

Anlagen

Teil II

Internetquellen und

Graue Literatur

Anlage 12

Demografie, Demographie, die

Wortart: Substantiv, feminin

Häufigkeit:

Rechtschreibung

[Nach oben](#)

Von Duden empfohlene Schreibung:

Demografie

Alternative Schreibung:

Demographie

Worttrennung:

De|mo|gra|fie, De|mo|gra|phie

Bedeutungen

[Nach oben](#)

- a. Beschreibung der wirtschafts- und sozialpolitischen Bevölkerungsbewegung
- b. Bevölkerungswissenschaft

Aussprache

[Nach oben](#)

Betonung:

Demografie

Demographie

Herkunft

[Nach oben](#)

zu griechisch *dēmos* = Volk, Bezirk, Gemeinde und *gráphein* = schreiben

Anlage 13

Bevölkerungsentwicklung nach Altersgruppen und Geschlecht
Männliche Bevölkerung – Weibliche Bevölkerung

Bevölkerungsentwicklung in Baden-Württemberg seit 1950 nach Altersgruppen und Geschlecht						
Jahr ¹⁾	Bevölkerung					
	insgesamt	davon im Alter von ... bis unter ... Jahren				65 und älter
		unter 15	15–40	40–65		
Anzahl						
1950	6.430.225	1.536.135	2.258.947	2.029.431	605.712	
1951	6.587.405	1.543.148	2.319.714	2.097.499	627.044	
1952	6.696.756	1.547.443	2.356.435	2.149.862	643.016	
1953	6.863.212	1.557.409	2.434.706	2.215.505	655.592	
1954	7.008.139	1.551.639	2.512.035	2.270.234	674.231	
1955	7.156.658	1.542.817	2.626.422	2.299.030	688.389	
1956	7.133.241	1.513.845	2.639.198	2.273.426	706.772	
1957	7.301.925	1.581.907	2.741.632	2.267.968	710.418	
1958	7.433.007	1.618.057	2.823.166	2.262.764	729.020	
1959	7.560.698	1.655.897	2.876.461	2.280.240	748.100	
1960	7.726.859	1.728.027	2.908.518	2.324.904	765.410	
1961	7.759.154	1.754.816	2.866.281	2.343.811	783.792	
1962	7.990.638	1.847.013	2.929.146	2.391.979	822.500	
1963	8.108.335	1.900.806	2.954.830	2.405.130	847.569	
1964	8.257.397	1.952.731	3.008.627	2.416.135	879.904	
1965	8.426.202	2.004.130	3.076.261	2.436.761	909.050	
1966	8.534.106	2.056.970	3.093.890	2.441.074	942.172	
1967	8.565.471	2.094.626	3.060.693	2.435.574	974.578	
1968	8.713.895	2.137.796	3.120.349	2.455.225	1.000.525	
1969	8.909.699	2.172.017	3.232.488	2.475.528	1.029.666	
1970	8.895.048	2.158.940	3.219.619	2.478.410	1.038.079	
1971	9.055.114	2.179.093	3.295.778	2.490.813	1.089.430	
1972	9.154.152	2.168.499	3.367.139	2.495.896	1.122.618	
1973	9.239.376	2.143.846	3.441.863	2.498.374	1.155.293	
1974	9.226.240	2.106.243	3.427.150	2.505.975	1.186.872	
1975	9.152.748	2.039.072	3.383.004	2.516.701	1.213.971	
1976	9.119.266	1.968.546	3.373.404	2.538.387	1.238.929	
1977	9.120.453	1.900.132	3.386.021	2.562.702	1.271.598	
1978	9.137.790	1.832.970	3.406.169	2.601.190	1.297.461	
1979	9.190.052	1.771.775	3.441.304	2.654.125	1.322.848	
1980	9.258.947	1.722.395	3.479.719	2.731.824	1.325.009	
1981	9.287.921	1.664.149	3.502.183	2.814.267	1.307.322	
1982	9.270.608	1.600.688	3.515.109	2.869.721	1.285.090	
1983	9.243.301	1.534.542	3.523.588	2.922.231	1.262.940	
1984	9.241.083	1.478.965	3.549.802	2.941.304	1.271.012	
1985	9.271.370	1.449.224	3.604.828	2.918.046	1.299.272	
1986	9.326.780	1.438.021	3.651.227	2.911.067	1.326.465	
1987	9.286.387	1.426.302	3.611.531	2.918.087	1.330.467	
1988	9.432.709	1.467.989	3.646.089	2.956.925	1.361.706	
1989	9.618.696	1.520.829	3.713.016	3.005.244	1.379.607	
1990	9.822.027	1.582.252	3.778.508	3.057.105	1.404.162	
1991	10.001.840	1.637.313	3.839.031	3.098.012	1.427.484	
1992	10.148.708	1.682.488	3.875.604	3.140.250	1.450.366	
1993	10.234.026	1.719.341	3.872.019	3.164.717	1.477.949	
1994	10.272.069	1.736.169	3.839.229	3.191.217	1.505.454	
1995	10.319.367	1.745.332	3.822.130	3.218.655	1.533.250	
1996	10.374.505	1.755.947	3.804.561	3.260.269	1.553.728	
1997	10.396.610	1.757.674	3.764.981	3.301.959	1.571.996	
1998	10.426.040	1.758.722	3.727.554	3.349.877	1.589.887	
1999	10.475.932	1.762.397	3.696.142	3.392.493	1.624.900	
2000	10.524.415	1.759.270	3.658.823	3.437.369	1.668.953	
2001	10.600.906	1.752.873	3.643.216	3.486.438	1.718.379	
2002	10.661.320	1.740.197	3.617.556	3.535.087	1.768.480	
2003	10.692.556	1.714.728	3.577.083	3.577.263	1.823.482	
2004	10.717.419	1.689.798	3.525.748	3.611.914	1.889.959	
2005	10.735.701	1.657.133	3.480.351	3.644.303	1.953.914	
2006	10.738.753	1.625.248	3.420.539	3.682.616	2.010.350	
2007	10.749.755	1.598.261	3.368.154	3.741.830	2.041.510	
2008	10.749.506	1.571.620	3.315.480	3.792.832	2.069.574	
2009	10.744.921	1.547.195	3.266.422	3.837.704	2.093.600	
2010	10.753.880	1.525.393	3.236.632	3.900.507	2.091.348	
2011	10.512.441	1.500.342	3.151.671	3.812.480	2.047.948	
2012	10.569.111	1.481.628	3.180.685	3.840.042	2.066.756	
2013	10.631.278	1.470.566	3.219.011	3.850.867	2.090.834	

1) 1950, 1956, 1961, 1970 und 1987 Volkszählungsergebnisse; ab 2011 Ergebnisse der Bevölkerungsfortschreibung zum Jahresende auf Basis Zensus 2011; 1961: Altersgruppenergebnisse ausschließlich der Fälle ohne Angabe (10.454 Personen).

Männliche Bevölkerung						
Jahr ¹⁾	Bevölkerung					
	insgesamt	davon im Alter von ... bis unter ... Jahren				65 und älter
		unter 15	15–40	40–65		
Anzahl						
1950	2.979.351	782.194	1.026.698	901.812	268.647	
1951	3.061.142	786.532	1.069.106	930.422	275.082	
1952	3.118.745	789.395	1.097.342	952.291	279.717	
1953	3.204.870	794.494	1.147.586	980.613	282.177	
1954	3.279.366	792.075	1.196.878	1.003.229	287.184	
1955	3.361.339	788.283	1.266.914	1.015.953	290.189	
1956	3.340.252	773.099	1.257.085	1.013.128	296.940	
1957	3.424.404	808.302	1.313.910	1.008.339	293.853	
1958	3.493.226	827.947	1.362.374	1.004.580	298.325	
1959	3.566.333	847.817	1.404.301	1.012.034	302.181	
1960	3.672.625	885.236	1.449.602	1.031.689	306.098	

1961	3.676.808	897.605	1.442.155	1.022.332	309.716
1962	3.808.407	944.662	1.500.953	1.042.331	320.461
1963	3.866.218	972.014	1.520.995	1.045.061	328.148
1964	3.951.292	998.856	1.563.912	1.048.183	340.341
1965	4.048.296	1.026.034	1.611.608	1.058.966	351.688
1966	4.090.915	1.053.038	1.614.545	1.058.719	364.613
1967	4.092.216	1.072.011	1.587.548	1.055.419	377.238
1968	4.179.333	1.094.648	1.626.093	1.071.475	387.117
1969	4.296.782	1.112.374	1.696.431	1.089.911	398.066
1970	4.286.209	1.105.675	1.682.069	1.095.921	402.544
1971	4.366.262	1.116.496	1.716.489	1.112.716	420.561
1972	4.421.182	1.110.724	1.754.857	1.124.062	431.539
1973	4.468.451	1.097.649	1.793.679	1.135.359	441.764
1974	4.444.639	1.077.920	1.769.673	1.145.786	451.260
1975	4.395.012	1.042.902	1.736.046	1.157.449	458.615
1976	4.374.057	1.006.326	1.726.660	1.176.209	464.862
1977	4.374.474	970.565	1.731.979	1.197.432	474.498
1978	4.385.581	936.297	1.742.665	1.226.006	480.613
1979	4.420.305	905.034	1.765.836	1.263.282	486.153
1980	4.463.852	880.323	1.791.125	1.309.782	482.622
1981	4.477.635	850.237	1.800.316	1.355.232	471.850
1982	4.463.927	817.211	1.800.628	1.386.678	459.410
1983	4.447.679	782.488	1.801.964	1.416.410	446.817
1984	4.445.895	753.659	1.815.477	1.430.450	446.309
1985	4.465.170	738.529	1.845.268	1.428.280	453.093
1986	4.498.592	732.951	1.871.356	1.433.979	460.306
1987	4.488.152	730.364	1.848.671	1.448.775	460.342
1988	4.568.150	752.398	1.866.464	1.480.625	468.663
1989	4.670.168	779.674	1.905.110	1.511.649	473.735
1990	4.783.652	811.007	1.946.535	1.542.194	483.916
1991	4.881.575	839.324	1.981.467	1.565.329	495.455
1992	4.966.597	862.866	2.006.570	1.588.108	509.053
1993	5.007.943	881.486	2.002.968	1.596.745	526.744
1994	5.022.585	890.376	1.980.091	1.607.322	544.796
1995	5.046.847	895.440	1.968.399	1.619.720	563.288
1996	5.076.720	901.182	1.956.551	1.640.294	578.693
1997	5.088.633	902.230	1.932.472	1.660.707	593.224
1998	5.105.533	903.013	1.910.355	1.684.587	607.578
1999	5.132.365	904.870	1.891.233	1.706.077	630.185
2000	5.157.408	903.122	1.868.100	1.728.959	657.227
2001	5.198.056	899.853	1.857.961	1.753.737	686.505
2002	5.230.234	893.065	1.841.382	1.779.211	716.576
2003	5.247.284	880.518	1.816.036	1.802.093	748.637
2004	5.260.183	867.993	1.785.852	1.820.987	785.351
ab 1950, 1956, 1961, 1970 und 1987 Volkszählungsergebnisse; ab 2011 Ergebnisse der Bevölkerungserhebung zum Jahresende auf Basis Zensus 2011; 1961: Altersgruppenenergebnisse ausschließlich der Fächer 0 bis 14-Jährige (10.454 Personen).					
2006	5.273.842	834.854	1.727.243	1.859.414	852.331
20	Weibliche Bevölkerung				
20	insgesamt	davon im Alter von ... bis unter ... Jahren			
20		unter 15	15-40	40-65	65 und älter
20	Anzahl				
1950	3.450.874	753.941	1.232.249	1.127.619	337.065
1951	3.526.263	756.616	1.250.608	1.167.077	351.962
1952	3.578.011	758.048	1.259.093	1.197.571	363.299
1953	3.658.342	762.915	1.287.120	1.234.892	373.415
1954	3.728.773	759.564	1.315.157	1.267.005	387.047
1955	3.795.319	754.534	1.359.508	1.283.077	398.200
1956	3.792.989	740.746	1.382.113	1.260.298	409.832
1957	3.877.521	773.605	1.427.722	1.259.629	416.565
1958	3.939.781	790.110	1.460.792	1.258.184	430.695
1959	3.994.365	808.080	1.472.160	1.268.206	445.919
1960	4.054.234	842.791	1.458.916	1.293.215	459.312
1961	4.082.346	857.211	1.424.126	1.321.479	474.076
1962	4.182.231	902.351	1.428.193	1.349.648	502.039
1963	4.242.117	928.792	1.433.835	1.360.069	519.421
1964	4.306.105	953.875	1.444.715	1.367.952	539.563
1965	4.377.906	978.096	1.464.653	1.377.795	557.362
1966	4.443.191	1.003.932	1.479.345	1.382.355	577.559
1967	4.473.255	1.022.615	1.473.145	1.380.155	597.340
1968	4.534.562	1.043.148	1.494.256	1.383.750	613.408
1969	4.612.917	1.059.643	1.536.057	1.385.617	631.600
1970	4.608.839	1.053.265	1.537.550	1.382.489	635.535
1971	4.688.852	1.062.597	1.579.289	1.378.097	668.869
1972	4.732.970	1.057.775	1.612.282	1.371.834	691.079
1973	4.770.925	1.046.197	1.648.184	1.363.015	713.529
1974	4.781.601	1.028.323	1.657.477	1.360.189	735.612
1975	4.757.736	996.170	1.646.958	1.359.252	755.356
1976	4.745.209	962.220	1.646.744	1.362.178	774.067
1977	4.745.979	929.567	1.654.042	1.365.270	797.100
1978	4.752.209	896.673	1.663.504	1.375.184	816.848
1979	4.769.747	866.741	1.675.468	1.390.843	836.695
1980	4.795.095	842.072	1.688.594	1.422.042	842.387
1981	4.810.286	813.912	1.701.867	1.459.035	835.472
1982	4.806.681	783.477	1.714.481	1.483.043	825.680
1983	4.795.622	752.054	1.721.624	1.505.821	816.123
1984	4.795.188	725.306	1.734.325	1.510.854	824.703
1985	4.806.200	710.695	1.759.560	1.489.766	846.179
1986	4.828.188	705.070	1.779.871	1.477.088	866.159
1987	4.798.235	695.938	1.762.860	1.469.312	870.125
1988	4.864.559	715.591	1.779.625	1.476.300	893.043
1989	4.948.528	741.155	1.807.906	1.493.595	905.872

1990	5.038.375	771.245	1.831.973	1.514.911	920.246
1991	5.120.265	797.989	1.857.564	1.532.683	932.029
1992	5.182.111	819.622	1.869.034	1.552.142	941.313
1993	5.226.083	837.855	1.869.051	1.567.972	951.205
1994	5.249.484	845.793	1.859.138	1.583.895	960.658
1995	5.272.520	849.892	1.853.731	1.598.935	969.962
1996	5.297.785	854.765	1.848.010	1.619.975	975.035
1997	5.307.977	855.444	1.832.509	1.641.252	978.772
1998	5.320.507	855.709	1.817.199	1.665.290	982.309
1999	5.343.567	857.527	1.804.909	1.686.416	994.715
2000	5.367.007	856.148	1.790.723	1.708.410	1.011.726
2001	5.402.850	853.020	1.785.255	1.732.701	1.031.874
2002	5.431.086	847.132	1.776.174	1.755.876	1.051.904
2003	5.445.272	834.210	1.761.047	1.775.170	1.074.845
2004	5.457.236	821.805	1.739.896	1.790.927	1.104.608
2005	5.464.795	805.978	1.720.510	1.805.274	1.133.033
2006	5.464.911	790.394	1.693.296	1.823.202	1.158.019
2007	5.466.966	777.586	1.667.746	1.852.423	1.169.211
2008	5.463.612	764.906	1.641.155	1.877.816	1.179.735
2009	5.458.975	753.390	1.617.117	1.900.507	1.187.876
2010	5.457.631	742.996	1.599.720	1.931.766	1.183.149
2011	5.361.087	730.726	1.558.274	1.908.444	1.163.643
2012	5.379.636	721.600	1.566.300	1.921.651	1.170.085
2013	5.400.572	716.019	1.578.654	1.926.414	1.179.485

(1) 1950, 1956, 1961, 1970 und 1987 Volkszählungsergebnisse; ab 2011 Ergebnisse der Bevölkerungsfortschreibung zum Jahresende auf Basis Zensus 2011; 1961: Altersgruppenergebnisse ausschließlich der Fälle ohne Angabe (10.454 Personen).

© Statistisches Landesamt Baden-Württemberg, Stuttgart, 2015

Anlage 14

DIE LANDKREISE

Landkreis der Woche:
Landkreis Waldshut,
Waldshut-Tiengen



-  Die Landkreise
-  Aufgaben der Landkreise
-  Die Landratsämter
-  Die Landräte
-  Landkreis-Portraits
-  **Landkreise im Vergleich**

■ LANDKREIS WALDSHUT, WALDSHUT-TIENGEN



LANDKREISE IM VERGLEICH

Einwohnerzahl

Fläche

EINWOHNERZAHLEN DER LANDKREISE

Rhein-Neckar-Kreis	531.013
Landkreis Ludwigsburg	521.633
Landkreis Esslingen	512.279
Landkreis Karlsruhe	429.186
Ortenaukreis	412.678
Rems-Murr-Kreis	411.025
Landkreis Böblingen	370.392
Landkreis Heilbronn	326.035
Ostalbkreis	306.933
Landkreis Reutlingen	277.862
Landkreis Ravensburg	273.540
Landkreis Konstanz	273.407
Landkreis Breisgau-Hochschwarzwald	250.137
Landkreis Göppingen	248.813
Landkreis Rastatt	223.311
Landkreis Lörrach	221.943
Landkreis Tübingen	216.535
Bodenseekreis	207.450

Schwarzwald- Baar-Kreis	
Enzkreis	192.811
Landkreis Biberach	188.696
Alb-Donau-Kreis	187.892
Landkreis Schwäbisch Hall	187.682
Zollernalbkreis	184.615
Landkreis Waldshut	164.265
Landkreis Emmendingen	158.177
Landkreis Calw	151.461
Neckar- Odenwald-Kreis	141.584
Landkreis Rottweil	135.31
Landkreis Tuttlingen	133.19
Main-Tauber- Kreis	129.85
Landkreis Heidenheim	127.94
Landkreis Sigmaringen	127.10
Landkreis Freudenstadt	114.79
Hohenlohekreis	107.9

DIE LANDKREISE

Landkreis der Woche:
Landkreis Waldshut,
Waldshut-Tiengen




-  Die Landkreise
-  Aufgaben der Landkreise
-  Die Landratsämter
-  Die Landräte
-  Landkreis-Portraits
-  Landkreise im Vergleich

■ LANDKREIS WALDSHUT, WALDSHUT-TIENGEN



LANDKREISE IM VERGLEICH

 Einwohnerzahl

 Fläche

FLÄCHENZAHLEN DER LANDKREISE

Ortenaukreis	1.850,8 km ²
Landkreis Ravensburg	1.631,8 km ²
Ostalbkreis	1.511,6 km ²
Landkreis Schwäbisch Hall	1.484,0 km ²
Landkreis Biberach	1.409,8 km ²
Landkreis Breisgau- Hochschwarzwald	1.378,3 km ²
Alb-Donau-Kreis	1.358,7 km ²
Main-Tauber- Kreis	1.304,4 km ²
Landkreis Sigmaringen	1.204,3 km ²
Landkreis Waldshut	1.131,2 km ²
Neckar- Odenwald-Kreis	1.126,3 km ²
Landkreis Heilbronn	1.099,3 km ²
Landkreis Reutlingen	1.092,7 km ²
Landkreis Karlsruhe	1.084,9 km ²
Rhein-Neckar- Kreis	1.061,7 km ²
Schwarzwald- Baar-Kreis	1.025,3 km ²
Zollernalbkreis	917,7 km ²

Landkreis Freudenstadt	2
Rems-Murr-Kreis	858,1 km ²
Landkreis Konstanz	818,0 km ²
Landkreis Lörrach	806,8 km ²
Landkreis Calw	797,5 km ²
Hohenlohekreis	776,8 km ²
Landkreis Rottweil	769,4 km ²
Landkreis Rastatt	738,8 km ²
Landkreis Tuttlingen	734,4 km ²
Landkreis Ludwigsburg	686,8 km ²
Landkreis Emmendingen	679,9 km ²
Bodenseekreis	664,8 km ²
Landkreis Göppingen	642,4 km ²
Landkreis Esslingen	641,5 km ²
Landkreis Heidenheim	627,1 km ²
Landkreis Böblingen	617,8 km ²
Enzkreis	573,7
Landkreis Tübingen	519,2

Anlage 15

Bevölkerung insgesamt und Ausländer Landkreis Schwarzwald-Baar-Kreis

Bevölkerung insgesamt und Ausländer seit 1871 nach Geschlecht

Jahr ¹⁾	Bevölkerung		Deutsche		Ausländer	
	insgesamt	männlich	zusammen	männlich	zusammen	männlich
1871*	70638	34771
1880*	72024	34604
1890*	73835	35719
1900*	80772	39776
1910*	92704	46123
1925*	103505	51669
1933*	104889	51914
1939*	116978	59149
1950*	127662	59598
1956*	151543	71773
1961*	167328	79875	163408	76953	3920	2922
1961	169216	80774
1962	172911	82758
1963	174624	83202
1964	178508	85413
1965	182095	87512
1966	184927	88694
1967	185613	88704
1968	188681	90203
1969	194045	92930
1970*	192477	92326	174994	82676	17483	9650
1970	193977	92906	175315	82865	18662	10041
1971	195578	93936	176071	83307	19507	10629
1972	199542	95937	176699	83622	22843	12315
1973	202138	97019	176874	83655	25264	13364
1974	201781	96798	176678	83544	25103	13254
1975	199550	95453	176428	83421	23122	12032
1976	197927	94589	175989	83125	21938	11464
1977	197364	94257	176255	83277	21109	10980
1978	197437	94194	176210	83165	21227	11029
1979	198424	94922	176340	83313	22084	11609
1980	199570	95677	176522	83416	23048	12261
1981	198819	95325	175859	83154	22960	12171
1982	197237	94391	175177	82790	22060	11601
1983	195494	93524	174446	82500	21048	11024
1984	194818	93212	174374	82477	20444	10735
1985	194211	92874	174061	82304	20150	10570
1986	194120	92788	173896	82277	20224	10511
1987*	192620	92325	174172	82508	18448	9817
1987	192832	92430	173971	82467	18861	9963
1988	193825	93035	174064	82641	19761	10394
1989	198349	95492	177785	84668	20564	10824
1990	202025	97752	180279	86168	21746	11584
1991	206176	99976	182142	87202	24034	12774
1992	208109	101053	182811	87506	25298	13547
1993	208635	101192	183293	87696	25342	13496
1994	208646	101012	183915	88019	24731	12993
1995	208828	101226	183998	88180	24830	13046
1996	209031	101440	184029	88290	25002	13150
1997	209106	101682	184207	88568	24899	13114
1998	209171	101784	184659	88977	24512	12807
1999	209605	102090	185198	89368	24407	12722
2000	210347	102496	186584	90160	23763	12336
2001	211321	103025	187473	90672	23848	12353
2002	211922	103337	188524	91287	23398	12050
2003	211807	103347	188794	91547	23013	11800
2004	211712	103285	188933	91680	22779	11605
2005	211320	103106	188814	91660	22506	11446
2006	210617	102825	188366	91513	22251	11312
2007	209709	102385	187798	91299	21911	11086
2008	208691	102008	187008	91072	21683	10936
2009	207259	101332	185680	90475	21579	10857
2010	206535	101158	184807	90142	21728	11016
2011	203978	99736	183318	89214	20660	10522
2012	204585	100295	182997	89205	21588	11090
2013	205090	100853	182568	89150	22522	11703

* Volkszählungsergebnisse.

1) Fortschreibungen jährlich zum 31.12.

1961 bis 1969 Basis VZ '61,

1970 bis 1986 Basis VZ '70,

1987 bis 2010 Basis VZ '87,

ab 2011 Bevölkerung Basis Zensus 9.5.2011.

Anlage 16

Bevölkerungsvorausrechnung mit Wanderungen nach 5 Altersgruppen Landkreis Schwarzwald-Baar-Kreis

Bevölkerungsvorausrechnung mit Wanderungen bis 2030 nach 5 Altersgruppen

Jahr	Insgesamt	Davon im Alter von ... bis unter ... Jahren				
		unter 20	20 - 40	40 - 60	60 - 85	85 und mehr
2012 ¹⁾	204585	39423	46673	61488	51451	5550
2013	204844	38891	47404	61270	51618	5661
2014	204968	38610	47670	60921	51966	5801
2015	205085	38262	48110	60386	52355	5972
2016	205171	37776	48585	59775	52965	6070
2017	205219	37338	48956	59231	53533	6161
2018	205217	37000	49210	58546	54280	6181
2019	205099	36716	49233	57807	54920	6423
2020	204919	36478	49108	57112	55472	6749
2021	204599	36327	48756	56429	55988	7099
2022	204274	36186	48421	55600	56600	7467
2023	203944	36081	48084	54841	57083	7855
2024	203608	35996	47718	54072	57614	8208
2025	203268	35886	47402	53360	58044	8576
2026	202922	35871	46920	52714	58637	8780
2027	202573	35801	46486	52242	59301	8743
2028	202219	35701	46054	51775	60014	8675
2029	201855	35624	45590	51455	60583	8603
2030	201490	35565	45110	51313	61208	8294

1) Die der Vorausrechnung zugrunde liegende Ausgangsbevölkerung Basis Zensus 9. 5. 2011.

[Zur Methode der Vorausrechnung](#)

Anlage 17



Mach mit - gestalte Zukunft! Get involved - shape the future! Прими участие – построй будущее! Katil - Geleceği şekillendir! Učestvuj - oblikuj budućnost! اشاركنا - اصنع المستقبل!
Partecipa - Dessine l'avenir! Partecipa - Creare il futuro! Únete - Crear el futuro! Dołącz do nas - Twórz przyszłość!

Sie befinden sich hier:

[Startseite](#) [Alle Kurzmeldungen](#) **Baden-Württemberg wirbt für Vielfalt im öffentlichen Dienst**

Baden-Württemberg wirbt für Vielfalt im öffentlichen Dienst

Datum 22.05.2015



Quelle: Ministerium für Integration Baden-Württemberg

Unter dem Motto "Vielfalt macht bei uns Karriere" wirbt Baden-Württemberg um mehr junge Menschen mit Migrationsgeschichte im öffentlichen Dienst. Die Kampagne ruft einerseits Behörden dazu auf, sich interkulturell zu öffnen, sie richtet sich andererseits aber auch an junge Erwachsene, die auf der Suche nach einem Ausbildungs- oder Arbeitsplatz sind.

"Fast jeder vierte Erwerbstätige in Baden-Württemberg hat eine Migrationsgeschichte. Im öffentlichen Dienst und der öffentlichen Verwaltung sind gerade einmal 14 beziehungsweise 10 Prozent

beschäftigt. Das ist eine große Lücke, die wir schließen wollen", erklärt Bilkay Öney, Ministerin für Integration in Baden-Württemberg. Sie sieht in der interkulturellen Öffnung von Behörden und Institutionen einen wichtigen Schritt für mehr kulturelle Kompetenz.

Öffentlicher Dienst bietet Chancen für alle

Gleichzeitig soll die Kampagne vor allem auch jungen Leuten mit Migrationsgeschichte die Perspektiven einer Beschäftigung im öffentlichen Dienst aufzeigen. Dafür macht sie auf verschiedene Berufsfelder aufmerksam. Die wichtigste Botschaft der Ministerin: "Hier kann jede und jeder die Gesellschaft mitgestalten, und das bei einem Arbeitgeber, der sich die Wertschätzung von Vielfalt auf die Fahnen geschrieben hat. Unsere Kampagne möchte transportieren: Hier zählst du und deine individuellen Fähigkeiten."

Initiatoren der Kampagne sind das Ministerium für Integration Baden-Württemberg, die kommunalen Landesverbände, der Beamtenbund Baden-Württemberg und der DGB Bezirk Baden-Württemberg.

© 2015 Copyright by Bundesamt für Migration und Flüchtlinge. Alle Rechte vorbehalten.

Anlage 18



21.07.2015



Bessere Bedingungen für gleichberechtigte Teilhabe

„Mitbürgerinnen und Mitbürger mit ausländischen Wurzeln erhalten mit dem Partizipations- und Integrationsgesetz bessere Bedingungen für eine gleichberechtigte Teilhabe in verschiedenen Bereichen des gesellschaftlichen Lebens. Zudem stärkt es die Integrationsstrukturen auf Landesebene und in den Kommunen und leistet einen wichtigen Beitrag zur interkulturellen Öffnung der Landesverwaltung“, sagten Ministerpräsident Winfried Kretschmann und Integrationsministerin Bilkay Öney am Dienstag (21. Juli 2015) in Stuttgart. Der Ministerrat hat heute den Gesetzentwurf des Partizipations- und Integrationsgesetzes des Ministeriums für Integration zur Anhörung freigegeben.

„Das Gesetz leistet einen wichtigen Beitrag für das friedliche Zusammenleben von Menschen aus unterschiedlichen Kulturen und hilft, den Zusammenhalt der Gesellschaft zu sichern“, betonte die Integrationsministerin. Baden-Württemberg verstehe Integration als gesamtgesellschaftlichen Prozess, dessen Gelingen vom Zutun aller Menschen abhängt. „In der Vielfalt der Kulturen, Ethnien, Sprachen und Religionen sehen wir eine Bereicherung“, sagte Kretschmann. „Während aber Christen und Juden bereits bisher an bestimmten Tagen der Arbeit zum Gottesdienstbesuch fernbleiben durften, gibt es kein vergleichbares Recht für die rund 550.000 Menschen im Land, die sich zum Islam oder Alevitentum bekennen. Aus Respekt vor den religiösen Überzeugungen dieser gesellschaftlichen Gruppe haben wir uns mit der Wirtschaft darauf verständigt, dass wir Beschäftigten muslimischen und alevitischen Glaubens zukünftig auch die Freistellung von der Arbeit an den jeweils drei wichtigsten religiösen Feiertagen zum Besuch des Gottesdienstes ermöglichen.“ Ministerin Öney ergänzte: „Wir stärken mit dem Gesetz die Möglichkeiten der Teilhabe von Migranten. Wir erwarten, dass diese Möglichkeiten auch genutzt werden und Migranten aktiv zur ihrer Integration beitragen. In vielen Bereichen ist das eigene Engagement unerlässlich, so auch beim Spracherwerb.“

Die wesentlichen Inhalte des Gesetzentwurfs sind:

1. Das Gesetz definiert die Ziele und Aufgaben des Landes hinsichtlich der interkulturellen Öffnung. Die Bedürfnisse von Menschen mit Migrationshintergrund in besonders sensiblen Bereichen (Unterbringung, Justizvollzug, Maßregelvollzug) müssen berücksichtigt werden.
2. Die Landesregierung stärkt die Integrationsstrukturen: Auf kommunaler Ebene stellt sie für kommunale Integrationsausschüsse und -räte sowie Integrationsbeauftragte gesetzliche Leitbilder dar. Auf Ebene des Landes wird ein Landesbeirat für Integration vorgesehen und die Zusammenarbeit mit dem Landesverband der kommunalen Migrantenvertretungen geregelt. Die Landesregierung wird verpflichtet, dem Landtag alle fünf Jahre über den Stand der Integration in Baden-Württemberg zu berichten.
3. Menschen mit Migrationshintergrund sollen in Gremien, auf deren Besetzung das Land Einfluss nehmen kann, angemessen vertreten sein.
4. Die Schulen werden zur Unterstützung von Eltern, insbesondere auch solchen mit Migrationshintergrund, bei der Wahrnehmung ihrer Elternrechte verpflichtet. Die Hochschulen müssen künftig bei unterrepräsentierten Bevölkerungsgruppen für die Aufnahme eines Studiums werben und ebenso wie die Verfassten Studierendenschaften die Integration ausländischer Studierender fördern. An den Hochschulen werden Ansprechpersonen für Antidiskriminierung benannt.
5. Beschäftigte muslimischen und alevitischen Glaubens können sich zur Begehung ihrer wichtigsten religiösen Feiertage für den Besuch des Gottesdienstes vom Dienst oder von der Arbeit freistellen lassen. Für diese Zeit entfällt das Arbeitsentgelt. Voraussetzungen für Dienst- oder Arbeitsfreistellung sind:
 - Gottesdienstbesuch ist außerhalb der Arbeitszeit nicht möglich,
 - der Freistellung stehen keine dienstlichen oder betrieblichen Notwendigkeiten entgegen,
 - der Freistellungswunsch wird dem Dienstherrn oder Arbeitgeber rechtzeitig im Voraus mitgeteilt,
 - der Arbeitgeber entscheidet unter Berücksichtigung dienstlicher oder betrieblicher Notwendigkeiten, ob die Freistellung stundenweise oder für die Dauer eines ganzen Arbeitstags erfolgt.

Änderungen bzw. Ergänzungen sind u.a. in folgenden Gesetzen und Verordnungen vorgesehen: Schulgesetz, Landeshochschulgesetz, Justizvollzugsgesetzbuch sowie Ausbildungs- und Prüfungsordnungen.

Anlage 19

Demografischer Wandel in Deutschland



Heft 1

Bevölkerungs- und Haushaltsentwicklung
im Bund und in den Ländern

Ausgabe 2011

Herausgeber:

Statistische Ämter des Bundes und der Länder

Herstellung und Redaktion:

Statistisches Bundesamt

65180 Wiesbaden

Telefon: +49 (0) 611 75-2405

Telefax: +49 (0) 611 75-3330

www.destatis.de/kontakt

Fachliche Informationen zu dieser Veröffentlichung:

Statistisches Bundesamt

Bereich: „Demografische Analysen und Methoden, Vorausberechnungen“

Telefon: +49 (0) 611 75-4866

Telefax: +49 (0) 611 75-3069

demografie@destatis.de

Erscheinungsfolge: unregelmäßig

Erschienen im März 2011

Weiterführende Informationen:

www.statistikportal.de

Quelle der Abbildungen, soweit nicht anders angegeben:

© Statistische Ämter des Bundes und der Länder

Fotorechte: © Statistische Ämter des Bundes und der Länder

© Statistisches Bundesamt, Wiesbaden 2011

(im Auftrag der Herausbergemeinschaft)

Auszugsweise Vervielfältigung und Verbreitung mit Quellenangabe gestattet.

Der demografische Wandel und seine möglichen Folgen

Geburtenrückgang, Alterung und schrumpfende Bevölkerung sind in den letzten Jahren zu Recht in das Zentrum der öffentlichen Diskussion gerückt. Diskutiert werden dabei vor allem die Folgen für die wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands und die Zukunft der sozialen Sicherungssysteme. Die sinkende Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter und die gleichzeitig steigende Zahl älterer Menschen verschieben den demografischen Rahmen in bisher nicht gekannter Art und Weise. Zwar hat sich die Zahl und Struktur der Einwohner in Deutschland auch in den letzten Jahrzehnten schon deutlich verändert, dieser als schleichend empfundene Strukturbruch wird sich in den nächsten Jahren jedoch deutlich beschleunigen. So kamen im Jahr 2009 auf 100 Personen im Erwerbsalter (20 bis unter 65 Jahre) 34 Personen im Rentenalter (ab 65 Jahre); 2030 dürften es mehr als 50 sein. 1970 lag dieser sogenannte Altenquotient noch bei 25.

Neben den laufenden Bevölkerungsstatistiken erstellt die amtliche Statistik seit Mitte der 1960er Jahre zwischen Bund und Ländern abgestimmte Bevölkerungsvorausberechnungen, die auf der Basis von plausiblen Annahmen zur Geburtenentwicklung, Lebenserwartung und Wanderungsbewegungen Szenarien zur Bevölkerungsentwicklung aufzeigen. Ende 2009 wurden die Ergebnisse der 12. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung für den Bund und Anfang 2010 für die Bundesländer veröffentlicht.

Diese Bevölkerungsvorausberechnung liefert nun die aktuelle Grundlage für weiterführende Vorausberechnungen zu Folgen der demografischen Entwicklung. Die Berechnungen hierzu wurden mit transparenten Verfahren durchgeführt und zeigen aus heutiger Sicht mögliche Folgen der demografischen Entwicklung im Bund und in den einzelnen Bundesländern auf. Betrachtet werden nur Themenfelder, die in hohem Maße „demografieabhängig“ sind.

Das hier vorliegende Heft 1 der Reihe „Demografischer Wandel in Deutschland“ beleuchtet neben der Bevölkerungsentwicklung, wie sich Zahl und Zusammensetzung der Haushalte im Bund und in den Ländern entwickeln dürften. Das bereits im November 2010 erschienene Heft 2 zeigt die Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Zahl der in Krankenhäusern behandelten Patienten und die zukünftige Zahl der Pflegebedürftigen.¹ Eine gemeinsame Modellrechnung des Statistischen Bundesamtes und des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) zeigte, wie demografischer Wandel den zukünftigen Bedarf am Pflegepersonal beeinflussen wird.² Perspektiven des Bildungswesens im demografischen Wandel bis zum Jahr 2025 sind im Rahmen des im Sommer 2010 veröffentlichten Bildungsberichts „Bildung in Deutschland 2010“ beleuchtet worden.³

1 Statistisches Bundesamt (2010c) (Hrsg.): Demografischer Wandel in Deutschland - Auswirkungen auf Krankenhausbehandlungen und Pflegebedürftige, Heft 2, elektronische Publikation, Wiesbaden.

2 Afentakis, A., Maier, T. (2010): Projektionen des Personalbedarfs und -angebots in Pflegeberufe bis 2025, in: Wirtschaft und Statistik 11/2010, Hrsg.: Statistisches Bundesamt, Wiesbaden, S. 990 – 1002.

3 Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2010): Bildung in Deutschland 2010. Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zu Perspektiven des Bildungswesens im demografischen Wandel. Bielefeld.

Einführung	6
1 Entwicklung der Bevölkerung	8
1.1 Wichtige Veränderungen bis 2030	8
1.2 Natürliche Bevölkerungsbilanz: Steigende Lebenserwartung bei niedriger Geburtenrate	10
1.3 Wanderungen über die Grenzen Deutschlands und zwischen den Bundesländern	17
1.4 Sinkende Bevölkerungszahl	21
1.5 Deutliche Änderungen im Altersaufbau	23
2 Entwicklung der Privathaushalte	28
2.1 Haushaltsgröße sinkt weiter	28
2.2 Zahl der Privathaushalte steigt noch bis 2025	32
Literaturverzeichnis	37
Adressen der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder	39

Einführung

Das erste Heft der Reihe „Demografischer Wandel in Deutschland“ zeigt, wie sich Größe, Zusammensetzung und regionale Verteilung der Bevölkerung und Haushalte in den nächsten Jahrzehnten voraussichtlich entwickeln. Diese Veränderungen werden sich auf verschiedenste Lebensbereiche wie z. B. Arbeitsmarkt, Bildungs- und Erziehungswesen, Energie- und Wasserversorgung, Einzelhandel oder Gesundheits- und Pflegesektor auswirken.

Der demografische Wandel in Deutschland ist schon in vollem Gange. Seit fast vier Jahrzehnten reicht die Zahl der geborenen Kinder nicht aus, um die Elterngeneration zu ersetzen. Es sterben mehr Menschen, als Kinder geboren werden. Ohne Zuwanderung aus dem Ausland würde Deutschlands Bevölkerung bereits seit langem rapide schrumpfen. In den letzten Jahren war der Wanderungsgewinn jedoch zurückgegangen und reichte nicht mehr aus, um den Überschuss der Sterbefälle über die Geburten auszugleichen. Deshalb geht die Bevölkerung seit 2003 kontinuierlich zurück. Langfristig wird die immer weiter aufgehende Schere zwischen der Zahl der Geborenen und Gestorbenen nicht durch Zuwanderung zu schließen sein; dazu wären weit höhere Wanderungsüberschüsse nötig als in der Vergangenheit. Zum anderen hat der demografische Wandel bereits jetzt starke Spuren am Altersaufbau der Bevölkerung hinterlassen: Auf die geburtenstarken Jahrgänge der 1950er und 1960er folgen weit geringer besetzte jüngere Jahrgänge. Mit dem fortschreitenden Alter der „Baby-Boomer“ wird deshalb auch die Bevölkerung Deutschlands stärker als bisher „altern“. Dieser Effekt wird durch die zunehmende Lebenserwartung der Älteren noch verstärkt.

Basis der Analysen zu den Auswirkungen des demografischen Wandels ist die 12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung der statistischen Ämter.⁴ Sie umfasst insgesamt zwölf Varianten und drei Modellrechnungen. In diesem Heft wird die Variante 1-W1 verwendet. Diese Variante markiert die untere Grenze der „mittleren“ Bevölkerungsentwicklung, welche sich bei der Fortsetzung der aktuell beobachteten Trends in der Entwicklung der Geburtenhäufigkeit und der Lebenserwartung ergeben würde. Der Außenwanderungssaldo, der der Differenz der Zuzüge nach und Fortzüge aus Deutschland entspricht, steigt dabei bis zum Jahr 2014 auf 100 000 Personen und verharrt dann auf diesem Niveau. In der Variante Obergrenze der „mittleren“ Bevölkerung wird bei den gleichen Annahmen zur Geburten- und Sterblichkeitsentwicklung unterstellt, dass der jährliche Wanderungssaldo auf 200 000 Personen bis zum Jahr 2020 steigt und anschließend konstant bleibt. Aus den beiden Wanderungsannahmen ergibt sich ein Korridor, in dem sich das zukünftige Wanderungsgeschehen abspielen dürfte. Zur Binnenwanderung zwischen den Bundesländern wurde angenommen, dass in den einzelnen Altersgruppen der Anteil der Bevölkerung, der in ein anderes Bundesland fortzieht, bis zum Jahr 2020 konstant bleibt und den durchschnittlichen altersspezifischen Fortzugsraten der Jahre 2005 bis 2007 entspricht. Die Zuzüge eines Bundeslandes ergeben sich als Summe der Fortzüge der übrigen 15 Länder in dieses Land. Der Wanderungsverlust der neuen an die alten Länder wird aufgrund der rückläufigen Bevölkerungszahl von aktuell etwa 48 000 auf etwa 14 000 bis zum Jahr 2020 sinken. Zwischen den Jahren 2020 und 2030 nimmt im angewendeten Modell die Intensität der Binnenwanderung ab. Ab dem Jahr 2030 werden keine Binnenwanderungen mehr angesetzt. Eine Schätzung der Binnenwanderungsströme für einen noch längeren Zeitraum würde die Unsicherheiten der Vorausberechnung erhöhen.

Der Zeithorizont der 12. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung reicht bis zum Jahr 2060. Die für die demografische Entwicklung der Bundesländer bedeutsame Binnenwanderung wurde jedoch nur bis zum Jahr 2030 angenommen. Da in diesem Heft vor allem die regionalen Entwicklungen im Fokus stehen, beschränkt sich die Darstellung sowohl der Bundes- als auch der Länderergebnisse auf die zwei kommenden Jahrzehnte bis 2030.

⁴ Siehe Statistisches Bundesamt 2009a, 2009b und 2010a.

Im ersten Teil dieses Heftes wird die demografische Entwicklung für den Bund und die einzelnen Bundesländer betrachtet. Dabei werden die Geburten und Sterbefälle, die die beiden Seiten der natürlichen Bevölkerungsbilanz bilden, mit ihrer aktuellen und künftigen Entwicklung dargestellt. Hinzu kommt der dritte, die Bevölkerungsentwicklung bestimmende Faktor, die Wanderungen über die Grenzen Deutschlands und zwischen den Bundesländern. Diese Faktoren bestimmen den zukünftigen Umgang und Altersaufbau der Bevölkerung.

Der zweite Teil beschäftigt sich mit der Entwicklung der Privathaushalte. Die Datengrundlage hierfür liefert der Mikrozensus, die jährliche Befragung von 1 % aller Haushalte in Deutschland. Für die Haushaltsvorausberechnung 2010 wurden die daraus abgeleiteten Trends bei der Bildung der Privathaushalte unterschiedlicher Größe mit der künftigen Bevölkerungsentwicklung kombiniert. Die dargestellten Ergebnisse zeigen die Entwicklung der Anzahl und Struktur privater Haushalte. Dabei gilt, dass die sich abzeichnenden Veränderungen von zwei gegenläufigen Tendenzen bestimmt werden: einerseits der Schrumpfung der Bevölkerung und andererseits dem ungebrochenen Trend zu kleineren Haushaltsgrößen. Die aktuelle Entwicklung und die Vorausberechnungen zeigen, dass eine abnehmende Bevölkerung deshalb nicht zwangsläufig zu einer geringeren Haushaltszahl führen muss.

Zahl und Struktur der Haushalte sind zudem eine wichtige Determinante für die zukünftige Wohnungsnachfrage. Da die Wohnungsnachfrage regional innerhalb eines Bundeslandes oder einer Region sehr unterschiedlich sein kann und neben rein demografischen Faktoren gerade auch wirtschaftliche Aspekte eine große Rolle spielen, kann die absehbare Entwicklung von Zahl und Struktur privater Haushalte nur einen Gesamtrahmen für den zukünftigen Wohnungsbedarf aufzeigen. Letztlich sind regional (kleinräumig) deutliche Unterschiede zu erwarten, die mit der regionalen Gliederungstiefe nach Bundesländern nicht hinreichend abgebildet werden können.

Neben diesen zwischen Statistischem Bundesamt und statistischen Landesämtern koordinierten Vorausberechnungen wurden von einigen Bundesländern eigenständige Bevölkerungsvorausberechnungen und Vorausberechnungen zu möglichen Folgen des demografischen Wandels auf regionaler Ebene erstellt.⁵ Aufgrund methodischer Unterschiede können die Ergebnisse der hier vorliegenden koordinierten Vorausberechnungen von den eigenständigen Modellrechnungen der Länder abweichen.

⁵ Siehe Brachat-Schwarz 2010a und 2010b, Cicholas/Ströker 2009a und 2009b, Ertl 2009 und 2010, Landesbetrieb für Statistik und Kommunikationstechnologie Niedersachsen (2011), Payk/Schmidt/Schwarck 2010, Schulz 2009, Statistisches Amt Saarland 2008 und 2010, Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen 2010.

1 Entwicklung der Bevölkerung

1.1 Wichtige Veränderungen bis 2030

Bevölkerung sinkt um fast 5 Millionen

Die Bevölkerungsentwicklung in Deutschland in den kommenden Jahrzehnten ist weitgehend vorgezeichnet. Im Jahr 2030 werden in Deutschland voraussichtlich nur noch rund 77 Millionen Einwohner leben. Dies entspricht einem Rückgang der Einwohnerzahl gegenüber dem Jahr 2008 um fast fünf Millionen Personen (– 5,7%). Der Rückgang der Einwohnerzahl geht einher mit einer spürbaren strukturellen Veränderung in der Zusammensetzung der Bevölkerung.

17 % weniger Kinder und Jugendliche ...

Die Bevölkerungsschrumpfung zeigt sich am deutlichsten in der Gruppe der unter 20-Jährigen: Im Jahr 2030 werden voraussichtlich 17 % weniger Kinder und Jugendliche in Deutschland leben als heute. Statt 15,6 Millionen heute werden es nur noch 12,9 Millionen unter 20-Jährige sein. Die Personen im erwerbsfähigen Alter – heute üblicherweise zwischen 20 und 65 Jahren – werden um ca. 15 % beziehungsweise 7,5 Millionen Menschen zurückgehen. Die Altersgruppe der 65-Jährigen und Älteren wird hingegen um rund ein Drittel (33 %) von 16,7 Millionen im Jahr 2008 auf 22,3 Millionen Personen im Jahr 2030 ansteigen.

... 33 % mehr 65-Jährige und Ältere

Unterschiedliche Entwicklung in den Bundesländern

Die hier für Deutschland insgesamt dargestellte Entwicklung wird in den einzelnen Bundesländern unterschiedlich ausfallen. Sowohl im Geburten- als auch im Sterblichkeitsniveau unterscheiden sich die Länder voneinander. Die Binnenwanderung vor allem in Richtung Süddeutschland und in die Stadtstaaten mildert zudem einerseits dort den Bevölkerungsrückgang, verstärkt aber andererseits die Alterung und den Bevölkerungsrückgang in den „Auswanderungsländern“, also vor allem in den ostdeutschen Bundesländern.

Im Folgenden werden die Einflussfaktoren (Geburtenentwicklung, Sterblichkeit, Wanderungen) auf die Bevölkerungsentwicklung im Einzelnen dargestellt und erläutert. Da die zukünftige Entwicklung trotz sorgfältiger Analyse ungewiss ist, wurden für die Bevölkerungsvorausberechnung mehrere Szenarien erstellt. In diesem Heft sind nur die Ergebnisse einer der insgesamt zwölf Varianten und drei Modellrechnungen der 12. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung dargestellt, der sogenannten Variante 1-W1 „Untergrenze der „mittleren“ Bevölkerung“. Diese Variante wurde für die weiterführenden Projektionen zu Grunde gelegt. Die dafür getroffenen Annahmen sind in dem folgenden Kasten mit methodischen Erläuterungen aufgeführt.

Methodische Anmerkungen

Die folgenden Ausführungen beruhen zum einen auf den Ergebnissen der laufenden Bevölkerungsstatistik und zum anderen auf den Ergebnissen der 12., zwischen den Statistischen Ämtern des Bundes und der Länder koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung. Die Bevölkerungsvorausberechnungen liefern Aussagen, die nur dann eintreten würden, wenn sich auch alle getroffenen Annahmen erfüllen. Es handelt sich damit nicht um eine Prognose, sondern um „wenn-dann“-Aussagen.

Bei der Interpretation der künftigen Entwicklungen sollen deshalb stets die zugrunde liegenden Annahmen berücksichtigt werden. Die im vorliegenden Heft präsentierten Ergebnisse beruhen auf den Annahmen zu einer Variante der 12. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung, die die sogenannte Untergrenze der „mittleren“ Bevölkerung darstellt.

Annahmen der 12. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung – Variante Untergrenze der „mittleren“ Bevölkerung (1-W1)

	Für Deutschland:	Für die Länder:
Außenwanderung:	Sukzessive Erhöhung des jährlichen Außenwanderungssaldos bis 2014 auf 100 000 Personen; ab 2014 konstanter Wanderungssaldo.	Verteilung des Außenwanderungssaldos nach Ländern entsprechend dem mehrjährigen Durchschnitt.
Binnenwanderung:	–	Binnenwanderungsannahmen wurden bis 2030 getroffen. Der Wanderungsverlust der neuen an die alten Länder geht bis 2030 von aktuell 48 000 auf 0 Personen zurück.
Geburtenhäufigkeit:	Annähernde Konstanz bei durchschnittlich 1,4 Kindern je Frau. Das durchschnittliche Alter der Frauen bei der Geburt ihrer Kinder nimmt bis 2020 um ca. 1,6 Jahre zu.	Das durchschnittliche Alter der Frauen bei der Geburt steigt in den neuen Ländern schneller als in den alten. Dadurch erfolgt eine weitere Annäherung im Geburtenverhalten.
Lebenserwartung:	Kontinuierlicher Anstieg der Lebenserwartung für neugeborene Jungen auf 81,0 Jahre und Mädchen auf 85,7 Jahre im Jahr 2030	In den alten Ländern gleicher Trend wie für Deutschland insgesamt. In den neuen Ländern Anpassung an die alten Bundesländer bei den Frauen bis 2010 und den Männern bis 2030; dann gleicher Trend wie für Deutschland.

Die Varianten Unter- und Obergrenze der „mittleren“ Bevölkerung markieren die Grenzen eines Korridors, in dem sich die Bevölkerungsgröße und der Altersaufbau entwickeln werden, wenn sich die aktuellen demografischen Trends fortsetzen. Die Variante Obergrenze der „mittleren“ Bevölkerung (1-W2) stellt die Entwicklung bei einem Wanderungssaldo von 200 000 Personen jährlich dar (dieser Wanderungssaldo wird erst 2020 erreicht und bleibt danach konstant); die anderen Annahmen entsprechen denen der Untergrenze.

Über die beiden Varianten der „mittleren“ Bevölkerung hinaus umfasst die 12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung weitere Varianten, die zeigen, wie sich die Bevölkerung bei einer zukünftig leicht fallenden oder steigenden Geburtenhäufigkeit oder bei einem höheren Anstieg der Lebenserwartung entwickeln würde. Aus der Kombination unterschiedlicher Annahmen zu Geburtenhäufigkeit, Lebenserwartung und Außenwanderung ergeben sich insgesamt zwölf Varianten der möglichen Bevölkerungsentwicklung.⁶

Neben den Faktoren Geburtenhäufigkeit, Lebenserwartung und Außenwanderung hängt die regionale Bevölkerungsentwicklung in starkem Maße von der Binnenwanderung ab. Annahmen zur Binnenwanderung wurden in der 12. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung bis zum Jahr 2030 getroffen. Daher werden in dieser Reihe Ergebnisse nach Bundesländern nur bis zum Jahr 2030 dargestellt.

⁶ Siehe Statistisches Bundesamt 2009a, 2009b.

1.2 Natürliche Bevölkerungsbilanz: Steigende Lebenserwartung bei niedriger Geburtenrate

Geburtenentwicklung

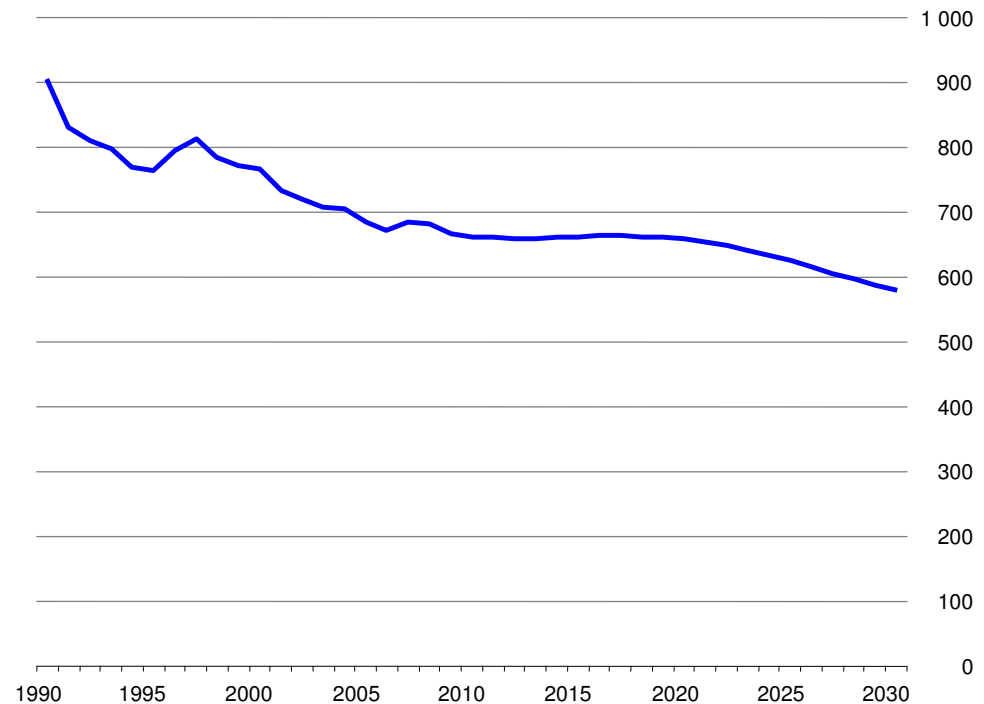
Die Zahl der geborenen Kinder zeigt zum einen, welcher Bedarf zum Beispiel an Kinderbetreuungsplätzen, Kinderärzten, Lehrern, Schulen etc. in den nächsten Jahren bestehen wird. Anhand der Geburtenzahlen kann auch vorausgeschätzt werden, wie sich in Zukunft die Zahl der Menschen im arbeitsfähigen Alter entwickeln dürfte. Zum anderen beeinflusst die Zahl der geborenen Kinder die Bevölkerung insgesamt: Gibt es genau so viel oder mehr Geburten als Sterbefälle, bleibt die Bevölkerung stabil oder steigt an. Ist die Geburtenzahl niedriger als die Zahl der Sterbefälle, nimmt die Bevölkerung ab. Wanderungen können diese „natürliche“ Bevölkerungsentwicklung allerdings verändern.

Langfristiger Rückgang der Geburten

Seit der deutschen Vereinigung ist die Zahl der Neugeborenen in Deutschland von 830 000 (1991) auf 683 000 (2008) um 18 % gesunken. Auch in den kommenden Jahrzehnten ist mit einem Rückgang zu rechnen: Nach den getroffenen Annahmen dürfte die Geburtenzahl um weitere 15 % auf 580 000 Geburten (siehe Abbildung 1) bis zum Jahr 2030 abnehmen.

Abbildung 1 Lebendgeborene in Deutschland ¹

in 1 000



¹ Ab 2009 Ergebnisse der 12. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung (Variante Untergrenze der „mittleren“ Bevölkerung).

Diese Entwicklung ist die Folge eines bereits lange Zeit bestehenden niedrigen Geburtenniveaus: Die Geburtenhäufigkeit liegt seit über vier Jahrzehnten weit unter dem Bestanderhaltungsniveau von 2,1 Kindern je Frau. Solange dies so bleibt, wird jede folgende Müttergeneration kleiner als die vorherige. Die heute etwa 30-jährigen Frauen werden weit weniger Kinder zur Welt bringen, als es für

den zahlenmäßigen Ersatz ihrer Generation erforderlich wäre. Sind ihre Töchter einmal erwachsen und haben ebenfalls durchschnittlich weniger als 2,1 Kinder, wird die künftige Kinderzahl weiter sinken, weil die Zahl potenzieller Mütter immer kleiner wird.

Die durchschnittliche Kinderzahl je Frau⁷ lag in Deutschland im Jahr 2008 bei 1,38 Kindern. Innerhalb Deutschlands zeichnen sich regionale Unterschiede ab: Die höchste Geburtenhäufigkeit weist das Land Sachsen auf. Die durchschnittliche Kinderzahl je Frau lag dort im Jahr 2008 bei 1,44. Unter den westlichen Flächenländern liegen auch Niedersachsen und Schleswig-Holstein (mit 1,42 Kindern je Frau) sowie Nordrhein-Westfalen (1,39 Kinder je Frau) über dem Bundesdurchschnitt. Die Geburtenhäufigkeit in den neuen Ländern hat sich allmählich dem Niveau der westlichen Flächenländer angepasst. Die zusammengefasste Geburtenziffer lag 2008 nur noch in Thüringen mit 1,37 Kindern je Frau leicht unter dem bundesdeutschen Durchschnitt. Relativ geburtenarm waren dagegen die Stadtstaaten und das Saarland. Besonders niedrig war die Geburtenhäufigkeit in Hamburg und im Saarland: Im Jahr 2008 wurden dort durchschnittlich nur 1,25 Kinder je Frau geboren.

**Regionale
Unterschiede
in der Geburten-
häufigkeit**

In der betrachteten Variante der Vorausberechnung wird künftig für Deutschland von einem annähernd konstanten Geburtenniveau ausgegangen.⁸ Die durchschnittliche Kinderzahl je Frau wird mit 1,4 pro Kalenderjahr angenommen. Weiter wird erwartet, dass das durchschnittliche Alter, in dem Frauen ein Kind bekommen, um etwa 1,6 Jahre bis zum Jahr 2020 ansteigen und danach konstant bleiben wird. In den neuen Ländern wird dieser Anstieg stärker ausfallen als in den alten. Im Hinblick auf den Zeitpunkt der Geburt im Leben der Frauen nähert sich dadurch das Geburtenverhalten in den alten und den neuen Ländern weiter an.

**Auch künftig
1,4 Kinder je Frau
bei steigendem
Gebäralter**

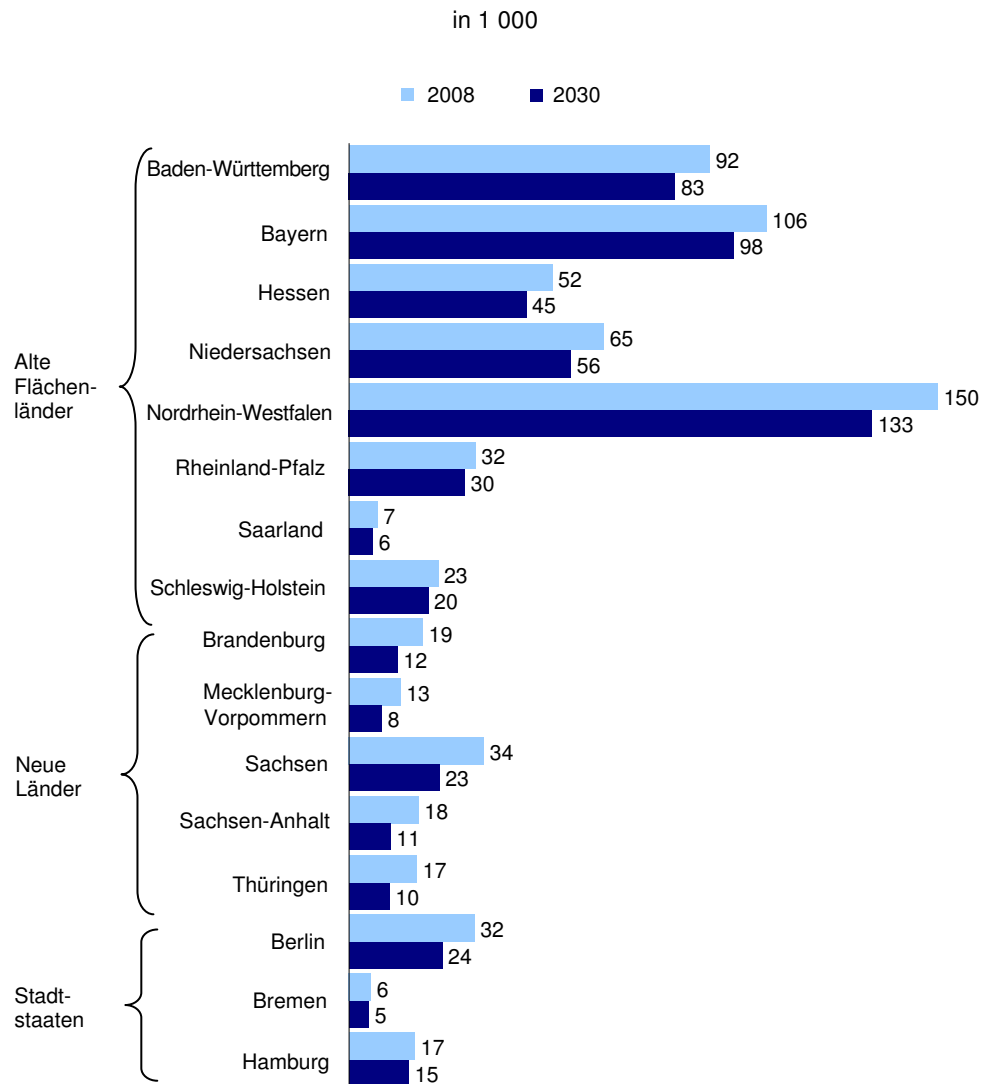
Bis 2030 wird die Zahl der Neugeborenen in allen Ländern zurückgehen (siehe Abbildung 2). Der absolute Rückgang beträgt nach der Vorausberechnung im Vergleich zum Jahr 2008 in den alten Flächenländern rund 55 000 und in den neuen Ländern rund 37 000. Relativ gesehen bedeutet dieser Rückgang für die neuen Länder mehr als ein Drittel (36 %) weniger Geburten, für die alten lediglich 10 %. Von den neuen Ländern sind mit einem Rückgang von etwa 40 % Thüringen und Sachsen-Anhalt, in den alten Flächenländern das Saarland mit 16 % sowie Niedersachsen und Hessen mit jeweils 13 % am stärksten betroffen. Das Land Berlin wird voraussichtlich einen Rückgang von ca. 8 000 Geburten verzeichnen, was einem Verlust von einem Viertel (26 %) im Vergleich zur Geburtenzahl von 2008 entspricht. In Bremen und Hamburg, die heute mit die niedrigste Geburtenhäufigkeit aufweisen, werden die Geburten dagegen nur um 9 % zurückgehen, was für die beiden Stadtstaaten zusammen ein Minus von etwa 2 000 Geburten bedeutet. Diesen Stadtstaaten kommt die angenommene Binnenwanderung zugute, die unter anderem zum Anstieg der Zahl der 30- bis unter 40-jährigen Frauen bis zum Anfang der 2020er Jahre führen wird, während für diese Frauengruppe gleichzeitig mit einer steigenden Geburtenhäufigkeit gerechnet wird.

**Künftige
Geburtenzahlen
in den Ländern**

⁷ Hier und weiter im Text geht es um die sogenannte zusammengefasste Geburtenziffer. Das ist die durchschnittliche Zahl der Geburten je Frau eines hypothetischen Geburtenjahrgangs. Dieser Jahrgang besteht aus allen Frauen, die im beobachteten Kalenderjahr zwischen 15 und 49 Jahren alt waren. Die zusammengefasste Geburtenziffer stellt die Summe der altersspezifischen Geburtenziffern dar, die für jedes einzelne Alter zwischen 15 und 49 als Verhältnis der Anzahl der Geborenen und der Zahl der Frauen im beobachteten Kalenderjahr berechnet werden.

⁸ Siehe Pöttsch (2010).

Abbildung 2 Lebendgeborene in den Bundesländern 2008 und 2030¹



¹ 2030: Ergebnisse der 12. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung (Variante Untergrenze der „mittleren“ Bevölkerung).

Entwicklung der Sterblichkeit

Während die Geburten für „Zugänge“ in der Bevölkerung sorgen, bilden die Sterbefälle die Gegenseite der natürlichen Bevölkerungsbilanz. Die Zahl der Sterbefälle ist im vereinigten Deutschland bis 2001 fast kontinuierlich zurückgegangen und stagniert seitdem bei etwa 820 000 bis 850 000 im Jahr. Durch die voranschreitende Alterung ist künftig mit einem Anstieg der Sterbefälle zu rechnen.

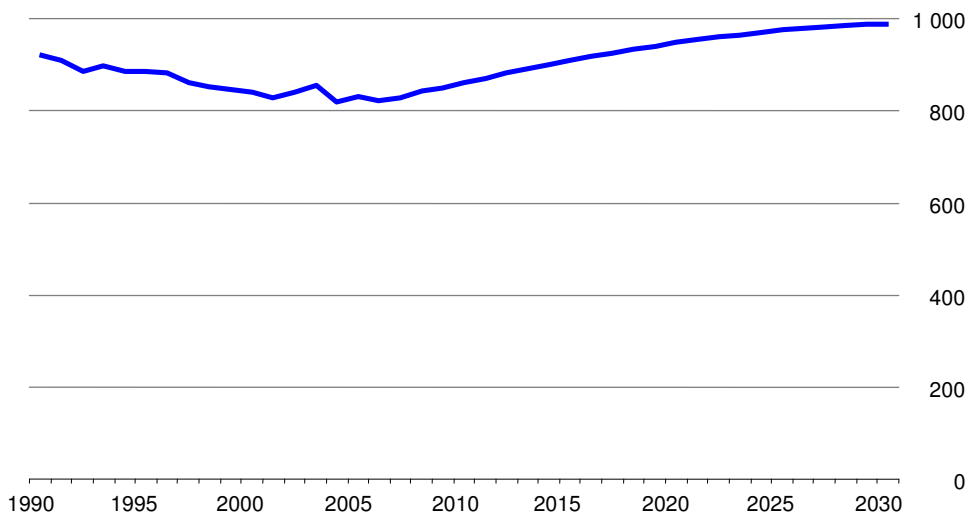
Für diese Entwicklung sind unterschiedliche Einflüsse verantwortlich: Die Zahl der Sterbefälle hängt einerseits von der Lebenserwartung der Bevölkerung ab, die eng mit dem gesundheitlichen Zustand, der Lebensweise der Bevölkerung und dem Niveau der medizinischen Versorgung zusammenhängt. Auf der anderen Seite beeinflusst der Altersaufbau der Bevölkerung die Zahl der Sterbefälle.

In Deutschland nimmt die Lebenserwartung kontinuierlich zu. In den neuen Ländern war sie 1990 deutlich niedriger als im früheren Bundesgebiet. Inzwischen hat aber die Lebenserwartung in den neuen Ländern erheblich zugenommen und fast das westdeutsche Niveau erreicht. Dieser Zuwachs an Lebenserwartung hat zur Abnahme der jährlichen Sterbefälle in Deutschland von 1991 bis 2001 um ca. 80 000 Personen beigetragen.

Mit einem Anstieg der Lebenserwartung wird auch weiter gerechnet. Die aktuelle Stagnation und die zu erwartende künftige Zunahme der Sterbefälle bedeuten also nicht eine Erhöhung der Sterblichkeit etwa aufgrund der Verschlechterung der medizinischen Versorgung oder der Verbreitung von Krankheiten. Der Ursache hierfür liegt vielmehr in der veränderten Altersstruktur der Bevölkerung. Die Lebenserwartung nimmt bereits seit einiger Zeit vor allem infolge der Gewinne von weiterer Lebenszeit in höherem Alter zu. Dadurch erreichen immer mehr Menschen ein immer höheres Alter. Hinzu kommt, dass in den nächsten Jahren die relativ stärker besetzten Jahrgänge von Ende der 1930er Jahre das sehr hohe Alter erreichen werden. Bereits heute ist jeder zweite Gestorbene 80 Jahre oder älter. Aufgrund dieser Entwicklung wird die Zahl der Sterbefälle bis zum Jahr 2030 voraussichtlich auf ca. eine Million steigen (siehe Abbildung 3).

Aktuelle Altersstruktur führt zu mehr Sterbefällen trotz steigender Lebenserwartung

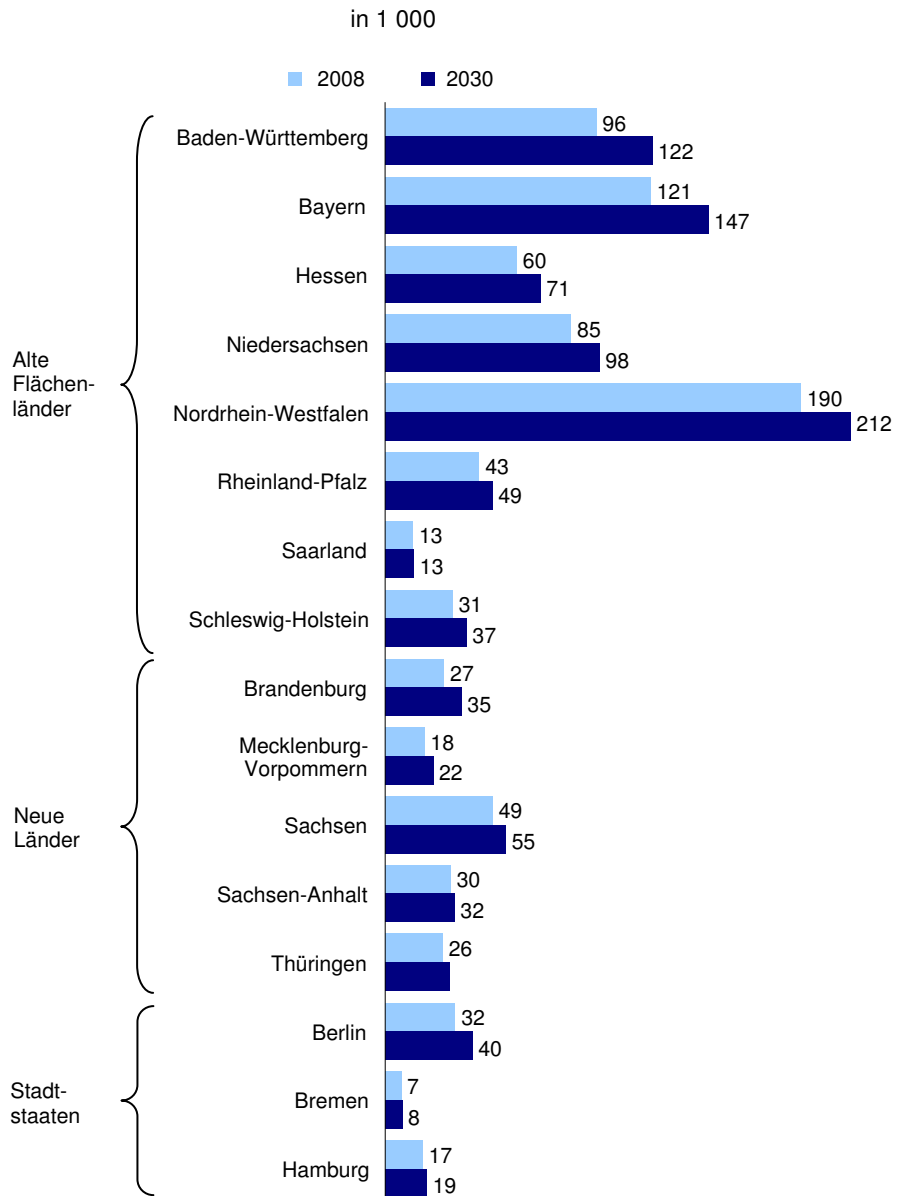
Abbildung 3 Gestorbene in Deutschland¹
in 1 000



¹ Ab 2009 Ergebnisse der 12. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung (Variante Untergrenze der „mittleren“ Bevölkerung).

Die Lebenserwartung bei Geburt beträgt im Durchschnitt der Jahre 2006 bis 2008 für Jungen 77,2 Jahre und für Mädchen 82,4 Jahre. In den alten Ländern liegt sie insgesamt immer noch etwas höher als in den neuen. Gegenwärtig beträgt der Abstand zwischen alten und neuen Ländern (ohne Berlin) für neugeborene Jungen 1,3 Jahre, für neugeborene Mädchen 0,3 Jahre. Die höchste durchschnittliche Lebenserwartung bei Geburt – für Jungen 78,6 Jahre und für Mädchen 83,3 Jahre – wies Baden-Württemberg auf. Die niedrigste Lebenserwartung wurde in Sachsen-Anhalt und Mecklenburg-Vorpommern mit jeweils 75,1 Jahren für Jungen und im Saarland mit 81,1 Jahren für Mädchen gemessen.

Abbildung 4 Gestorbene in den Bundesländern 2008 und 2030¹



¹ 2030: Ergebnisse der 12. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung (Variante Untergrenze der „mittleren“ Bevölkerung).

**Künftig weitere
Zunahme der
Lebenserwartung**

Der weitere Anstieg der Lebenserwartung für die Bevölkerung Deutschlands wird bis zum Jahr 2030 voraussichtlich für Jungen knapp vier und für Mädchen gut drei Jahre betragen. Die alten Länder folgen diesem gesamtdeutschen Trend unmittelbar. In den neuen Ländern nimmt die Lebenserwartung anfangs etwas schneller zu und folgt dann ebenfalls der gesamtdeutschen Entwicklung.

Die zunehmend ältere Bevölkerung führt unweigerlich auch zu mehr Sterbefällen in allen Bundesländern (siehe Abbildung 4). Im Jahr 2030 ist gegenüber 2008 mit knapp 150 000 mehr Sterbefällen (+ 17 %) zu rechnen. In den alten Flächenländern werden es voraussichtlich 112 000 mehr sein, in den neuen Ländern 24 000 und in den Stadtstaaten 11 000. Besonders stark sind Länder mit einem hohen Anteil an Hochbetagten betroffen: In Brandenburg, Baden-Württemberg, Berlin, Mecklenburg-Vorpommern, Bayern und Schleswig-Holstein wird die Zunahme der Sterbefälle über 20 % betragen, im Saarland, in Sachsen-Anhalt und in Bremen wird dagegen mit einem Anstieg von unter 10 % gerechnet.

Künftige Entwicklung der Sterbefälle in den Ländern

Natürliche Bevölkerungsbilanz

Die Differenz zwischen Geburten und Sterbefällen eines Jahres bildet die natürliche Bevölkerungsbilanz. Diese war für Deutschland im Zeitraum von 1991 bis 2008 durchgängig negativ, d. h. die Zahl der Geborenen hat die Zahl der Gestorbenen nicht ausgeglichen. Dieses Geburtendefizit schwankte zwischen rund 50 000 (1997) und 160 000 (2008).

Mehr Sterbefälle als Geburten

In den alten Ländern wurde in den Jahren 1991 bis 1993 und 1997 eine positive Bilanz (Geburtenüberschuss) registriert, in den übrigen Jahren war die Bilanz auch hier negativ (Geburtendefizit). Seit 1998 nahm das Geburtendefizit kontinuierlich zu: von 6 000 im Jahr 1998 auf rund 113 000 im Jahr 2008. In den neuen Ländern gab es dagegen in jedem Jahr von 1991 bis 2008 eine negative natürliche Bevölkerungsbilanz. Am höchsten war hier das Geburtendefizit im Jahr 1993 (105 000), danach ging es allmählich zurück und bewegte sich in den letzten Jahren bei etwa 50 000. In der Relation zur Bevölkerung betrug das Geburtendefizit im Jahr 2008 im bundesdeutschen Durchschnitt 2,0 je 1 000 Einwohner, in den alten Ländern 1,7 und in den neuen Ländern 3,7.

2008: Geburtendefizit pro 1 000 Einwohner im Osten doppelt so hoch wie im Westen

Die künftig abnehmenden Geburten und zunehmenden Sterbefälle werden zu einer weiteren Zunahme des Geburtendefizits in Deutschland und in allen Bundesländern führen (siehe Abbildung 5). Das Geburtendefizit für Deutschland wird sich voraussichtlich bis 2030 um etwa 150 % auf 410 000 erhöhen. Relativ zur Bevölkerung des Jahres 2030 wird es 5,3 % je 1 000 Einwohner betragen.

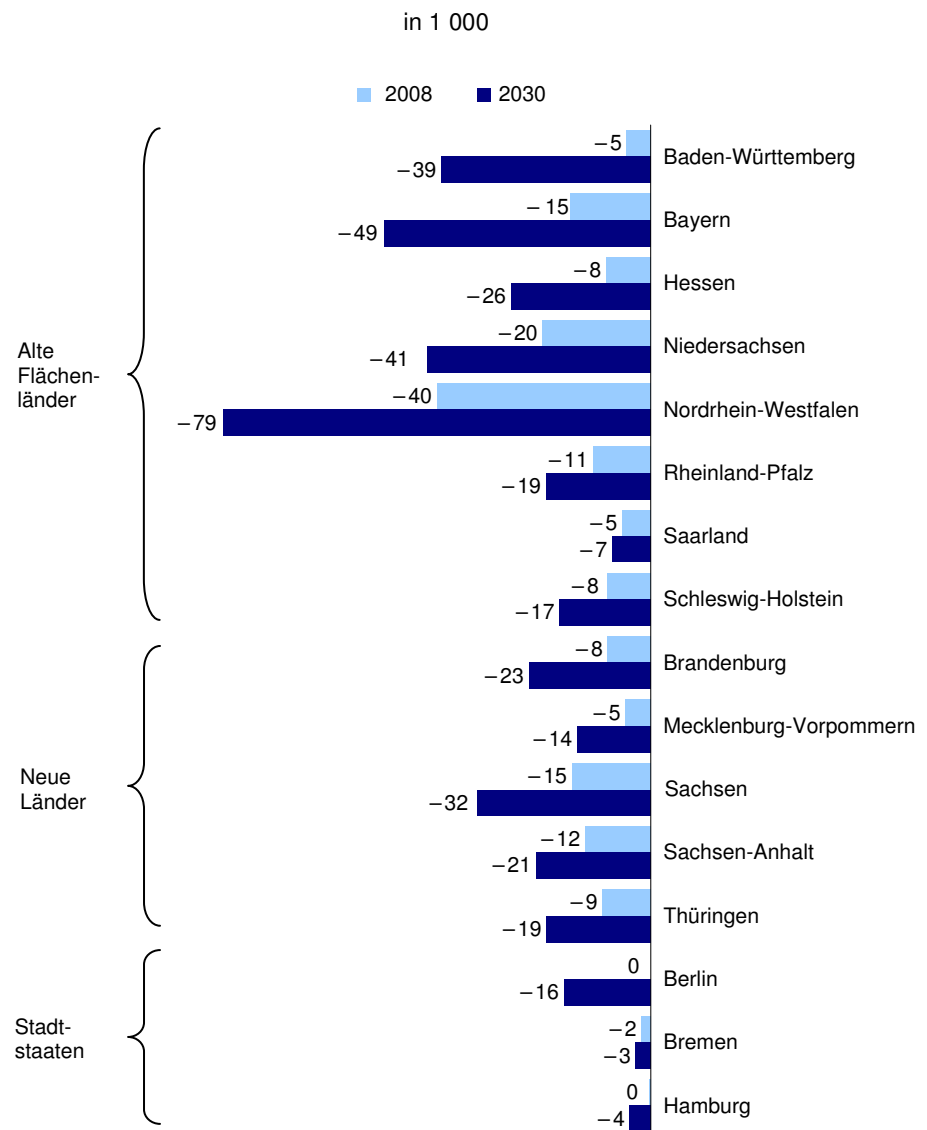
Starker Anstieg des Geburtendefizits bis 2030

Im Jahr 2008 wies Berlin als einziges Land noch eine geringe positive natürliche Bevölkerungsbilanz auf. Bis zum Jahr 2030 dürfte sich hier ein Geburtendefizit von etwa 16 000 einstellen. Auch in Baden-Württemberg, Bayern und Hessen wird eine besonders starke Zunahme des Geburtendefizits erwartet.

Geburtendefizit 2030 in den Ländern

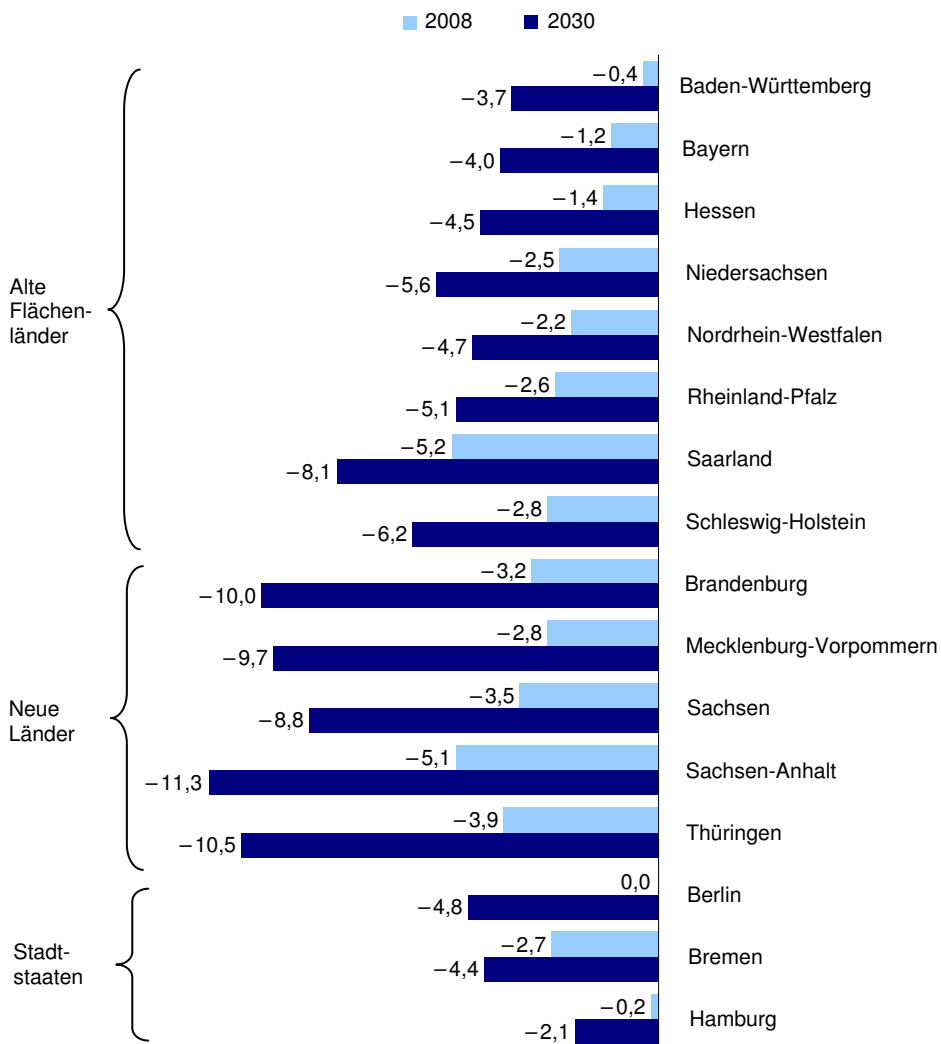
Bezogen auf ihre Einwohnerzahl werden im Jahr 2030 Hamburg, Baden-Württemberg und Bayern das niedrigste Geburtendefizit aufweisen (siehe Abbildung 6). Am höchsten wird es in den neuen Ländern und dort in Sachsen-Anhalt sein. Bei den alten Flächenländern wird das Saarland ein besonders hohes Geburtendefizit in Relation zur Bevölkerung haben.

Abbildung 5 Differenz zwischen Geburten und Sterbefällen (Geburtendefizit) in den Bundesländern 2008 und 2030¹



¹ 2030: Ergebnisse der 12. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung (Variante Untergrenze der „mittleren“ Bevölkerung).

Abbildung 6 Differenz zwischen Geburten und Sterbefällen (Geburtendefizit) je 1 000 Einwohner in den Bundesländern 2008 und 2030¹



¹ 2030: Ergebnisse der 12. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung (Variante Untergrenze der „mittleren“ Bevölkerung).

1.3 Wanderungen über die Grenzen Deutschlands und zwischen den Bundesländern

Der Saldo aus Zu- und Fortzügen verändert den Bevölkerungsbestand. Für Deutschland insgesamt ist nur die Wanderung über die Grenzen Deutschlands – die so genannte Außenwanderung – relevant, für die Bundesländer spielt neben der Außenwanderung auch der Austausch mit anderen Bundesländern (Binnenwanderung) eine wichtige Rolle.

Außenwanderung

In der Vergangenheit schwankte der Wanderungssaldo stark

Die gesamte Wanderungsbilanz war in Deutschland seit 1991 mit Ausnahme weniger einzelner Jahren positiv und bewegte sich in unterschiedlichen Zeiträumen zwischen 129 000 Personen und 354 000 Personen jährlich. In den Jahren 2003 bis 2007 ging der jährliche Saldo aus Zu- und Fortzügen auf durchschnittlich 74 000 Personen deutlich zurück.⁹ Dies war sowohl auf höhere Fortzüge der Deutschen als auch auf das Versiegen der Zuzüge von deutschen Aussiedlern und die abgeschwächten Zuzüge der ausländischen Personen zurückzuführen.

Werden die Zuzüge nach und die Fortzüge aus Deutschland getrennt betrachtet, lässt sich feststellen, dass insbesondere die Zuzüge große Schwankungen aufweisen, während die Fortzüge im Zeitverlauf relativ stabil bleiben. Da die nach Deutschland zuziehenden Personen in der Regel jünger als die fortziehenden sind, wird die Bevölkerung durch die Außenwanderung quasi „verjüngt“.

Ab 2014 jährliche Nettozuwanderung aus dem Ausland von 100 000 Personen

Bei den Annahmen zur Wanderungsentwicklung im Rahmen der 12. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung standen vor allem die langfristigen Wanderungsströme sowie die aus heutiger Sicht absehbaren Entwicklungen im Vordergrund, welche das künftige Wanderungsgeschehen beeinflussen können. Kurzfristig dürfte sich die ab 2011 geltende volle Freizügigkeit für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer aus den Staaten, die 2004 der EU beigetreten sind, auswirken. Zu den langfristigen Einflussfaktoren dürften in den kommenden fünf Dekaden zumindest zwei gehören: eine rapide Alterung und Schrumpfung des Erwerbspersonenpotenzials in Deutschland einerseits sowie weltweite durch den Klimawandel verstärkte Wanderungsbewegungen andererseits. Mittel- bis langfristig wird deshalb von einer allmählichen Erhöhung des Saldos der Zu- und Fortzüge ausgegangen. Es wird unterstellt, dass er sich auf einem Niveau bewegen würde, das dem beobachteten langfristigen Durchschnitt entspricht. In der ersten Annahme steigt der jährliche Wanderungssaldo bis zum Jahr 2014 auf 100 000 Personen und verharrt auf diesem Niveau. In der zweiten Annahme wird von einem Anstieg des jährlichen Wanderungssaldos auf 200 000 Personen bis zum Jahr 2020 und anschließende Konstanz ausgegangen. Diese Werte sind – wie immer bei den Wanderungsannahmen – nur als langjährige Durchschnitte zu interpretieren; die tatsächlichen Wanderungen werden aller Voraussicht nach starken Schwankungen unterliegen.

Die in diesem Heft dargestellten Entwicklungen resultieren, wie bereits auf der Seite 9 erläutert, aus der Variante 1-W1 mit der ersten Annahme zum jährlichen Wanderungssaldo von 100 000 Personen für Deutschland insgesamt. Für die Länder wurde angenommen, dass ihr durchschnittlicher Anteil am Außenwanderungssaldo der letzten Jahre bis zum Jahr 2030 konstant bleibt.

Binnenwanderung

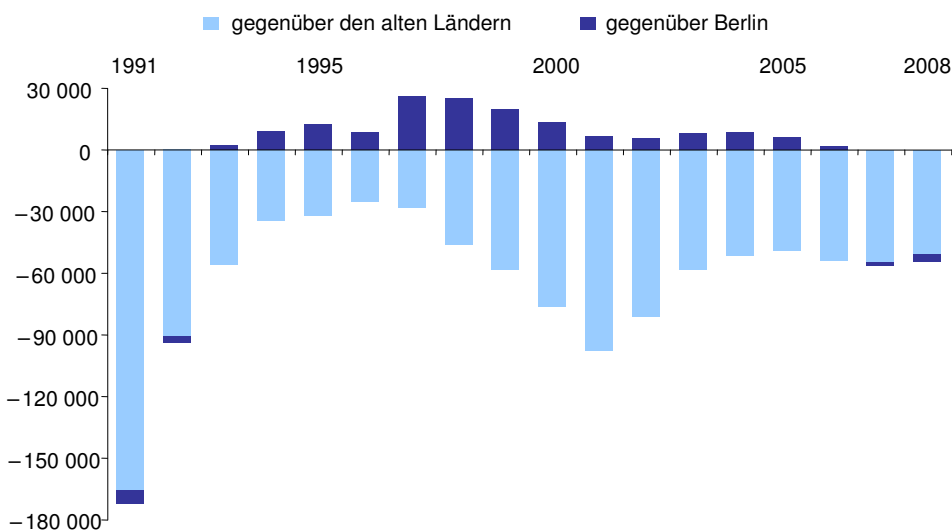
Für die Binnenwanderungen sind in erster Linie wirtschaftliche Faktoren verantwortlich. Länder mit stabiler wirtschaftlicher Entwicklung, mit einem breiten Angebot an Arbeits- und Ausbildungsplätzen haben in der Regel einen positiven Binnenwanderungssaldo. Die schwächeren Wirtschaftsstandorte verzeichnen dagegen einen negativen Wanderungssaldo.

⁹ Die Jahre 2008 und 2009 sind hier nicht einbezogen, weil die dafür ausgewiesenen Fortzüge zahlreiche Bereinigungen der Melderegister infolge der Einführung der Steueridentifikationsnummer umfassen.

Die Binnenwanderungen sind im vereinigten Deutschland vor allem durch eine beständige Abwanderung aus den neuen in die alten Bundesländer geprägt. Im gesamten Zeitraum von 1991 bis 2008 haben per Saldo gut 1,1 Millionen Einwohner die neuen Länder in Richtung früheres Bundesgebiet verlassen. Der Saldo der Wanderungen zwischen den neuen und alten Ländern war jedoch nicht die ganze Zeit gleich hoch (siehe Abbildung 7): Von 1991 bis 1997 ging die Nettoabwanderung aus den neuen Ländern von 165 000 auf 28 000 zurück. Von 1998 bis 2001 stieg sie erneut auf 98 000 und fiel danach wieder auf 51 000 im Jahr 2008. Gegenüber der Stadt Berlin haben die neuen Länder von 1993 bis 2006 Wanderungsgewinne verzeichnet, die vor allem auf die Fortzüge aus Berlin ins Umland nach Brandenburg zurückzuführen waren. Dies hat den Wanderungsverlust der neuen Länder verringert. 1991 und 1992 wie auch 2007 und 2008 erhöhte sich der Wanderungsverlust der neuen Länder dagegen durch deren ebenfalls negative Wanderungsbilanz gegenüber Berlin.

Abwanderung aus dem Osten in den Westen Deutschlands

Abbildung 7 Binnenwanderungssaldo der neuen Länder 1991 bis 2008



In der 12. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung wurde zur Binnenwanderung angenommen, dass in den einzelnen Altersgruppen der Anteil der Bevölkerung, die in ein anderes Bundesland fortzieht, bis zum Jahr 2020 konstant bleibt und den altersspezifischen durchschnittlichen Fortzugsraten der Jahre 2005 bis 2007 entspricht. Zwischen den Jahren 2020 und 2030 wird von einer allmählichen Abschwächung der Binnenwanderung auf Null-Niveau ausgegangen.

Künftig geringere Ost-West-Wanderung

Da die besonders mobile junge Bevölkerung in den neuen Ländern zahlenmäßig stark abnimmt und sich somit das Abwanderungspotenzial reduziert, wird auch die Ost-West-Wanderung geringer ausfallen. Die Nettoabwanderung aus den neuen in die alten Länder wird demnach von rund 48 000 im Ausgangszeitraum auf 14 000 im Jahr 2020 zurückgehen.

Die Abschwächung der Ost-West-Wanderung würde für die alten Länder einen geringeren Zustrom an Menschen im erwerbsfähigen Alter bedeuten. Insbesondere sind davon Länder betroffen, die bisher von der Zuwanderung aus dem Osten Deutschlands stark profitiert haben. Im Basiszeitraum hatten vor allem Bayern, Niedersachsen, Baden Württemberg, Schleswig-Holstein und Hamburg einen hohen Anteil von Zuzügen aus den neuen Ländern.

In den meisten Ländern positiver Gesamtwanderungssaldo bis 2030

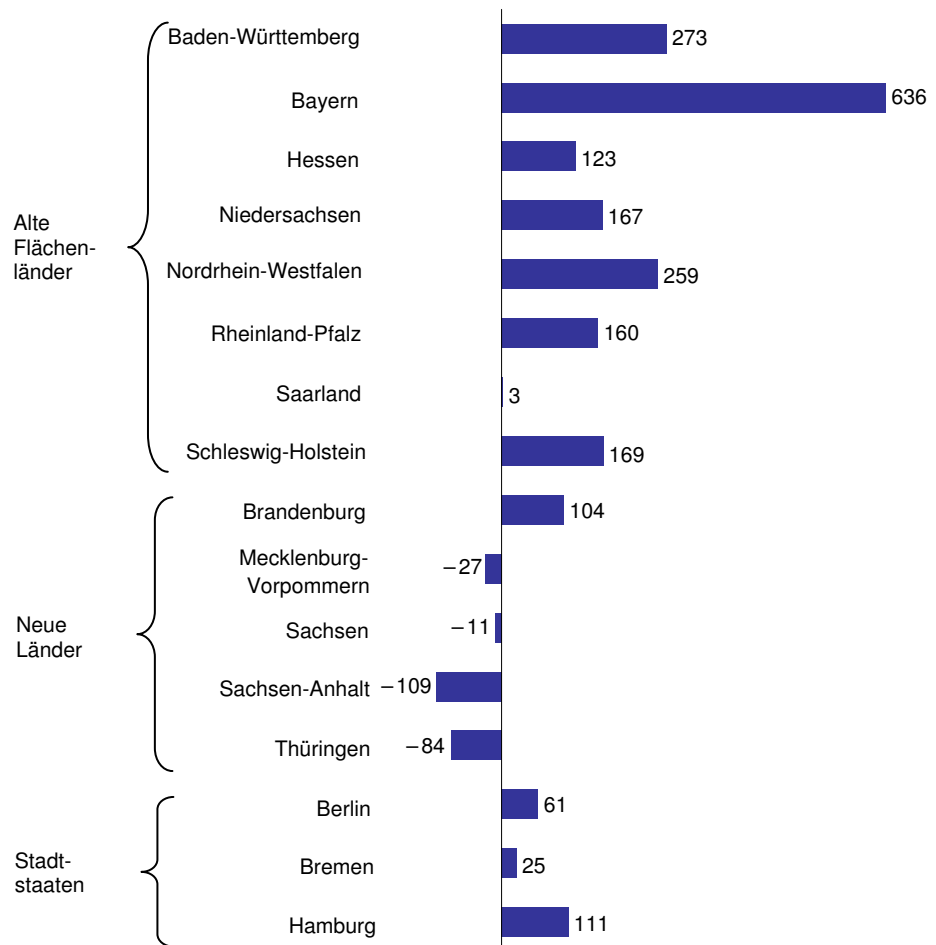
Wanderungsbilanz der Länder

Für die Bevölkerungsentwicklung in den Ländern ist schließlich der Gesamtwanderungssaldo ausschlaggebend, der sich aus der Summe der Salden der Außen- und der Binnenwanderung ergibt. In allen neuen Ländern wird erwartet, dass ihre Wanderungsverluste niedriger ausfallen werden. Da der Anteil der neuen Länder am Außenwanderungssaldo sehr gering ist, spielt hier die sich abschwächende Binnenwanderung eine besonders wichtige Rolle. In Brandenburg wird sogar bereits ab 2011 und in Sachsen ab 2018 ein positiver Gesamtwanderungssaldo erwartet.

Die Außenwanderungsgewinne in den alten Ländern sorgen dafür, dass sie auch bei abnehmenden Zuzügen aus den neuen Ländern eine positive Wanderungsbilanz behalten. Die Abbildung 8 gibt einen Überblick über die angenommenen kumulierten Gesamtwanderungssalden der Länder in den Jahren 2009 bis 2030. Trotz der angenommenen Reduktion der Ost-West-Wanderung bleiben immer noch deutliche Unterschiede in den Wanderungsbilanzen der neuen und alten Länder erhalten.

Abbildung 8 Kumulierte Wanderungsgewinne/-verluste der Bundesländer im Zeitraum von 2009 bis 2030¹

in 1 000



¹ Gesamtwanderung: Summe der Binnen- und Außenwanderungssalden; 2030: Ergebnisse der 12. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung (Variante Untergrenze der „mittleren“ Bevölkerung).

1.4 Sinkende Bevölkerungszahl

Dem Bevölkerungswachstum der Jahre 1990 bis 2002 folgte in Deutschland ein leichter Bevölkerungsrückgang: Das Geburtendefizit kann seit 2003 durch die Nettozuwanderung nicht mehr ausgeglichen werden. Da das Geburtendefizit künftig beständig steigen wird (vgl. 1.2 Natürliche Bevölkerungsbilanz), wird die Bevölkerung, falls es nicht zu einem höheren Außenwanderungssaldo kommt, weiter zurückgehen: bis zum Jahr 2030 voraussichtlich auf 77,4 Millionen (siehe Tabelle 1).

Spürbarer Rückgang der Bevölkerung zu erwarten

Tabelle 1 Bevölkerung Deutschlands¹
in Millionen

2008	2015	2020	2025	2030
82,0	80,8	79,9	78,8	77,4

¹ Ab 2015 Ergebnisse der 12. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung (Variante Untergrenze der „mittleren“ Bevölkerung).

In den Ländern ist die Entwicklung bis zum Jahr 2030 sehr unterschiedlich. Bis auf Hamburg erleben alle Länder einen Bevölkerungsrückgang, der nicht überall gleich hoch ausfällt (siehe Tabelle 2 und Abbildung 9). Die Bevölkerung Bayerns und Baden-Württembergs dürfte am wenigsten schrumpfen, die neuen Länder und das Saarland werden am stärksten vom Bevölkerungsrückgang betroffen sein.

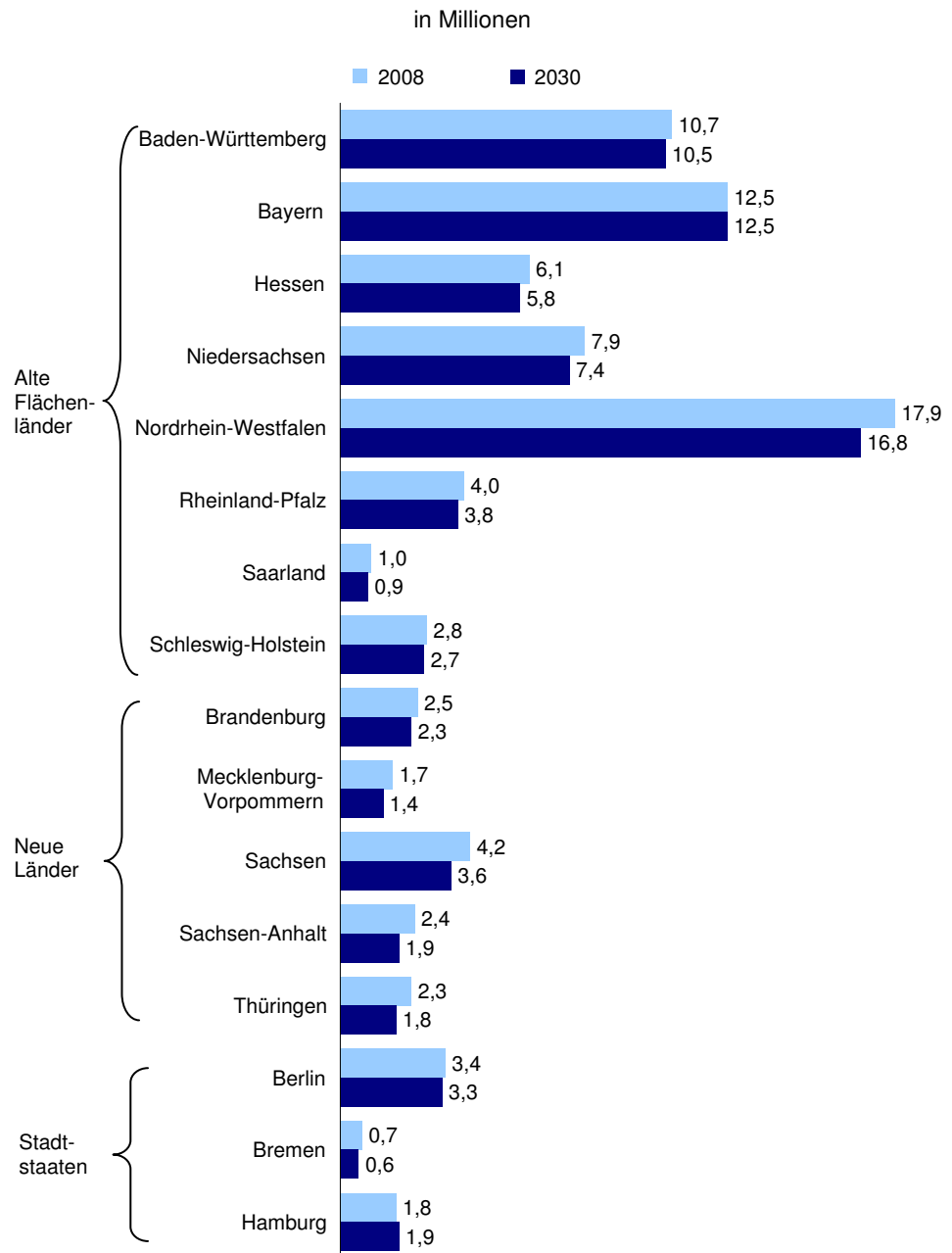
Unterschiede in der Bevölkerungsentwicklung bis 2030 in den Ländern

Tabelle 2 Veränderung der Bevölkerung 2030¹ gegenüber 2008

Bundesland	1 000	%
Alte Flächenländer		
Baden-Württemberg	-223	-2,1
Bayern	-51	-0,4
Hessen	-268	-4,4
Niedersachsen	-551	-6,9
Nordrhein-Westfalen	-1 101	-6,1
Rheinland-Pfalz	-188	-4,7
Saarland	-142	-13,8
Schleswig-Holstein	-116	-4,1
Neue Länder		
Brandenburg	-264	-10,5
Mecklenburg-Vorpommern	-252	-15,2
Sachsen	-557	-13,3
Sachsen-Anhalt	-506	-21,2
Thüringen	-425	-18,7
Stadtstaaten		
Berlin	-103	-3,0
Bremen	-24	-3,6
Hamburg	+82	+4,6

¹ 2030 Ergebnisse der 12. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung (Variante Untergrenze der „mittleren“ Bevölkerung).

Abbildung 9 Bevölkerung der Bundesländer 2008 und 2030¹



¹ 2030: Ergebnisse der 12. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung (Variante Untergrenze der „mittleren“ Bevölkerung).

1.5 Deutliche Änderungen im Altersaufbau

Deutschland

Im Altersaufbau der Bevölkerung spiegeln sich einerseits demografische Veränderungen während der letzten hundert Jahre wider, andererseits beeinflusst der Altersaufbau die zukünftige Bevölkerungsentwicklung. Die gegenwärtige Verteilung der Bevölkerung Deutschlands weist dermaßen einschneidende Unregelmäßigkeiten auf, dass die Altersstruktur sogar als der dominante Faktor der Bevölkerungsentwicklung in den nächsten Jahrzehnten angesehen werden kann.

Aktuelle Altersstruktur bestimmt Bevölkerungsentwicklung der nächsten Jahrzehnte

Besonders deutlich veranschaulichen dies die sogenannten Bevölkerungspyramiden (siehe Abbildung 10). Die hellblaue Spitze des hier dargestellten Altersbaums zeigt die Bevölkerung im Alter von 65 Jahren und älter. Im Jahr 2008 war sie mit 16,7 Millionen Personen besetzt und stellte 20 % der Gesamtbevölkerung. Diese Altersgruppe umfasst sowohl die noch relativ gut besetzten Jahrgänge der 65- bis 70-Jährigen als auch Hochaltrige. Charakteristisch für diese Altersgruppe sind deutlich mehr Frauen als Männer: Ihr Anteil an den 65-Jährigen und Älteren betrug im Jahr 2008 58 %. Die Ursachen hierfür liegen zum einen in einer höheren Lebenserwartung der Frauen gegenüber den Männern. Zum anderen machen sich hier immer noch die Auswirkungen des Zweiten Weltkrieges bemerkbar.

Die Altersgruppe der 20- bis unter 65-Jährigen wird in der Regel als Bevölkerung im Erwerbsalter betrachtet. Mit 49,7 Millionen Menschen stellte sie im Jahr 2008 61 % der Bevölkerung. Zu dieser Altersgruppe gehören die Personen aus den geburtenstarken Jahrgängen, die gegenwärtig schon vierzig Jahre und älter sind und in den nächsten Jahrzehnten zur allmählichen Alterung des Erwerbspersonenpotenzials und der Gesamtbevölkerung entscheidend beitragen werden.

Die unter 20-Jährigen stellen die Altersgruppe dar, die nachhaltig vom Geburtenrückgang der letzten Jahrzehnte beeinflusst ist. Die Zahl der unter 20-Jährigen lag 2008 mit 15,6 Millionen (19 % der Bevölkerung) bereits leicht unter der Zahl der 65-Jährigen und Älteren. Künftig wird sich dieser Abstand deutlich vergrößern.

Bis zum Jahr 2030 werden die heute unter 20-Jährigen im mittleren Erwerbsalter von 20 bis etwa 40 Jahren sein. Die nach ihnen kommenden jüngeren Jahrgänge werden noch geringer besetzt sein als sie. Die älteren, geburtenstarken Jahrgänge werden aus dem Erwerbsalter kontinuierlich herauswachsen. Aufgrund dieser Entwicklung ist bis zum Jahr 2030 mit einer Schrumpfung der Altersgruppe der 20- bis unter 65-Jährigen um 7,5 Millionen Menschen zu rechnen. Ihr Anteil an der Gesamtbevölkerung wird deutlich zurückgehen: von 61 % im Jahr 2008 auf gut 54 % im Jahr 2030.

2030: weniger Menschen im erwerbsfähigen Alter

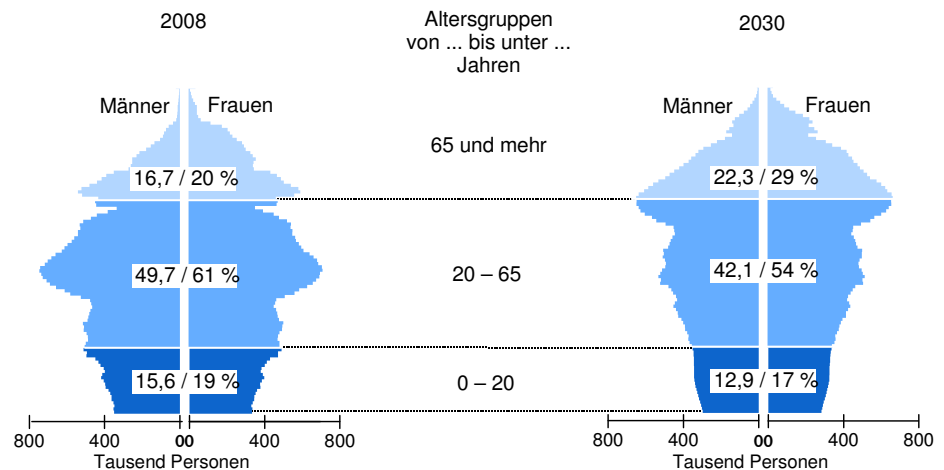
Unter Berücksichtigung der geplanten Anhebung des gesetzlichen Renteneinstiegsalters auf 67 Jahre würden im Jahr 2030 um 2,6 Millionen Personen mehr im Erwerbsalter sein, als beim Renteneinstiegsalter von 65 Jahren. Der Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials würde dann im Vergleich zu 2008 nicht 15 %, sondern 13 % betragen. Sein Anteil an der Gesamtbevölkerung würde knapp 58 % ausmachen. Allerdings wird dadurch ausschließlich die Gruppe der Älteren unter den Personen im Erwerbsalter wachsen.

Künftig erheblich mehr Menschen ab 65 als unter 20 Jahren

Auch die Altersgruppe der unter 20-Jährigen wird zahlen- und anteilmäßig abnehmen: Im Jahr 2030 wird sie nach der Vorausberechnung 12,9 Millionen Personen umfassen, was 17 % der Gesamtbevölkerung entspricht. Lediglich die 65-Jährigen und Älteren werden immer zahlreicher. Bis zum Jahr 2030 dürfte ihre Zahl um ein Drittel (33 %) steigen und 22,3 Millionen Menschen oder 29 % der Gesamtbevölkerung betragen.

Abbildung 10 Altersaufbau der Bevölkerung in Deutschland¹

Bevölkerung nach Altersgruppen in Tausend / in % der Gesamtbevölkerung



¹ 2030 Ergebnisse der 12. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung (Variante Untergrenze der „mittleren“ Bevölkerung).

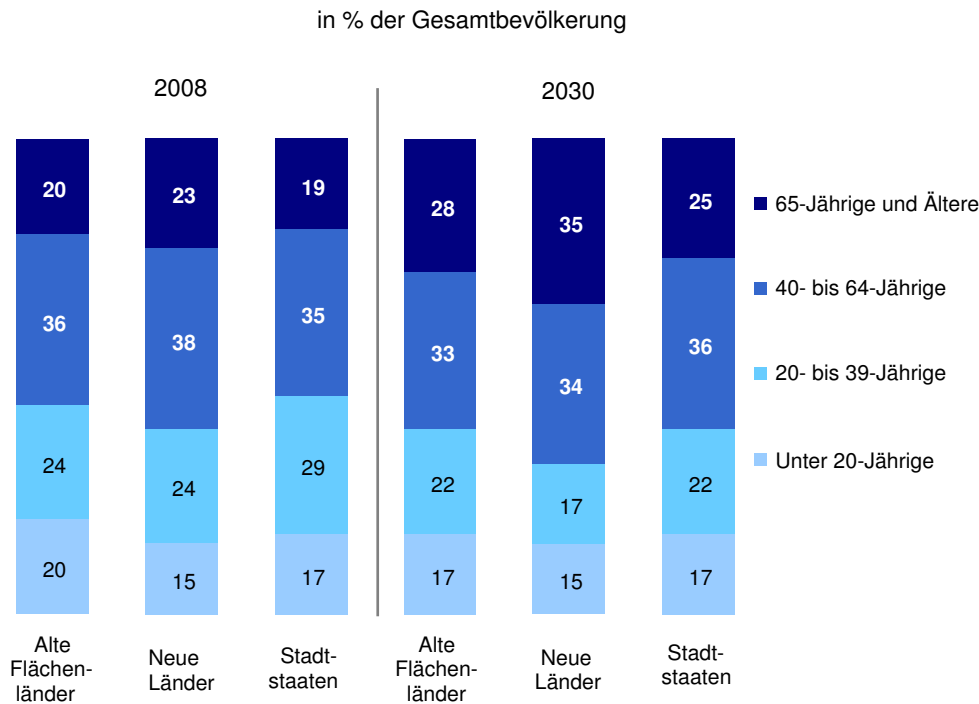
Alte Flächenländer, neue Länder, Stadtstaaten

Regionale Unterschiede in der Altersstruktur

In Hinblick auf regionale Besonderheiten ist augenfällig (siehe Abbildung 11), dass die Bevölkerung in den alten Flächenländern und in den Stadtstaaten jünger ist als in den neuen Ländern: Der Anteil der Personen im Alter bis unter 40 Jahren lag im Jahr 2008 in den alten Flächenländern bei 44 %, in den Stadtstaaten bei 46 %, in den neuen Ländern dagegen lediglich bei 39 %. Bei den unter 20-Jährigen wurde in den alten Flächenländern mit 20 % der höchste Anteil gemessen, bei den 20- bis unter 40-Jährigen lag der Anteil in den Stadtstaaten vorn (29 %) und bei den 40- bis unter 65-Jährigen sowie den 65-Jährigen und Älteren galt dies für die neuen Länder (38 % und 23 %).

Bis zum Jahr 2030 wird der Anteil der ältesten Altersgruppe in allen betrachteten Regionen zunehmen, während der Anteil der 20- bis unter 40-Jährigen deutlich sinken wird. Der Anteil der unter 20-Jährigen wird nur in den alten Bundesländern zurückgehen. Der Anteil der 40- bis 64-Jährigen bleibt in den Stadtstaaten nahezu unverändert, in den neuen Ländern und den alten Flächenländern sinkt er leicht.

Abbildung 11 Bevölkerung nach Altersgruppen 2008 und 2030¹



¹ 2030: Ergebnisse der 12. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung (Variante Untergrenze der „mittleren“ Bevölkerung).

In der Entwicklung der in tertiärer oder beruflicher Ausbildung befindlichen Altersgruppen wird sich der Einbruch der Geburten in den neuen Ländern Anfang der 1990er Jahre noch einige Zeit bemerkbar machen. Wie Tabelle 3 zeigt, sinkt die Zahl der heute 15- bis unter 25-Jährigen (zu dieser heterogenen Gruppe zählen beispielsweise Schüler, Schulabgänger, Auszubildende, junge Erwerbstätige oder auch Jungakademiker) in den alten Flächenländern kontinuierlich: bis 2015 um 6 % und bis 2030 um 25 %. In den neuen Ländern wird die Bevölkerung dieses Alters dagegen bereits bis 2015 um nahezu 40 % schrumpfen, dann aber bis 2030 wieder leicht steigen. Nur in Sachsen-Anhalt wird die Bevölkerung dieser Altersgruppe konstant bleiben.

Tabelle 3 Veränderung der 15- bis unter 25-jährigen Bevölkerung gegenüber 2008¹

Bundesland	2015	2020	2025	2030
	%			
Alte Flächenländer				
Baden-Württemberg	-7	-14	-21	-25
Bayern	-6	-13	-20	-23
Hessen	-7	-12	-19	-22
Niedersachsen	-5	-13	-22	-26
Nordrhein-Westfalen	-7	-15	-23	-27
Rheinland-Pfalz	-7	-15	-24	-27
Saarland	-13	-24	-33	-37
Schleswig-Holstein	-3	-10	-17	-21
Neue Länder				
Brandenburg	-35	-30	-29	-29
Mecklenburg-Vorpommern ..	-41	-38	-37	-38
Sachsen	-37	-31	-29	-28
Sachsen-Anhalt	-40	-39	-39	-40
Thüringen	-39	-36	-36	-38
Stadtstaaten				
Berlin	-24	-24	-24	-23
Bremen	-9	-15	-23	-26
Hamburg	-9	-11	-14	-15
Deutschland	-12	-17	-23	-26

¹ Ab 2015: Ergebnisse der 12. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung (Variante Untergrenze der „mittleren“ Bevölkerung).

Altenquotient

Im Zuge dieser Veränderungen verschiebt sich das Verhältnis zwischen der Bevölkerung im Erwerbsalter (20 Jahre bis unter 65 Jahre) und der Bevölkerung im Rentenalter (65 Jahre und älter), abgebildet durch den sogenannten Altenquotienten. Der Altenquotient wird hier vor allem als vergleichender Indikator der Alterung in den Ländern herangezogen.

Altenquotient steigt stark an

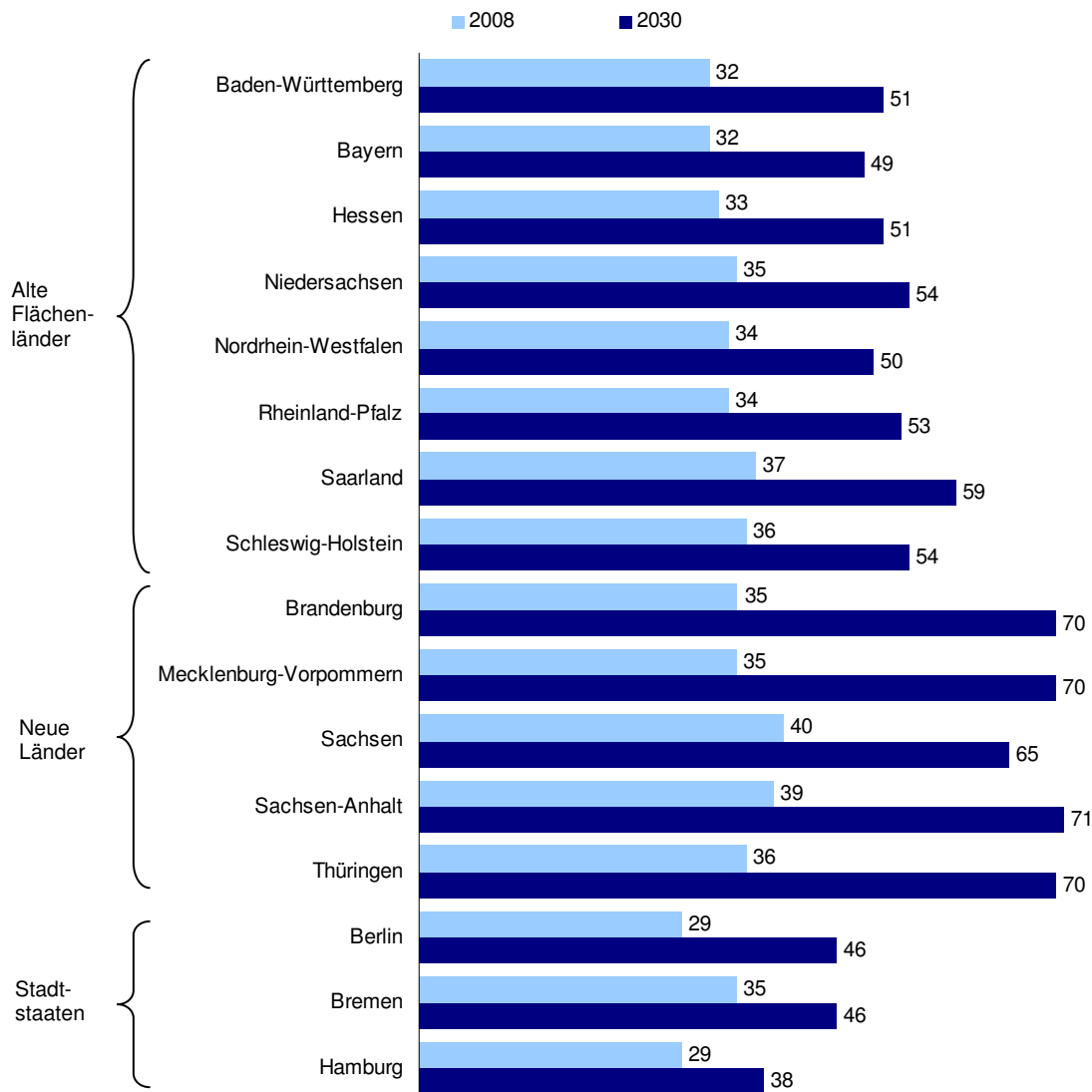
Im Jahr 1991 entfielen 24 Personen der Altersgruppe 65-Jährige und Ältere auf 100 Personen im Erwerbsalter, im Jahr 2008 waren es bereits 34 Personen, bis zum Jahr 2030 werden es nach der hier dargestellten Vorausberechnungsvariante 53 Personen sein. Somit werden im Jahr 2030 nicht einmal zwei Menschen im Erwerbsalter einem potenziellen Rentenbezieher gegenüberstehen, während im Jahr 2008 noch knapp drei Personen im Erwerbsalter für einen Rentner aufkommen konnten.

In den Ländern war der Altenquotient im Jahr 2008 in Berlin und Hamburg (je 29) am niedrigsten (siehe Abbildung 12). Am höchsten lag er in Sachsen (40), in Sachsen-Anhalt (39) und dem Saarland (37). Im Jahr 2030 werden Hamburg mit 38 sowie Berlin und auch Bremen mit 46 zwar ein höheres, jedoch immer noch relativ günstiges Zahlenverhältnis zwischen den Personen im Erwerbs- und Ruhestandsalter haben. Ein besonders hoher Altenquotient ist dann in allen neuen Ländern (65 - 71), aber auch im Saarland (59) zu erwarten.

Deutliche regionale Unterschiede

Abbildung 12 Altenquotienten der Bundesländer 2008 und 2030¹

65-Jährige und Ältere je 100 Personen im Alter von 20 bis unter 65 Jahren



¹ 2030: Ergebnisse der 12. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung (Variante Untergrenze der „mittleren“ Bevölkerung).

Im nun folgenden zweiten Teil sollen die voraussichtlichen Auswirkungen der demografischen Veränderungen auf die Entwicklung der Privathaushalte beschrieben werden. Für deren Entwicklung sind zusätzliche Faktoren verantwortlich, z. B. die Formen des Zusammenlebens und deren Veränderungen.

2 Entwicklung der Privathaushalte

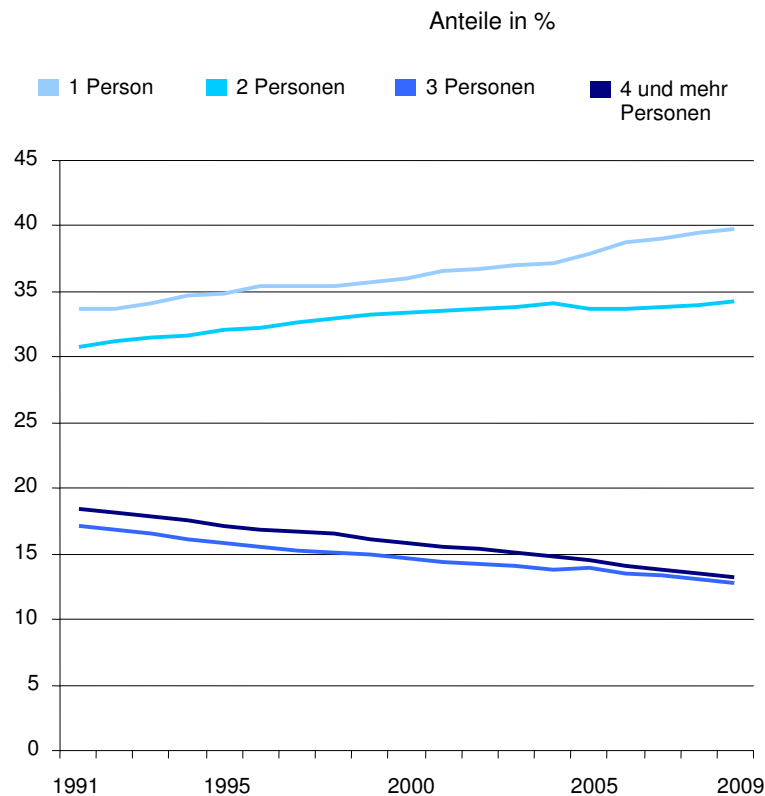
2.1 Haushaltsgröße sinkt weiter

Bisherige Entwicklung

Einpersonenhaushalte dominieren schon seit über drei Jahrzehnten

Die Haushalte in Deutschland werden tendenziell immer kleiner. Dieser Trend wird bereits seit Beginn der statistischen Nachweisung Ende der 1950er Jahre beobachtet. Eine Besonderheit in der Entwicklung besteht darin, dass die Einpersonenhaushalte seit mehr als drei Jahrzehnten die größte Gruppe stellen, wobei ihr Anteil beständig zunimmt. Dabei leben sowohl jüngere als auch immer mehr ältere Menschen allein. Auch die Zweipersonenhaushalte weisen Zuwächse auf. Die Zahl der Haushalte mit drei und mehr Personen sinkt dagegen beständig. Abbildung 13 zeigt die Veränderung der prozentualen Anteile der Haushalte mit einer, zwei, drei sowie vier und mehr Personen von 1991 bis 2009 in Deutschland.

Abbildung 13 Privathaushalte in Deutschland nach Haushaltsgröße



Die Ursachen für diese Entwicklung sind vielfältig. Zum einen wird die Haushaltsgröße durch demografische Faktoren beeinflusst, wie den Rückgang der Geburten und der Zunahme der Lebenserwartung insbesondere im hohen Alter. Diese beiden Entwicklungen tragen zur Verkleinerung der durchschnittlichen Haushaltsgröße bei: die erste durch eine durchschnittlich geringere Kinderzahl je Haushalt, die zweite durch die Zunahme der älteren Menschen, welche hauptsächlich in Ein- oder Zweipersonenhaushalten leben.

Methodische Anmerkungen

Das Verhalten der Bevölkerung bei der Haushaltsbildung wird von einer Vielzahl von Faktoren wie gesellschaftlichen Trends und wirtschaftlicher Entwicklungen beeinflusst. Die Vorausberechnungen zur Haushaltsentwicklung sind deshalb mit mehr Unsicherheiten behaftet als die zur Bevölkerung. Deshalb wird für eine Haushaltsvorausberechnung in der Regel ein kürzerer Zeithorizont als bei einer Bevölkerungsvorausberechnung gewählt. Die Haushaltsvorausberechnung 2010 reicht bis zum Jahr 2030. Sie beruht zum einen auf den Ergebnissen der Variante Untergrenze der „mittleren“ Bevölkerung der 12. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung. Zum anderen geht sie von der Entwicklung der Personen in Privathaushalten unterschiedlicher Größe im Zeitraum von 1991 bis 2009 aus. Die Datengrundlage hierfür liefert der Mikrozensus, bei dem jährlich 1 % aller Haushalte in Deutschland befragt wird.¹⁰

Als privater Haushalt zählt hier jede zusammen wohnende und eine wirtschaftende Einheit bildende Personengemeinschaft sowie Personen, die allein wohnen und wirtschaften. Personen in Alters- oder Pflegeheimen, Kasernen und ähnlichen Einrichtungen, die dort keinen eigenen Haushalt führen, sondern gemeinschaftlich versorgt werden, zählen zu den Personen in Gemeinschaftsunterkünften und nicht zu den Personen in Privathaushalten. Personen können darüber hinaus neben ihrem Hauptwohnsitz an einem weiteren Wohnsitz (Nebenwohnsitz) einem Haushalt angehören und werden in diesem Fall doppelt gezählt. Die in Teil 2 dargestellte Bevölkerung in Privathaushalten weicht somit von der im ersten Teil gezeigten Bevölkerung ab. Die Umrechnung auf die Bevölkerung in Privathaushalten erfolgte anhand eines Umrechnungsfaktors, der sich aus dem Durchschnitt der Jahre 2007 bis 2009 ergab.

Die Haushaltsvorausberechnung basiert auf Haushaltsmitgliederquoten nach zwei Varianten: Trend und Status quo. In der Trendvariante wurden die Veränderungen in der Verteilung der Bevölkerung nach Haushalten unterschiedlicher Größe zwischen 1991 und 2009 fortgeschrieben. In der Status-quo-Variante wurden die Ausgangsverhältnisse im Haushaltsbildungsverhalten konstant gehalten. Beide Varianten spiegeln die Auswirkungen der künftigen Bevölkerungsentwicklung auf die Haushaltszahl und -struktur wider. Die Trendvariante berücksichtigt darüber hinaus die Verhaltensänderungen der Bevölkerung bei der Bildung der Privathaushalte und stellt somit ein umfassenderes Zukunftsmodell dar.

In der Trendvariante wurde die Entwicklung der Haushaltsmitgliederquoten bis zum Jahr 2030 anhand der Trends für die weibliche und die männliche Bevölkerung nach neun Altersgruppen projiziert. Diese Trends wurden für drei homogene Gebietstypen ermittelt: alte Flächenländer, neue Länder und Stadtstaaten. Die insbesondere in den neuen Ländern teilweise rasante Dynamik bei der Veränderung der Haushaltsstrukturen wurde bei der Projektion in die Zukunft abgemildert.

Die Ausführungen zu den Ergebnissen der Haushaltsvorausberechnung beziehen sich in diesem Heft generell auf die Trendvariante. Nur an einigen Stellen werden zum Vergleich die Ergebnisse der Status-Quo-Variante herangezogen.

Andererseits beeinflussen unter anderem die in der Vergangenheit gestiegenen Ausbildungszeiten und die erworbenen höheren Bildungsabschlüsse das Heiratsverhalten und die Familiengründungsprozesse und damit auch die Haushaltsstruktur. Längeres Bleiben im elterlichen Haushalt bzw. auch mehr Menschen, die allein oder nur zu zweit leben, sind die Folge. Die Veränderungen von 1991 bis 2009 machen manches deutlich: Die Zahl der Eheschließungen sank in diesem Zeitraum um 17 %, während die Zahl der Scheidungen um etwa 36 % zunahm. Das durchschnittliche Heiratsalter stieg für ledige Männer von 28,5 Jahre auf 33,1 Jahre

Späte Familien- gründung

¹⁰ Siehe Statistisches Bundesamt 2009c.

und für ledige Frauen von 26,1 Jahre auf 30,2 Jahre. 1991 waren die Frauen bei der Geburt ihres ersten in der Ehe geborenen Kindes durchschnittlich 26,9 Jahre alt, im Jahr 2009 aber bereits mehr als drei Jahre älter (30,1 Jahre). Seit 1996 ging die Zahl der Familien – dazu zählen im Mikrozensus Zwei-Generationen-Haushalte, in denen Eltern (oder ein Elternteil) mit Kindern leben – mit zumindest einem minderjährigen Kind um rund 13 % zurück. Die Zahl der Ehepaare mit Kindern unter 18 Jahren sank sogar um 22 %, während die Zahl der Alleinerziehenden zunahm. Sie stellten 1996 14 % dieser Eltern-Kind-Gemeinschaften, 2009 waren es bereits 19 %. Besonders stark waren diese Veränderungen in den neuen Ländern.

Binnenwanderungen verschärfen regionale Unterschiede

Starke Binnenwanderungsströme, welche vor allem durch Arbeitsplatzsuche ausgelöst werden, tragen zu regionalspezifischen Veränderungen in den Haushaltsstrukturen bei. Die dadurch entstandenen Unterschiede sind daher besonders deutlich zwischen den alten und den neuen Bundesländern sowie zwischen den Flächenländern und den Stadtstaaten. Insbesondere in den neuen Bundesländern hat sich seit der Wiedervereinigung ein rascher Strukturwandel vollzogen, wobei sich viele Mehrpersonenhaushalte teilten und eine Vielzahl an Einpersonenhaushalten entstand: Der Anteil der Einpersonenhaushalte an allen Haushalten nahm in den neuen Ländern im Zeitraum von 1991 bis 2009 von 27 % auf 39 % zu. Neben der Ost-West-Wanderung haben dazu auch Veränderungen auf dem Wohnungsmarkt und der Rückgang der Geburtenzahlen beigetragen. In den Stadtstaaten zeigt sich ebenfalls ein spezifischer Verlauf in der Entwicklung der Haushaltsstruktur. Die Einpersonenhaushalte haben hier einen weit höheren und rascher wachsenden Anteil als in den Flächenländern.

Auch die ausländische Bevölkerung und die Außenwanderung spielten bisher eine Rolle bei der Herausbildung der Haushaltsstrukturen. Der Nachzug der Familienangehörigen der in Deutschland lebenden Migranten förderte die Bildung von Mehrpersonenhaushalten. Mit einer geringeren Nettozuwanderung als in der Vergangenheit wird der Einfluss der ausländischen Bevölkerung auf die Haushaltsstrukturen in den kommenden Dekaden zurückgehen.

Zukünftige Entwicklung

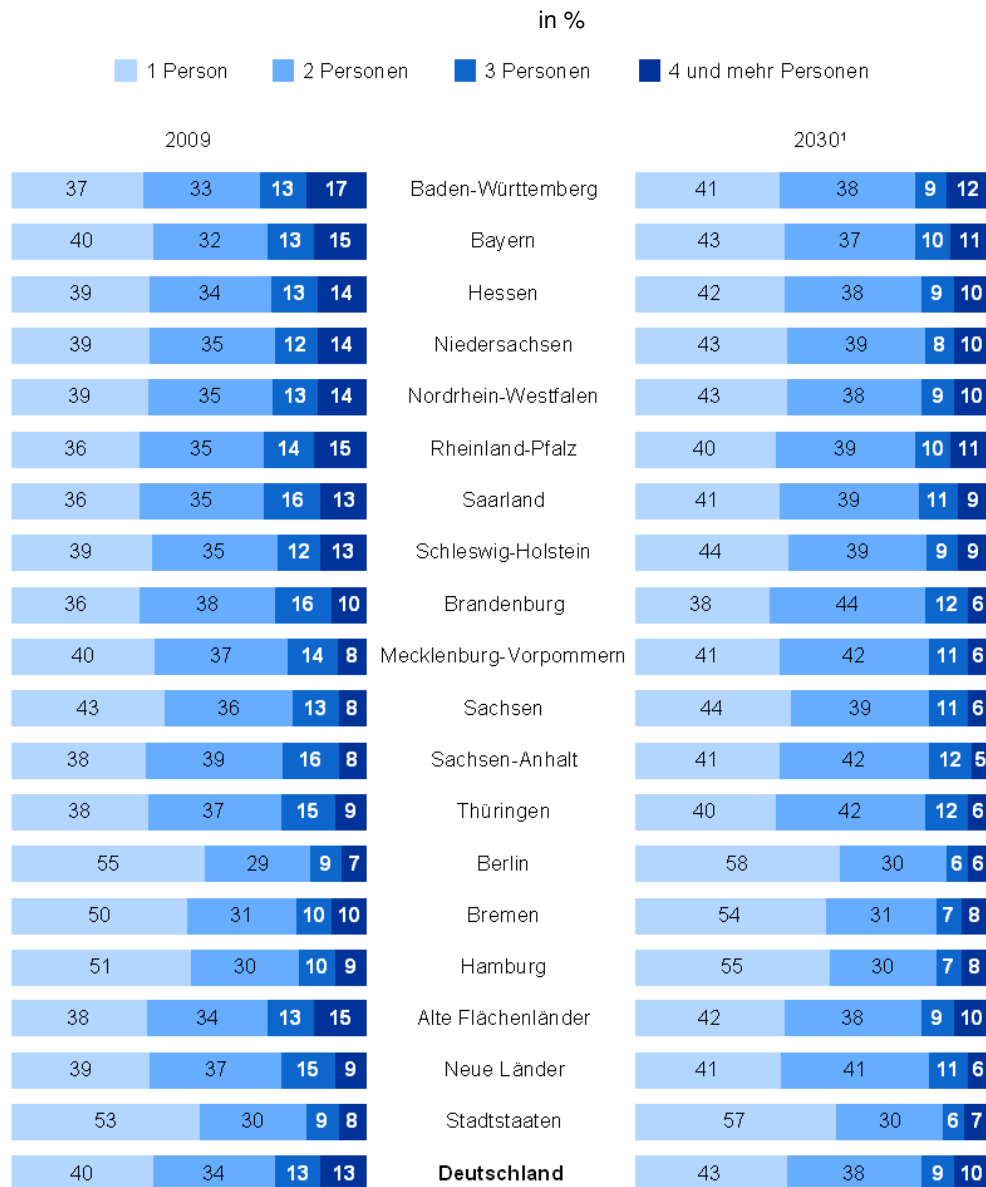
Weiterhin Trend zu kleineren Haushalten

Für die künftige Entwicklung wird eine Fortsetzung des Trends zu kleineren Haushalten erwartet. Dafür sprechen folgende Indizien: Die weiter sinkende Alterssterblichkeit, die immer noch höhere Lebenserwartung der Frauen sowie die schneller als bei Frauen zunehmende Lebenserwartung der Männer führen künftig zu mehr Ein- und Zweipersonenhaushalten im Seniorenalter. Hinzu kommen die niedrige Geburtenhäufigkeit, die Zunahme der Partnerschaften mit separater Haushaltsführung sowie die hohe berufliche Mobilität, was für kleinere Haushalte bei der Bevölkerung im jüngeren und mittleren Alter spricht. Lediglich in den neuen Ländern, die nach der Wiedervereinigung innerhalb kürzester Zeit gravierende Veränderungen in ihrer Bevölkerung und in den Haushaltsstrukturen erlebt haben, wird mit einer Abschwächung der Dynamik hin zu kleineren Haushalten gerechnet.

Nach der Trendvariante der Haushaltsvorausberechnung steigt der Anteil der Einpersonenhaushalte in Deutschland von 40 % im Ausgangsjahr 2009 auf 43 % im Jahr 2030. Auch Zweipersonenhaushalte nehmen anteilmäßig von 34 % (2009) auf 38 % (2030) zu. Die Anteile der Haushalte mit drei und auch der mit vier und mehr Personen, zu denen hauptsächlich Familien gehören, gehen dagegen jeweils von 13 % (2009) auf unter 10 % (2030) zurück. Ohne die Fortsetzung des Trends zu

kleineren Haushalten, d. h. ausschließlich aufgrund der Bevölkerungsentwicklung, würden ähnliche Veränderungen leicht abgeschwächt stattfinden: Im Jahr 2030 würde es dann 41 % Einpersonenhaushalte, 37 % Zweipersonenhaushalte und jeweils etwa 11 % Haushalte mit drei bzw. vier und mehr Personen in Deutschland geben (Status-Quo-Variante).

Abbildung 14 Zusammensetzung der Privathaushalte nach Haushaltsgröße



¹ Ergebnisse der Haushaltsvorausrechnung-2010 (Trendvariante).

Abweichungen in den Summen aufgrund von Rundungsdifferenzen möglich.

In jedem zweiten Haushalt in den Stadtstaaten wohnt bereits heute nur eine Person

Abbildung 14 zeigt, dass die Haushaltsstruktur im Ländervergleich deutliche Parallelen aufweist. Unterschiede zeigen sich vor allem im Anteil der Einpersonenhaushalte zwischen den Flächenländern einerseits und den Stadtstaaten andererseits: Im Ausgangsjahr 2009 lag er in den alten und neuen Flächenländern bei 36 % bis 43 %, in den Stadtstaaten bei 50 % bis 54 %. Der Anteil der Zweipersonenhaushalte und der Dreipersonenhaushalte war mit 36 % bis 39 % bzw. 13 % bis 16 % am höchsten in den neuen Ländern, danach folgen die alten Flächenländer mit 32 % bis 35 % bzw. 12 % bis 16 % und dann die Stadtstaaten mit 29 % bis 31 % bzw. 9 % bis 10 %. Der Anteil der Haushalte mit vier und mehr Personen lag in den alten Flächenländern bei 13 % bis 17 %, in den neuen Ländern bei 8 % bis 10 % und in den Stadtstaaten lediglich bei 7 % bis 10 %.

Bis 2030 wird in den alten und neuen Flächenländern der Anteil der Ein- und Zweipersonenhaushalte um bis zu sechs Prozentpunkte zunehmen. In den Stadtstaaten wird dagegen der Anteil der Zweipersonenhaushalte unverändert bei etwa 30 % bleiben, während der Anteil der Einpersonenhaushalte auf 54 % bis 58 % steigen wird. Die Anteile der größeren Haushalte werden in allen Ländern zurückgehen. Während bei den Dreipersonenhaushalten die Anteile in den alten und neuen Flächenländern vergleichbar sein werden (8 % bis 12 %) gilt dies nicht für die Haushalte mit vier und mehr Personen: In den alten Flächenländern wird ihr Anteil 9 % bis 12 % betragen, in den neuen Flächenländern dagegen nur 5 % bis 6 %. In den Stadtstaaten werden die Haushalte mit drei sowie mit vier und mehr Personen im Jahr 2030 noch seltener sein als heute.

Durchschnittliche Haushaltsgröße sinkt auf unter 2 Personen

Diese Veränderungen schlagen sich in der durchschnittlichen Größe der Haushalte nieder. Diese wird von 2009 bis 2030 in den alten Flächenländern von 2,1 Personen pro Haushalt auf 1,9 Personen, in den neuen Ländern von 1,9 Personen auf 1,8 und in den Stadtstaaten von 1,8 Personen auf 1,7 Personen zurückgehen.

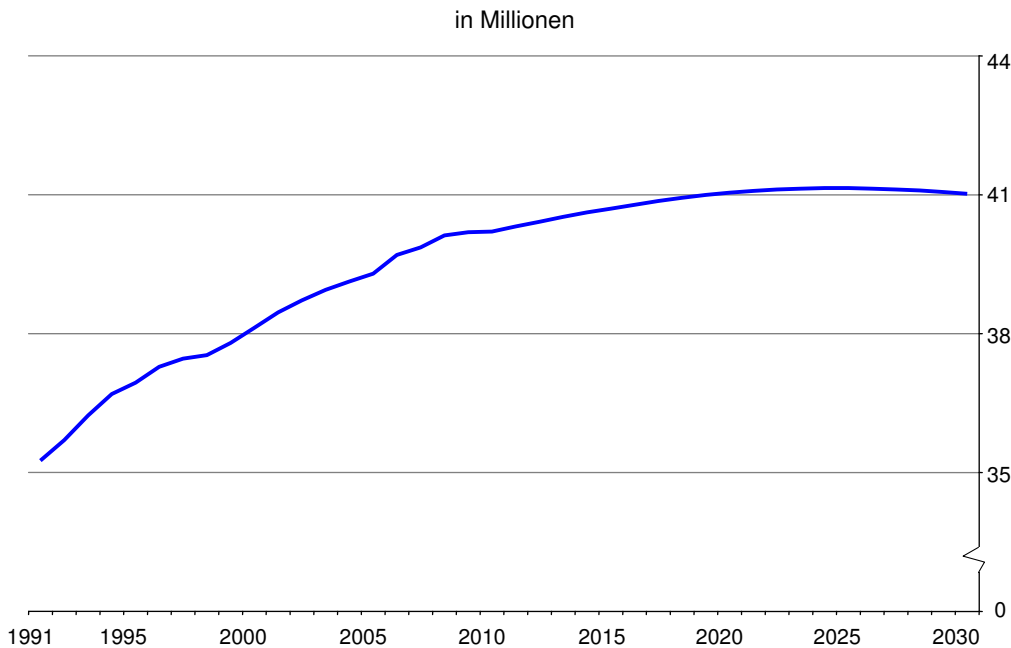
2.2 Zahl der Privathaushalte steigt noch bis 2025

14 % mehr Haushalte seit 1991

Die Zahl der Haushalte in Deutschland belief sich im Jahr 2009 auf 40,2 Millionen. Gegenüber 1991 ist sie um 14 % angestiegen. Der Trend zu kleineren Haushalten führt jedoch dazu, dass sich die Zahl der Haushalte anders als die Bevölkerung entwickelt. Von 1991 bis 2009 ist die Zahl der Haushalte fast sechs Mal so stark angestiegen wie die Zahl der in ihnen lebenden Menschen. Bis zum Jahr 2030 wird die Bevölkerung in Privathaushalten voraussichtlich um 6 % schrumpfen, während die Zahl der Haushalte um 2 % zunehmen wird. Damit wird es in Deutschland im Jahr 2030 41,0 Millionen Haushalte geben (siehe Abbildung 15).

Bis 2030 plus 2 % Haushalte bei minus 6% Bevölkerung

Die Zahl der Einpersonenhaushalte wird von aktuell 16,0 Millionen auf 17,8 Millionen um rund 11 % bis 2030 steigen; die Zweipersonenhaushalte werden noch stärker zunehmen: von 13,7 Millionen auf 15,5 Millionen oder um 13 %. Dagegen wird die Zahl der größeren Haushalte erwartungsgemäß abnehmen: von 5,1 Millionen auf 3,8 Millionen die Dreipersonenhaushalte bzw. von 5,3 Millionen auf 3,9 Millionen die Haushalte mit vier und mehr Personen (jeweils – 26 % gegenüber 2009).

Abbildung 15 Entwicklung der Privathaushalte in Deutschland bis 2030¹

¹ Ab 2010 Ergebnisse der Trendvariante der Haushaltsvorausberechnung-2010.

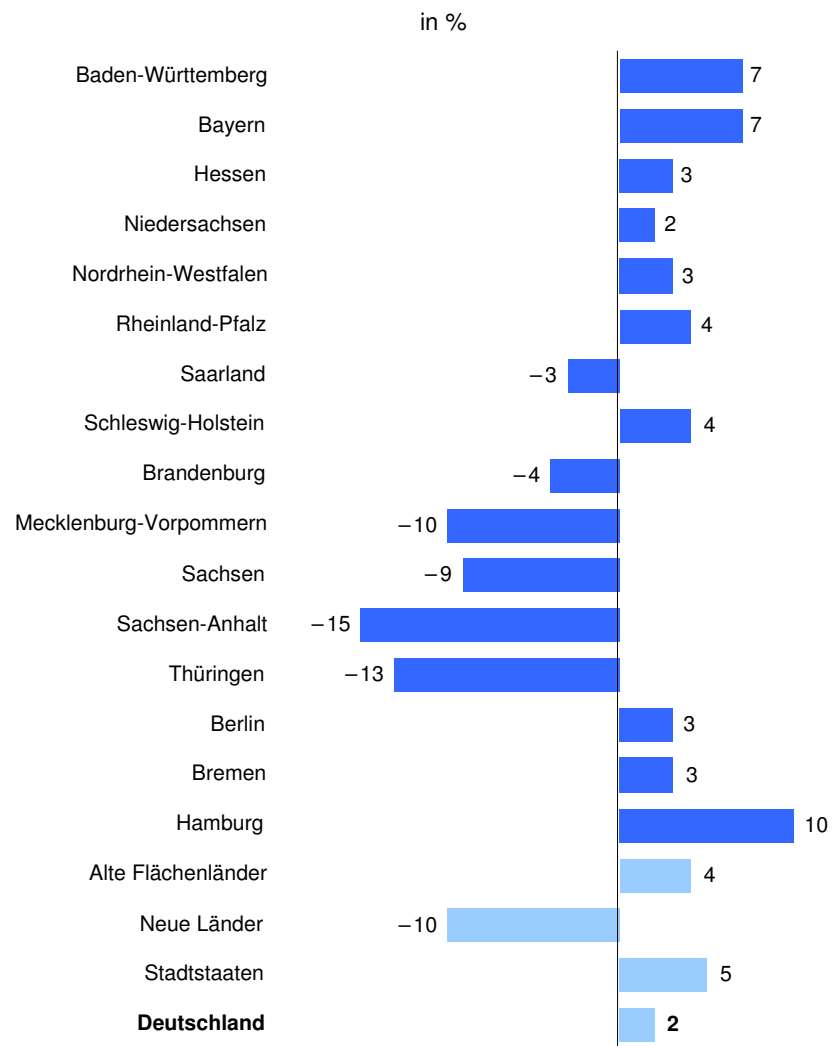
Die Entwicklung in den Ländern wird unterschiedlich verlaufen (siehe Abbildung 16 und Tabelle 4). Die Zahl der Haushalte in den alten Flächenländern und in den Stadtstaaten wird – trotz des leichten Bevölkerungsrückgangs in den meisten dieser Länder – künftig steigen. In den neuen Ländern wird es dagegen künftig weniger Haushalte geben. Die hier zu erwartende Bevölkerungsabnahme um etwa 15 % (bis zum Jahr 2030) wird sich auch auf die Entwicklung der Haushaltszahl negativ auswirken.

In den alten Flächenländern und in den Stadtstaaten wird die Zahl der Haushalte durchschnittlich um 4 % bis 5 % zunehmen. Am stärksten steigt sie in Hamburg (10 %) sowie in Baden-Württemberg und Bayern (jeweils 7 %) an. Das Saarland verzeichnet einen leichten Rückgang um 3 %. Für die übrigen westlichen Flächenländer sowie Berlin und Bremen wird eine Zunahme der Haushaltszahl zwischen 2 % und 4 % erwartet.

Während für die alten Flächenländer insgesamt die Zahl der Zweipersonenhaushalte stärker zunehmen wird als die der Einpersonenhaushalte, tragen in den Stadtstaaten vor allem die Einpersonenhaushalte zur Steigerung der Haushaltszahl bei (siehe Abbildung 16).

In den alten Flächenländern und den Stadtstaaten wird es 2030 fast 5 % mehr Haushalte geben

Abbildung 16 Veränderung der Zahl der Privathaushalte 2030¹ gegenüber 2009



¹ Ergebnisse der Haushaltsvorausberechnung-2010 (Trendvariante).

Tabelle 4 Privathaushalte nach Bundesländern und Haushaltsgröße 2009 und 2030¹

in 1 000

Bundesland	Insgesamt		Davon							
			mit 1 Person		mit 2 Personen		mit 3 Personen		mit 4 und mehr Personen	
	2009	2030	2009	2030	2009	2030	2009	2030	2009	2030
Alte Flächenländer										
Baden-Württemberg	5 003	5 366	1 857	2 204	1 663	2 035	638	490	845	637
Bayern	6 051	6 479	2 391	2 761	1 947	2 385	796	628	917	705
Hessen	2 948	3 041	1 145	1 290	1 007	1 159	383	288	414	305
Niedersachsen	3 833	3 919	1 507	1 682	1 325	1 526	461	333	540	379
Nordrhein-Westfalen	8 592	8 843	3 317	3 796	2 973	3 342	1 081	809	1 221	896
Rheinland-Pfalz	1 889	1 972	677	792	670	774	259	197	283	210
Saarland	482	466	175	191	170	181	75	53	62	41
Schleswig-Holstein	1 400	1 459	548	636	497	564	173	129	182	130
Neue Länder										
Brandenburg	1 245	1 197	451	456	475	522	197	141	122	77
Mecklenburg-Vorpommern	858	769	341	319	322	320	122	86	73	45
Sachsen	2 216	2 011	945	887	808	789	283	213	179	122
Sachsen-Anhalt	1 207	1 021	457	417	468	427	188	123	94	54
Thüringen	1 132	985	430	393	422	411	175	119	105	62
Stadtstaaten										
Berlin	1 991	2 042	1 079	1 183	587	613	177	121	149	125
Bremen	360	370	179	200	112	116	34	25	34	30
Hamburg	981	1 078	495	592	296	323	97	75	93	88
Deutschland	40 188	41 020	15 995	17 799	13 741	15 487	5 139	3 827	5 313	3 907

¹ Ergebnisse der Haushaltsvorausberechnung-2010 (Trendvariante).

Wenn die Verteilung der Bevölkerung nach Haushalten unterschiedlicher Größe auf dem Stand von heute verharren würde (Status-Quo-Variante), würde durch den Rückgang der Bevölkerung auch die Zahl der Haushalte in den neuen Ländern um mehr als 12 % sinken. Da aber der Trend zu kleineren Haushalten weitergehen dürfte, wird dieser Rückgang nicht ganz so stark ausfallen: Die Haushaltszahl wird bis zum Jahr 2030 für die neuen Länder insgesamt nur um gut 10 % sinken (Trendvariante). Zwischen den neuen Ländern gibt es dabei deutliche Unterschiede: In Brandenburg sinkt die Haushaltszahl nur leicht (– 4 %), in Sachsen und Mecklenburg-Vorpommern geht sie stärker zurück (– 9 % bis – 10 %), während Thüringen und Sachsen-Anhalt sogar 13 % bzw. gar 15 % ihrer Haushalte verlieren werden.

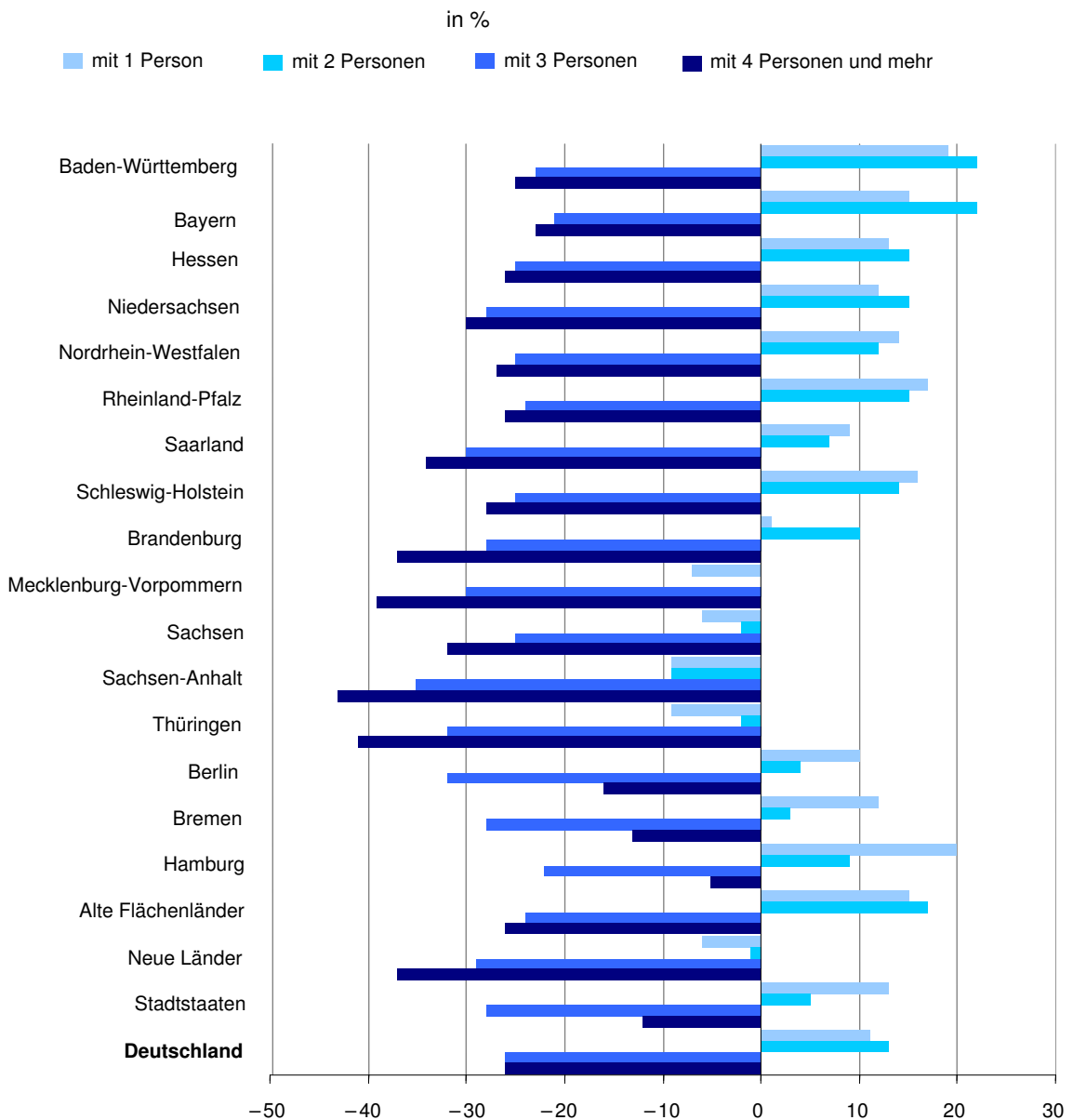
10 % weniger Haushalte in den neuen Flächenländern bis 2030

Die Zahl der Einpersonenhaushalte wird in Brandenburg leicht (+ 1 %) zunehmen und in den übrigen neuen Ländern wird sie um 6 % bis 9 % sinken. Die Zweipersonenhaushalte nehmen in Brandenburg zu (+ 10 %), stagnieren in Mecklenburg-Vorpommern, sinken in Sachsen und Thüringen leicht (– 2 %) und in Sachsen-Anhalt stärker (– 9 %) (Abbildung 17). Die Zahl der größeren Haushalte geht in allen neuen Ländern zurück, wobei Sachsen-Anhalt am stärksten und Sachsen am geringsten betroffen sein werden: Dreipersonenhaushalte – 25 % bis – 35 %, Haushalte mit vier und mehr Personen – 32 % bis – 43 %.

Neue Anforderungen an den Wohnungsmarkt

Gerade für die Kommunen und den Wohnungsmarkt werden die oben aufgezeigten absehbaren künftigen Entwicklungen Herausforderungen darstellen. So benötigt eine zu erwartende ältere Bevölkerung eine entsprechende, auf sie zugeschnittene Wohninfrastruktur. Dabei geht das Schrumpfen der Bevölkerungsanzahl nicht mit einer entsprechenden Verringerung der Anzahl der Privathaushalte einher. Im Jahr 2030 wird es nach der beschriebenen Vorausberechnung in Deutschland nicht weniger, sondern sogar etwas mehr Privathaushalte geben. Der Trend zu kleineren Haushalten wird sich weiter fortsetzen, was wiederum unmittelbaren Einfluss auf die Anzahl und Größe der benötigten Wohnungen hat. Regional wird es dabei jedoch deutliche Unterschiede geben und dies nicht nur zwischen den Bundesländern sondern auch innerhalb eines Bundeslandes. Wirtschaftlich starke Regionen, im Allgemeinen städtische Gebiete, werden geringere Bevölkerungsrückgänge oder sogar Zuwächse aufweisen, wirtschaftlich schwache Gebiete dagegen überproportionale Bevölkerungsrückgänge.

Abbildung 17 Veränderung der Haushalte nach Haushaltsgrößen 2030¹ gegenüber 2009



¹ Ergebnisse der Haushaltsvorausberechnung-2010 (Trendvariante).

- AFENTAKIS, ANJA, MAIER, TOBIAS (2010): Projektionen des Personalbedarfs und -angebots in Pflegeberufen bis 2025, in: *Wirtschaft und Statistik* 11/2010, Hrsg.: Statistisches Bundesamt, Wiesbaden, S. 990 –1002.
- AUTORENGRUPPE BILDUNGSBERICHTERSTATTUNG (2010): *Bildung in Deutschland 2010*. Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zu Perspektiven des Bildungswesens im demografischen Wandel, Bielefeld.
- BRACHAT-SCHWARZ, WERNER (2010a): Neue Bevölkerungsvorausberechnung für Baden-Württemberg bis 2060 – Herausforderungen und Chancen einer alternden Bevölkerung, in: *Statistisches Monatsheft Baden-Württemberg*, Heft 2/2010, S. 5 – 11.
- BRACHAT-SCHWARZ, WERNER (2010b): Struktur und Entwicklung der Privathaushalte – eine Modellrechnung für Baden-Württemberg bis zum Jahr 2050, in: *Statistisches Monatsheft Baden-Württemberg*, Heft 8/2010, S. 13 – 16.
- CICHOLAS, ULRICH und STRÖKER, KERSTIN (2009a): Vorausberechnung der Bevölkerung in den kreisfreien Städten und Kreisen Nordrhein-Westfalens 2008 bis 2030/50, in: *Information und Technik NRW – Geschäftsbereich Statistik* (Hrsg.): *Statistische Analysen und Studien Nordrhein-Westfalen*. Band 60. Düsseldorf.
- CICHOLAS, ULRICH und STRÖKER, KERSTIN (2009b): Modellrechnungen zur Entwicklung der Privathaushalte und Erwerbspersonen, in: *Information und Technik NRW – Geschäftsbereich Statistik* (Hrsg.): *Statistische Analysen und Studien Nordrhein-Westfalen*. Band 64. Düsseldorf.
- DRIEFERT, KATHLEEN: Die Einwohnerzahl wird in weiten Teilen Niedersachsens weiter zurückgehen – Ergebnisse der regionalisierten Bevölkerungsvorausberechnung, in: *Statistische Monatshefte Niedersachsen*, Heft 1/2011, S. 4 – 26, Hannover 2011.
- EHLING, MANFRED und SOMMER, BETTINA (2010): Struktur und Entwicklung der Bevölkerung in Deutschland", in: *Badura/Schröder/Klose/Macco* (Hrsg.): *Fehlzeiten-Report 2010*.
- EHLING, MANFRED und PÖTZSCH, OLGA (2010): Demographic Changes in Germany up to 2060 – Consequences for Blood Donation, in: *Transfusion Medicine and Hemotherapy* 37/3/10, S. 131 – 139.
- EGELER, RODERICH (2010): Alterung der Bevölkerung – Ausblick auf die nächsten Jahrzehnte, in: *Hradil, S, Weingarten, J* (Hrsg.): *Alte Gesellschaft, neue Gemeinschaft - Die Gestaltung de Demographischen Wandels in Rheinland Pfalz*, Teil III, Idar-Oberstein 2010, S. 98 – 109.
- ERTL, DAGMAR (2009): Effekte des demografischen Wandels auf das Arbeitskräfteangebot im Saarland, in: *Statistik Journal*, *Statistische Quartalshefte Saarland* 4/2009, S. 9 – 19.
- ERTL, DAGMAR (2010): Demografischer Wandel im Saarland und in den saarländischen Regionen bis 2030, in: *Statistik Journal*, *Statistische Quartalshefte Saarland* 3/2010, S. 37 – 43.
- LANDESBETRIEB FÜR STATISTIK UND KOMMUNIKATIONSTECHNOLOGIE NIEDERSACHSEN (2011): Die Ergebnisse der regionalen Bevölkerungsvorausberechnung für Niedersachsen bis zum 01.01.2031 (*erscheint in Kürze*).
- PÖTZSCH, OLGA (2010): Annahmen zur Geburtenentwicklung in der 12. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung, in: *Wirtschaft und Statistik* 1/2010, Hrsg.: Statistisches Bundesamt, Wiesbaden, S. 29 – 40.
- PÖTZSCH, OLGA (2011): Entwicklung der Privathaushalte bis 2030: Ende des ansteigenden Trends. Ergebnisse der Haushaltsvorausberechnung 2010, in: *Wirtschaft und Statistik* 3/2011, Hrsg.: Statistisches Bundesamt, Wiesbaden.
- PAYK, BERNHARD, SCHMIDT und HEIKE UND SCHWARCK, CORNELIA (2010): Regionale Bevölkerungsvorausberechnung bis 2030 für Baden-Württemberg, in: *Statistisches Monatsheft Baden-Württemberg*, Heft 4/2010, S. 3 – 11.
- SCHULZ, ANDREAS (2009): Entwicklung der privaten Haushalte in Sachsen bis 2020, in: *Statistik in Sachsen* 1/2009, S. 23-30.

- STATISTISCHES BUNDESAMT (2009a) (Hrsg.): Bevölkerung Deutschlands bis 2060, 12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung, Presseexemplar, abrufbar unter: www.destatis.de, Rubrik: „Bevölkerung → Vorausberechnung Bevölkerung“.
- STATISTISCHES BUNDESAMT (2009b) (Hrsg.): Ausführliche Ergebnisse der 12. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung für Deutschland, (nach den 12 Varianten sowie den 3 zusätzlichen Modellrechnungen), elektronische Publikation, abrufbar unter: www.destatis.de, Rubrik: „Bevölkerung → Vorausberechnung Bevölkerung“.
- STATISTISCHES BUNDESAMT (2009c) (Hrsg.): Haushalte und Familien - Ergebnisse des Mikrozensus 2008, Fachserie 1 Reihe 3 – 2008; Arbeitsbericht „Mikrozensus: Haushaltszahlen ab 2005“, abrufbar unter:
<http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Wissenschaftsforum/MethodenVerfahren/Mikrozensus/MikrozensusHaushaltszahlen.property=file.pdf>.
- STATISTISCHES BUNDESAMT (2010a) (Hrsg.): Ergebnisse der 12. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung nach Bundesländern, dem früheren Bundesgebiet und den neuen Ländern, elektronische Publikation, abrufbar unter: www.destatis.de, Rubrik: „Bevölkerung → Vorausberechnung Bevölkerung“.
- STATISTISCHES BUNDESAMT (2010b) (Hrsg.): Entwicklung der Privathaushalte bis 2030, Ergebnisse der Haushaltsvorausberechnung 2010, elektronische Publikation, abrufbar unter: www.destatis.de, Rubrik: „Bevölkerung → Vorausberechnung Haushalte“.
- STATISTISCHES BUNDESAMT (2010c) (Hrsg.): Demografischer Wandel in Deutschland, Heft 2: Auswirkungen auf Krankenhausbehandlungen und Pflegebedürftige im Bund und in den Ländern“, elektronische Publikation, abrufbar unter: www.destatis.de, Rubrik: „Bevölkerung“, Publikationen.
- STATISTISCHES AMT SAARLAND (2008): Bevölkerungsentwicklung im Saarland – Trendreport Demografie.
- STATISTISCHES AMT SAARLAND (2010): Bevölkerungsentwicklung im Saarland. 12. koordinierte und regionalisierte Bevölkerungsvorausberechnung.
- STATISTISCHES LANDESAMT DES FREISTAATES SACHSEN (2010) (Hrsg.): 5.Regionalisierte Bevölkerungsprognose für den Freistaat Sachsen bis 2025, abrufbar unter: www.statistik.sachsen.de/bevprog/.

Adressen der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder

Statistisches Bundesamt

Statistisches Bundesamt
Gustav-Stresemann-Ring 11
65189 Wiesbaden
www.destatis.de
Infoservice
Telefon: 0611 75-2405
Telefax: 0611 72-4000
www.destatis.de/kontakt

**Statistisches Bundesamt
Zweigstelle Bonn**
Graurheindorfer Straße 198
53117 Bonn
Telefon: 0611 75-1
Telefax: 0611 75-8990/-8991
poststelle@destatis.de

**Statistisches Bundesamt
i-Punkt Berlin**
Friedrichstraße 50
(Checkpoint Charlie)
10117 Berlin
Telefon: 0611 75-9434
Telefax: 0611 75-9430
i-punkt@destatis.de

Statistische Ämter der Länder

**Statistisches Landesamt
Baden-Württemberg**
Böblinger Straße 68
70199 Stuttgart
Telefon: 0711 641-2866
Telefax: 0711 641-2973
www.statistik-bw.de
vertrieb@stala.bwl.de

Hessisches Statistisches Landesamt
Rheinstraße 35/37
65185 Wiesbaden
Telefon: 0611 3802-0
Telefax: 0611 3802-890
www.statistik-hessen.de
info@statistik-hessen.de

Statistisches Amt Saarland
Virchowstraße 7
66119 Saarbrücken
Telefon: 0681 501-5925
Telefax: 0681 501-5915
www.statistik.saarland.de
presse.statistik@lzd.saarland.de

**Bayerisches Landesamt für
Statistik und Datenverarbeitung**
Neuhauser Straße 8
80331 München
Telefon: 089 2119-205
Telefax: 089 2119-457
www.statistik.bayern.de
vertrieb@statistik.bayern.de

**Statistisches Amt
Mecklenburg-Vorpommern**
Lübecker Straße 287
19059 Schwerin
Telefon: 0385 588-56411
Telefax: 0385 588-56708
www.statistik-mv.de
statistik.auskunft@statistik-mv.de

**Statistisches Landesamt
des Freistaates Sachsen**
Macherstraße 63
01917 Kamenz
Telefon: 03578 33-1423
Telefax: 03578 33-1598
www.statistik.sachsen.de
vertrieb@statistik.sachsen.de

Amt für Statistik Berlin-Brandenburg
Behlerstraße 3a
14467 Potsdam
Telefon: 0331 8173-1777
Telefax: 030 9028-4091
www.statistik-berlin-brandenburg.de
info@statistik-bbb.de

**Landesbetrieb für Statistik und
Kommunikationstechnologie
Niedersachsen (LSKN)**
Göttinger Chaussee 76
30453 Hannover
Telefon: 0511 9898-3166
Telefax: 0511 9898-4132
www.lskn.niedersachsen.de
vertrieb@lskn.niedersachsen.de

**Statistisches Landesamt
Sachsen-Anhalt**
Merseburger Straße 2
06110 Halle (Saale)
Telefon: 0345 2318-0
Telefax: 0345 2318-913
www.statistik.sachsen-anhalt.de
info@stala.mi.sachsen-anhalt.de

Statistisches Landesamt Bremen
An der Weide 14 – 16
28195 Bremen
Telefon: 0421 361-6070
Telefax: 0421 361-6168
www.statistik.bremen.de
bibliothek@statistik.bremen.de

**Information und Technik
Nordrhein-Westfalen**
Geschäftsbereich Statistik
Mauerstraße 51
40476 Düsseldorf
Telefon: 0211 9449-2495
Telefax: 0211 9449-2104
www.it.nrw.de
statistik-info@it.nrw.de

Thüringer Landesamt für Statistik
Europaplatz 3
99091 Erfurt
Telefon: 0361 37-900
Telefax: 0361 37-84699
www.statistik.thueringen.de
auskunft@statistik.thueringen.de

**Statistisches Amt für Hamburg
und Schleswig-Holstein
Standort Hamburg**
Steckelhörn 12
20457 Hamburg
Telefon: 040 42831-1766
Telefax: 040 42831-1700
Standort Kiel
Fröbelstraße 15 – 17
24113 Kiel
Telefon: 0431 6895-9393
Telefax: 0431 6895-9498
www.statistik-nord.de
info@statistik-nord.de

**Statistisches Landesamt
Rheinland-Pfalz**
Mainzer Straße 14 – 16
56130 Bad Ems
Telefon: 02603 71-4444
Telefax: 02603 71-194444
www.statistik.rlp.de
info@statistik.rlp.de

Anlage 20



Bundesinstitut
für Bevölkerungsforschung



BEVÖLKERUNGSENTWICKLUNG 2013

Daten, Fakten, Trends
zum demografischen Wandel

Bevölkerungsentwicklung

Daten, Fakten, Trends zum demografischen Wandel

Herausgeber

Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung

Autoren:

Evelyn Grünheid, Christian Fiedler

Abbildungen und Karten:

Harun Sulak, Najeeb Ahmed

Erschienen im April 2013

© Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung,
Wiesbaden 2013

Vervielfältigung und Verbreitung, auch auszugsweise, mit Quellenangabe gestattet.

urn:nbn:de:bib-var-2013-012

Bildnachweis:
Fotolia (Titel)

Vorwort des Direktors des Bundesinstituts für Bevölkerungsforschung

Liebe Leserinnen und Leser,

die Bevölkerungsentwicklung hat erheblichen Einfluss auf die gesellschaftliche, politische und ökonomische Situation in unserem Land. Es ist vor allem die Alterung der Bevölkerung, die gegenwärtig in Deutschland das Bild vom demografischen Wandel prägt: Heute ist etwa jeder Fünfte älter als 65 Jahre, zur Mitte des Jahrhunderts ist zu erwarten, dass es jeder Dritte sein wird.

Zu diesem Trend und seinen Konsequenzen haben die Bürgerinnen und Bürger viele Fragen. Sie wollen wissen, wie sich der demografische Wandel auf das Leben in der Gesellschaft auswirken wird, welche Folgen sich für den Wohlstand ergeben und was diese Entwicklung für die eigene Zukunft bedeutet. Das zunehmende Interesse an bevölkerungsrelevanten Themen spiegelt sich auch in der Vielzahl von Anfragen wider, die das Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung seitens der Politik und der Öffentlichkeit erreichen.

Mit dieser Broschüre wollen wir aktuelle Daten, Fakten und Trends, die die Bevölkerungsentwicklung prägen, zusammenfassend präsentieren. Wir

beleuchten dabei sowohl gegenwärtige und zukünftige Entwicklungen als auch langfristige Trends des demografischen Wandels.

Die letzte vergleichbare Broschüre des BiB zum demografischen Wandel stammt aus dem Jahr 2008 und ist längst vergriffen. Die beständige Nachfrage nach fundierten, aber leicht verständlichen Informationen hat uns veranlasst, diese Broschüre in überarbeiteter Form neu aufzulegen und künftig in kürzeren Abständen jeweils aktualisiert erscheinen zu lassen.

Mit der vorliegenden Publikation setzt das Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung eine Reihe von Veröffentlichungen fort, in der oftmals komplexe wissenschaftliche Zusammenhänge über Ursachen und Folgen der demografischen Entwicklung für alle Interessierten verständlich dargestellt werden. Je besser die Wirkungszusammenhänge der Bevölkerungsentwicklung bekannt sind, umso eher wird man erkennen, welche Chancen, aber auch welche Gestaltungsaufgaben und Herausforderungen vor uns liegen.



Prof. Dr. Norbert F. Schneider
Direktor des Bundesinstituts für
Bevölkerungsforschung

Inhalt

Vorwort des Direktors des
Bundesinstituts für Bevölkerungsforschung 3

1. Bevölkerungsentwicklung und Alterung	6
2. Erwerbstätigkeit und Bildung	20
3. Geburtenentwicklung	26
4. Schwangerschaftsabbrüche	30
5. Sterblichkeit	34
6. Außenwanderungen	38
7. Binnenwanderungen	44
8. Ausländische Bevölkerung	48
9. Eheschließungen	54
10. Ehescheidungen	58
11. Haushalte	62
12. Lebensformen	66
13. Weltbevölkerung	70
Abkürzung der Ländernamen in den Karten	74

1. Bevölkerungsentwicklung und Alterung

Gegenwärtig leben in Deutschland rund 82 Millionen Menschen. Diese Größenordnung hat sich seit Mitte der 1990er Jahre nur wenig verändert, sie hängt vom Zusammenspiel dreier grundlegender demografischer Prozesse ab: der Entwicklung der Geburten, der Sterbefälle und der Bilanz der Zu- und Abwanderungen.

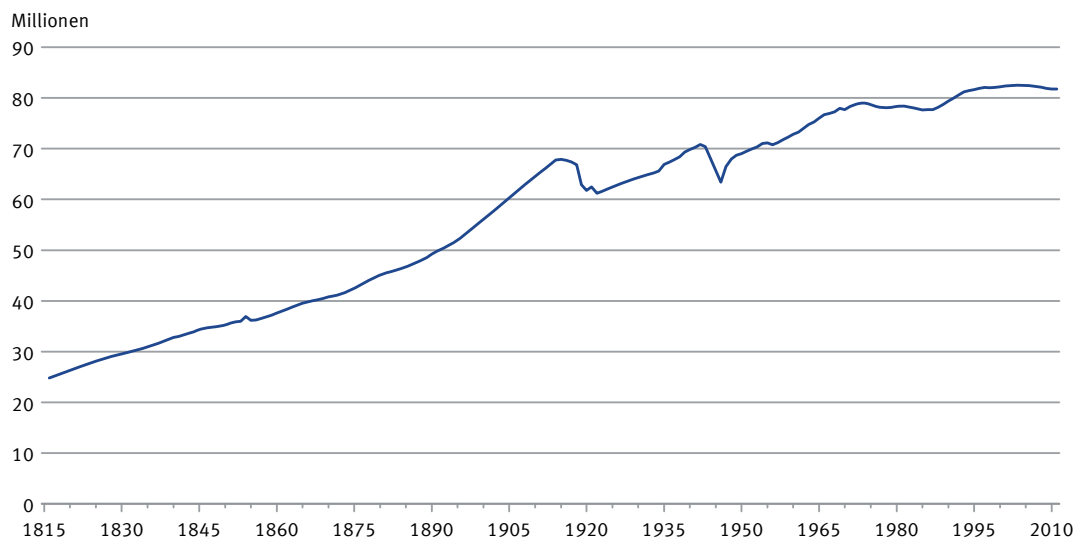
Bevölkerungsbilanz

Über Jahrzehnte hinweg stieg die Bevölkerungszahl in Deutschland nahezu kontinuierlich an. Bis zum Beginn der 1970er Jahre war dies vor allem ein Ergebnis hoher Geburtenüberschüsse, der Höchstwert wurde dabei im Jahr 1964 verzeichnet, als die Zahl der Geburten um 487.000 über der der Sterbefälle lag. Mit dem starken Absinken des Geburtenniveaus ab Mitte der 1960er Jahre verringerte sich dieser Geburtenüberschuss kontinuierlich und schlug zu Beginn der 1970er Jahre in einen wachsenden Sterbefallüberschuss um. Im Jahr 2011 wurden bereits rund 190.000 Menschen weniger geboren als im gleichen Jahr starben. Damit war diese zunehmend negative natürliche Bevölkerungsbilanz eine der Hauptursachen für den Rückgang des Bevölkerungswachstums.

Betrachtet man die Entwicklung der Geburtenzahlen, so ist eine gewisse „Wellenbewegung“ zu erkennen: gibt es stärker besetzte Geburtsjahrgänge bei den Eltern – wie z. B. bei den Babyboomern – werden auch die Kinderjahrgänge stärker besetzt sein, auch wenn die Kinderzahl je Frau unverändert bleibt. Dieser Effekt schwächt sich von Welle zu Welle ab, lässt sich aber zum Beispiel an den höheren Geburtenzahlen Ende der 1980er Jahre erkennen.

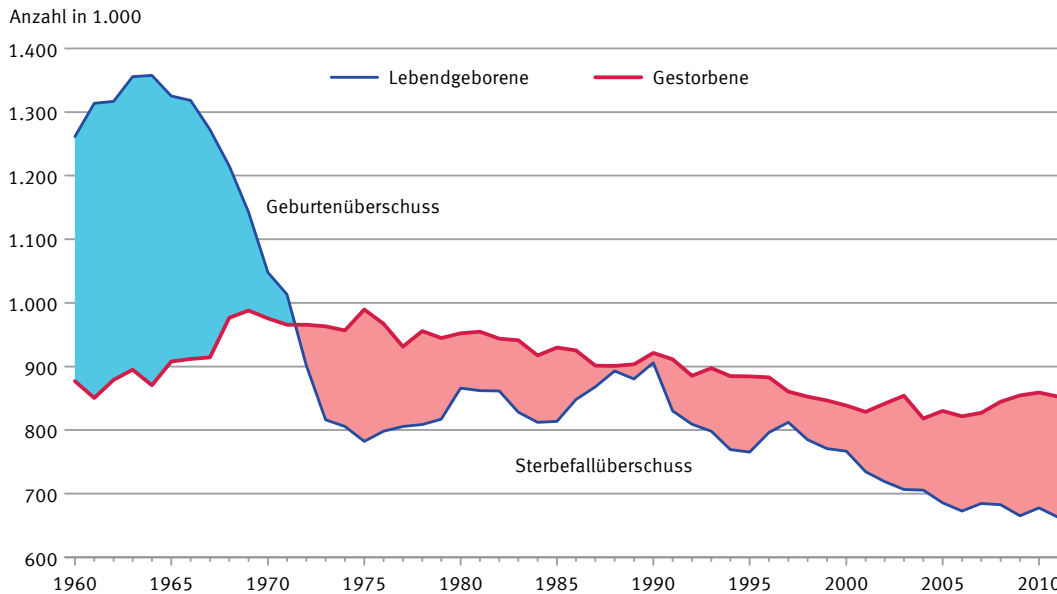
Bevölkerungsstand in Deutschland, 1815 bis 2011¹

Die Bevölkerungszahl in Deutschland ist mit Ausnahme von Kriegszeit nahezu kontinuierlich angewachsen. Seit Mitte der 1990er Jahre stagniert sie bei rund 82 Millionen.



¹ bis 1944 ehemaliges Reichsgebiet, 1945 bis 1989 Früheres Bundesgebiet und DDR insgesamt, ab 1990 Deutschland

Bilanz der Lebendgeborenen und Gestorbenen in Deutschland, 1960 bis 2011

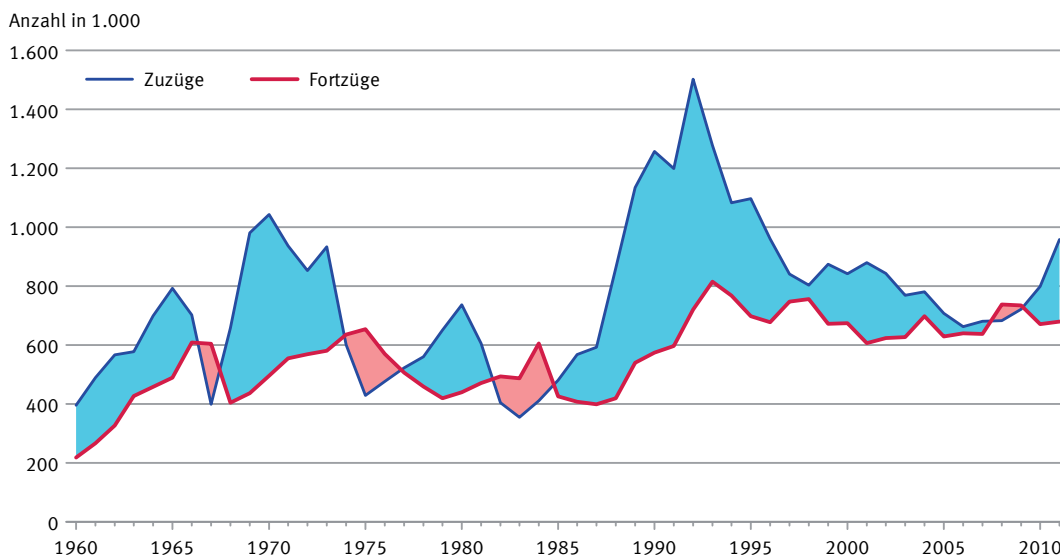


1971 war das letzte Jahr, in dem in Deutschland ein Geburtenüberschuss eintrat. Seitdem übersteigt die Anzahl der Sterbefälle in jedem Jahr die Zahl der Lebendgeborenen und dies tendenziell in wachsendem Umfang.

Datenquelle: Statistisches Bundesamt

© BiB 2013

Bilanz der Zu- und Fortzüge in Deutschland¹, 1960 bis 2011



In den meisten Jahren seit 1960 wiesen das Frühere Bundesgebiet bzw. Deutschland deutlich mehr Zu- als Abwanderungen auf. Jahre mit Abwanderungsverlusten bzw. nur geringen Zuwanderungsüberschüssen sind vor allem auf ausgeprägte Rückwanderungen z. B. von Arbeitsmigranten oder Flüchtlingen zurückzuführen. In den letzten Jahren spielt auch die Bereinigung von Melderegistern hierfür eine Rolle.

¹ bis 1990 Früheres Bundesgebiet, ab 1991 Deutschland

Datenquelle: Statistisches Bundesamt

© BiB 2013

Methodische Erläuterung

Bevölkerungsbilanz

Die Differenz aus Geburten und Sterbefällen wird als natürlicher Saldo bzw. natürliche Bilanz bezeichnet. Überwiegt die Anzahl der Geburten die der Sterbefälle, spricht man von einem Geburtenüberschuss, im anderen Fall von einem Sterbefallüberschuss. Ergänzt wird sie durch die Wanderungsbilanz, die sich als Differenz aus Zu- und Fortzügen über die betrachtete regionale Einheit ergibt. Beide Prozesse zusammen bilden als Gesamtbilanz der Bevölkerung die Grundlage für die jährliche Veränderung der Bevölkerungszahl.

Die Wanderungssalden als Ergebnis von Zu- und Fortzügen unterliegen deutlich stärkeren Schwankungen als die natürlichen Salden. Hier spielen historische Bedingungen wie gezielte Arbeitskräfteanwerbung, Flüchtlingsströme durch Kriege, aber auch Gesetzesänderungen wie das Zuwanderungsgesetz oder die Regelungen für (Spät-)Aussiedler eine entscheidende Rolle. Hinzu kommen Familiennachzüge der in Deutschland lebenden Ausländer oder in den letzten Jahren verstärkte Abwanderung von Deutschen (vgl. Kapitel 6 Außenwanderungen). Die in vielen Jahren erheblichen Zuwanderungsüberschüsse machen deutlich, dass sich die Bundesrepublik nach dem Zweiten Weltkrieg zu einem Einwanderungsland entwickelt hat.

Bis 2003 führten die hohen Zuwanderungsüberschüsse noch zu insgesamt steigenden Bevölkerungszahlen. Danach konnten auch positive Wanderungssalden die hohen Sterbefallüberschüsse nicht mehr ausgleichen, so dass die Bevölkerungszahl in Deutschland sank. In einzelnen Jahren verschärften Abwanderungsüberschüsse diese Situation noch weiter. Für das Jahr 2011 zeigte sich eine Veränderung:

die hohen Zuwanderungsgewinne von fast 280.000 Personen überstiegen den natürlichen Saldo von -190.000 Personen und erstmalig wuchs die Bevölkerungszahl wieder leicht an. Inwieweit sich hier tatsächlich ein neuer Trend abzeichnet, wird sich allerdings erst in den nächsten Jahren erweisen.

In West- und Ostdeutschland differiert die Bevölkerungsbilanz seit der Wiedervereinigung erheblich. Im Westen sorgte die hohe Zahl junger Frauen zu Beginn der 1990er Jahre noch für hohe Geburtenzahlen und damit einen Geburtenüberschuss (z. B. zwischen 1990 und 1994 pro Jahr 2,7 mehr Geborene als Gestorbene je 10.000 Einwohner). In den folgenden Jahren entstanden Sterbefallüberschüsse vor allem durch sinkende Geburtenzahlen. Die zurückgehenden Wanderungsüberschüsse konnten seit 2006 diese negative natürliche Bilanz nicht mehr kompensieren, sodass auch in Westdeutschland der Gesamtsaldo bis 2010 negativ ausfiel und die Bevölkerungszahl insgesamt absank.

Im Osten war die erste Hälfte der 1990er Jahre durch den „demografischen Schock“ nach der Wiedervereinigung gekennzeichnet. Im Ergebnis der damit verbundenen sozialen Unsicherheiten wurden demografisch relevante Entscheidungen aufgeschoben. Das Geburtenniveau sank auf einen historischen Tiefstand und es entstand ein ausgeprägter Sterbefallüberschuss. Gegen Ende der 1990er Jahre stieg die Geburtenzahl wieder an. Das war auch mit der Realisierung von aufgeschobenen Geburten verbunden, also mit einem „Nachholeffekt“. Trotzdem bleibt die natürliche Bilanz negativ und führt im Zusammenwirken mit den in den meisten Jahren negativ ausfallenden Wanderungszahlen zu einem durchgängigen Verlust an Bevölkerung.

Komponenten der Bevölkerungsentwicklung in West- und Ostdeutschland zwischen 1990 und 2011 (durchschnittlicher Saldo pro Jahr je 10.000 Einwohner)

Durchschnitt der Jahre	Westdeutschland ohne Berlin			Ostdeutschland einschl. Berlin		
	Natürliche Bilanz	Wanderungsbilanz	Gesamtbilanz	Natürliche Bilanz	Wanderungsbilanz	Gesamtbilanz
1990-1994	2,7	103,2	105,9	-52,6	-4,1	-52,5
1995-1999	-0,4	31,2	30,8	-43,9	2,0	-41,9
2000-2004	-8,4	34,6	26,1	-31,9	-28,3	-60,2
2005-2009	-16,2	7,9	-8,2	-30,8	-20,9	-51,8
2010-2011	-20,3	29,0	8,7	-32,0	6,4	-25,7

Datenquelle: Statistisches Bundesamt, Berechnungen: BiB

Bevölkerungsvorausberechnung

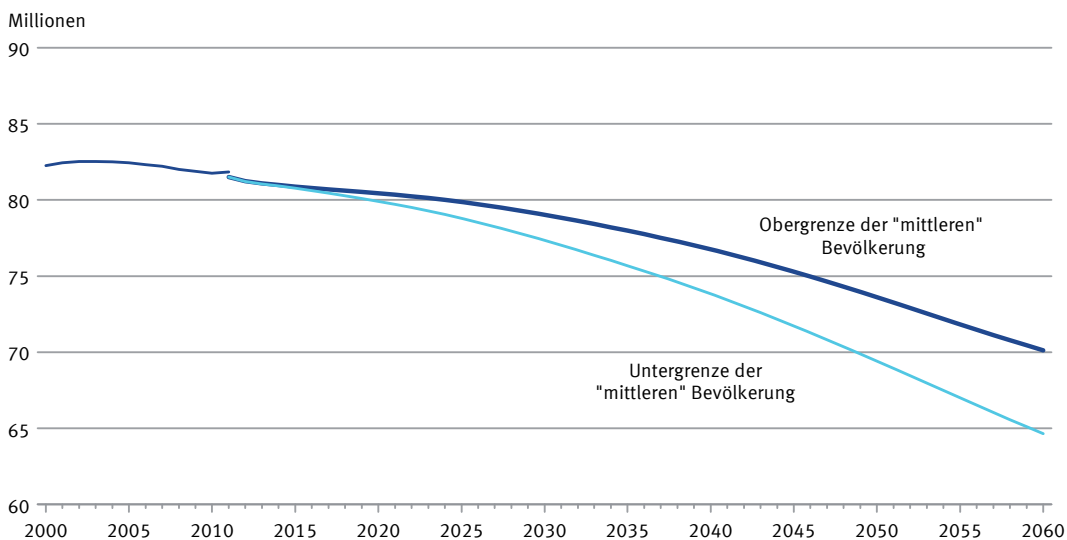
Langfristige Bevölkerungsvorausberechnungen sind Modellrechnungen oder Projektionen, die zeigen, wie sich eine Bevölkerung entwickeln würde, wenn man von bestimmten Annahmen für einzelne Komponenten – Geburten, Lebenserwartung, Wanderungen – ausgeht. Die damit errechneten Bevölkerungszahlen und Altersstrukturen bilden einen Rahmen für die wahrscheinlich zu erwartende Entwicklung, falls die getroffenen Annahmen in etwa eintreffen. Durch Bund und Länder werden auf der Basis der fortgeschriebenen Bevölkerungszahlen und -strukturen regelmäßig koordinierte Bevölkerungsvorausberechnungen erstellt, aktuell wird mit der 12. Vorausberechnung aus dem Jahr 2009 gearbeitet. Die nächste Vorausberechnung wird auf den Zensusergebnissen von 2011 beruhen und dürfte sich damit von den vorangegangenen unterscheiden, denn je weiter die letzten Volkszählungen zurückliegen, desto ungenauer wird auch die Fortschreibung von Zahl und Struktur der Bevölkerung. Besonders wichtig für die zukünftige Bevölkerungsentwicklung sind die Wanderungsannahmen, da bei Lebenserwartung und Geburtenentwicklung keine sprunghaften Veränderungen zu erwarten sind.

Für die 12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung, die einen Zeitraum bis 2060 abbildet, wurden für die beiden Varianten der „mittleren“ Bevölkerung folgende Annahmen zugrunde gelegt:

- » Die zusammengefasste Geburtenziffer bleibt auf Dauer auf dem niedrigen Niveau von 1,4 Kindern je Frau, das durchschnittliche Gebäralter steigt weiter leicht an.
- » Die durchschnittliche Lebenserwartung nimmt bis 2060 weiter zu auf 85,0 Jahre (Männer) bzw. 89,2 Jahre (Frauen).
- » Jährlich ziehen 100.000 (Untergrenze der „mittleren“ Bevölkerung) bzw. 200.000 (Obergrenze der „mittleren“ Bevölkerung) mehr Personen nach Deutschland zu, als das Land verlassen.

Bei Eintreten dieser Annahmen würde die Bevölkerungszahl in Deutschland bis 2060 deutlich zurückgehen – je nach Wanderungsannahme auf rund 64,7 Millionen bei der Untergrenze bzw. rund 70,1 Millionen bei der Obergrenze der „mittleren“ Bevölkerung. Das würde einen Rückgang um 17 bzw. 12 Millionen Menschen gegenüber der Bevölkerungszahl des Jahres 2011 von 81,8 Millionen bedeuten.

Bevölkerungsstand in Deutschland, 2000 bis 2060¹



Die Bevölkerungszahl in Deutschland verringert sich zukünftig weiter. In welchem Ausmaß das geschieht, wird vor allem von den Zu- und Abwanderungen abhängen, da Lebenserwartung und Geburtenentwicklung langfristig gesehen relativ stabil verlaufen.

¹ ab 2012: Ergebnisse der 12. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung des Bundes und der Länder

Altersstrukturen

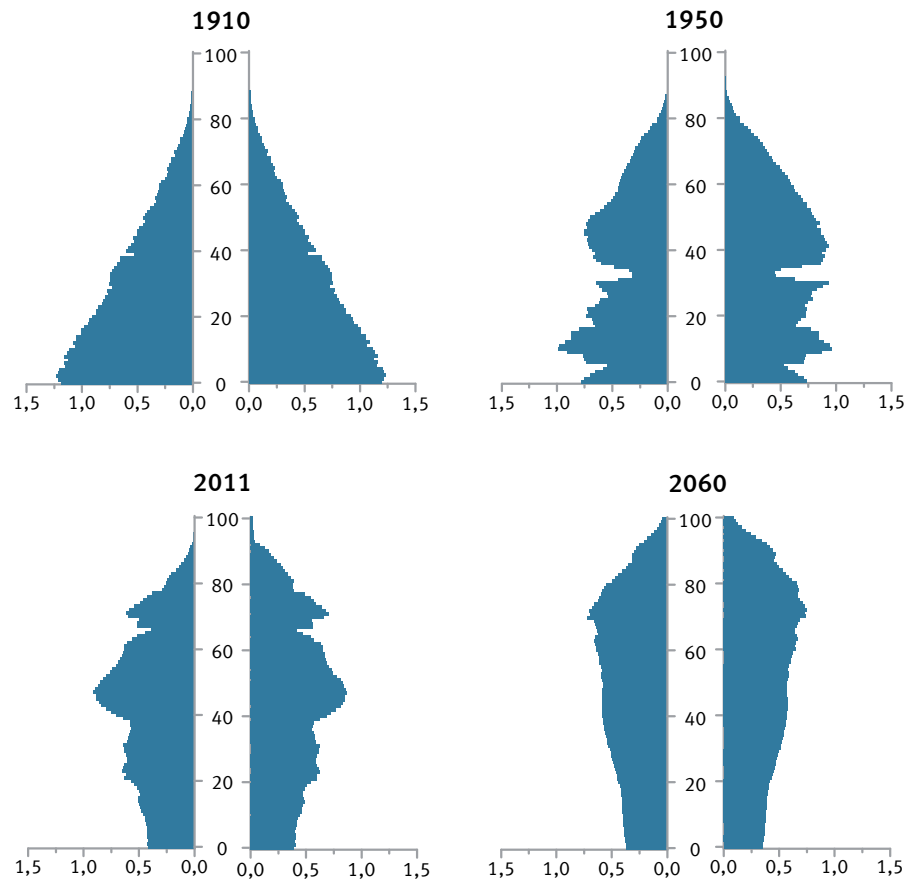
Geburten-, Sterblichkeits- und Wanderungsentwicklung spiegeln sich auch im Altersaufbau der Bevölkerung wider. Und jener wiederum ist neben diesen drei Prozessen mitentscheidend für die zukünftige Bevölkerungsentwicklung, da er deren Ausgangsbasis bildet.

Der Altersaufbau der Bevölkerung hat sich in den letzten 100 Jahren entscheidend verändert. Jahrhundertlang herrschte bei der Altersstruktur das Bild der sprichwörtlichen „Alterspyramide“ vor, das sich auch noch für 1910 mit Ausnahme der jüngsten Jahrgänge (die Geburtenzahlen sind bereits rückläufig) erkennen lässt. Dies war aber

keinesfalls eine „ideale Altersstruktur“, weil sie auf einer hohen Sterblichkeit beruhte. Aber bereits hier wird der Beginn des demografischen Alterungsprozesses in Deutschland deutlich. Das Jahr 1950 zeigt dann schon den schmäler werdenden Sockel der jüngeren Jahrgänge und die tiefen Einschnitte durch Kriege und Weltwirtschaftskrise. In der Gegenwart fallen neben dem immer geringeren Umfang der jüngeren Altersgruppen vor allem die stark besetzten Jahrgänge der sogenannten „Babyboomer“ (Geburtsjahrgänge Ende der 1950er bis Beginn der 1970er Jahre) auf. Für die nächsten Jahrzehnte wird sich der Trend zahlenmäßig kleiner werdender Jahrgänge im jüngeren Alter fortsetzen,

Schematische Darstellung des Altersaufbaus der Bevölkerung von 1910 bis 2060 (in Prozent der Gesamtbevölkerung)

Die schematische Darstellung der Altersstrukturen hat sich im Laufe von mehr als 100 Jahren deutlich gewandelt. Für die Zukunft ist mit einem immer schmäler werdenden Sockel in den jüngeren Jahrgängen zu rechnen.



Datenquelle: Statistisches Bundesamt

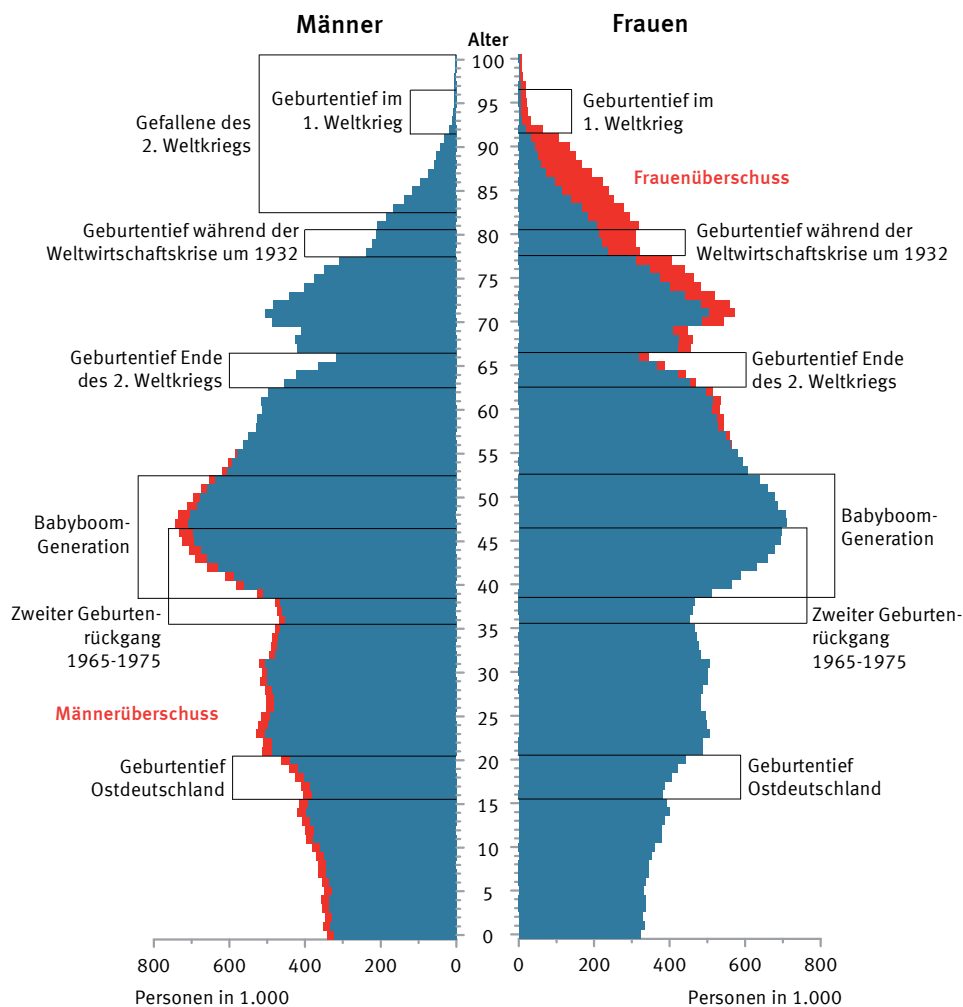
© BiB 2013

der Alterungsprozess in Deutschland wird sich beschleunigen. Selbst wenn die Kinderzahl pro Frau ansteigen sollte, würde dieser Trend durch den Rückgang der Anzahl potenzieller Mütter nur sehr langfristig gestoppt werden können.

Der Altersaufbau zeigt dabei nicht nur die langfristigen demografischen Trends, sondern auch kurzfristiger wirkende historische Einflüsse wie Geburtenausfälle durch Kriege und Krisen, Kriegstote oder besonders stark besetzte Jahrgänge. Über Jahrzehnte hinweg sind die Männerjahrgänge

durch die Kriegseinflüsse der beiden Weltkriege überproportional dezimiert worden, die Kriegszeit selbst sind durch massive Geburtenausfälle gekennzeichnet und die 1960er Jahre des „goldenen Zeitalters von Ehe und Familie“ haben zu den stark besetzten Geburtsjahrgängen der Babyboomer geführt. All diese Entwicklungen lassen sich am Altersaufbau der Bevölkerung in Deutschland nachvollziehen, ebenso wie der Männerüberschuss im jüngeren und der Frauenüberschuss im höheren Alter (siehe dazu Seite 11).

Altersstruktur der Bevölkerung in Deutschland, 31.12.2011



Der Altersaufbau der Bevölkerung in Deutschland spiegelt sowohl langfristige demografische Trends als auch kurzfristige historische Einflüsse wider.

Veränderungen zwischen den Altersgruppen

Wie im vorangegangenen Abschnitt zu erkennen war, unterliegt die Altersstruktur der Bevölkerung erheblichen Veränderungen. Bereits seit Ende des 19. Jahrhunderts verschiebt sich das Verhältnis von jungen und alten Menschen in der Bevölkerung Deutschlands zugunsten der Älteren. Während der Anteil der unter 20-Jährigen 1871 noch bei 43 % lag und nur 5 % der Bevölkerung 65 Jahre und älter waren, liegen diese Werte heute bei 18 bzw. 21 %. Das heißt, heute ist bereits jeder Fünfte in Deutschland mindestens 65 Jahre alt.

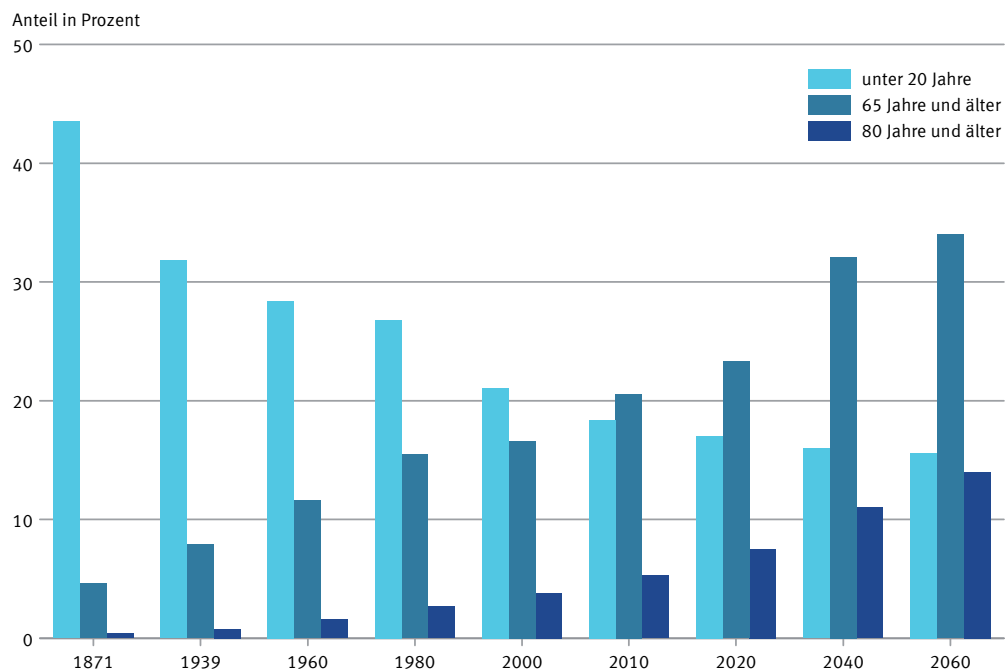
In Zukunft wird sich dieses Verhältnis noch weiter verschieben. Unter den Annahmen der 12. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung wird der Anteil der unter 20-Jährigen bis zum Jahr 2060 auf unter 16 % absinken und derjenige der älteren Menschen ab 65 Jahre weiter auf 34 % ansteigen. Begründet ist dies durch das niedrige Geburtenni-

veau, das vor allem in Westdeutschland schon seit rund 40 Jahren das Geburtengeschehen bestimmt. Dadurch nimmt der Umfang der nachwachsenden Generationen deutlich ab – jede Kindergeneration ist etwa um ein Drittel kleiner als ihre Elterngeneration, wobei ein Generationenabstand heute bei etwa 30 Jahren liegt. Langfristig verringert sich damit nicht nur die Zahl der Kinder und Jugendlichen bis 20 Jahre von heute 14,9 Millionen auf zehn bis elf Millionen, sondern auch die Erwerbsbevölkerung von rund 50 Millionen könnte um mehr als ein Viertel absinken. Die Hauptauswirkungen sind dabei in den Jahren nach 2020 zu erwarten, wenn die geburtenstarken Jahrgänge – die Babyboomer – aus dem Erwerbsleben ausscheiden. Bis 2020 haben wir es vor allem mit einem Alterungsprozess innerhalb der Erwerbsbevölkerung zu tun.

Den stärksten Anstieg wird es in Zukunft bei den Hochbetagten ab 80 Jahre geben, was zu steigenden

Anteile der Altersgruppen unter 20, ab 65 und ab 80 Jahre in Deutschland, 1871 bis 2060¹

Bereits im ausgehenden 19. Jahrhundert begann die durchschnittliche Kinderzahl in Deutschland zu sinken, sodass der Anteil junger Menschen abnahm. Parallel dazu wuchs der Anteil von Menschen ab 65 Jahre stark an: Gegen Ende des 19. Jahrhunderts war nur jeder Zwanzigste in diesem Alter, mittlerweile ist es jeder Fünfte.



¹ ab 2012 Ergebnisse der 12. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung des Bundes und der Länder Variante 1W1; Untergrenze "mittlere" Bevölkerung (Wanderung 100.000)

Datenquelle: Statistisches Bundesamt

Anforderungen im Pflege- und Hilfebereich führen wird (vgl. dazu auch den Abschnitt Hochaltrigkeit und Pflege). Während ihr Anteil im Jahr 1871 noch unter 1 % lag, gehören heute bereits mehr als 5 % der Bevölkerung zu dieser Altersgruppe und bis zum Jahr 2060 wird mit einem Anstieg auf 14 % gerechnet. Das heißt, jeder Siebente wäre im Deutschland des Jahres 2060 mindestens 80 Jahre alt. Damit wäre der Anteil 80-Jähriger und Älterer nur geringfügig niedriger als der der unter 20-Jährigen.

In Ostdeutschland hat sich die Verschiebung zwischen den Altersgruppen durch den Geburten-einbruch Anfang der 1990er Jahre und die hohe Abwanderung vor allem junger Menschen in noch stärkerem Maße vollzogen als in Westdeutschland. Der Anteil unter 20-Jähriger liegt hier gegenwärtig bei unter 15 % (West über 19 %) und der Anteil der Altersgruppe ab 65 Jahre bei knapp 23 % gegenüber über 20 % in Westdeutschland.

Veränderungen des Geschlechterverhältnisses

Je 100 Mädchen werden normalerweise zwischen 105 und 106 Jungen geboren, es gibt also im Kindes- und Jugendalter einen deutlichen männlichen Überschuss. Dieser Überschuss wird reduziert durch die höhere Sterblichkeit männlicher Säuglinge und Kleinkinder und dann noch einmal vor allem im Alter zwischen 15 und 25 Jahren durch eine höhere männliche Sterblichkeit im Ergebnis von Verkehrsunfällen und anderen unnatürlichen Todesursachen.

Mit der Senkung der Sterblichkeit insgesamt hat sich auch diese Geschlechterproportion verändert. 1950 wurde ein zahlenmäßiger Gleichstand zwischen den Geschlechtern im Alter um 20 bis 21 Jahre erreicht. Mittlerweile ist diese Altersgrenze fast kontinuierlich nach oben geklettert und liegt jetzt schon bei etwa 55 Jahren.

Im höheren Altersbereich ist allerdings immer noch ein deutlicher Frauenüberschuss vorhanden, wenn auch die Aussage „das Alter in Deutschland ist weiblich“ weiter an Bedeutung verliert.

Im Alter ab 80 Jahre – in dem ja auch noch die höhere Lebenserwartung der Frauen zum Tragen kommt – lebten zum Höhepunkt dieser zahlenmäßigen Geschlechterungleichgewichte in Deutschland am Ende der 1990er Jahre rund 280 Frauen je 100 Männer. Ursache dafür waren vor allem die durch die beiden Weltkriege stark dezimierten Männerjahrgänge bis zum Geburtsjahrgang 1929, die auch das Geschlechterverhältnis in den Altersgruppen unterhalb von 80 Jahren deutlich beeinflussten.

Inzwischen verringert sich diese Proportion auch jenseits der 80 Jahre kontinuierlich und liegt 2011 in dieser Altersgruppe bei 197 Frauen je 100 Männer. Nach den Annahmen der 12. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung wird sich dieses Verhältnis weiter verringern und im Jahr 2060 ein Niveau von rund 170 zu 100 erreichen.

Entwicklung des Geschlechterverhältnisses in den Altersgruppen ab 65 Jahre (Frauen je 100 Männer)

Jahr	65 – 69 Jahre	70 – 74 Jahre	75 – 79 Jahre	80 Jahre und älter
1950	127	124	124	140
1960	154	151	146	147
1970	136	162	195	192
1980	164	173	180	243
1990	162	183	208	259
2000	112	132	198	277
2010	108	116	131	204
2011	108	115	130	197

Datenquelle: Statistisches Bundesamt

Medianalter

Eine andere demografische Maßzahl zur Abbildung der Alterung einer Gesellschaft ist das Medianalter (s. methodische Erläuterung). Dieses Medianalter ist in den letzten Jahrzehnten deutlich angestiegen. Es liegt bei Frauen durchgehend über dem Niveau der Männer, was vor allem aus der höheren Lebenserwartung der Frauen und dem Männerüberschuss in den jungen Altersgruppen resultiert.

Bei den Männern ist der Verlauf des Medianalters zunächst noch durch ein Absinken in den 1950er und 1960er Jahren gekennzeichnet: die starken Geburtenjahrgänge in dieser Zeit und die ausgedünnte Generation der im Zweiten Weltkrieg gefallenen Männer sorgten zunächst also für eine Verjüngung. Erst danach näherte sich das Medianalter dem Verlauf bei den Frauen an. Heute ist die Hälfte der Männer unter 43 Jahre alt, die Hälfte der Frauen unter 46 Jahre. Dieses Medianalter wird weiter ansteigen mit erheblichen Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt, auf Rentenversicherung und Gesundheitswesen. Ab der Mitte dieses Jahrhunderts ist dann bei beiden Geschlechtern mit einer Stabilisierung des Kurvenverlaufs bzw. einem leichten Rückgang zu rechnen. Die Ursache dafür sind die geburtenstarken Jahrgänge der Babyboom-Generation, die gegenwärtig den

Medianalter

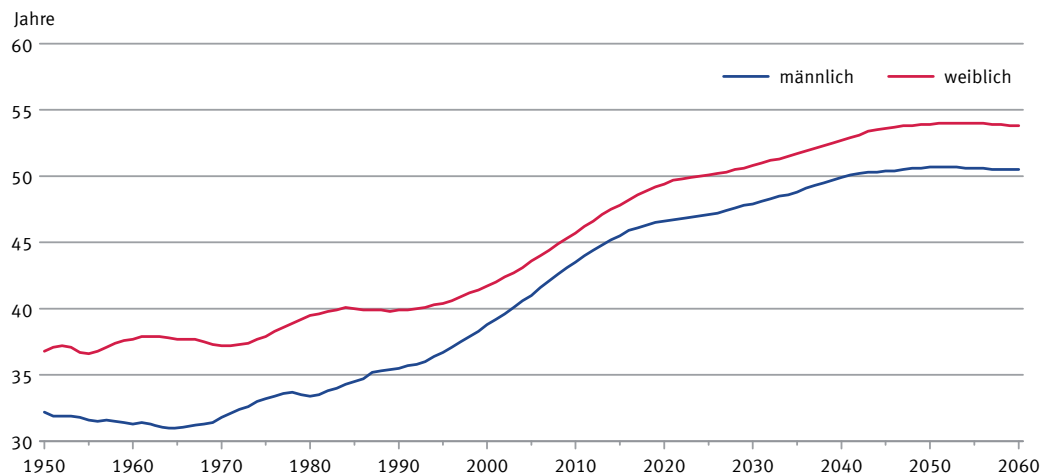
Dieses teilt die Bevölkerung nach dem Alter in zwei gleich große Gruppen: Die eine Hälfte ist jünger als das Medianalter, die andere Hälfte ist älter. Damit reagiert das Medianalter sensibler auf eine Ungleichverteilung der Altersjahrgänge innerhalb einer Bevölkerung als das Durchschnittsalter.

Altersprozess maßgeblich vorantreiben, sie werden dann zum größten Teil verstorben sein.

Das Durchschnittsalter, das als arithmetisches Mittel des Alters aller Personen einer Bevölkerung berechnet wird, liegt um rund ein Jahr unter dem Medianalter und zwar bei Männern bei 42,6 Jahren und bei Frauen bei 45,3 Jahren. Hierbei spielt die Besetzung der einzelnen Geburtsjahrgänge eine wichtige Rolle. Das höchste Durchschnittsalter haben die Menschen in Sachsen-Anhalt, Sachsen und Thüringen, die jüngste Bevölkerung lebt in Hamburg, Berlin und Baden-Württemberg. Dabei betragen die Unterschiede im Durchschnittsalter zwischen Hamburg und Sachsen-Anhalt immerhin 3,7 Jahre bei den Männern und 5,0 Jahre bei den Frauen – auch ein Ergebnis der jahrelangen hohen Abwanderung junger ostdeutscher Frauen.

Medianalter in Jahren, Deutschland 1950 bis 2060¹

Das Medianalter von Männern und Frauen ist in den letzten Jahren stetig angestiegen.



¹ ab 2012 Ergebnisse der 12. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung des Bundes und der Länder Variante 1W1; Untergrenze "mittlere" Bevölkerung (Wanderung 100.000)

Datenquelle: Statistisches Bundesamt, Berechnungen: BiB

© BiB 2013

Abhängigenquotienten

Das Zahlenverhältnis zwischen jungen und alten Menschen ermöglicht nicht nur Einblicke in den strukturellen Altersaufbau der Bevölkerung, es verdeutlicht auch die Abhängigkeiten dieser Gruppen voneinander.

Der sogenannte Jugendquotient beispielsweise gibt das Verhältnis der Kinder und Jugendlichen unter 20 Jahren zu den 20- bis 64-Jährigen wieder, während man das Verhältnis der 65-Jährigen und Älteren in Bezug zu den 20- bis 64-Jährigen als Altenquotient bezeichnet. Dieser Einteilung liegt die idealisierte Vorstellung zugrunde, dass Menschen zwischen 20 und 65 Jahren als wirtschaftlich aktive Gruppe die (finanzielle) Versorgung für die Jüngeren bzw. die Älteren gewährleisten. Die Summe von Jugend- und Altenquotient – der Gesamtquotient – zeigt deshalb die ökonomische Belastung der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter.

Dieser Gesamtquotient lag im Jahr 1871 bei 92,6 und damit um etwa ein Drittel höher als das gegenwärtige Niveau. Grundlage dafür war ein sehr hoher Jugend- und ein sehr niedriger Altenquotient. Damit mussten relativ viele Ressourcen für die Versorgung der noch nicht bzw. nicht mehr Erwerbsfähigen eingesetzt werden. Allerdings ist dabei zu berücksichtigen,

dass Ende des 19. und zu Beginn des 20. Jahrhunderts mehr als 90 % der 15- bis unter 20-Jährigen bereits im Erwerbsleben standen, während dies gegenwärtig nur für weniger als ein Drittel dieser Altersgruppe zutrifft. Andererseits ändert sich auch das Renteneintrittsalter im Zeitablauf.

Der niedrigste Gesamtquotient war in Deutschland in den Jahren 1990 bis 1992 mit unter 58 zu verzeichnen. Zu dieser Zeit war der Jugendquotient bereits auf ein Niveau von rund 34 abgesunken, der Altenquotient aber begann erst stärker anzusteigen und lag noch bei etwa 24. Nach den gegenwärtigen Vorausberechnungen wird der Gesamtquotient bis zum Jahr 2060 erheblich ansteigen und noch über dem Niveau von Ende des 19. Jahrhunderts liegen – allerdings mit entgegengesetzten Vorzeichen: dann wird der Altenquotient zwei Drittel des Gesamtquotienten ausmachen und der Jugendquotient nur ein Drittel.

Auch beim Niveau der Abhängigenquotienten zeigen sich wieder deutliche West-Ost-Unterschiede: Der niedrigere Gesamtquotient in Ostdeutschland von 59,9 gegenüber 64,5 in Westdeutschland wird vor allem durch den erheblich niedrigeren Jugendquotienten von 23,9 (West 31,3) hervorgerufen, der die Geburtenausfälle nach der deutschen Wiedervereinigung widerspiegelt.

Jugend-, Alten- und Gesamtquotient in Deutschland, 1871 bis 2060

Jahr	Jugendquotient ¹	Altenquotient ²	Gesamtquotient ³
1871	83,7	8,9	92,6
1910	85,4	9,8	95,2
1939	52,7	13,1	65,8
1950	50,8	16,3	67,0
2000	34,0	26,8	60,7
2010	30,3	33,8	64,1
2011	29,8	33,7	63,5
2030 ⁴	30,7	52,8	83,5
2060 ⁴	30,9	67,4	98,4

¹ Jugendquotient = unter 20-Jährige je 100 20- bis 64-Jährige

² Altenquotient = 65-Jährige und Ältere je 100 20- bis 64-Jährige

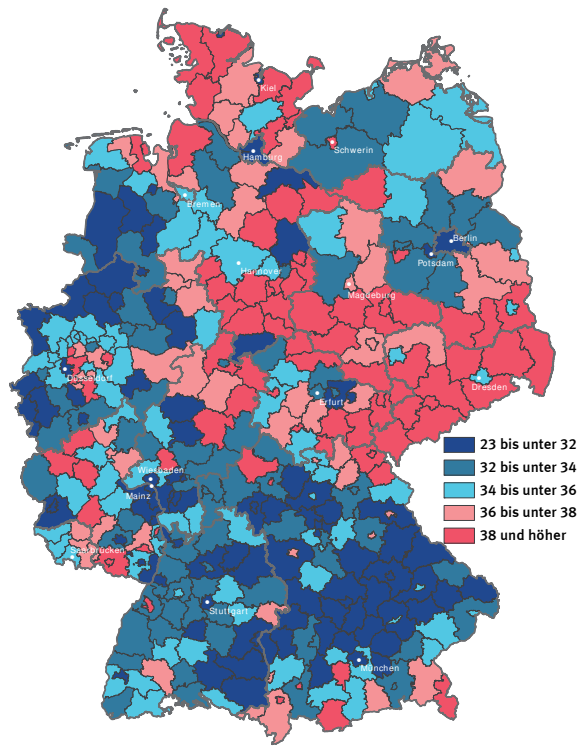
³ Gesamtquotient = unter 20-Jährige und 65-Jährige und Ältere je 100 20- bis 64-Jährige

⁴ 2030 und 2060 entsprechend 12. koordinierter Bevölkerungsvorausberechnung des Bundes und der Länder, Variante 1W1 (Untergrenze der „mittleren“ Bevölkerung)

Datenquelle: Statistisches Bundesamt, Berechnungen: BiB

Altenquotient (65-Jährige und Ältere je 100 20- bis 64-Jährige) in Deutschland, 2011 (Kreisebene)

Der Altenquotient in Deutschland ist regional unterschiedlich ausgeprägt. In den Ballungsräumen und großen Städten liegen die Werte deutlich unter dem bundesweiten Durchschnitt, ebenso in weiten Teilen Süddeutschlands. Das beruht auf dem starken Zuzug vorwiegend junger Menschen. Demgegenüber gibt es in Ostdeutschland, an den Küsten, im äußersten Westen sowie am Alpenrand viele Landkreise mit einem hohen Altenquotient.



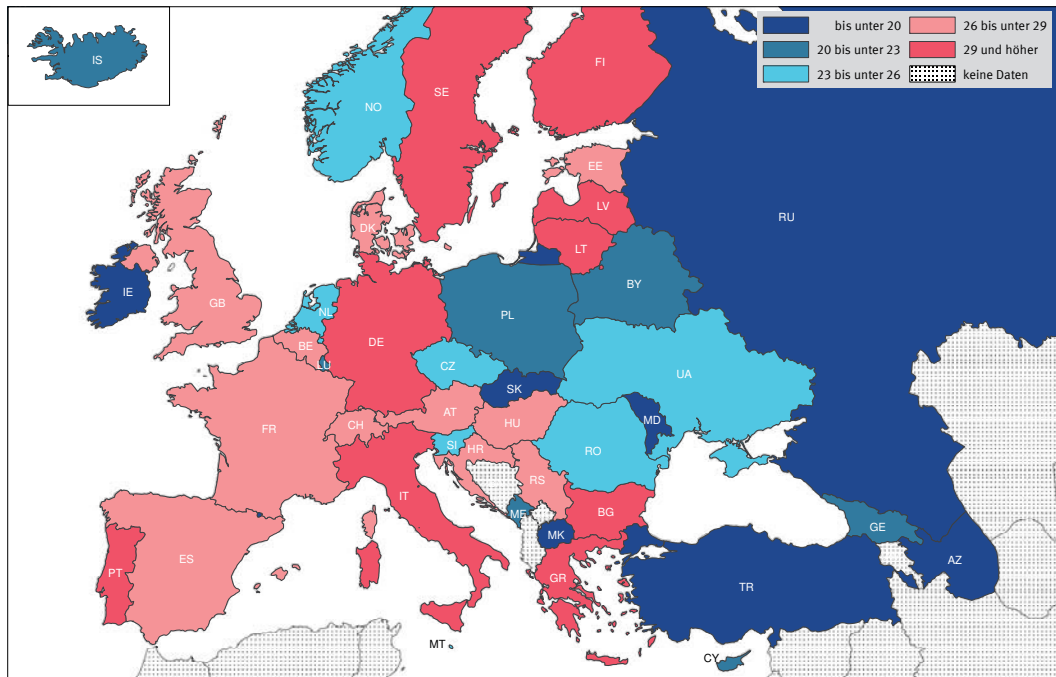
Datenquelle: Statistisches Bundesamt, Berechnungen: BiB
Geometrische Grundlage: © GeoBasis-DE / BKG (2012)

© BiB 2013

Das zahlenmäßige Verhältnis zwischen jüngeren und älteren Menschen ist regional sehr unterschiedlich, so dass der Altenquotient innerhalb Deutschlands erheblichen Schwankungen unterworfen ist. Hierbei spielt vor allem die Abwanderung junger Menschen eine entscheidende Rolle: Wenn viele Junge aus einer Region wegziehen, dann altert — rein rechnerisch — die verbleibende Bevölkerung in diesem Gebiet umso rascher. Außerdem geht mit dem Wegzug junger Frauen auch die zukünftige Müttergeneration verloren. Generell lässt sich sagen, dass Städte aufgrund ihres Angebots an Bildungseinrichtungen, Arbeitsplätzen und Freizeitmöglichkeiten attraktiv für junge Menschen sind. Sie ziehen also tendenziell weg vom Land in Richtung der Ballungszentren. Dieses Phänomen zeigt sich seit vielen Jahren in weiten Teilen der neuen Bundesländer, und hier vor allem in strukturschwachen Gebieten.

Der demografische Wandel und das Altern der Bevölkerung vollziehen sich also regional sehr unterschiedlich. Städtische Zentren mit hoher Wachstumsdynamik bei Bevölkerung und Wirtschaftskraft stehen schon heute strukturschwachen Regionen gegenüber, die von Alterung und Abwanderung betroffen sind. Diese unterschiedlichen Entwicklungen werden sich in Zukunft weiter verstärken und erhebliche Auswirkungen auf die Nutzung und Anforderung von Infrastruktureinrichtungen haben. In den Wachstumsregionen steigt die Nachfrage nach Wohnraum, Verkehrsinfrastruktur, Erholungsflächen, Bildungs- oder Versorgungseinrichtungen. In strukturell benachteiligten Räumen geht es um die Aufrechterhaltung der Daseinsvorsorge für die dort lebenden Menschen. Während einerseits also Wachstum gefördert wird, sind andererseits Schrumpfungsprozesse zu erwarten.

Altenquotienten (65-Jährige und Ältere je 100 20- bis 64-Jährige) in Europa, 2011



Die Altenquotienten in den europäischen Ländern weisen ein sehr unterschiedliches Niveau auf.

Datenquelle: Eurostat

© BiB 2013

Das Altern der Bevölkerung ist nicht auf Deutschland beschränkt. In nahezu allen Staaten weltweit kann ein Alterungsprozess beobachtet werden, allerdings vollzieht er sich global mit unterschiedlichen Geschwindigkeiten. In Japan altert die Bevölkerung besonders schnell, weil sich die hohe Lebenserwartung und die niedrige Geburtenrate in ihren Wirkungen verstärken. Auch China, mit 1,3 Milliarden Einwohnern gegenwärtig noch das bevölkerungsreichste Land der Erde, steht ein rasanter Alterungsprozess bevor, weil die Ein-Kind-Politik die Zahl der Geburten in den letzten Jahrzehnten drastisch beschränkt hat, wodurch die Kindergenerationen deutlich kleiner ausfallen als die Elterngenerationen.

Bei unseren europäischen Nachbarländern weisen die Alterungsprozesse viele unterschiedliche Spezifika auf. In Italien und in einigen osteuropäischen Ländern hat der starke Geburtenrückgang die Alterung deutlich beschleunigt, während in Irland, Skandinavien oder auch in der Türkei dieser Prozess wesentlich langsamer voranschreitet. Die unterschiedlichen Niveaus der Altenquotienten in Europa spiegeln sowohl die niedrigen Geburtenzahlen der letzten Jahrzehnte, die zu geringeren Zahlen junger Erwerbsfähiger geführt haben, wider als auch die Differenzen in der ferneren Lebenserwartung der höheren Altersgruppen mit unterschiedlich steigenden Besetzungen im höheren Alter.

Weitere Informationen zum Thema:
[www.bib-demografie.de/
 bevoelkerungsbilanz_alterstruktur](http://www.bib-demografie.de/bevoelkerungsbilanz_alterstruktur)



Hochaltrigkeit und Pflege

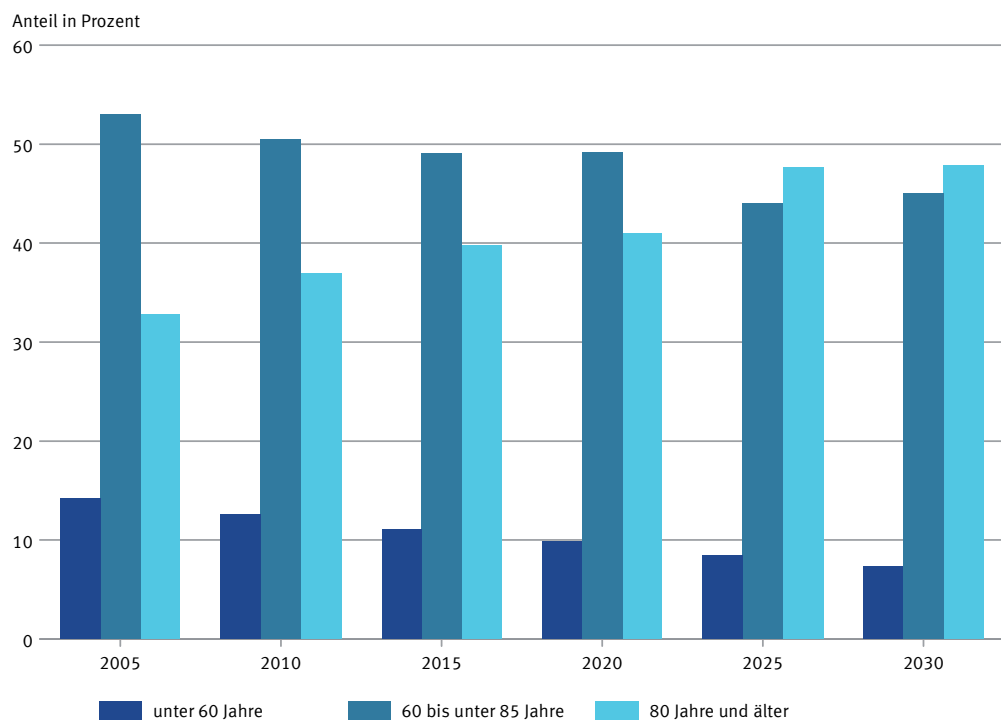
Auch wenn mit der steigenden Lebenserwartung die Lebensjahre in Gesundheit zunehmen, wird es zukünftig immer mehr hochbetagte Senioren geben. Heute leben in Deutschland über vier Millionen Menschen, die älter als 80 Jahre sind. Nach Vorusberechnungen des Statistischen Bundesamtes soll diese Zahl bis zur Mitte des Jahrhunderts auf etwa zehn Millionen klettern. Da mit zunehmendem Alter das Risiko für gesundheitliche Beeinträchtigungen steigt, ist in Zukunft mit einer Zunahme altersbedingter Krankheiten zu rechnen. Körperliche Probleme in der zweiten Lebenshälfte sind zudem oftmals chronisch und irreversibel, gerade bei betagten Menschen treten häufig Multimorbidität und erhebliche Mobilitätseinschränkungen auf. Bei psychischen Erkrankungen spielen Depressionen oder demenzielle Erkrankungen ebenfalls eine wichtige Rolle. Die medizinische Versorgung und altersgerechte Pflege dieser Menschen wird deshalb eine

Pflegebedürftige

Gemäß SGB XI gelten Personen als pflegebedürftig, wenn sie aufgrund körperlicher, seelischer und geistiger Behinderung oder Krankheit dauerhaft auf Hilfe angewiesen sind, um den täglichen Ablauf des Lebens bewältigen zu können. Dabei beurteilt die jeweilige Pflegekasse, ob und in welchem Grad eine Pflegebedürftigkeit besteht. Je nach Schwere des Krankheitszustandes werden Pflegebedürftige in die Pflegestufen I bis III unterteilt.

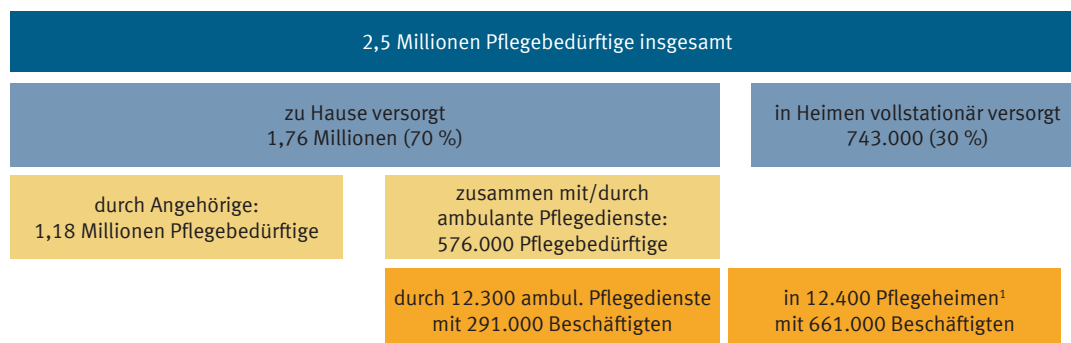
große Herausforderung sein. Gegenwärtig gelten etwa 2,3 Millionen Menschen in Deutschland als pflegebedürftig im Sinne des XI. Sozialgesetzbuches. Folgt man den Status-quo-Berechnungen des Statistischen Bundesamtes (also unter Beibehaltung der aktuellen Pflegequoten), dann dürfte diese Zahl innerhalb der nächsten beiden Jahrzehnte um die Hälfte auf etwa 3,4 Millionen wachsen, wobei der Anteil der unter 60-jährigen Pflegefälle abnimmt.

Pflegebedürftige in Deutschland 2005 bis 2030 nach Altersgruppen (Anteile in Prozent)



Datenquelle: Statistisches Bundesamt, Pflegestatistik (ab 2015 Status-quo-Modell)

Pflegebedürftige 2011 nach Versorgungsart



¹ einschl. teilstationäre Pflegeheime
Quelle: Statistisches Bundesamt

Vor dem Hintergrund ansteigender Pflegefallzahlen gewinnt der qualitative Aspekt der Pflege an Bedeutung. Gegenwärtig spielt die häusliche Pflege durch Angehörige eine wichtige Rolle: Etwa 70 % aller Pflegebedürftigen werden zu Hause betreut, die meisten davon durch Familienangehörige.

Speziell für die Alterssicherungssysteme und Pflegeleistungen werden Unterstützungsziffern errechnet, welche die Verschiebung der Bevölkerungsanteile zwischen den Generationen deutlich machen. So stellt der „intergenerationelle Unterstützungskoeffizient“ die Zahl der Menschen ab 80 Jahren ins Verhältnis zur Größe der nachfolgenden Generation zwischen 50 und 64 Jahren – also der Söhne und Töchter der ab 80-Jährigen. Dieses

Maß ist vor allem für das Unterstützungspotenzial bedeutsam – es zeigt, in welcher Relation alte Menschen in Zukunft auf die Hilfeleistungen und Pflege durch Jüngere rechnen können bzw. in welcher Form dieses Potenzial bei steigender Lebenserwartung abnimmt. Vor allem nach 2020, wenn die geburtenstarken Jahrgänge aus der Altersgruppe der bis 65-Jährigen ausscheiden, wird die zahlenmäßige Relation zwischen den Hochbetagten und ihrer Kindergeneration immer ungünstiger werden.

Hinzu kommt die zunehmende Kinder- und Enkellosigkeit sowie die Auflösung traditioneller Familienstrukturen, die dazu führen, dass Pflege in Zukunft zunehmend von institutionellen Anbietern zu leisten sein wird.

Intergenerationeller Unterstützungsquotient in Deutschland, 2005 bis 2030

Jahr	Altersgruppe 50 bis 64	Altersgruppe ab 80 Jahre	Intergenerationeller Unterstützungskoeffizient
	in 1.000		50- bis 64-Jährige je einen 80-Jährigen und Älteren
2005	15.143	3.681	4,1
2010	16.344	4.307	3,8
2011	16.871	4.401	3,8
2015	18.363	4.814	3,8
2020	19.245	6.007	3,2
2025	17.887	6.225	2,9
2030	15.743	6.417	2,5

Ab 2015 berechnet nach 12. koordinierter Bevölkerungsvorausberechnung, Variante 1W1 (Untergrenze der „mittleren“ Bevölkerung)
Datenquelle: Statistisches Bundesamt, Berechnungen: BiB

2. Erwerbstätigkeit und Bildung

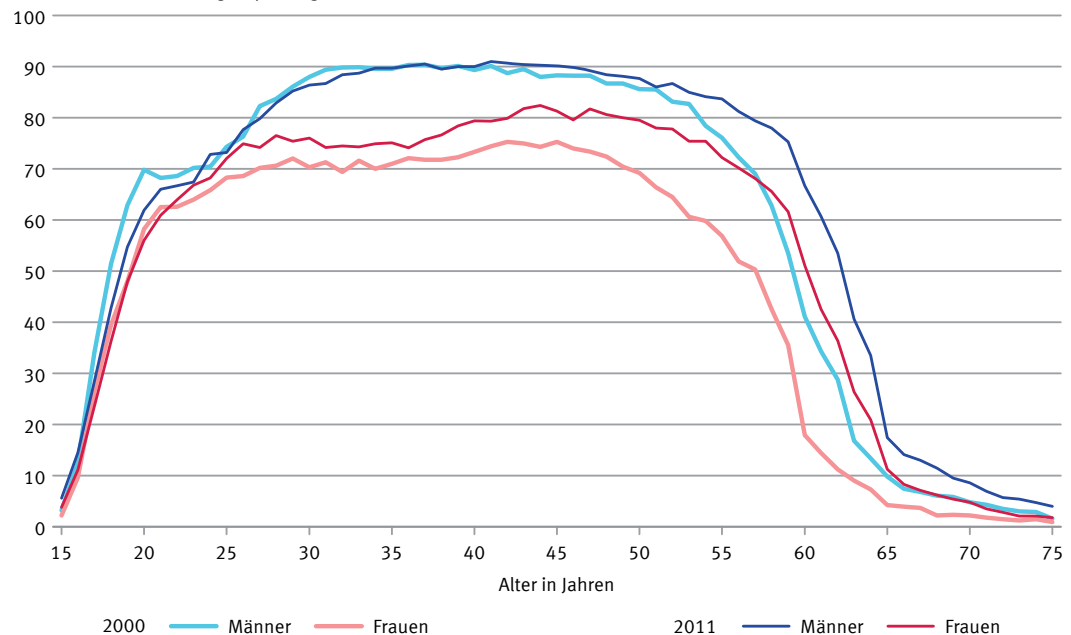
Der demografische Wandel wird sich mittelfristig auch auf den Arbeitsmarkt auswirken, weil sich mit der Alterung und der Schrumpfung der Bevölkerung auch die Erwerbstätigenstruktur verändern wird. Die geburtenstarken Jahrgänge der Babyboomer, die gegenwärtig einen Großteil der Erwerbspersonen stellen, werden bis 2030 aus dem Arbeitsmarkt ausscheiden. Befürchtungen, die aus ökonomischer Sicht im Zusammenhang mit der künftigen demografischen Entwicklung oftmals genannt werden, sind: ein Engpass an jungen und hochqualifizierten Mitarbeitern, ein Rückgang bei der Innovationskraft und Produktivität der Unternehmen sowie niedrigere Beitragszahlungen bei steigenden Sozialausgaben. Führt der demografische Wandel die Menschen in Deutschland also zu einem Wohlstandsverlust? Und welche Möglichkeiten gibt es, den Rückgang der Erwerbsbevölkerung abzumildern? Welche Rolle kommt dabei der Bildung zu?

Gegenwärtig profitiert Deutschland von den stark besetzten Jahrgängen der Babyboom-Generation. Im Jahr 2011 waren durchschnittlich 38,0 Millionen Menschen zwischen 20 und 64 Jahren in Deutschland erwerbstätig – und damit so viele wie nie zuvor. Allein seit 2001 hat diese Zahl um 3,1 Millionen Erwerbstätige zugenommen. Für diesen Anstieg gibt es mehrere Gründe: Zum einen trug die positive ökonomische Lage dazu bei, dass die Zahl der verfügbaren Arbeitsplätze gestiegen ist. Zum anderen hat sich aber auch die allgemeine Erwerbsneigung erhöht, die Erwerbstätigenquote der 20- bis 64-Jährigen wuchs von 69 % auf nunmehr 76 %. Vor allem Frauen drängen immer stärker in den Arbeitsmarkt. Waren 2001 noch rund 61 % der Frauen im erwerbsfähigen Alter erwerbstätig, so erhöhte sich dieser Anteil mittlerweile auf 71 %. Bei den Männern fiel der Anstieg von 76 auf 81 % deutlich schwächer aus, allerdings auf einem höheren Niveau.

Erwerbstätigenquote nach Alter und Geschlecht in Deutschland, 2000 und 2011

Männer sind in allen Lebensjahren zu einem höheren Grad erwerbstätig als Frauen. Dennoch hat gerade in den letzten Jahren die Frauenerwerbstätigkeit stark zugenommen.

Anteil an der Bevölkerung im jeweiligen Alter (in Prozent)



Datenquelle: Statistisches Bundesamt, Mikrozensus

© BiB 2013

Erwerbstätigenquote

Die Erwerbstätigenquote setzt die Zahl der Erwerbstätigen einer Bevölkerung in Bezug zur Gesamtzahl der Bevölkerung im gleichen Alter und Geschlecht. Dabei wird die Arbeitskräfteerhebung des Statistischen Bundesamtes als Datengrundlage verwendet, die das international vereinbarte Labour-Force-Konzept der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) für den Erwerbsstatus zugrunde legt. Demnach gilt als erwerbstätig, wer ab einem Alter von 15 Jahren mindestens für eine Stunde gegen Lohn arbeitet.

Betrachtet man die Erwerbsbeteiligung in Deutschland nach Alter und Geschlecht, so wird ein typischer Verlauf deutlich, der durch folgende Kennzeichen charakterisiert ist:

- » Über den gesamten Lebensverlauf hinweg betrachtet sind Männer zu einem höheren Grad erwerbstätig als Frauen. Die Phase mit der höchsten Erwerbsbeteiligung liegt bei Männern zwischen dem 35. und 45. Lebensjahr, ihre Erwerbstätigenquote erreicht in dieser Zeit rund 90 %. Bei Frauen hingegen ist die Erwerbsarbeit zwischen dem 45. und dem 55. Lebensjahr mit rund 80 % am stärksten verbreitet.
- » Der stärkste geschlechtsspezifische Unterschied ist im Alter zwischen 25 und 40 Jahren zu beobachten. Während Männer in dieser Phase bereits zu einem hohen Teil erwerbstätig sind, nehmen Frauen deutlich seltener am Erwerbs-

leben teil. Vereinbarkeitsprobleme von Beruf und Familie tragen mit dazu bei, dass Frauen zumindest zeitweise aus dem Erwerbsleben ausscheiden.

- » Während der letzten Jahre hat sich die Erwerbsbeteiligung erheblich verändert: Zum einen treten junge Menschen später ins Erwerbsleben ein als noch um die Jahrtausendwende, was auf eine im Schnitt längere Ausbildungsphase zurückzuführen ist. Zum anderen ist die Erwerbsbeteiligung bei Menschen über 55 Jahren stark angestiegen.

Um dem demografisch bedingten Rückgang der Erwerbsbevölkerung entgegenzuwirken, sind mehrere Lösungsansätze denkbar: Der frühere Eintritt in das Erwerbsleben, der spätere Austritt aus der Erwerbsphase, eine Erhöhung der Frauenerwerbstätigkeit sowie der Zuzug von ausländischen Arbeitskräften.

Erwerbsbeteiligung von Frauen

An der gestiegenen Erwerbsbeteiligung in Deutschland sind Frauen in besonderer Weise beteiligt. Gegenwärtig gehen sieben von zehn Frauen einer bezahlten Arbeit nach, so viel wie nie zuvor. Bei der schulischen und beruflichen Qualifikation haben Frauen die Männer mittlerweile überholt: Unter den 30- bis 34-Jährigen gelten 35 % der Frauen als hochqualifiziert, bei den Männern sind es mit 31 % etwas weniger.

Der besseren Ausbildung zum Trotz unterliegt die Erwerbsbeteiligung von Frauen sehr viel stärker fa-

Gründe für Teilzeittätigkeit nach Geschlecht 2011 (in Prozent)

Grund	Männer	Frauen
keine Vollzeittätigkeit zu finden	24,1	14,3
Aus- und Weiterbildung	23,0	6,4
Betreuung von Kindern und Pflegebedürftigen	2,7	26,1
sonstige familiäre oder persönliche Verpflichtungen	7,6	27,6
Krankheit oder Unfallfolgen	6,8	2,6
Vollzeittätigkeit aus anderen Gründen nicht erwünscht	35,9	23,0

Datenquelle: Statistisches Bundesamt, Mikrozensus

miliären Einflüssen als bei Männern. Bedingt durch die Kinderbetreuung oder die Pflege älterer Angehöriger weisen viele Frauen keine durchgängige Erwerbsbiografie auf oder sind überdurchschnittlich oft in Teilzeitarbeitsverhältnissen beschäftigt. So arbeitet fast die Hälfte aller erwerbstätigen Frauen in Deutschland (45 %) weniger als 32 Stunden pro Woche, bei den Männern sind nur rund 10 % in Teilzeit beschäftigt.

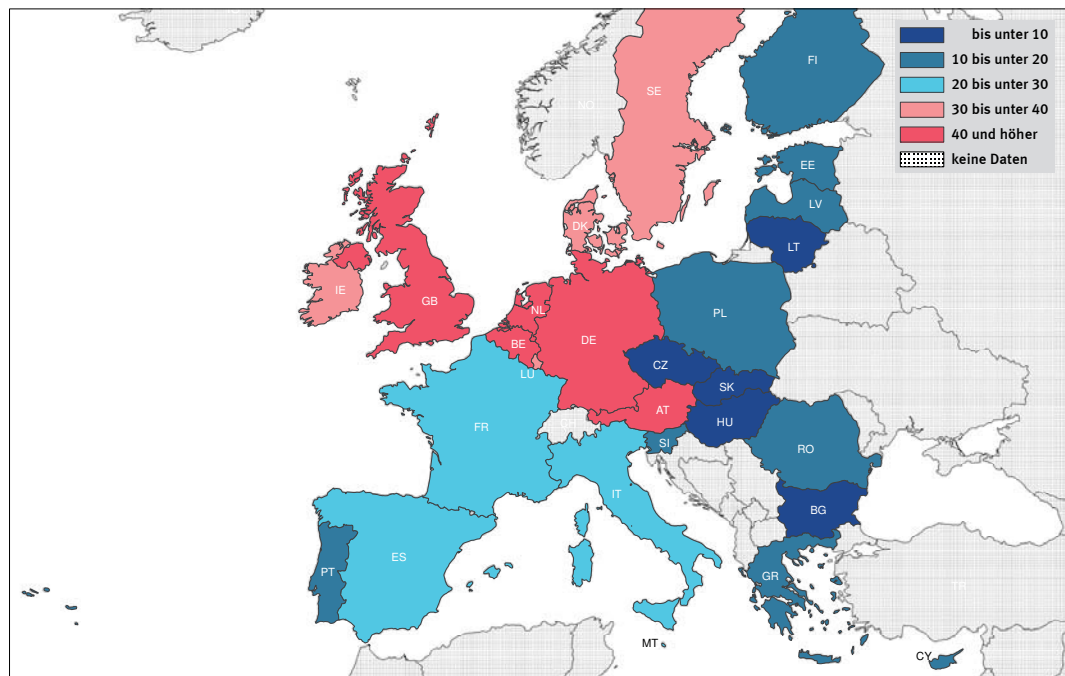
Die Gründe für diese Erwerbsform unterscheiden sich zwischen den Geschlechtern sehr deutlich: So üben Männer Beschäftigungen in Teilzeit oft nur dann aus, wenn sie keine Vollzeitstelle finden oder wenn sie an einer Fort- bzw. Weiterbildungsmaßnahme teilnehmen. Das hat zur Folge, dass die meisten Männer mit Teilzeitbeschäftigung entweder unter 30 Jahre oder über 55 Jahre alt sind, sich also entweder in der Übergangsphase zwischen Ausbildung und Erwerbsleben befinden oder zwi-

schon Erwerbsarbeit und Ruhestand. Bei den Frauen zeigt sich ein gänzlich anderes Bild: hier stehen familiäre Aufgaben sowie die Betreuung von Kindern und Angehörigen an erster Stelle. Dementsprechend sind die meisten Frauen in einem Alter zwischen 35 und 60 Jahren teilzeitbeschäftigt, weil in diesem Altersabschnitt familienbezogene Aufgaben besonders häufig anfallen.

Im internationalen Vergleich gibt es nur in den Niederlanden höhere weibliche Teilzeitquoten als in Deutschland, während in einigen osteuropäischen Ländern diese Art der Beschäftigung bei Frauen weitgehend unbekannt ist (Bulgarien 2 %, Slowakei 5 %). Im EU-Durchschnitt liegt der Wert bei rund 32 %. In den einzelnen Ländern variieren die Gründe, warum Teilzeit gearbeitet wird, stark. So hätten 48 % der Spanierinnen lieber eine Vollzeitstelle, finden aber keine, während 28 % Familienpflichten als Hinderungsgründe nannten.

Teilzeiterwerbstätigkeit von Frauen zwischen 15 und 64 Jahren in Europa 2011 (in Prozent)

In Deutschland und in den Niederlanden arbeiten Frauen am häufigsten auf Teilzeitbasis. In einigen osteuropäischen Ländern ist diese Art der Beschäftigung für Frauen weitgehend unbekannt.



Datenquelle: Eurostat

© BiB 2013

Erwerbsbeteiligung junger Menschen

Immer mehr junge Menschen streben eine höhere Qualifikation an: Im Jahr 2011 erreichten bereits 43 % der Schulabgänger die allgemeine Hochschul- oder Fachhochschulreife, zehn Jahre zuvor waren es nur 30 %. Während der Anteil der Schüler mit Realschulabschluss weitgehend stabil blieb (rund 36 %), verringerte sich der mit Hauptschulabschluss von 24 % auf rund 17 %. Der zunehmende Anteil von studienberechtigten jungen Menschen hat dazu geführt, dass die durchschnittliche Dauer der Ausbildung gestiegen ist, was wiederum den Eintritt in das Erwerbsleben verzögert.

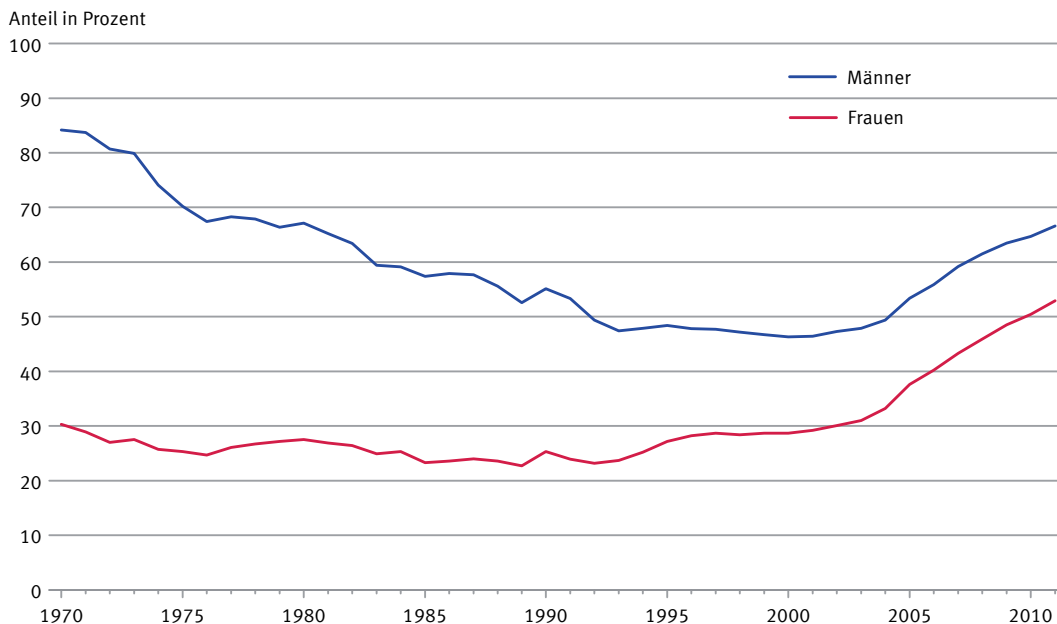
Deutschland besitzt im europäischen Vergleich eine relativ lange Ausbildungszeit. Im Jahr 2011 befand sich rund die Hälfte der 20- bis 24-Jährigen in Ausbildung oder Studium, der EU-Durchschnitt liegt etwas darunter. In Großbritannien sind die Ausbildungszeiten sehr viel kürzer, so dass sich in

der gleichen Altersgruppe dort nur noch ein Drittel in der Ausbildungsphase befindet. Die Reduzierung der Gymnasialzeit auf acht Jahre, der Wegfall von Wehr- und Ersatzdienst sowie eine Verschlinkung des universitären Studiums sollen dazu beitragen, den Übergang in das Erwerbsleben zu beschleunigen.

Erwerbsbeteiligung älterer Menschen

Während die Erwerbsbeteiligung Jüngerer in den letzten Jahren abgenommen hat, stieg sie bei älteren Menschen deutlich an. Allein zwischen 2001 und 2011 kletterte die Erwerbstätigenquote bei Männern im Alter von 55 bis 64 Jahren von 46 % auf nunmehr 67 %, bei Frauen in der gleichen Altersgruppe von 29 % auf 53 %. Ursachen für den Anstieg sind neben der allgemein guten Wirtschaftslage auch ein steigender Bedarf an erfahrenen Arbeitskräften. Aufgrund der höheren Qualifikation der Erwerbstätigen und der Anhebung des Renten-

Erwerbstätigenquote im Alter von 55 bis 64 Jahren in Deutschland¹, 1970 bis 2011



In den letzten Jahren ist die Erwerbstätigenquote von älteren Menschen deutlich angestiegen. Bei Frauen erreichte sie 2011 einen neuen Höchststand, bei den Männern lag das Niveau in den 1970er Jahren noch erheblich darüber.

¹ 1970 bis 1990 Früheres Bundesgebiet

Datenquelle: Statistisches Bundesamt

eintrittsalters auf 67 Jahre ist davon auszugehen, dass diese Quoten in den kommenden Jahren weiter steigen werden.

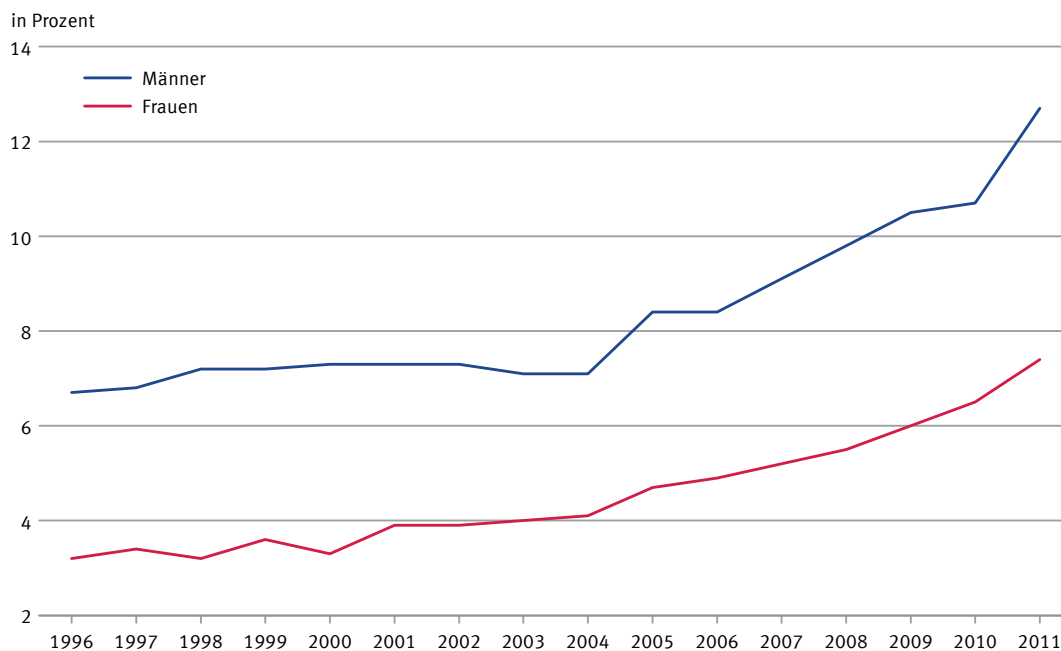
Im Langzeitvergleich zeigt sich allerdings, dass die steigende Erwerbsbeteiligung in dieser Altersgruppe ein relativ neues Phänomen darstellt: Seit den 1970er Jahren war die Erwerbsbeteiligung vor allem älterer Männer nämlich stark rückläufig und hatte sich von 85 % im Jahr 1970 auf einen Tiefstwert um die Jahrtausendwende reduziert. Im Jahr 2001 war nicht einmal mehr die Hälfte der 55- bis 64-jährigen Männer erwerbstätig. Ursache für diesen Rückgang waren neben Strukturänderungen im Arbeitsmarkt auch großzügige Regelungen, die Frühverrentungen sowohl für Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer attraktiv gemacht haben; diese Anreize sind mittlerweile stark limitiert. Ein gänzlich anderes Bild zeigt sich übrigens bei den Frauen im Alter von 55 bis 64 Jahren: deren Erwerbstätigkeit

stieg seit Beginn der 1990er Jahre kontinuierlich an und erreichte im Jahr 2011 einen neuen Höchststand.

Auch jenseits der bisherigen Regelaltersgrenze ist der Anteil erwerbstätiger Menschen angestiegen. Mittlerweile geht jeder zehnte Bürger in Deutschland zwischen 65 und 69 Jahren einer bezahlten Beschäftigung nach, damit hat sich die Erwerbsbeteiligung gegenüber 1996 verdoppelt. Dabei fällt auf, dass es in dieser Altersklasse vor allem Hochgebildete sind, die einer bezahlten Beschäftigung nachgehen: Bei Männern mit Hochschulabschluss ist jeder Fünfte (19,4 %) erwerbstätig, bei Männern mit niedrigem Bildungsniveau nur jeder Vierzehnte (6,9 %). Dieser bildungsspezifische Zusammenhang lässt sich auch für Frauen nachweisen (9,9 % bzw. 6,2 %). Diese Zahlen belegen, dass die Arbeit im Rentenalter nicht nur aus ökonomischen Gründen erfolgt.

Erwerbstätigenquoten 65- bis 69-jähriger Männer und Frauen, 1996 bis 2011

Die Erwerbsbeteiligung von Menschen jenseits des gesetzlichen Renteneintrittsalters ist in den letzten Jahren erheblich angestiegen.



Datenquelle: Statistisches Bundesamt, Mikrozensus

© BiB 2013

Qualifizierung und Weiterbildung

In Deutschland besteht ein enger Zusammenhang zwischen der beruflichen Bildung und dem Erwerbsstatus. So sind hochqualifizierte Menschen in neun von zehn Fällen erwerbstätig, bei Personen ohne Schulabschluss sind es nur fünf von zehn. Um die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten in einer Wissensgesellschaft zu sichern, ist die weitergehende Qualifikation der Erwerbstätigen von besonderer Bedeutung. Gerade in einer alternden Bevölkerung ist es notwendig, das Modell der zeitlich begrenzten Wissensaufnahme in Schulen oder Ausbildungsstätten durch ständige Weiterbildungsmaßnahmen zu ergänzen. In diesem Zusammenhang wurde der Begriff vom „Lifelong Learning“ etabliert.

Im Jahr 2011 nahmen 8,1 Millionen Erwerbstätige an einer beruflichen Weiterbildung teil, das sind mehr als doppelt so viele wie 2001 (3,2 Millionen). Die Dynamik des Zuwachses trägt allerdings deutliche Abstufungen nach Altersklassen: Während bei den jüngeren Erwerbstätigen die Zahl qualifizierender Maßnahmen nahezu konstant geblieben ist, ist der Bedarf bei den Älteren zum Teil stark angestiegen. In der Altersgruppe der ab 55-Jährigen hat sich die Zahl der Weiterbildungen um das Achtfache erhöht. Diese Zahl steht in engem Zusammenhang mit der stärkeren Erwerbsbeteiligung

Älterer. Im Vergleich zwischen den Geschlechtern wird deutlich, dass bei den unter 30-Jährigen Weiterbildungsmaßnahmen häufiger von Frauen besucht werden als von Männern, erst mit über 30 Jahren kehrt sich das Verhältnis um, weil auch der Anteil der Frauen an den Erwerbstätigen in diesem Altersbereich abnimmt. Und auch bei den Qualifizierungsmaßnahmen tritt eine Bildungskomponente zutage – mit steigender Allgemeinbildung bzw. besserer Stellung im Beruf nimmt die Zahl der Weiterbildungen zu.

Der vierte Bericht zur „Bildung in Deutschland 2012“ machte deutlich, dass bei der betrieblichen Weiterbildung in den letzten Jahren allerdings ein sinkender Trend zu verzeichnen ist. Individuell berufsbezogene und nicht berufsbezogene Weiterbildung hingegen nehmen einen deutlich höheren Zeitanteil bei der Weiterbildung der Beschäftigten ein. Allein für individuell-berufsbezogene Weiterbildungsmaßnahmen investierten die Teilnehmer im Jahr 2010 durchschnittlich 131 Stunden.

Damit Menschen im Berufsleben möglichst lange geistig und körperlich fit bleiben, setzt dies einen bewussten Umgang mit gesundheitlichen Ressourcen voraus. Auch hierfür muss in Weiterbildungen die entsprechende Grundlage geschaffen werden.

Teilnehmer an beruflichen Weiterbildungsmaßnahmen nach Alter und Geschlecht, 2011 (in 1.000)

Altersgruppe	Gesamt	Männer	Frauen
15 - 19	75	38	37
20 - 24	505	235	270
25 - 29	904	437	467
30 - 34	996	526	470
35 - 39	960	517	443
40 - 44	1281	694	587
45 - 49	1288	675	613
50 - 54	1051	541	510
55 und mehr	1065	594	471

Datenquelle: Statistisches Bundesamt

3. Geburtenentwicklung

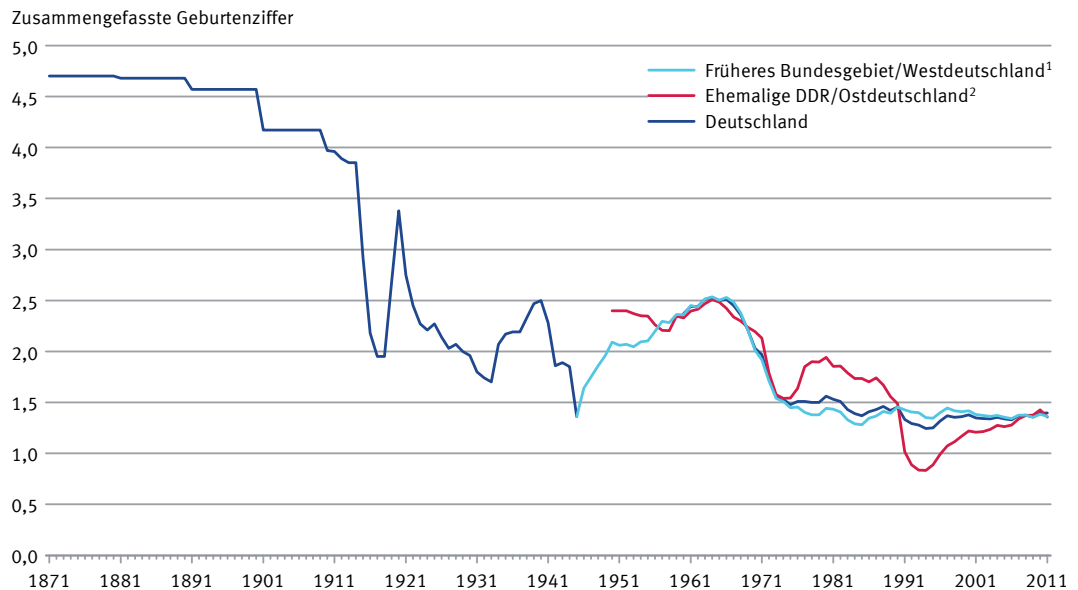
Mit rund 663.000 Geburten wurden im Jahr 2011 so wenige Kinder wie noch nie in Deutschland seit dem Zweiten Weltkrieg geboren. Dies scheint erstaunlich zu sein, wenn man anhand der Entwicklung der zusammengefassten Geburtenziffer sieht, dass sich das Geburtenniveau in Westdeutschland seit den 1970er Jahren kaum verändert und in Ostdeutschland seit der Wende nahezu kontinuierlich wieder erhöht hat.

Zusammengefasste Geburtenziffer (TFR)

Die zusammengefasste Geburtenziffer umfasst die Summe aller altersspezifischen Geburtenziffern der Altersjahrgänge 15 bis 45/49 für ein Kalenderjahr. Sie ist eine zusammengesetzte, hypothetische Kennziffer und gibt an, wie viele Kinder je Frau geboren würden, wenn für deren ganzes Leben die altersspezifischen Geburtenziffern des jeweils betrachteten Kalenderjahres gelten würden. Die TFR ist die am häufigsten verwendete Kennziffer zur Charakterisierung des aktuellen Geburtenniveaus, weil die tatsächlichen durchschnittlichen Geburtenzahlen je Frau (endgültige Kinderzahl) erst dann festgestellt werden können, wenn die Frauen das gesamte gebärfähige Alter durchlaufen haben. Sie hat aber den Nachteil, dass sie durch das Vorziehen von Geburten in ein niedrigeres oder das Verschieben in ein höheres Lebensalter beeinflusst wird. In Deutschland wird in den letzten Jahren die tatsächliche Fertilität der Frauen mit der zunehmenden Zahl von Geburten im höheren Alter unterschätzt.

Zusammengefasste Geburtenziffer in Deutschland, West- und Ostdeutschland, 1871 bis 2011

Die zusammengefasste Geburtenziffer ist seit Ende des 19. Jahrhunderts von 4,7 Kindern je Frau auf das heutige Niveau von 1,4 gefallen. Ursache dafür waren zwei einschneidende Geburtenrückgänge zu Beginn des 20. Jahrhunderts und Ende der 1960er Jahre. Daneben zeigt die Abbildung die Einflüsse der Weltkriege auf das Geburtenniveau.



¹ ab 1990 ohne Berlin

² ab 1990 einschließlich Berlin

Datenquelle: Statistisches Bundesamt

© BiB 2013

Deutschland weist mit 1,4 Kindern je Frau eine Fertilität auf, die langfristig dazu führt, dass jede Elterngeneration nur zu zwei Dritteln durch die nachfolgende Kindergeneration ersetzt wird. Damit verringert sich die Zahl potenzieller Mütter kontinuierlich. Zu Beginn der 1980er Jahre lebten noch 17,1 Millionen Frauen zwischen 15 und 45 Jahren in Deutschland (DDR und Früheres Bundesgebiet zusammen), im Jahr 2011 lag diese Zahl um rund zwei Millionen niedriger. Auch bei gleichbleibendem Geburtenniveau wird die Zahl der Lebendgeborenen folglich absinken.

Die Geburt von Kindern verschiebt sich in Deutschland – wie in anderen europäischen Ländern auch – in ein immer höheres Lebensalter der Frauen. Diese Entwicklung ist nicht neu, sie vollzieht sich in Westdeutschland bereits seit den 1970er Jahren. In Ostdeutschland hat sie erst in den 1980er Jahren eingesetzt und sich auch nicht so kontinuierlich vollzogen, so dass 1990 ostdeutsche Mütter bei Geburt ihrer Kinder im Durchschnitt sogar drei Jahre jünger waren als die westdeutschen. Dieser Unterschied hat sich bis zur Gegenwart im Ergebnis

des schnellen Anstiegs des Gebäralters im Osten deutlich verringert, noch immer aber sind die ostdeutschen Mütter mehr als ein Jahr jünger.

Will man die Entwicklung des Gebäralters beim ersten Kind über einen längeren Zeitraum vergleichen, muss man auf die innerhalb der bestehenden Ehe geborenen Kinder zurückgreifen. Hier zeigt sich, dass die Mütter ihr erstes Kind heutzutage rund sechs Jahre später bekommen als 1970.

Seit 2008 ist es in Deutschland nun möglich, die Geburten nach der Reihenfolge der tatsächlich geborenen Kinder unabhängig von der bestehenden Ehe zu differenzieren. Anhand der Zahlen für 2011 zeigt sich, dass der West-Ost-Unterschied im Gebäralter bei der Geburt des ersten Kindes mit rund 1,6 Jahren besonders stark ausgeprägt war. Ein wichtiger Aspekt für dieses niedrigere Gebäralter im Osten ist der hohe Anteil nichtehelicher Geburten, der 2011 bei 59 % im Vergleich zu 28 % in Westdeutschland liegt – denn unverheiratete Mütter sind bei der Geburt ihrer Kinder rund drei Jahre jünger als verheiratete Mütter. Für die zweiten, dritten und weiteren Kinder verringert sich dieser Unterschied allmählich.

Durchschnittliches Alter der Mütter bei Geburt ihrer Kinder¹, 2011 (in Jahren)

	Deutschland	Westdeutschland ²	Ostdeutschland ²
Insgesamt	30,6	30,8	29,5
1. Kind	29,1	29,3	27,7
2. Kind	31,5	31,7	30,8
3. Kind	33,0	33,1	32,4
4. und weiteres Kind	34,2	34,3	33,7

¹ biologische Geburtenfolge, nicht nach bestehender Ehe

² jeweils ohne Berlin

Datenquelle: Statistisches Bundesamt

Ein Phänomen, das in Deutschland zunehmend an Bedeutung gewonnen hat, ist die Kinderlosigkeit. Damit ist Deutschland im europäischen Rahmen zwar nicht allein, sie ist aber wesentlich stärker verbreitet als in vielen anderen europäischen Staaten. Innerhalb Deutschlands existieren jedoch erhebliche Unterschiede in der Kinderlosigkeit zwischen West- und Ostdeutschland, die sich in den letzten Jahren auch kaum verringert haben. So gelten in Deutschland 20,7 % der Frauen als kinder-

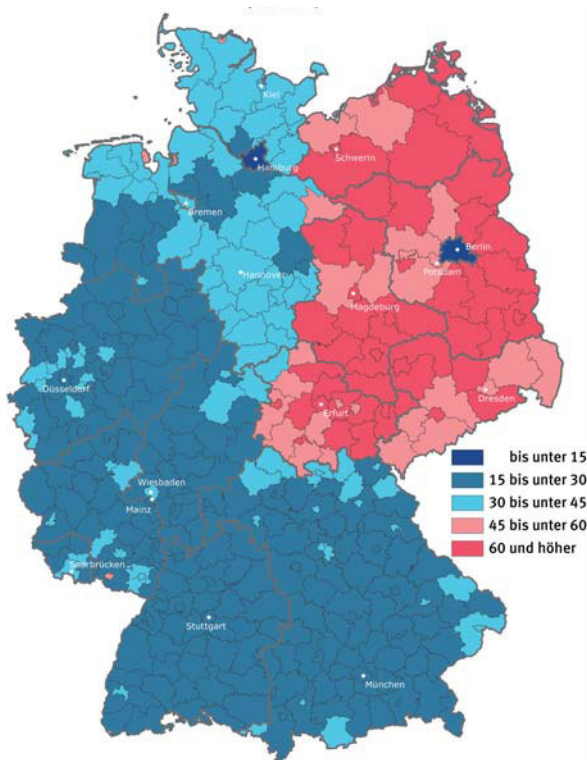
Erfassung der Kinderlosigkeit

Erstmals wurden im Mikrozensus 2008 die Frauen (auf freiwilliger Basis) nach ihren tatsächlich geborenen Kindern befragt. Dadurch wurde es möglich, auch den Anteil von Frauen ohne leibliche Kinder zu ermitteln, der bisher nur hilfswise geschätzt werden konnte, und diese Anteile regional und im Zeitverlauf zu vergleichen. Die nächsten Daten zu dieser Frage bietet der Mikrozensus 2012.

Methodische Erläuterung

Anteil der Lebendgeborenen nicht miteinander verheirateter Eltern in Deutschland (Kreisebene), 2011 (in Prozent)

Zwischen West- und Ostdeutschland bestehen auch gegenwärtig noch erhebliche Unterschiede im Anteil der Kinder, die nicht in einer bestehenden Ehe geboren werden.

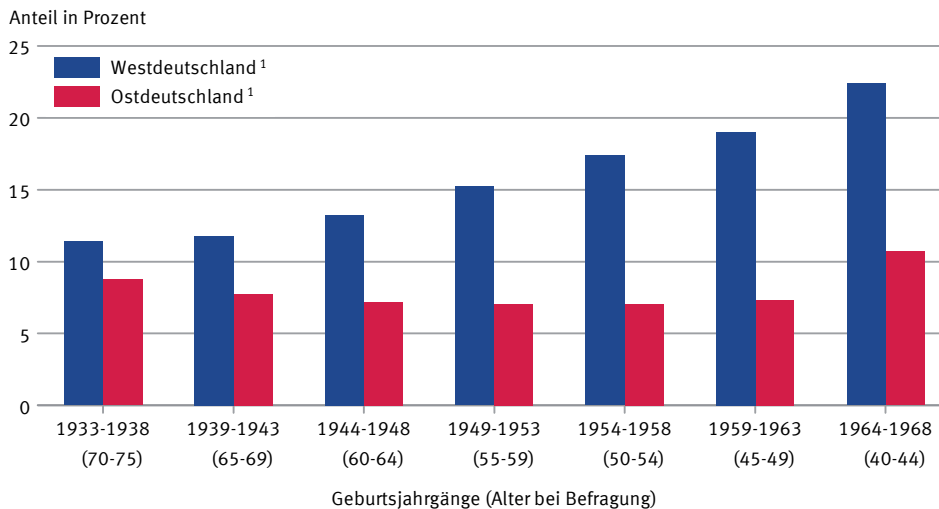


Datenquelle: Statistisches Bundesamt
Geometrische Grundlage: © GeoBasis-DE / BKG (2012)

© BiB 2013

Kinderlose Frauen der Geburtsjahrgänge 1933 bis 1968 in West- und Ostdeutschland (Stand: 2008)

Der Anteil kinderloser Frauen hat sich in Westdeutschland über die Geburtskohorten hinweg kontinuierlich erhöht, in Ostdeutschland beginnt dieser Prozess erst und bewegt sich zur Zeit auf einem deutlich niedrigeren Niveau.



¹ jeweils ohne Berlin

Datenquelle: Statistisches Bundesamt, Mikrozensus 2008

© BiB 2013

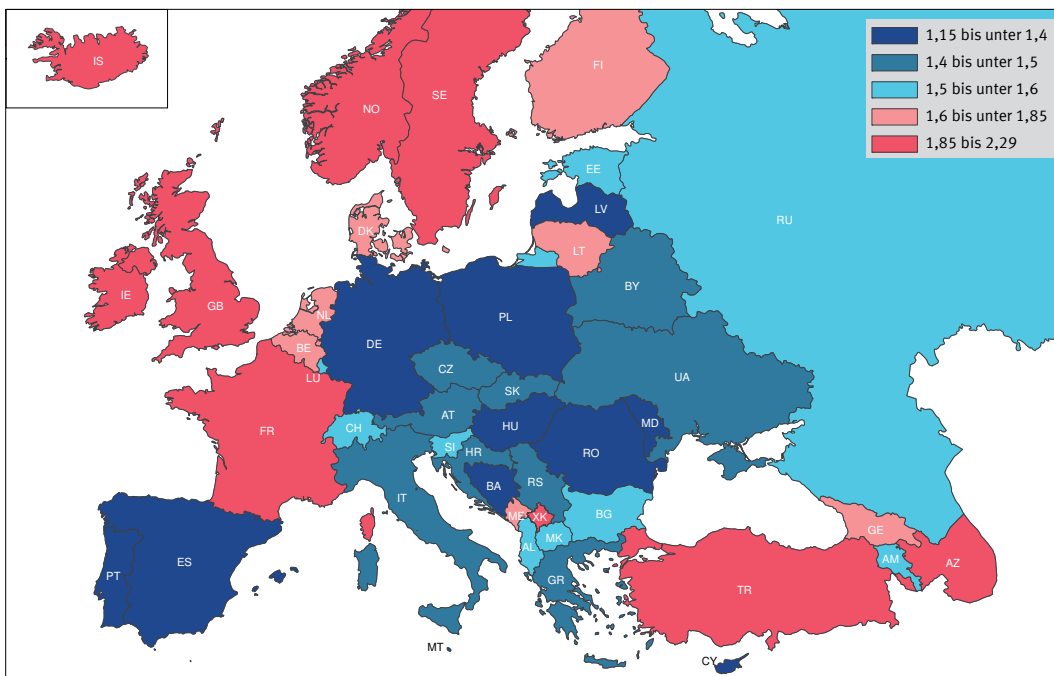
los, dieser Wert wird vor allem durch Westdeutschland (22,4 %) geprägt, in Ostdeutschland liegt er mit 10,7 % deutlich niedriger. Diese Angaben gelten für die Frauen der Geburtsjahrgänge 1964 bis 1968, sie stammen aus dem Mikrozensus 2008. Dabei wurden die Frauen erstmalig nach der Zahl ihrer insgesamt geborenen Kinder befragt, so dass der Anteil tatsächlich kinderlos gebliebener Frauen festgestellt werden konnte. Während für Westdeutschland über alle Geburtsjahrgänge hinweg ein kontinuierlicher Anstieg der Kinderlosigkeit zu erkennen ist, ist dies in Ostdeutschland erst bei den Geburtsjahrgängen ab Mitte der 1960er Jahre der Fall, aber auch hier auf einem deutlich niedrigeren Niveau als im Westen Deutschlands.

Die hohe Kinderlosigkeit ist heute zu einem entscheidenden Einflussfaktor für das insgesamt niedrige Geburtenniveau geworden. Zu dieser Entwicklung beigetragen haben auch die steigende

Bildung der Frauen und die Zunahme des Anteils Alleinstehender, denn hoch gebildete Frauen und Frauen ohne Partner sind überproportional kinderlos. In Westdeutschland haben 32,3 % aller Akademikerinnen kein Kind. In Ostdeutschland (ohne Berlin) gibt es hingegen keinen deutlichen Zusammenhang zwischen Bildungsniveau und Kinderlosigkeit, hier liegt der Anteil Kinderloser unter den Akademikerinnen bei 14,5 %.

Im Vergleich zu den anderen europäischen Ländern befindet sich Deutschland bezüglich seines Geburtenniveaus im unteren Bereich. Nur einige osteuropäische Länder, Portugal, Zypern sowie Andorra liegen im Jahr 2011 noch unterhalb des deutschen Niveaus. Im Gegensatz dazu stehen Island, Irland, die Türkei und Frankreich mit einer zusammengefassten Geburtenziffer von über zwei an der Spitze der europäischen Länder beim Geburtenniveau.

Zusammengefasste Geburtenziffer (TFR) in europäischen Ländern, 2011



Datenquelle: Eurostat

© BiB 2013

Deutschland gehört zu den europäischen Ländern mit dem niedrigsten Geburtenniveau.

Weitere Informationen zum Thema:
www.bib-demografie.de/fertilitaet



4. Schwangerschaftsabbrüche

Im Jahr 2011 wurden in Deutschland 107.900 Schwangerschaften von in Deutschland wohnenden Frauen abgebrochen. Damit hat sich die Anzahl der Abbrüche im Vergleich zu 1996 um 17 % verringert. Vor allem in den ostdeutschen Bundesländern gingen die Schwangerschaftsabbrüche nahezu kontinuierlich zurück.

Gesetzliche Regelung zum Schwangerschaftsabbruch

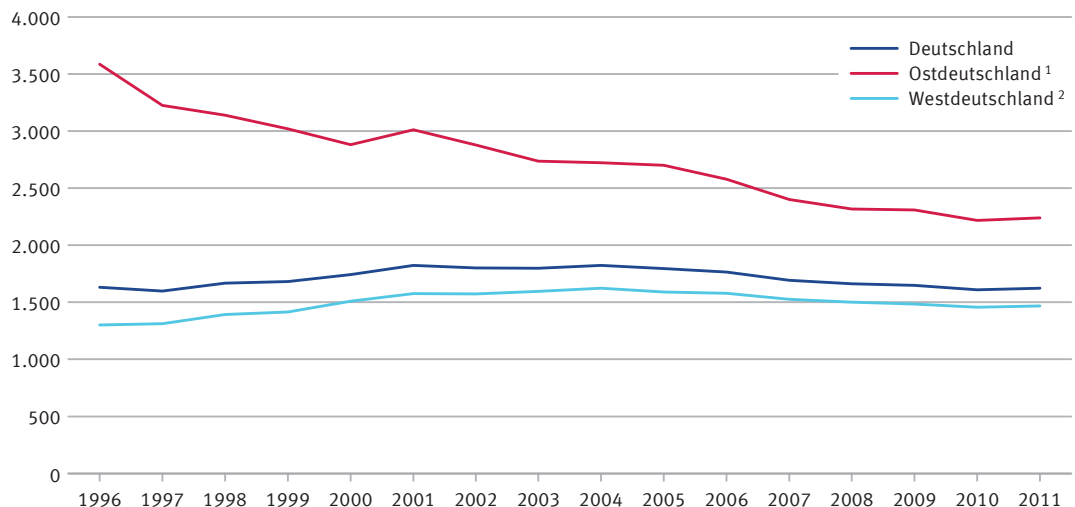
Seit dem 1. Januar 1996 gilt eine für West- und Ostdeutschland einheitliche gesetzliche Regelung zum § 218 StGB: Schwangerschaftsabbrüche sind nicht strafbar, wenn die Schwangerschaft innerhalb der ersten 12 Wochen durch einen Arzt bei Vorlage einer Bescheinigung über eine Schwangerschaftskonfliktberatung abgebrochen wird (Beratungsregelung). Zudem sind Schwangerschaftsabbrüche bei einer medizinischen oder kriminologischen Indikation nicht rechtswidrig (Indikationstellung). Alle Arztpraxen und Krankenhäuser sind verpflichtet, die bei ihnen vorgenommenen Schwangerschaftsabbrüche zu melden.

Auch die Kennziffer der Schwangerschaftsabbrüche bezogen auf die Zahl der Lebend- und Totgeborenen zeigt für Ostdeutschland einen nahezu kontinuierlichen Rückgang. Für Westdeutschland gilt dieser Trend erst seit etwa 2005. Das Jahr 2011 brachte allerdings sowohl in West- als auch in Ostdeutschland wieder eine Erhöhung dieser Zahlen.

Schwangerschaftsabbrüche je 10.000 Lebend- und Totgeborene, 1996 bis 2011

Bezogen auf die Zahl der Lebend- und Totgeborenen der jeweiligen Jahre verringerte sich vor allem in Ostdeutschland das Niveau der Schwangerschaftsabbrüche. Aber auch im Westen sank das Niveau seit 2004 leicht ab. Das Jahr 2011 bringt einen leichten Wiederanstieg in beiden Regionen.

Abbrüche je 10.000 Lebend- und Totgeborene



¹ einschließlich Berlin

² ohne Berlin

Datenquelle: Statistisches Bundesamt

© BiB 2013

Schwangerschaftsabbrüche, Geburten und Abbruchziffern in Deutschland, ausgewählte Jahre

Jahr	Abbrüche in 1.000	1996 = 100	Lebend- u. Totgeburten in 1.000	1996 = 100	Abbrüche je 10.000 Lebend- und Totgeborene
1996	130,3	100	799,6	100	1.629
2000	134,2	103	770,1	96	1.743
2005	123,5	95	688,3	86	1.794
2010	109,5	84	680,4	85	1.609
2011	107,9	83	665,1	83	1.622

Datenquelle: Statistisches Bundesamt

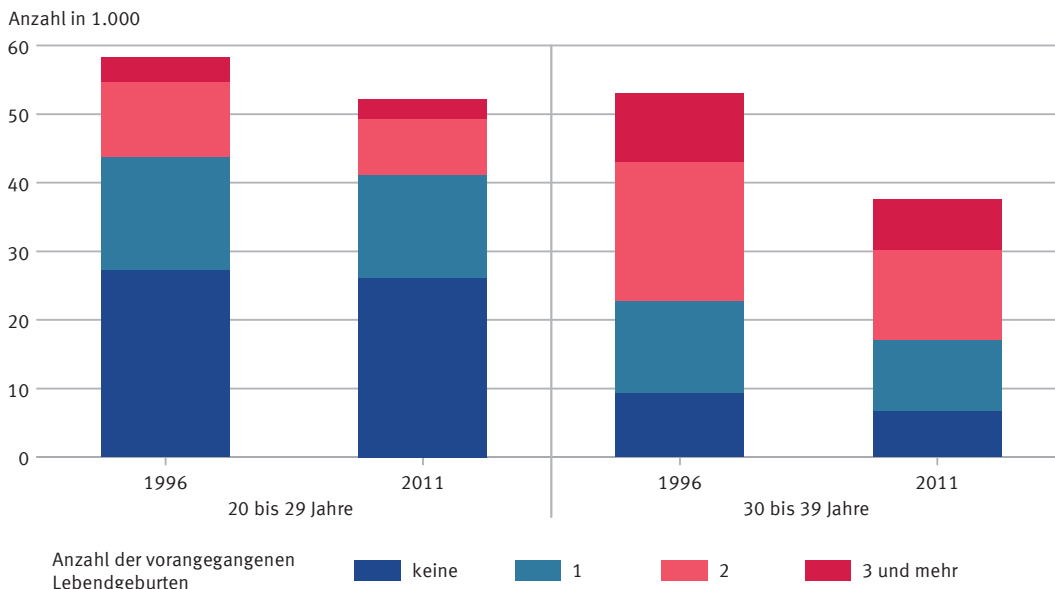
Die Ursache für den Wiederanstieg der Schwangerschaftsabbrüche je 10.000 Lebend- und Totgeborene lag aber nicht in einer Erhöhung der Fallzahl, sondern darin, dass die Zahl der Geburten insgesamt schneller absank als die Zahl der Abbrüche.

Die Häufigkeit der Schwangerschaftsabbrüche unterscheidet sich stark nach dem Alter der Frauen und der Anzahl der bereits geborenen Kinder, wobei sich auch hier seit 1996 Verschiebungen ergeben haben:

» Bezogen auf die Anzahl der Frauen in der jeweiligen Altersgruppe finden die häufigsten Schwangerschaftsabbrüche im Alter zwischen 20 und 29 Jahren statt, am seltensten brechen Frauen zwischen 40 und 44 Jahren eine Schwangerschaft ab.

» Rund 40 % aller Frauen, die einen Schwangerschaftsabbruch vornehmen ließen, hatten 2011 noch keine Kinder geboren, mehr als 60 % von ihnen waren jünger als 25 Jahre.

Schwangerschaftsabbrüche nach Alter der Frauen und Zahl früherer Geburten, Deutschland 1996 und 2011



Die Schwangerschaftsabbrüche sind in beiden Altersgruppen zwischen 20 und 39 Jahren 2011 niedriger als im Vergleichsjahr 1996. Bei den 20- bis 29-Jährigen sank die Zahl der Abbrüche vor allem bei Frauen, die bereits Kinder geboren haben, bei den 30- bis 39-Jährigen in allen Gruppen, unabhängig von den bereits vorhandenen Kindern.

Datenquelle: Statistisches Bundesamt

© BiB 2013

» Bei den 35-jährigen und älteren Frauen hatten demgegenüber mehr als 60 % der Frauen mit einem Abbruch bereits zwei oder mehr Kinder.

Die Bedingungen, unter denen sich Frauen für einen Abbruch entscheiden, sind sehr komplex und hängen auch vom Alter und der jeweiligen Lebenssituation ab. Während 1996 in Ostdeutschland die Frauen bei einem Schwangerschaftsabbruch typischerweise zwischen 25 und 30 Jahre alt, verheiratet und bereits Mütter von zwei Kindern waren, sind es heute in Deutschland vor allem zwei Gruppen von Frauen, die sich für einen Abbruch entscheiden: ledige junge und ältere verheiratete Frauen.

In der zweiten Gruppe haben sich dabei die West-Ost-Unterschiede im Zeitraum seit 1996 deutlich verringert, bei den ledigen jungen Frauen ohne Kinder hingegen eher vergrößert.

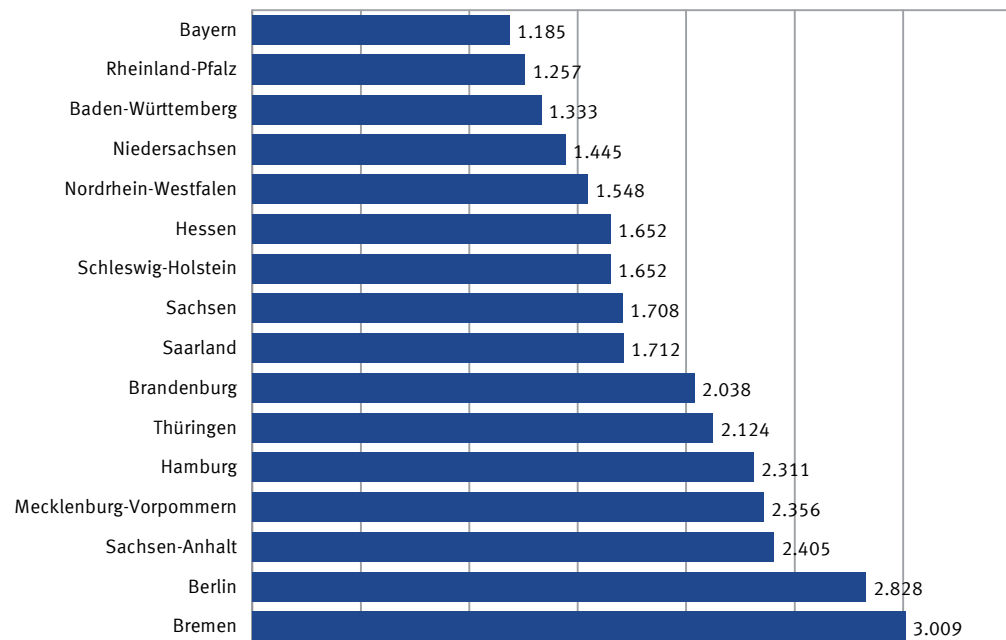
Die meisten Schwangerschaftsabbrüche – bezogen auf die Zahl der Lebend- und Totgeborenen – sind in den Stadtstaaten Berlin und Bremen zu verzeichnen, gefolgt von Mecklenburg-Vorpommern und Hamburg.

Nimmt man als Bezugsbasis die Zahl der Frauen im gebärfähigen Alter (hier 15 bis unter 50 Jahre), so liegt das Niveau der Schwangerschaftsabbrüche 2011 in Berlin und Bremen mit 110 bzw. 108 Abbrüchen je 10.000 Frauen sogar fast doppelt so hoch wie im Durchschnitt Deutschlands mit 59. Ursächlich dafür sind einerseits die geringeren Geburtenzahlen der Frauen in diesen Großstädten insgesamt und andererseits die hohen Abbruchzahlen bei jungen Frauen sowohl unter 20 Jahren als auch zwischen 20 und 25 Jahren.

Schwangerschaftsabbrüche je 10.000 Lebend- und Totgeborene nach Bundesländern, 2011

Ein besonders hohes Niveau bei den Schwangerschaftsabbrüchen weisen die Stadtstaaten auf.

Abbrüche je 10.000 Lebend- und Totgeborene



Während z. B. in Bayern je 10.000 junge Frauen zwischen 18 und 20 Jahren im Jahr 2011 53 Schwangerschaften abgebrochen wurden, lagen die Werte bei den gleichaltrigen jungen Frauen in Berlin und Bremen bei 182 bzw. 171.

Europäische Vergleichsdaten für Schwangerschaftsabbrüche liegen nur für ausgewählte Länder vor. Da dies zum großen Teil osteuropäische Länder sind, in denen bereits aus der historischen Entwicklung heraus das Niveau der Schwangerschaftsabbrüche deutlich höher lag als in Deutschland – vergleichbar eventuell noch mit Ostdeutschland – ist eine Einordnung Deutschlands in diesem

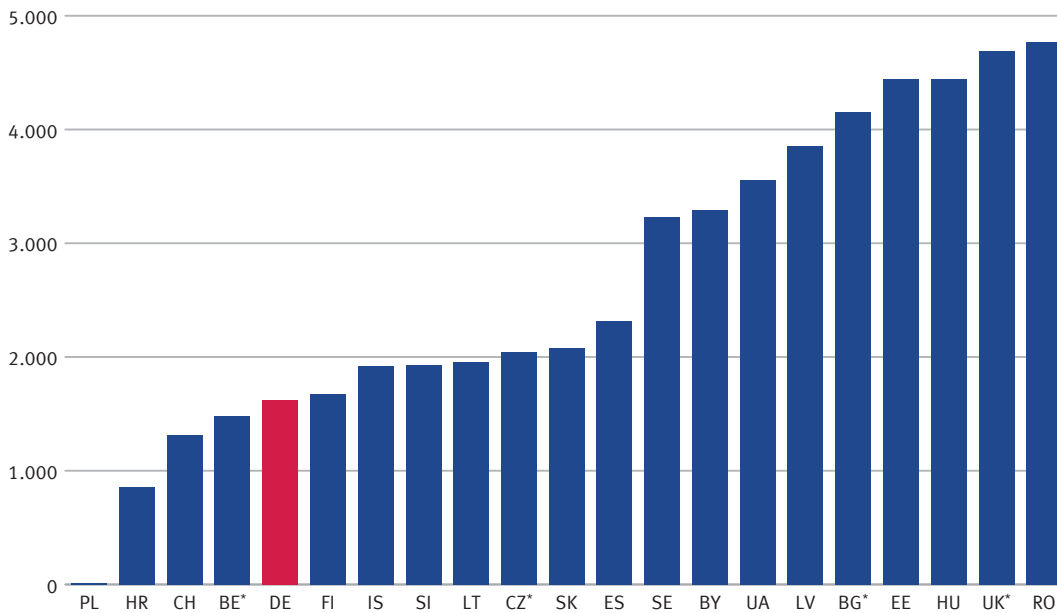
Rahmen kompliziert. Außerdem sind dabei die sehr unterschiedlichen gesetzlichen Regelungen zum Schwangerschaftsabbruch in den einzelnen Ländern zu berücksichtigen, die sich zwischen sehr liberalen Regelungen wie in den Niederlanden und einem nur in medizinischen oder kriminologischen Fällen erlaubten Abbruch wie in Polen oder sogar einem absoluten Verbot von Schwangerschaftsabbrüchen wie in Irland bewegen. Aber auch finanzielle Gründe können das Niveau der Schwangerschaftsabbrüche beeinflussen, so ist z. B. in Österreich ein Abbruch generell privat zu bezahlen, wenn er nicht medizinisch erforderlich ist.

Weitere Informationen zum Thema:
www.bib-demografie.de/schwangerschaftsabbrueche



Schwangerschaftsabbrüche je 10.000 Lebend- und Totgeborene in ausgewählten europäischen Ländern, 2010

Abbrüche je 10.000 Lebend- und Totgeborene



Im Vergleich der hier aufgeführten Länder liegt Deutschland mit einem Niveau von 1.618 Abbrüchen je 10.000 Lebend- und Totgeborene im Jahr 2010 im unteren Bereich. Das Niveau in den osteuropäischen Ländern liegt meist deutlich darüber.

* Daten für 2009

Datenquelle: Eurostat, Berechnungen: BiB

© BiB 2013

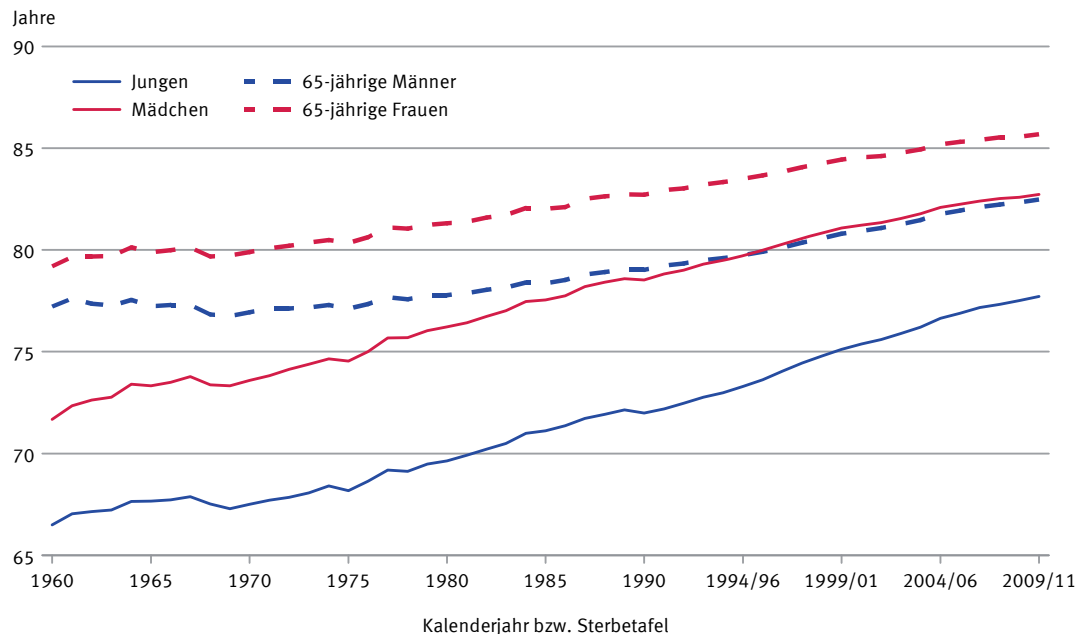
5. Sterblichkeit

Die Zahl der Gestorbenen lag in Deutschland im Jahr 2011 bei 852.000 Personen und damit um 190.000 über der Zahl der Neugeborenen. Sterbefallüberschüsse sind für Deutschland bereits seit Beginn der 1970er Jahre kennzeichnend, und unter der Annahme eines etwa gleichbleibenden Geburtenniveaus und steigender Lebenserwartung wird sich diese Differenz in den nächsten Jahrzehnten weiter vergrößern.

Die Höhe der Lebenserwartung ist ein besonders aussagekräftiges und daher weit verbreitetes Maß für die Darstellung der Sterblichkeitsverhältnisse. Die Lebenserwartung bei Geburt erhöht sich seit langer Zeit in Deutschland nahezu kontinuierlich und liegt nach der aktuellen Sterbetafel 2009/2011 bei 77,7 Jahren für neugeborene Jungen und 82,7 Jahren für neugeborene Mädchen. In den letzten Jahrzehnten hat insbesondere auch die fernere Lebenserwartung für Ältere zugenommen. So haben 65-jährige Männer heutzutage im Durchschnitt noch weitere 17,5 Lebensjahre zu erwarten und Frauen 20,7 Jahre, das sind 5,5 bzw. 5,8 Jahre mehr als noch 1970. Im höheren Alter verkleinert sich allmählich die Schere zwischen Männern und Frauen. Trotzdem existieren nach wie vor beachtliche Unterschiede in der Lebenserwartung beider Geschlechter, die sowohl auf biologische Voraussetzungen als auch auf Verhaltensunterschiede, zum Beispiel im Sinne einer gesundheitsbewussten Lebensweise, zurückzuführen sind. Das erreichbare Alter – berechnet aus dem bereits erreichten Alter

Lebenserwartung Neugeborener und erreichbares Alter 65-Jähriger in Deutschland, 1960 bis 2009/2011

Die Lebenserwartung Neugeborener steigt seit Beginn der 1970er Jahre für beide Geschlechter an. Der Abstand zwischen den Geschlechtern verringert sich ganz allmählich. Ähnliche Tendenzen zeigen sich beim erreichbaren Alter der 65-Jährigen (65 plus fernere Lebenserwartung im Alter 65), wobei sich hier die Schere zwischenzeitlich etwas vergrößert hatte.



Datenquelle: Statistisches Bundesamt

© BiB 2013

und der fernerer Lebenserwartung in diesem Alter – ist höher als die Lebenserwartung bei Geburt. Diese Differenz steigt mit zunehmendem Lebensalter der Überlebenden an, weil das Sterberisiko der bereits durchlebten Jahre entfällt.

Die Eindämmung von Perinatalsterblichkeit (Totgeborene und in den ersten sieben Lebenstagen Gestorbene), Säuglingssterblichkeit (im ersten Lebensjahr Gestorbene) und Müttersterblichkeit begann bereits Ende des 19. Jahrhunderts. Der Schwerpunkt lag aber vor allem in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts (mit Ausnahme der Kriegszeit). Gegenwärtig beträgt die Säuglingssterblichkeit in Deutschland 3,4 gestorbene Säuglinge je 1.000 Lebendgeborene und liegt so auf einem historischen Tiefstand. Damit ist dieses Niveau so niedrig geworden, dass es bei der Verringerung der Gesamtsterblichkeit nur noch eine geringe Rolle spielt. Anders sieht die Situation bei den Jugendlichen aus, dort ist das relativ hohe Sterblichkeitsniveau vor allem auf Unfälle im Straßenverkehr

Lebenserwartung

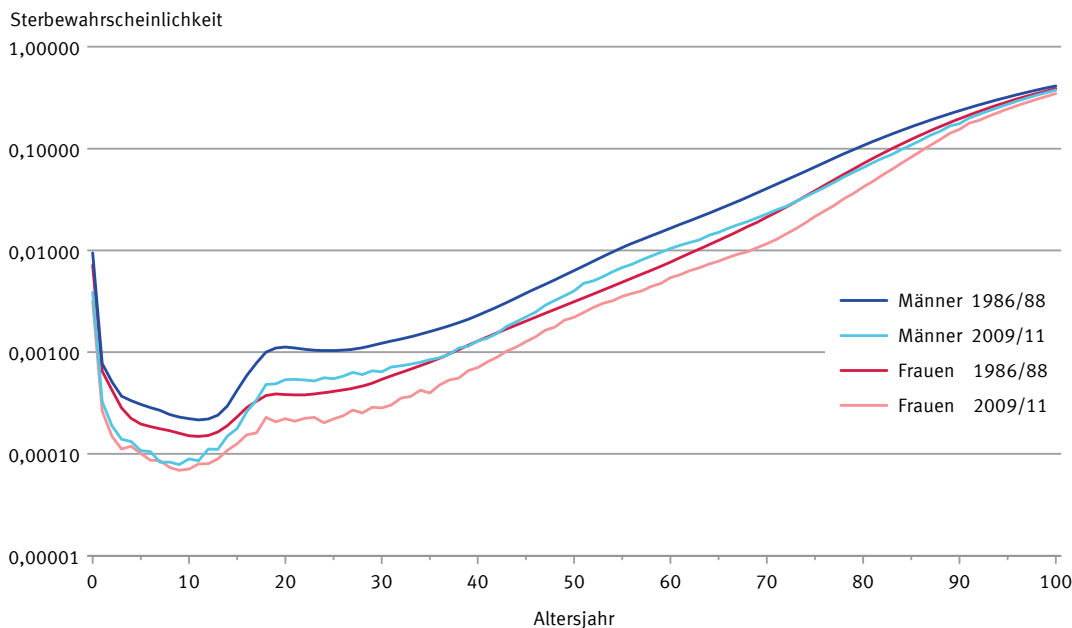
Die Lebenserwartung im hier verwendeten Sinn gibt an, wie viele Jahre ein Mensch unter den Sterblichkeitsverhältnissen des betreffenden Kalenderjahres im Durchschnitt noch zu leben hat. Sie ist ein zusammengesetztes hypothetisches Maß und unterstellt, dass die altersspezifischen Sterbewahrscheinlichkeiten des jeweils betrachteten Jahres für das gesamte Leben dieser Geburtskohorte gelten würden. Berechnet wird die durchschnittliche Lebenserwartung mit Hilfe der Sterbetafel.

Sterbewahrscheinlichkeit

Die in den Sterbetafeln berechneten Sterbewahrscheinlichkeiten drücken die Wahrscheinlichkeit aus, mit der eine Person im Alter x noch vor Erreichen des Alters x+1 (einjährige Sterbewahrscheinlichkeit) stirbt. Für die Darstellung wird eine logarithmische Skala gewählt, um die niedrigen Sterbewahrscheinlichkeiten im Kindes- und Jugendalter im Vergleich zu den anderen Altersgruppen sichtbar machen zu können.

Methodische Erläuterung

Sterbewahrscheinlichkeit nach Geschlecht und Alter in Deutschland, 1986/88 und 2009/2011 (logarithmischer Maßstab)



Die Sterbewahrscheinlichkeiten haben sich in allen Altersgruppen seit den 1980er Jahren verringert, liegen aber vor allem bei Jugendlichen und im mittleren Alter bei Männern nach wie vor deutlich höher als bei Frauen.

Datenquelle: Statistisches Bundesamt

© BiB 2013

und weitere unnatürliche Todesursachen zurückzuführen. Den größten Einfluss auf die Senkung der Sterblichkeit haben aber die höheren Altersgruppen – und zwar insbesondere im Bereich der Herz-Kreislauf-Erkrankungen.

Die Krankheiten des Kreislaufsystems (Herz-Kreislauf-Erkrankungen) sind zur quantitativ bedeutendsten Todesursache in Deutschland geworden, wobei sich ihr Anteil in den letzten 20 Jahren wieder verringerte und vor allem Sterbefälle infolge von bösartigen Neubildungen (Krebserkrankungen) weiter an Bedeutung zulegten.

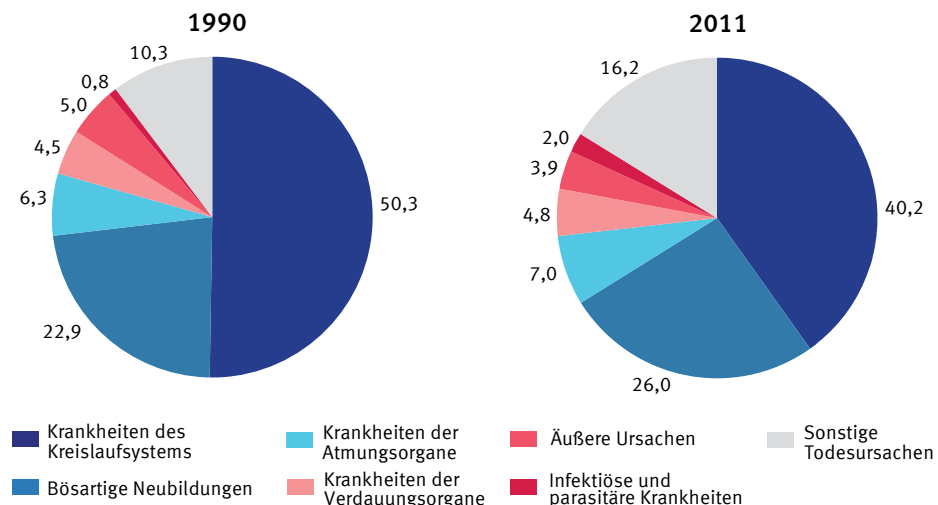
Noch zu Beginn des 20. Jahrhunderts hatten infektiöse und parasitäre Krankheiten, wie z. B. die Tuberkulose, den größten Anteil im Todesursachenspektrum. Durch medizinische und hygienische Fortschritte und Verbesserungen konnten diese Todesursachen in Deutschland erheblich zurückgedrängt werden. Das wirkte sich vor allem auch in einer gravierenden Senkung der Säuglingssterblichkeit aus und führte im Ergebnis zu einer deutlichen Erhöhung der durchschnittlichen Lebenserwartung bei Geburt.

Todesursachen sind in starkem Maße altersabhängig:

- » Sterbefälle im Säuglingsalter haben ihren Ursprung vor allem in der Perinatalperiode oder in angeborenen Anomalitäten, die zum Teil noch bis ins Kleinkindalter wirken.
- » Für größere Kinder und Jugendliche werden äußere Ursachen – auch im Zusammenhang mit dem Straßenverkehr – zur entscheidenden Todesursache, wobei die Anzahl der Todesfälle in diesem Alter weiterhin abnimmt.
- » Todesfälle in den mittleren Altersgruppen stehen vielfach im Zusammenhang mit ungesunden Verhaltensweisen wie Alkoholmissbrauch, Rauchen und fehlender Bewegung. Erkrankungen des Verdauungssystems (vor allem der Leber) und bösartige Neubildungen, aber auch Kreislauferkrankungen zählen zu den häufigsten Todesursachen.
- » An Kreislauferkrankungen und bösartigen Neubildungen sterben auch in den höheren Altersgruppen die meisten Menschen, 2011 waren fast 92 % der an Kreislauferkrankungen gestorbenen Personen 65 Jahre und älter.

Entwicklung ausgewählter Todesursachen, Deutschland 1990 und 2011 (Anteile in Prozent)

Als häufigste Todesursache treten in der Gegenwart Todesfälle im Ergebnis von Herz-Kreislauf-Erkrankungen auf, aber auch Todesfälle durch bösartige Neubildungen sind von steigender Bedeutung. Im Vergleich zu 1990 sind die Todesursachen breiter gestreut, was an der Zunahme der Kategorie sonstiger Todesursachen zu erkennen ist.



Datenquelle: Statistisches Bundesamt

© BiB 2013

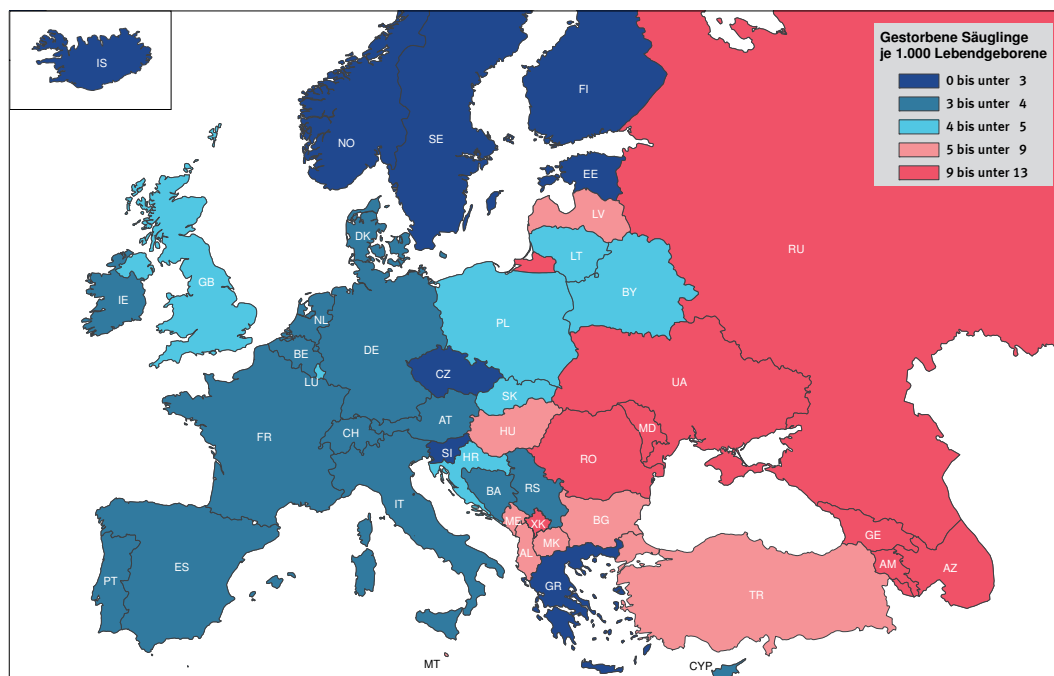
Deutschland gehört mit seinem Niveau von 3,4 gestorbenen Säuglingen je 1.000 Lebendgeborene zum unteren Drittel bezüglich der Säuglingssterblichkeit in Europa, wobei Europa insgesamt eine sehr niedrige Säuglingssterblichkeit im weltweiten Vergleich ausweist. Die europäischen Länder mit der niedrigsten gemessenen Säuglingssterblichkeit sind nach den aktuell verfügbaren Zahlen von 2010/2011 Island, Schweden, Finnland und Norwegen mit maximal 2,5 gestorbenen Säuglingen je 1.000 Lebendgeborene. Zu den Ländern mit der höchsten Säuglingssterblichkeit in Europa gehören Georgien, Moldawien und Armenien mit 11 bis

12 gestorbenen Säuglingen je 1.000 Lebendgeborene. Dabei ist zu beachten, dass es in den einzelnen Ländern unterschiedliche Definitionen für die Säuglingssterblichkeit gibt, so dass die Vergleiche mit Vorsicht zu betrachten sind.

Weitere Informationen zum Thema:
www.bib-demografie.de/sterblichkeit



Säuglingssterblichkeit in europäischen Ländern, 2010/2011



Die Säuglingssterblichkeit in Europa liegt im Weltmaßstab gesehen auf einem sehr niedrigen Niveau.

Datenquelle: Eurostat

© BiB 2013

6. Außenwanderungen

Vor dem Hintergrund des seit Jahren niedrigen Geburten- und Sterblichkeitsniveaus gewinnen Wanderungsbewegungen in Deutschland immer mehr an Bedeutung für die Bevölkerungsentwicklung. Sie haben sowohl Einfluss auf die Bevölkerungszahl als auch auf die Struktur der Bevölkerung z. B. nach Alter, Geschlecht, Bildung usw. Dabei ändern sich die Ursachen für hohe oder niedrige Wanderungsbewegungen im Laufe der Zeit.

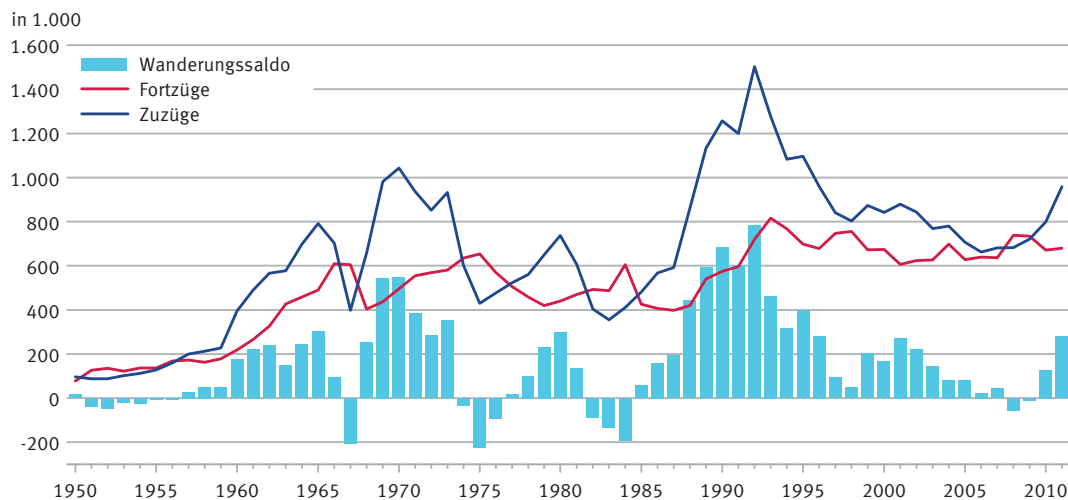
Wanderungen über die Außengrenzen Deutschlands

Erfasst werden in der Wanderungsstatistik alle Fälle, die mit dem Bezug oder der Aufgabe einer Hauptwohnung bzw. alleinigen Wohnung in Deutschland verbunden sind und durch die Meldehöörden registriert werden. Ein- und Ausreisen von Touristen gelten nicht als Wanderungsfälle.

Nach dem Zweiten Weltkrieg entwickelte sich Deutschland zu einem wichtigen Einwanderungsland in Europa. Während die 1960er und frühen 1970er Jahre im Früheren Bundesgebiet vor allem durch die Zuwanderungen von Arbeitsmigranten (den sogenannten Gastarbeitern) geprägt waren, ging deren Bedeutung mit dem Anwerbestopp von 1973 und den Rückwanderungen zurück und wurde durch Familiennachzüge der in Deutschland verbliebenen Gastarbeiter abgelöst. In den 1990er Jahren waren die Wanderungsströme über die Außengrenzen Deutschlands vor allem durch (Spät-) Aussiedler, Asylbewerber und Flüchtlinge geprägt. Nach der Jahrtausendwende und insbesondere in den letzten Jahren kam es zu einem deutlichen Anstieg der Zuwanderung von gut qualifizierten Arbeitnehmern und Selbständigen.

Zu- und Fortzüge über die Außengrenzen Deutschlands¹, 1950 bis 2011

Die Zu- und Abwanderungen nach bzw. aus Deutschland bewegen sich seit Mitte der 1960er Jahre auf einem hohen Niveau und unterliegen starken Schwankungen.



¹ bis 1990 Früheres Bundesgebiet, ab 1991 Deutschland

Datenquelle: Statistisches Bundesamt

© BiB 2013

Zu- und Abwanderungen über die Außengrenzen Deutschlands sind zum großen Teil durch Verflechtungen mit dem europäischen Ausland gekennzeichnet, hier finden auch die größten Schwankungen in den Wanderungssalden statt. Mit Afrika, Amerika und Australien sind sie relativ ausgeglichen, nur gegenüber Asien hatte Deutschland bis zum Beginn dieses Jahrtausends noch einen deutlicheren Zuwanderungsüberschuss. Hierbei spielt der (Spät-)Aussiedlerzuzug aus den asiatischen Nachfolgestaaten der Sowjetunion (Kasachstan und Kirgisistan) eine wichtige Rolle.

Unter regionalen Gesichtspunkten profitieren die Bundesländer sehr unterschiedlich von den Außenwanderungssalden. Rund 85 % aller Zuwanderungsgewinne aus der Außenwanderung entfielen auf die westdeutschen Bundesländer (ohne Berlin). Den höchsten Außenwanderungssaldo wies Niedersachsen auf, dort lag die Zuwanderung im Durchschnitt jährlich um 57.000 höher als die Abwanderung. Allerdings spielt dieses Bundesland bei den Wanderungen eine besondere Rolle, weil sich hier die einzige Aufnahmeeinrichtung für (Spät-)Aussiedler befindet, die im Rahmen der Außenwanderung zu- und im Rahmen der Binnen-

Außenwanderungszahlen für 2008 und 2009

Im Zusammenhang mit der bundesweiten Einführung der Steueridentifikationsnummer wurden umfangreiche Bereinigungen der Melderegister vorgenommen. Dies kann zu einer Überschätzung der Fortzugszahlen vor allem in den Jahren 2008 und 2009 geführt haben, weshalb Angaben für diese Jahre nur begrenzt mit den Vorjahren vergleichbar sind.

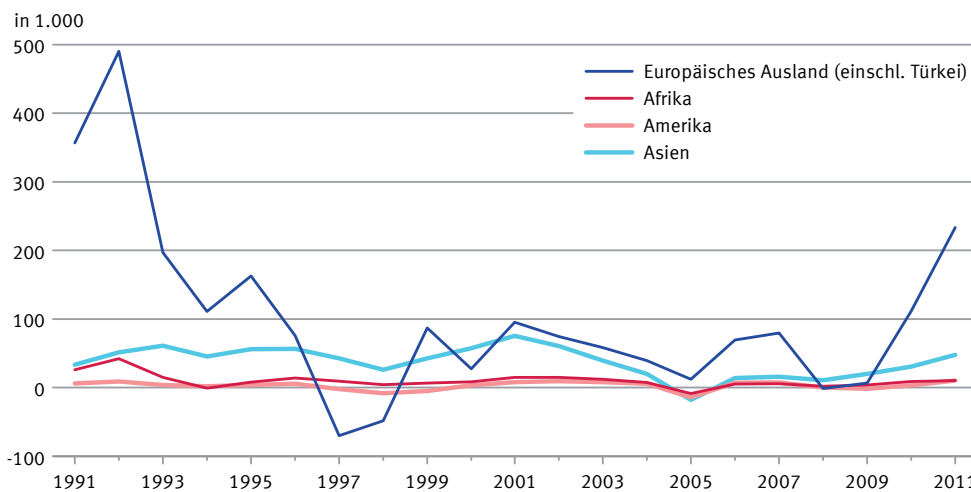
Methodische Erläuterung

wanderung wegziehen. Weitere Bundesländer mit hohen Außenwanderungsüberschüssen in den letzten 20 Jahren waren Nordrhein-Westfalen, Baden-Württemberg und Bayern.

Migration von Ausländern

Der weitaus überwiegende Teil der ausländischen Migranten, die nach Deutschland zu- oder aus Deutschland abwandern, kommt aus europäischen Ländern. Im Jahr 2011 waren es jeweils mehr als drei Viertel der Zuzüge und Fortzüge von Ausländern, die auf das europäische Ausland einschließlich der Türkei entfielen. Der starke Anstieg des Zuwanderungssaldos der Ausländer im Jahr 2011 lässt sich auf zwei Ländergruppen eingrenzen: zum einen sind dies die osteuropäischen Länder

Wanderungssaldo von Ausländern nach einzelnen Kontinenten, 1991 bis 2011



Der größte Teil des Wanderungsvolumens wird durch die Zu- und Abwanderung aus bzw. nach Europa bestimmt. Lediglich gegenüber Asien bestand in den 1990er Jahren und zu Beginn dieses Jahrtausends noch ein nennenswerter Zuwanderungsgewinn. Erstmals seit Mitte der 1990er Jahre gab es im Jahr 2011 wieder einen substanziellen Wanderungsgewinn.

Datenquelle: Statistisches Bundesamt

© BiB 2013

Methodische Erläuterung

Bildungsniveau von Neuzuwanderern

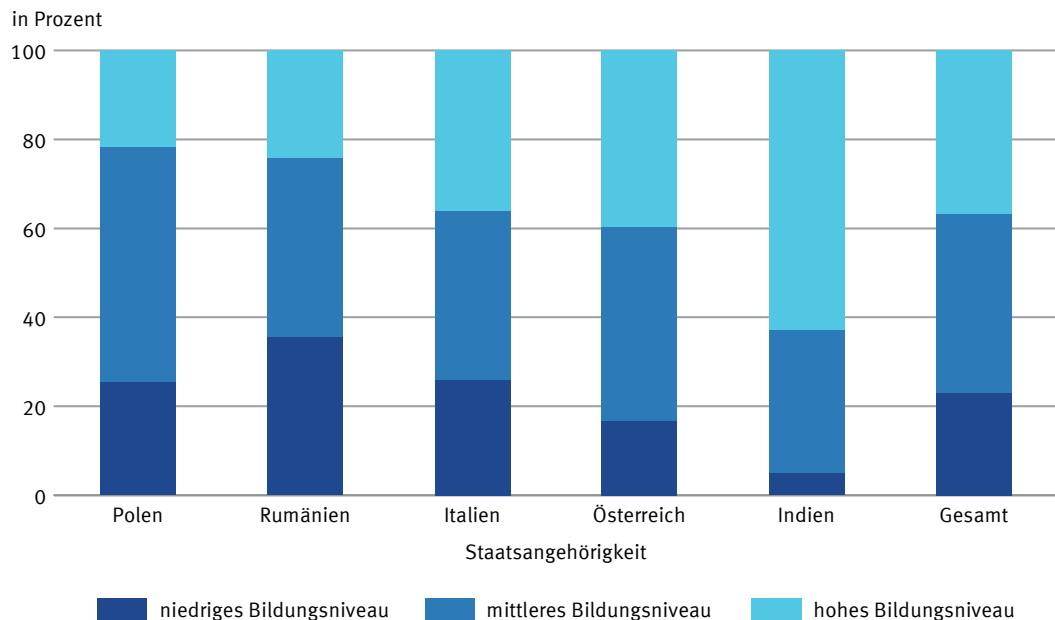
Im Mikrozensus wurden hierzu Personen ausländischer Staatsangehörigkeit im Alter zwischen 20 und 49 Jahren analysiert, die erstmalig vor maximal einem Jahr nach Deutschland zuwanderten. Die Klassifizierung der Bildung erfolgte nach der Internationalen Standard-Klassifikation des Bildungswesens (ISCED), wobei der höchste erreichte Bildungsstand aus den Merkmalen allgemeiner Schulabschluss und beruflicher Bildungsabschluss kombiniert wird.

wie Polen, Ungarn, Litauen und Estland, für die seit 2011 die Arbeitnehmerfreizügigkeit der EU auch auf dem deutschen Arbeitsmarkt gilt, sowie Rumänien und Bulgarien, für die die Einschränkungen auf dem Arbeitsmarkt gelockert wurden. Zur zweiten Gruppe gehören die südeuropäischen Länder Griechenland, Spanien und Italien, in denen die Bevölkerung besonders stark von der Wirtschaftskrise betroffen war.

Wichtige Veränderungen vollzogen sich seit Mitte der 1990er Jahre beim Bildungsniveau der ausländischen Zuwanderer. Eine Analyse des Mikrozensus zeigt, dass sich der Anteil von Neuzuwanderern (20 bis 49 Jahre) mit einem hohen Bildungsniveau deutlich erhöht hat, im Durchschnitt der Jahre 2010 und 2011 wiesen rund 37 % dieser Neuzuwanderer ein hohes, über 40 % ein mittleres und rund 23 % ein niedriges Bildungsniveau auf. Allerdings differieren diese Anteile sehr stark zwischen den Herkunftsstaaten. Das ist auch ein Ergebnis sehr unterschiedlicher Rahmenbedingungen für die Zuwanderung nach Deutschland. Dazu gehören sowohl Bedingungen in den Herkunftsländern (z. B. ökonomische Situation, geografische Lage zu Deutschland) als auch Zuzugsbedingungen nach Deutschland wie die unterschiedlichen Zugangsbedingungen auf den deutschen Arbeitsmarkt. Dadurch, dass Ausländer aus Drittstaaten außerhalb der EU nicht unter die EU-Freizügigkeitsregelungen fallen, findet dort eine deutlich stärkere Differenzierung nach der Qualifikation statt, wie das Beispiel Indiens zeigt.

Bildungsniveau der ausländischen Neuzuwanderer¹ in Deutschland nach Staatsangehörigkeit, 2010 bis 2011

Die meisten Neuzuwanderer zwischen 20 und 49 Jahren kamen 2010 und 2011 aus Polen, Rumänien, Italien, Österreich und Indien. Dabei unterscheidet sich die Qualifikationsstruktur der Neuzuwanderer zwischen den Ländern sehr deutlich.



¹ Ausgewählt wurden die 5 Länder mit den meisten Zuwanderern in der Summe der Jahre 2010 und 2011.

Datenquelle: Statistisches Bundesamt Mikrozensus, Berechnungen: BiB

© BiB 2013

Spanien, Großbritannien, Italien und Deutschland waren im Durchschnitt der Jahre 2007 bis 2011 die europäischen Länder mit den höchsten absoluten Zuwanderungszahlen von ausländischen Personen. Die Spanne lag dabei zwischen 426.000 Zuwanderern in Deutschland und 586.000 in Spanien. Bezieht man die Zuwanderer allerdings auf die Bevölkerung der jeweiligen Länder, verändert sich die Rangfolge und die kleinen Länder wie Luxemburg und Zypern liegen dann an der Spitze vor der Schweiz, Island und Malta. Das geringste Niveau ausländischer Zuwanderung war in diesem Zeitraum für die Länder Bulgarien, Polen und die Türkei zu registrieren.

Der Hauptteil der Migrationsbeziehungen vollzieht sich innerhalb der europäischen Länder.

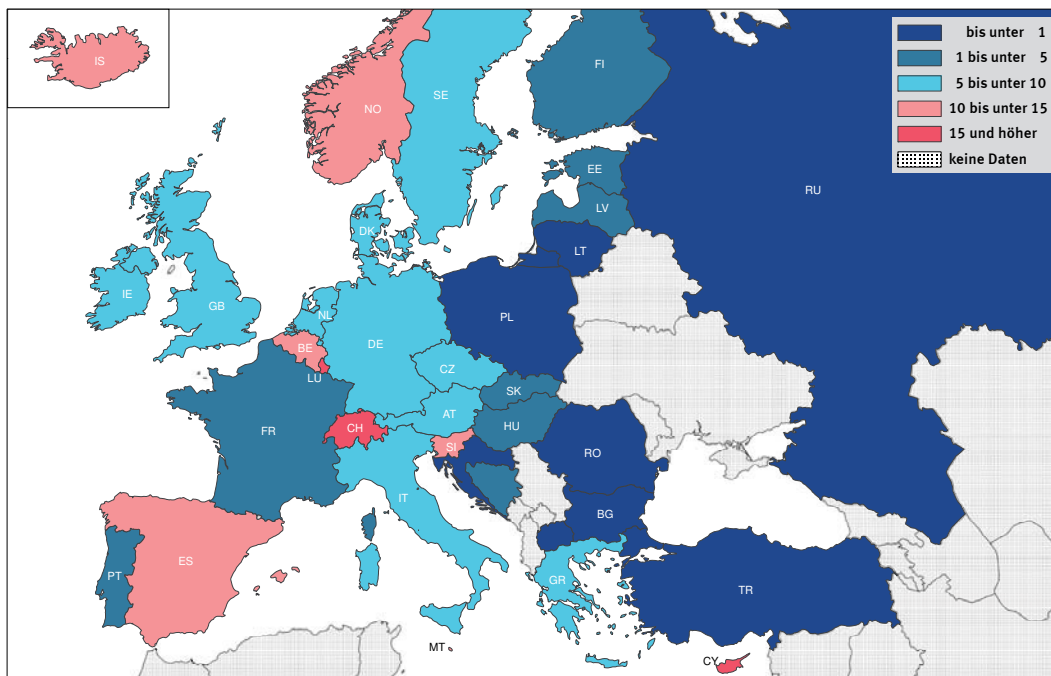
Die größten Gruppen ausländischer Zuwanderer in Spanien stellten 2011 Personen aus Rumänien und Marokko, die jahrelang vorherrschende Zu-

wanderung aus Lateinamerika ging in den letzten Jahren zurück. In Italien waren ebenfalls Rumänen und Marokko sowie die Ukraine die wichtigsten Herkunftsländer der zuwandernden Ausländer. Großbritannien erhielt seine Zuwanderung ausländischer Staatsangehöriger vor allem aus Indien, Polen, Pakistan und Irland, an fünfter Stelle stand hier im Jahr 2011 bereits Deutschland.

Dabei haben sich einige dieser Migrationsströme historisch herausgebildet (wie zwischen Frankreich oder Großbritannien zu ihren ehemaligen Kolonialgebieten) oder entstehen durch ökonomische oder andere Zwänge in den Herkunftsländern, andere sind durch besondere geografische Nähe geprägt.

Bei den mittel- und osteuropäischen Staaten bestehen häufig starke Wanderungsverflechtungen untereinander, wie z. B. zwischen Polen und der Ukraine, der Tschechischen Republik und der Slowakei oder zwischen Ungarn und Rumänien. Auch hier liegen den Wanderungen sowohl historische als auch ökonomische Bedingungen zugrunde.

Zuwanderung von ausländischen Personen je 1.000 der Bevölkerung, Durchschnitt 2007 bis 2011



Deutschland liegt mit 5,2 ausländischen Zuwanderern je 1.000 der Bevölkerung im Mittelfeld der europäischen Länder.

Datenquelle: Eurostat

© BIB 2013

Migration von Deutschen

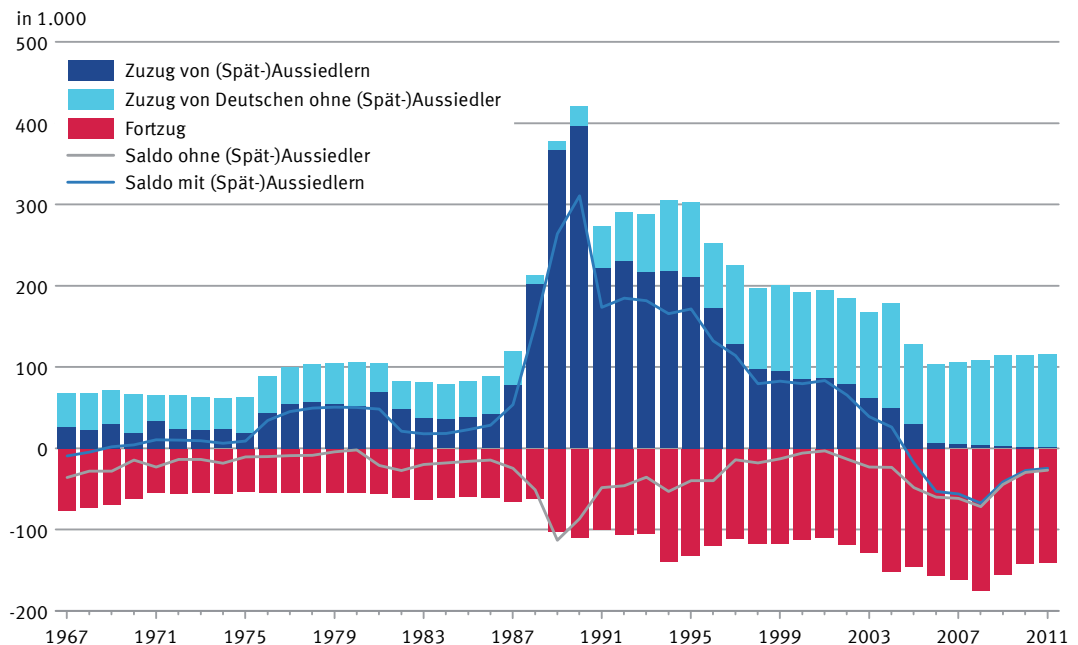
Der Wanderungssaldo deutscher Staatsbürger war in den 1980er und 1990er Jahren vor allem durch die hohen Zuzüge von (Spät-)Aussiedlern geprägt, zum Höhepunkt dieser Zuzüge im Jahr 1990 kamen rund 400.000 (Spät-)Aussiedler und Familienangehörige nach Deutschland. Mit dem Kriegsfolgenbereinigungsgesetz 1992 verschärfte sich die Voraussetzungen für die Anerkennung als (Spät-)Aussiedler. Weitere Gesetzesänderungen der folgenden Jahre sowie weitere Gründe (z. B. die größtenteils abgeschlossene Familienzusammenführung der bereits hier lebenden (Spät-)Aussiedler) sorgten dafür, dass die Zahl der in diesem Rahmen zuziehenden Deutschen seitdem kontinuierlich abnahm. Die Zuzugszahlen der Deutschen ohne (Spät-)Aussiedler sind seit Mitte der 1990er Jahre relativ konstant geblieben, die Fortzüge hingegen haben sich in diesem Zeitraum deutlich erhöht, wodurch seit 2005 der Wanderungssaldo der Deutschen negativ ausfällt. Ohne Berücksichtigung der

(Spät-)Aussiedler wäre der Wanderungssaldo allerdings im gesamten Zeitraum negativ gewesen.

Die internationale Mobilität der Deutschen hat sich in den letzten Jahrzehnten deutlich verstärkt, womit die Abwanderung von Deutschen erheblich an Gewicht gewonnen hat. Während sich die Zahl wegziehender Ausländer seit den 1970er Jahren auf einem Niveau von 400.000 bis 500.000 Personen pro Jahr bewegt, hat sich die Zahl abwandernder Deutschen in diesem Zeitraum etwa verdreifacht und liegt nun bei rund 150.000 Personen pro Jahr. Aber nicht nur die Größenordnung hat sich in diesem Zeitraum verändert, sondern auch die Zielländer deutscher Abwanderung haben sich verschoben. In den 1970er und 1980er Jahren fand noch jeder vierte abwandernde Deutsche sein Ziel in den „klassischen Einwanderungsländern“ (USA, Kanada, Australien und Neuseeland), heute betrifft das nur noch etwa jeden siebenten Abwanderer. Hier hat eine deutliche Europäisierung

Zu- und Fortzüge von deutschen Staatsbürgern, darunter (Spät-)Aussiedlern, 1967 bis 2011

Der Wanderungssaldo von Deutschen wird vor allem in den 1990er Jahren durch den Zuzug von (Spät-)Aussiedlern und ihren Familienangehörigen (Ehegatten und Kinder) bestimmt, deren Bedeutung in den letzten Jahren deutlich abgenommen hat. Zunehmenden Einfluss haben hingegen die Fortzüge deutscher Staatsbürger ins Ausland.



Datenquelle: Statistisches Bundesamt, Berechnungen: BiB

© BiB 2013

stattgefunden, unter den „Top 10“ der Zielländer für Deutsche ist nur noch die USA als nichteuropäisches Land vertreten. Mit Abstand beliebtestes Auswanderungsland ist jetzt die Schweiz, 2011 fand etwa jeder sechste aus Deutschland Abwandernde dort seinen neuen Wohnsitz.

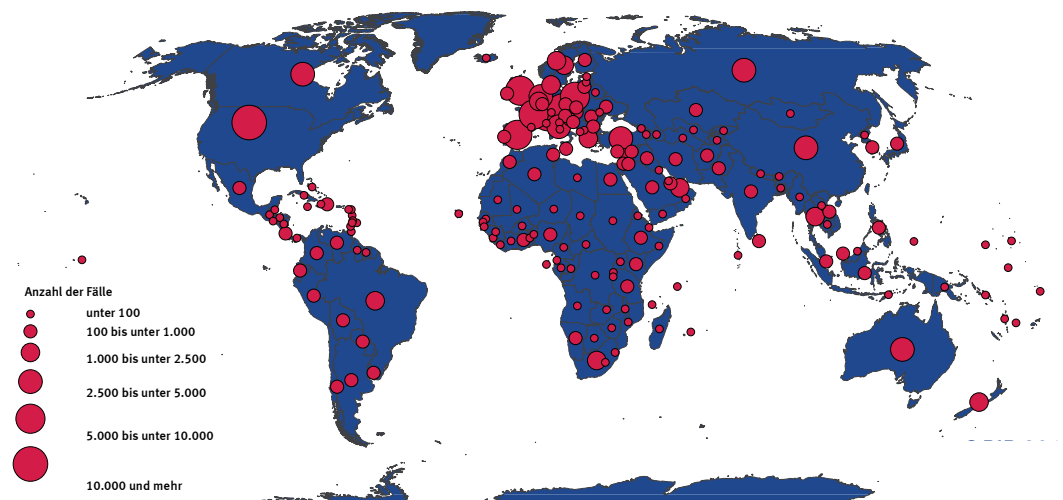
Bei den aus Deutschland abwandernden Deutschen sind zwei große Gruppen zu unterscheiden – zum einen die „klassischen Auswanderer“, die ihren Wohnsitz dauerhaft in ein anderes Land verlegen und zum anderen Personen, die dies nur für einen bestimmten Zeitraum beabsichtigen.

So hat sich die Zahl der im Ausland studierenden Deutschen in den letzten Jahren kontinuierlich erhöht. 2010 studierten bereits mehr als 125.000 junge Deutsche an ausländischen Universitäten, das war gegenüber dem Jahr 2000 eine Steigerung auf das 2,4-fache. Dies spiegelt sich auch in der Altersstruktur der abwandernden Deutschen wider. 10,3 % von ihnen gehörten 2011 der Altersgruppe der 18- bis 24-Jährigen an, ihr Anteil an der Bevöl-

kerung insgesamt lag hingegen nur bei 8,1 %. Häufigstes Zielland dieser Altersgruppe war – ebenso wie für die Abwanderer insgesamt – die Schweiz, danach folgten Polen, Österreich, die Vereinigten Staaten und Großbritannien.

Rund 84 % der abwandernden Deutschen stammen aus den westdeutschen Bundesländern (ohne Berlin). Bezogen auf die eigene Bevölkerungsgröße weisen Berlin mit 31 sowie Hamburg und Baden-Württemberg mit je 27 Fortzügen von Deutschen je 10.000 der deutschen Bevölkerung die höchsten Abwanderungsraten auf. Die Raten der ostdeutschen Bundesländer sind zwar in den letzten Jahren angestiegen, liegen aber weiterhin deutlich unter dem westdeutschen Niveau. Die Bundesländer mit der niedrigsten Abwanderung von Deutschen waren im Jahr 2011 Sachsen-Anhalt mit neun und Mecklenburg-Vorpommern mit zehn Fortzügen je 10.000 deutsche Staatsangehörige.

Aus Deutschland abgewanderte Personen nach Zielländern, Durchschnitt der Jahre 2008 bis 2011



Der überwiegende Teil der aus Deutschland abwandernden Deutschen bleibt in Europa.

7. Binnenwanderungen

Binnenwanderungen sind von großer Bedeutung für die regionale Verteilung der Bevölkerung innerhalb Deutschlands, mit der Konzentration von Zu- bzw. Wegzügen auf bestimmte Regionen bilden sich demografische Wachstums- und Schrumpfsregionen heraus. Innerhalb Deutschlands beeinflussen sowohl regionale Arbeits-, Bildungs- und Wohnungsmärkte als auch die Verkehrsanbindung der Wohnorte die Wanderungsbewegungen.

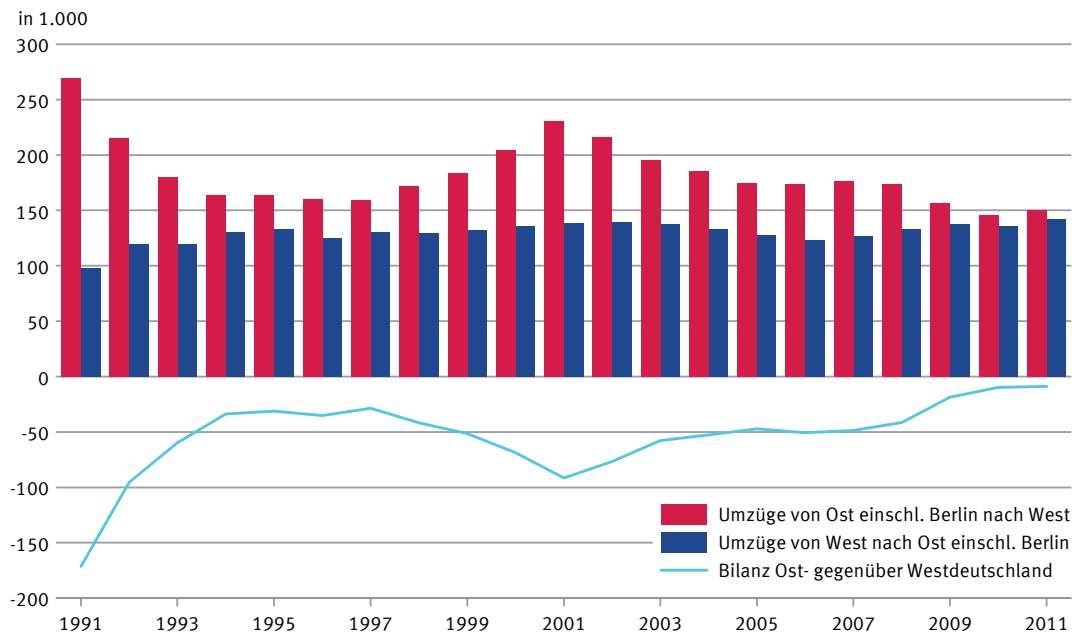
Ost-West-Wanderungen

Dominiert wurden die Binnenwanderungen in Deutschland in den letzten 20 Jahren großräumig durch Nord-Süd- und vor allem Ost-West-Wanderungen. Kleinräumig, das heißt vor allem im Umfeld großer Städte, waren die Binnenwanderungen über Jahrzehnte durch sogenannte Suburbanisierungsprozesse bestimmt – also durch Abwanderungen aus den Städten ins Umland. In Ostdeutschland setzte dieser Prozess erst in den 1990er Jahren ein. In den letzten Jahren zeichnen sich erste gegenläufige Tendenzen ab, mit dem zunehmenden Anteil von Einpersonenhaushalten und Singles sowie der steigenden Erwerbstätigkeit von Frauen gewinnen die Städte auch als Wohnort wieder an Bedeutung.

Im Jahr 2011 wechselten 3,6 Millionen Menschen in Deutschland ihren Wohnort, rund 70 % blieben dabei in ihrem Bundesland – an diesem Anteil hat sich in den letzten Jahren nichts geändert.

Wanderungen zwischen West- und Ostdeutschland (einschl. Berlin), 1991 bis 2011

Die Abwanderung von Ost- nach Westdeutschland stieg nach dem Fall der Mauer sprunghaft an und erreichte dann um das Jahr 2001 einen weiteren Höhepunkt, wenn auch auf erheblich niedrigerem Niveau. In den letzten drei Jahren gingen die ostdeutschen Verluste deutlich zurück.



Datenquelle: Statistisches Bundesamt

© BiB 2013

Ost-West-Wanderungen waren zu Beginn der 1990er Jahre der alles überlagernde Binnenwanderungstrend in Deutschland. Die nach dem Fall der Mauer sprunghaft angestiegenen Binnenwanderungsverluste Ostdeutschlands verringerten sich Mitte der 1990er Jahre und stiegen dann um das Jahr 2001 noch einmal an. Ursachen waren dabei vor allem die schwankenden Fortzugszahlen aus dem Osten in dem Westen Deutschlands zwischen 269.000 im Jahr 1991 und 147.000 im Jahr 2010, während die Umzüge von West nach Ost seit 1993 immer in einer ähnlichen Größenordnung um rund 130.000 lagen und seit 2009 tendenziell steigen.

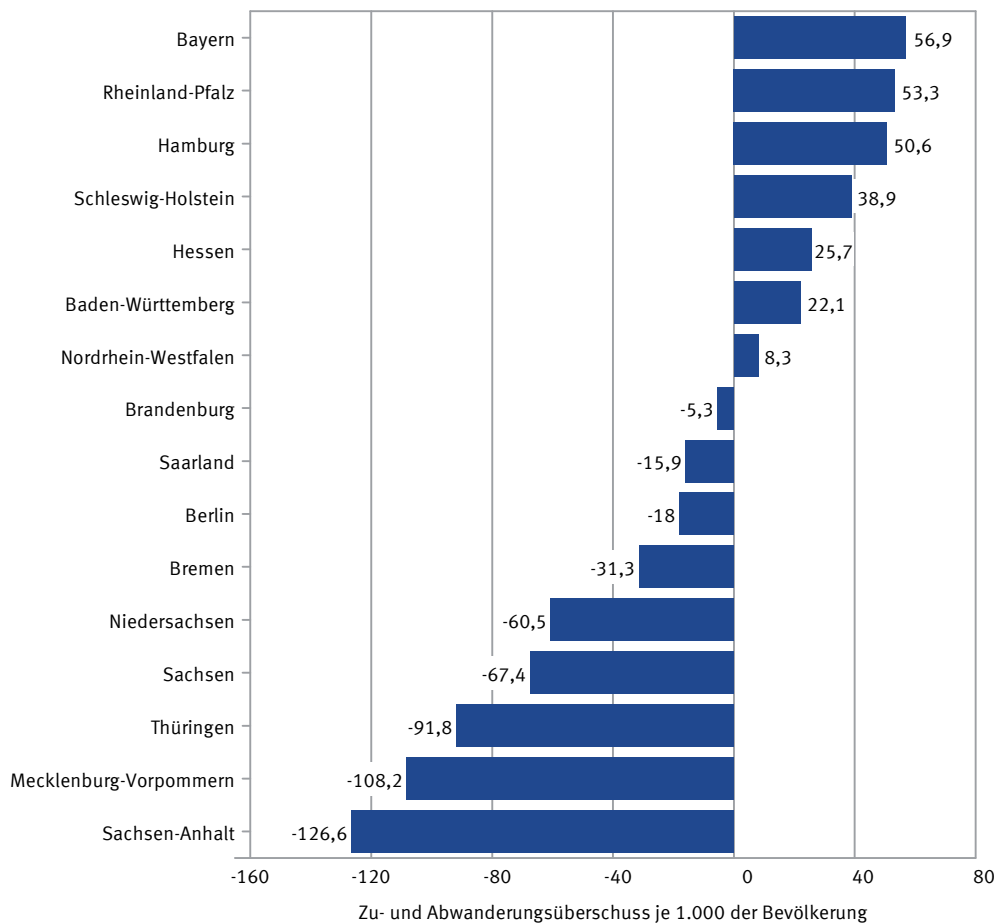
Binnenwanderung

Binnenwanderungen umfassen alle Wanderungsfälle, die sich zwischen Gemeinden oder Bundesländern ereignen. Jede Binnenwanderung ist damit sowohl Fortzug aus einer Gemeinde bzw. einem Bundesland als auch gleichzeitig Zuzug in einer/einem anderen. Die Summe aller Binnenwanderungen in Deutschland ergibt Null.

Methodische Erläuterung

Insgesamt belief sich der Wanderungsverlust Ostdeutschlands (einschließlich Berlin) gegenüber Westdeutschland zwischen 1991 und 2011 auf insgesamt 1,1 Millionen Personen.

Binnenwanderungssalden nach Bundesländern, Summe der Jahre 1991 bis 2011



Gewinner aus dem Binnenwanderungsgeschehen der letzten rund 20 Jahre waren vor allem die südlichen Bundesländer Bayern und Baden-Württemberg, Verlierer die ostdeutschen Bundesländer, insbesondere Sachsen-Anhalt und Mecklenburg-Vorpommern.

Wanderungen im Vergleich zur Landesgröße

Je nach Größe der Bundesländer können gleichgroße absolute Wanderungssalden unterschiedliche Auswirkungen auf die Bevölkerungsentwicklung des betreffenden Landes haben. Deshalb werden die Binnenwanderungssalden der einzelnen Bundesländer in der vorstehenden Abbildung je 1.000 Einwohner ausgewiesen, und zwar für den gesamten Zeitraum 1991 bis 2011. In den letzten drei bis vier Jahren zeichnet sich für die ostdeutschen Bundesländer ein Rückgang der Binnenwanderungsverluste ab. Ob dies allerdings zu einem dauerhaften Abschwächen der Verluste führt, müssen die kommenden Jahre zeigen.

Bei der Binnenwanderungsentwicklung sind Auswirkungen von Erstaufnahmeeinrichtungen für Spätaussiedler zu berücksichtigen. Jeder Spätaussiedler, der im Rahmen der Außenwanderung zugezogen ist und zum Beispiel in Niedersachsen (Friedland) registriert wurde, wird bei der Verteilung auf die anderen Bundesländer als Abwanderer im Rahmen der Binnenwanderung erfasst.

Brandenburg verfügt unter den ostdeutschen Bundesländern über einen Sonderstatus, weil es im Rahmen der Umlandwanderung stark von Berlin profitierte.

In den letzten Jahren haben sich die Unterschiede in den Binnenwanderungssalden zwischen den

Bundesländern etwas abgeschwächt, die positiven Salden der bisherigen Gewinnerländer Baden-Württemberg, Bayern und Rheinland-Pfalz sind ebenso zurückgegangen wie die negativen Salden der ostdeutschen Verliererländer. In Berlin scheint die Umlandwanderung nach Brandenburg ihren Höhepunkt überschritten zu haben, seit 2006 weist Berlin Binnenwanderungsgewinne aus.

Geschlechts- und Altersselektivität

Wie alle Wanderungsbewegungen verlaufen auch die Binnenwanderungsprozesse geschlechts- und altersspezifisch, wobei die jüngeren Altersgruppen mobiler als die älteren sind. Besonders auffallend bei der Binnenwanderung zwischen West- und Ostdeutschland ist der hohe ostdeutsche Wanderungsverlust junger Frauen. Von den insgesamt 1,1 Millionen Personen Wanderungsverlusten der ostdeutschen gegenüber den westdeutschen Bundesländern waren 23 % junge Frauen im Alter zwischen 18 und 25 Jahren. Weitere rund 14 % waren gleichaltrige junge Männer und ein Viertel aller Wanderungsverluste entfiel auf Kinder unter 18 Jahren. Das heißt also, dass Ostdeutschland nicht nur junge Menschen, sondern in großem Umfang auch potenzielle Mütter und Väter verloren hat. In den letzten Jahren hat diese Abwanderung nach Westdeutschland an Dynamik verloren – im Jahr 2011 wanderten sogar mehr junge Frauen von West nach Ost als umgekehrt. Zunehmend profitieren auch ostdeutsche Städte von der Zuwanderung

Wanderungssalden von West- gegenüber Ostdeutschland nach Altersgruppen, 1991 bis 2011 (durchschnittlich pro Jahr in 1.000)

Altersgruppe	Männer			Frauen		
	1991 - 2000	2001 - 2010	2011	1991 - 2000	2001 - 2010	2011
unter 18	9,8	3,7	1,1	10,3	4,1	1,2
18 - 24	6,7	9,1	0,0	13,4	12,5	-1,3
25 - 29	1,4	5,4	3,2	2,8	4,0	0,8
30 - 49	3,6	6,2	2,5	9,3	6,3	1,7
50 - 64	1,0	0,0	-0,1	2,6	0,5	0,3
65 und älter	0,2	-0,7	-0,4	0,7	-0,7	-0,1
zusammen	22,7	23,4	6,3	39,1	26,1	2,6

Datenquelle: Statistisches Bundesamt

junger ostdeutscher Frauen. Verlierer aber bleiben in allen Fällen ländliche und strukturschwache Regionen speziell in Ostdeutschland, womit sich die Alterungsprozesse der Bevölkerung in diesen Regionen noch schneller verstärken.

Geschlechterdisproportion in Ostdeutschland

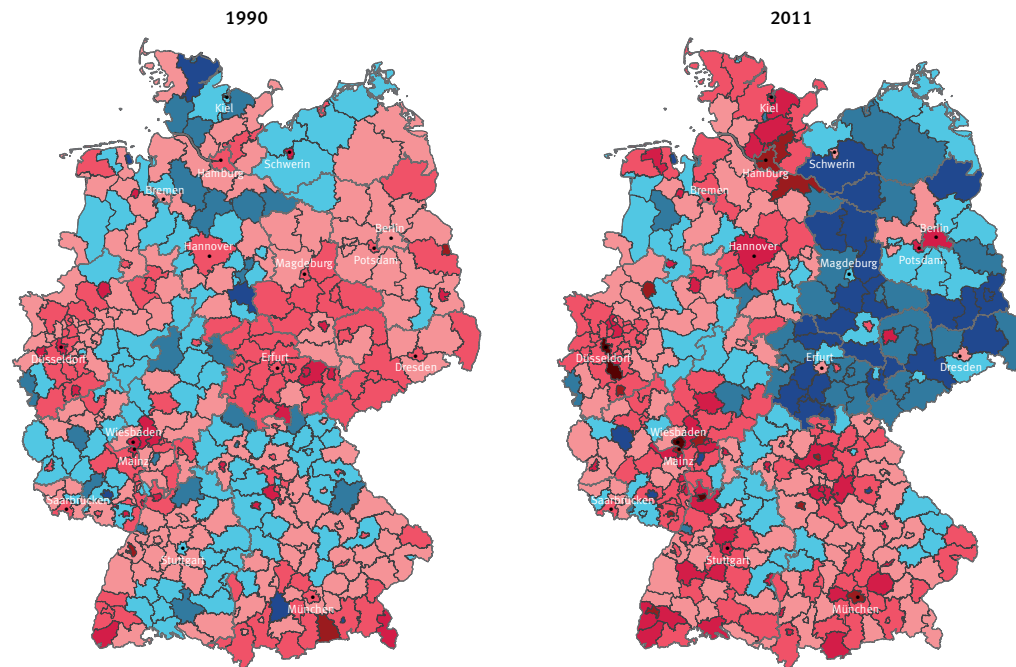
Die selektiven Abwanderungsprozesse in Ostdeutschland haben seit 1990 zu einer deutlichen Disproportion im Geschlechterverhältnis bei jungen Menschen geführt. Während in Deutschland 2011 insgesamt in der Altersgruppe 25 bis 29 Jahre ein zahlenmäßiges Verhältnis von 104 Männern zu 100 Frauen besteht, beträgt es in einigen ostdeutschen Kreisen über 130 zu 100. Besonders betroffen sind dabei die brandenburgischen Landkreise Elbe-Elster und Spree-Neiße. Dass es auch

noch andere Gründe als abgewanderte Frauen für einen solchen hohen Männerüberschuss geben kann, zeigen die beiden Städte Wilhelmshaven als Bundeswehr- und Marinestandort und Cottbus mit Technischer Universität und technisch geprägter Fachhochschule. Am anderen Ende der Skala stehen Kreise mit hohen Frauenüberschüssen. Dies sind insbesondere Großstädte mit höheren Bildungseinrichtungen, in denen viele junge Frauen studieren, wie Heidelberg, Düsseldorf, Wiesbaden und Köln – dort kommen auf 100 Frauen nur 85 bis 90 Männer.

Geschlechterdisproportion der Kreise für die Altersgruppen von 25 bis 29 Jahren, 1990 und 2011

Anzahl an Männern je 100 gleichaltrige Frauen

85 bis unter 90	95 bis unter 100	105 bis unter 110	115 bis unter 120
90 bis unter 95	100 bis unter 105	110 bis unter 115	120 und höher



In den ostdeutschen Bundesländern hat sich zwischen 1990 und 2011 in vielen Landkreisen ein deutlicher Männerüberschuss in der Altersgruppe 25 bis 29 Jahre herausgebildet.

Datenquelle: Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung, Statistisches Bundesamt; Berechnungen: BiB
Geometrische Grundlage: © GeoBasis-DE / BKG (2012)

©BiB 2013

8. Ausländische Bevölkerung

Im Jahr 2011 lebten 7,4 Millionen ausländische Personen in Deutschland, damit besaßen 9 % der Bevölkerung eine andere als die deutsche Staatsbürgerschaft. Knapp 80 % aller ausländischen Personen in Deutschland hatten einen europäischen Pass, darunter kamen 37,5 % aus den EU-Staaten und 23 % aus der Türkei. Deutlich zugenommen hat in den letzten 20 Jahren der Anteil der aus Asien stammenden und in Deutschland lebenden Ausländer, der 2011 bei über 12 % lag. Allerdings verteilen sich die Herkunftsländer auf sehr viele unterschiedliche asiatische Staaten.

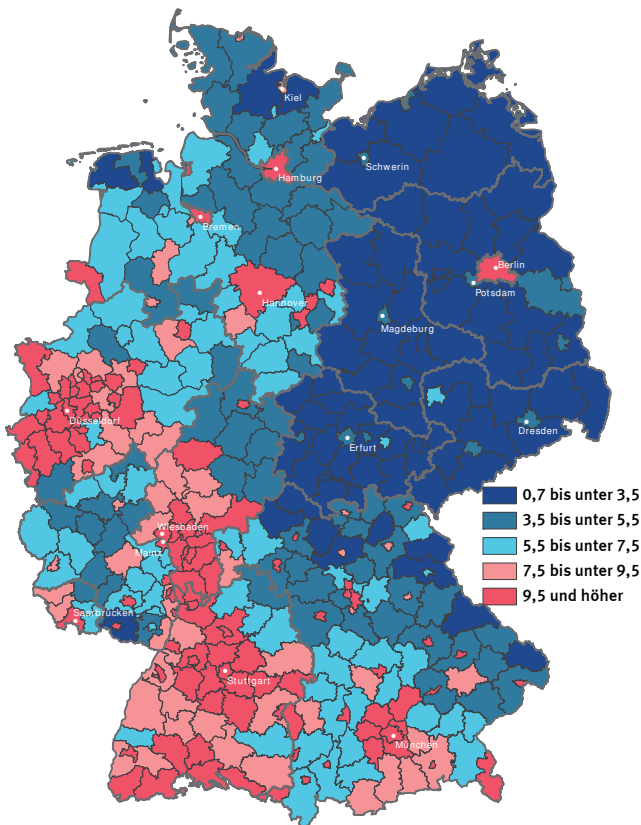
Zahl der Ausländer in Deutschland

Zur Statistik der Ausländer in Deutschland existieren zwei unterschiedliche Datenquellen. Das Ausländerzentralregister (AZR) erfasst alle am Ende des Berichtsjahres in Deutschland ansässigen Ausländer ohne deutschen Pass.

Für Vergleiche zwischen Ausländern und Deutschen bzw. mit der Gesamtbevölkerung werden Daten aus der Bevölkerungsfortschreibung verwendet, die die Bevölkerung auf Basis der letzten Volkszählungen fortschreibt und auch vorübergehend in Deutschland wohnende Ausländer umfasst.

Die Zahlen der ausgewiesenen Ausländer in Deutschland weichen nach beiden Quellen voneinander ab (2011: Bevölkerungsfortschreibung 7,4 Millionen; AZR 6,9 Millionen Ausländer), vor allem seit der letzten Registerbereinigung des AZR im Jahr 2004.

Ausländische Bevölkerung in Deutschland (Kreisebene), 2011 (Anteil in Prozent)



Datenquelle: Statistisches Bundesamt
Geometrische Grundlage: © GeoBasis-DE / BKG (2012)

© BiB 2013

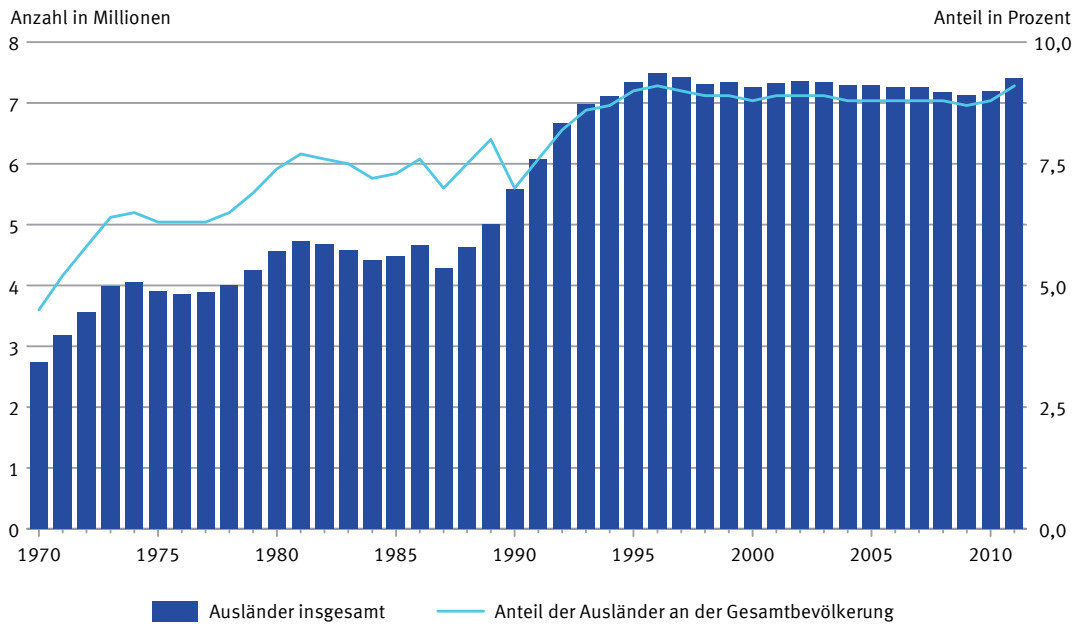
Rund 89 % der in Deutschland wohnenden Ausländer leben in Westdeutschland, 6 bis 7 % in Berlin und nur etwa 4 % in den ostdeutschen Bundesländern. Seit Mitte der 1990er Jahre hat sich an diesen Größenordnungen nur wenig verändert.

Während es bei der Gesamtzahl der ausländischen Personen in Deutschland in den letzten beiden Jahrzehnten nur geringe Schwankungen gab, hat sich ihre Altersstruktur doch deutlich verschoben. Auch die ausländische Bevölkerung altert, ähnlich wie die deutsche, wenn auch etwas weniger intensiv. Mehrere Einzelprozesse wirken sich auf das Tempo der Alterung bei der ausländischen Bevölkerung aus:

» Mit der Änderung des Staatsangehörigkeitsrechts im Jahr 2000 erhält ein großer Teil der Kinder ausländischer Eltern bereits die deutsche Staatsbürgerschaft (siehe methodische Erläuterung S. 48), d. h. der Anteil von Kindern mit ausländischer Staatsangehörigkeit geht seit 2000 überproportional zurück, die Alterung verstärkt sich.

» Im mittleren Altersbereich wirken die Wanderungssalden sehr stark auf die Alterszusammen-

Ausländische Bevölkerung in Deutschland¹, 1970 bis 2011

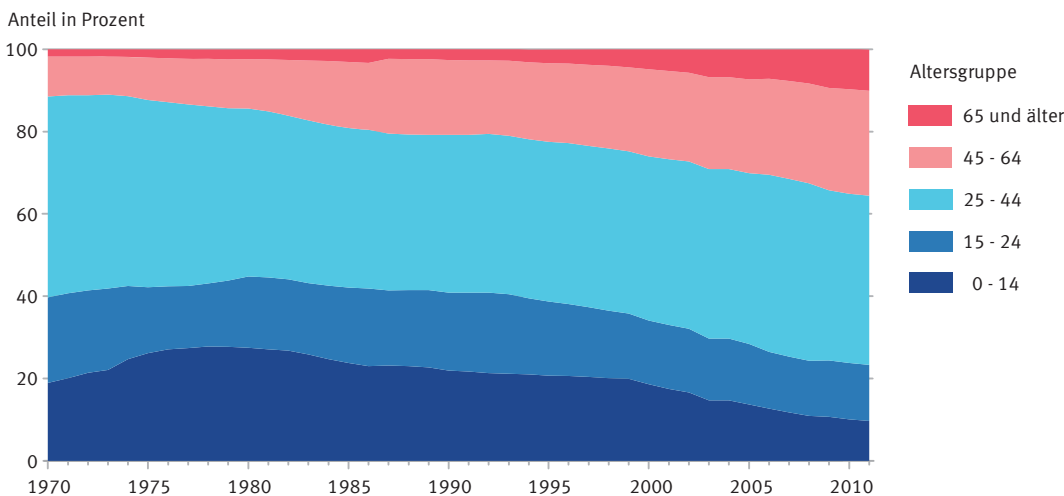


Seit Mitte der 1990er Jahre leben zwischen sieben und acht Millionen Ausländer in Deutschland, das sind rund 9 % der Gesamtbevölkerung.

¹ von 1970 bis 1989 Früheres Bundesgebiet, ab 1990 Deutschland
 Datenquelle: Statistisches Bundesamt, Bevölkerungsfortschreibung

© BiB 2013

Ausländische Bevölkerung in Deutschland¹ nach Altersgruppen, 1970 bis 2011



Die Veränderungen der Altersstruktur werden vor allem durch einen rückläufigen Anteil der Kinder sowie einen steigenden Anteil von Personen über 65 Jahre geprägt, aber auch im mittleren Altersbereich verschiebt sich der Anteil in die höheren Altersgruppen.

¹ von 1970 bis 1989 Früheres Bundesgebiet, ab 1990 Deutschland
 Datenquelle: Statistisches Bundesamt

© BiB 2013

setzung ein, da diese Altersgruppen besonders mobil sind. Wanderungsüberschüsse verjüngen die Bevölkerung, Wanderungsverluste verstärken die Alterung.

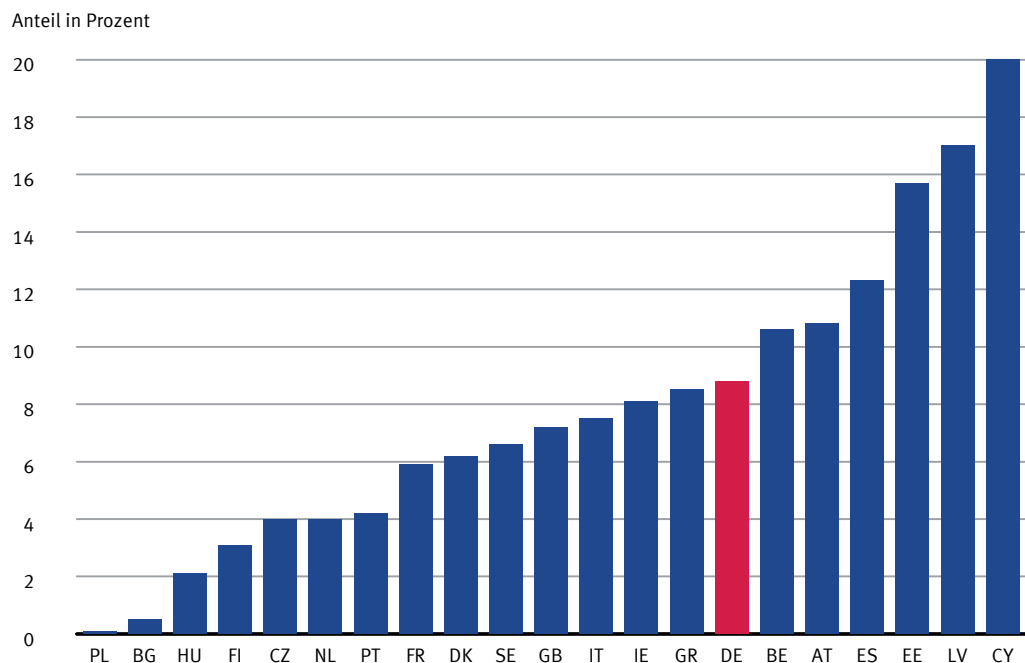
- » Viele der älteren Ausländer leben mit ihren Familien in Deutschland und bleiben hier, obwohl früher eine Rückkehr ins Herkunftsland geplant

war. Dadurch steigt der Anteil älterer ausländischer Menschen deutlich an.

Allerdings ist trotz dieses Alterungsprozesses das Durchschnittsalter der ausländischen Bevölkerung mit 39,4 Jahren immer noch erheblich niedriger als das der deutschen Bevölkerung mit 44,4 Jahren.

Ausländische Bevölkerung in ausgewählten europäischen Staaten, 2011

Die höchsten Anteile ausländischer Bevölkerung weisen Luxemburg (hier nicht enthalten mit 43 %), Zypern sowie Lettland und Estland auf, wobei dies dort vor allem die russische Minderheit ist.



Datenquelle: Eurostat, Berechnungen: BiB

© BiB 2013

Wie bereits im Kapitel 6 über die Außenwanderungen festgestellt, hat sich Deutschland in den letzten Jahrzehnten zu einem Einwanderungsland entwickelt. Mit einem Anteil von knapp 9 % Bevölkerung mit ausländischer Staatsangehörigkeit liegt es im Jahr 2011 deutlich über dem europäischen Durchschnitt (EU-27 4,1 %). Allerdings spielen hierbei auch die rechtlichen Rahmenbedingungen (z. B. doppelte Staatsbürgerschaft) eine entscheidende Rolle.

Änderung des Staatsangehörigkeitsrechts im Jahr 2000

Kinder ausländischer Eltern erhalten bei Geburt die deutsche Staatsbürgerschaft, wenn ein Elternteil seit acht Jahren rechtmäßig seinen Aufenthalt in Deutschland hat und ein unbefristetes Aufenthaltsrecht besitzt. Bei Erreichen der Volljährigkeit muss sich der junge Erwachsene für die deutsche oder ausländische Staatsangehörigkeit entscheiden.

Einbürgerungen

Von 1990 bis 2011 wurden insgesamt mehr als 3,8 Millionen Ausländer in Deutschland eingebürgert, der Höhepunkt lag dabei um die Mitte der 1990er Jahre. Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, dass bis 1999 auch die (Spät-)Aussiedler, die in Deutschland einen deutschen Pass erhielten, in diese Zahlen einbezogen wurden. Das waren in diesem Zeitraum mehr als 1,6 Millionen Menschen, vor allem aus Osteuropa bzw. den Nachfolgestaaten der Sowjetunion.

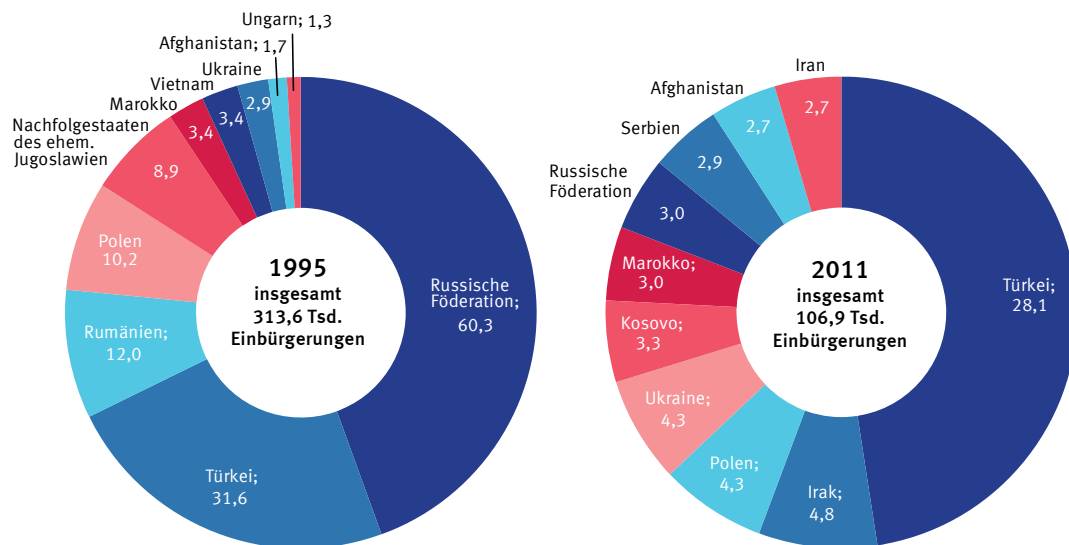
Mit der Veränderung der Stellung der (Spät-)Aussiedler im Rahmen der Einbürgerungen und mit den sinkenden Zuzugszahlen von (Spät-)Aussiedlern überhaupt veränderte sich die Struktur der Eingebürgerten nach ihrem Herkunftsland. Im Jahr 2011 verringerte sich das Niveau der Einbürgerungen gegenüber 1995 auf ein Drittel (auch durch die nicht mehr einbezogenen (Spät-)Aussiedler) und jeder vierte Eingebürgerte hatte 2011 vor seiner Einbürgerung eine türkische Staatsbürgerschaft.

Einbürgerungen und Einbürgerungsquote, Deutschland 1990 bis 2011

Jahr	Eingebürgerte in 1.000	Einbürgerungsquote ¹ in %
1990	101,46	1,82
1995	313,6	4,27
2000	186,7	2,57
2005	117,2	1,61
2010	101,6	1,41
2011	106,9	1,44

¹ Anteil der Eingebürgerten an der ausländischen Bevölkerung
 Datenquelle: Statistisches Bundesamt, Bevölkerungsfortschreibung

Einbürgerungen nach vorheriger Staatsangehörigkeit 1995 und 2011



Die Zahl der Einbürgerungen hat sich im betrachteten Zeitraum deutlich verringert, das Spektrum der wichtigsten Herkunftsländer verbreiterte sich.

Datenquelle: Statistisches Bundesamt

© BiB 2013

Bevölkerung mit Migrationshintergrund

Die Analysen nach dem Staatsangehörigkeitskonzept führen dazu, dass sowohl die Eingebürgerten als auch die (Spät-)Aussiedler nicht mehr einbezogen sind. Im Hinblick auf die Integration haben

Methodische Erläuterung

Bevölkerung mit Migrationshintergrund (MH)

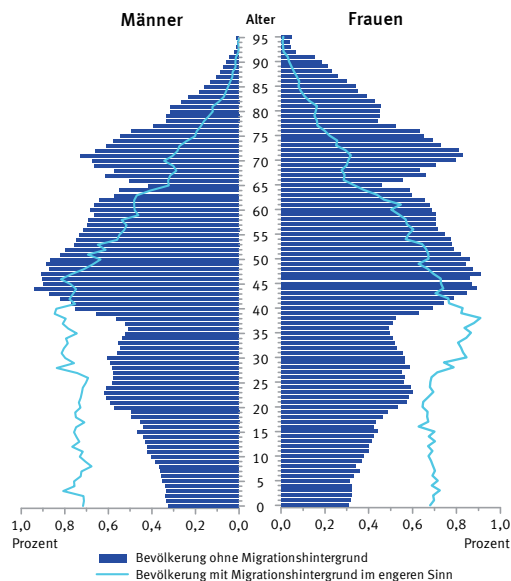
Sie umfasst alle in Deutschland lebenden Ausländer und alle zugewanderten Personen. Außerdem gehören zur Bevölkerung mit MH alle in Deutschland eingebürgerten Ausländer sowie alle Personen, von denen mindestens ein Elternteil zum vorher beschriebenen Personenkreis zählt. Wohnen Letztere nicht mit dem jeweiligen Elternteil zusammen im Haushalt, lässt sich der Migrationsstatus nur aller vier Jahre im Mikrozensus anhand einer Zusatzbefragung (zuletzt 2009) erkennen (Personen mit MH im weiteren Sinne). In den Zwischenjahren werden nur die Personen mit MH im engeren Sinne berücksichtigt, dies waren 2009 allerdings 98 % der Gesamtbevölkerung mit MH. Zusätzlich wird im Mikrozensus unterschieden nach Personen mit eigener Migrationserfahrung (im Ausland geboren und nach Deutschland zugewandert) sowie ohne eigene Migrationserfahrung (in Deutschland geboren).

sie jedoch ähnliche Probleme zu bewältigen wie die Personen mit einem ausländischen Pass in Deutschland. Deshalb wird seit 2005 im Mikrozensus der Migrationshintergrund (s. Methodische Erläuterung) erfasst und damit die Möglichkeit geschaffen, die Heterogenität dieser Gruppe und ihre Unterschiede zu denjenigen ohne Migrationshintergrund besser darzustellen.

Im Jahr 2011 lebten 16 Millionen Menschen mit einem Migrationshintergrund in Deutschland, das waren 19,5 % der gesamten Bevölkerung – also fast jeder Fünfte. Im Gegensatz zu den Altersstrukturen der ausländischen Bevölkerung sind bei Personen mit Migrationshintergrund auch die jüngsten Jahrgänge stark besetzt. Hier sind per Definition auch die Kinder mit deutscher Staatsbürgerschaft und ausländischen Eltern einbezogen. Die Bevölkerung mit Migrationshintergrund weist eine deutlich jüngere Altersstruktur auf als diejenige ohne einen solchen Hintergrund. Ursache dafür sind einerseits die stärkere Mobilität in den jüngeren und mittleren Altersgruppen und andererseits das etwas höhere Geburtenniveau bei Frauen mit Migrationshintergrund, vor allem bei zugewanderten Frauen, also bei Frauen mit eigener Migrationserfahrung.

Altersaufbau nach Migrationshintergrund, Deutschland 2011

Die Bevölkerung mit Migrationshintergrund hat eine deutlich jüngere Altersstruktur als diejenige ohne einen solchen Hintergrund, alle Altersgruppen bis etwa 40 Jahre sind stärker besetzt.



Datenquelle: Statistisches Bundesamt, Mikrozensus

© BIB 2013

Im Mikrozensus 2008 wurden die Frauen nach der Zahl ihrer leiblichen Kinder gefragt, so dass sich ein Vergleich zwischen Frauen mit eigener Migrationserfahrung (also im Ausland geboren und nach Deutschland zugewandert) und Frauen ohne Migrationserfahrung vornehmen lässt. 10 % aller zum Zeitpunkt der Befragung 45 bis 49 Jahre alten zugewanderten Frauen hatten keine Kinder – bei den gleichaltrigen Frauen ohne Migrationserfahrung betrug der Anteil mit 19 % fast das Doppelte. Auch die durchschnittliche Kinderzahl lag für die zugewanderten Frauen dieses Alters mit 2,0 Kindern je Frau gegenüber 1,6 Kindern bei den Frauen ohne Migrationserfahrung erheblich höher.

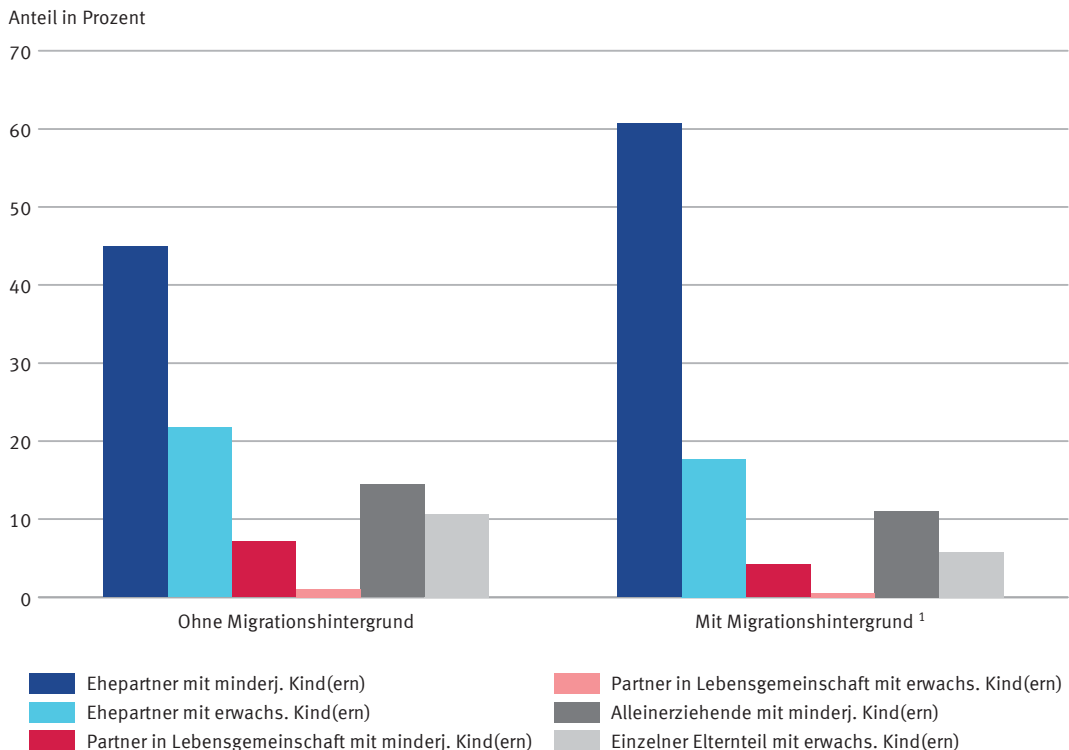
In engem Zusammenhang mit den höheren Kinderzahlen steht auch eine stärkere Verbreitung traditioneller Familienformen. Sowohl nichteheliche Lebensgemeinschaften als auch alleinerziehende Elternteile – beide Lebensformen gehen im Durchschnitt mit weniger Kindern einher als die traditionelle Ehe – sind unter Familien mit Migrations-

Größenordnung der Bevölkerung mit und ohne Migrationshintergrund im Jahr 2011

	Bevölkerung ohne MH ¹	Bevölkerung mit MH ¹ (im engeren Sinn)			
		Deutsche		Ausländer	
		Mit eigener ME ²	Ohne eigene ME ²	Mit eigener ME ²	Ohne eigene ME ²
In 1.000	65,8	5,0	3,8	5,7	1,5
Anteil an insg. in %	80,5	6,1	4,6	6,9	1,9

¹ MH = Migrationshintergrund, ² ME = Migrationserfahrung
 Datenquelle: Statistisches Bundesamt, Mikrozensus

Familien mit ledigen Kindern nach Migrationshintergrund und Familienform, Deutschland 2011



80 % aller Familien (Eltern(teil) mit mindestens einem minderjährigen Kind) mit MH leben 2011 traditionell als Ehepaar, in der Bevölkerung ohne Migrationshintergrund sind dies nur 68 %. Demgegenüber sind nichteheliche Lebensformen bei Familien mit MH entsprechend seltener verbreitet.

¹ Migrationshintergrund im engeren Sinne
 Datenquelle: Statistisches Bundesamt, Berechnungen: BiB

© BiB 2013

hintergrund deutlich weniger verbreitet. Trotzdem nehmen auch bei der Bevölkerung mit Migrationshintergrund nichteheliche Lebensformen weiter zu, wenn auch mit geringerem Tempo.

Weitere Informationen zum Thema:
www.bib-demografie.de/fertilitaet
www.bib-demografie.de/eheschliessungen
www.bib-demografie.de/haushaltsstrukturen
www.bib-demografie.de/familien_lebensformen
www.bib-demografie.de/bevoelkerungsbilanz_alterstruktur



9. Eheschließungen

Im Jahr 2011 wurden in Deutschland rund 378.000 Ehen geschlossen, damit hat sich die Zahl der Eheschließungen seit der Jahrtausendwende auf einem Niveau von etwa 380.000 Heiraten pro Jahr eingependelt. Auf dem Höhepunkt des Heiratsgeschehens zu Beginn der 1960er Jahre – auch als „Golden Age of Marriage“ bezeichnet – fanden jährlich noch fast 700.000 Eheschließungen statt.

Seit den 1960er Jahren haben sich drei Prozesse vollzogen, die das Heiratsgeschehen beeinflussten: (1) die Zahl jüngerer Menschen im heiratsfreudigsten Alter ist gesunken, (2) die Heiratsneigung hat sich verringert und (3) das Alter bei der Erstheirat ist angestiegen.

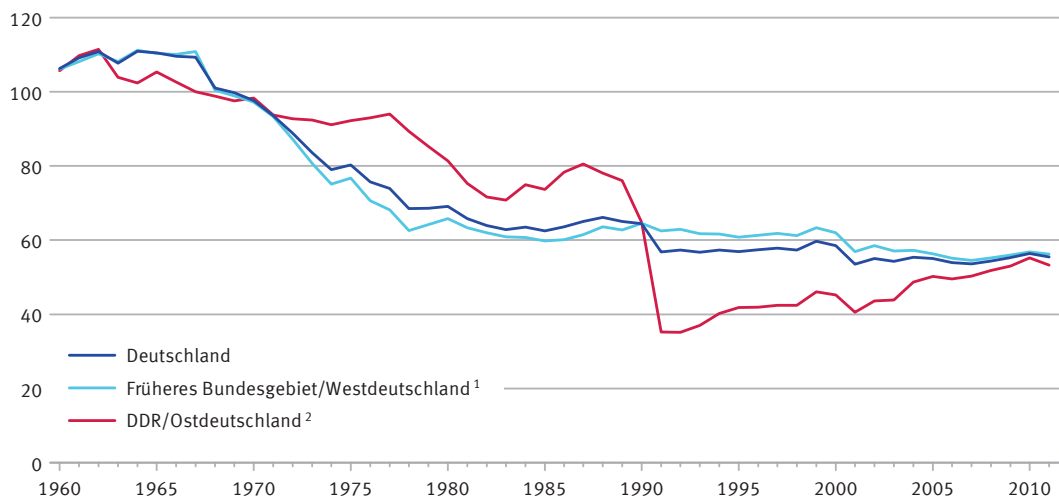
Diese Prozesse sind in engem Zusammenhang mit der Verringerung des Geburtenniveaus (Zweiter Geburtenrückgang) und der Verbreitung neuer nichtehelicher Lebensformen zu sehen – verbunden mit weniger Kindern oder ganz ohne Kinder. Der enge Zusammenhang von Ehe und der Geburt von Kindern als zentrales Heiratsmotiv, vor allem in Westdeutschland, wird dadurch aufgelöst.

Zur Darstellung des Heiratsniveaus werden die zusammengefassten Erstheiratsziffern berechnet (siehe methodische Erläuterung rechts). Sie zeigen den Trend der Entwicklung auf und ermöglichen Vergleiche zwischen verschiedenen Regionen. Für den Ausweis des eigentlichen Erstheiratsniveaus

Zusammengefasste Erstheiratsziffer der Frauen, 1960 bis 2011

Der Rückgang der Heiratsneigung vollzog sich in Westdeutschland vor allem bis zum Ende der 1970er Jahre, seitdem sind die Schwankungen gering. Die Heiratsneigung in der DDR war bis 1990 höher als im Früheren Bundesgebiet. Nach dem starken Rückgang zu Beginn der 1990er Jahre ist sie auf ein Niveau leicht unterhalb des westdeutschen wieder angestiegen.

Zusammengefasste Erstheiratsziffer je 100 Frauen



¹ ab 1990 ohne Berlin

² ab 1990 einschließlich Berlin

ist eine sehr aufwändige Berechnung von Heirats-tafeln erforderlich, bei denen die Erstheiraten tatsächlich nur auf die ledige Bevölkerung bezogen werden. Nach diesen Berechnungen werden gegenwärtig rund 63 % der Männer und 69 % der Frauen wenigstens einmal im Leben heiraten, wobei die Heiratswahrscheinlichkeit in Ostdeutschland mittlerweile unter der westdeutschen liegt.

Parallel zur Verringerung des Heiratsniveaus verschob sich das Alter der erstmalig Heiratenden nahezu kontinuierlich immer weiter nach oben.

Zusammengefasste Erstheiratsziffer

Sie ist eine komplexe Maßzahl der Heiratshäufigkeit. Für jedes Altersjahr zwischen 15 und 50 Jahren werden altersspezifische Eheschließungsziffern für ein Kalenderjahr errechnet, wobei die ledigen eheschließenden Frauen und Männer im jeweiligen Alter auf die gesamte Personenzahl (unabhängig vom Familienstand) im entsprechenden Alter bezogen werden. Diese Ziffern werden zur zusammengefassten Erstheiratsziffer addiert. Durch Vorziehen bzw. Nachholen von Eheschließungen ist es in Zeiten mit hoher Heiratsneigung möglich, dass die Werte über 100 liegen.

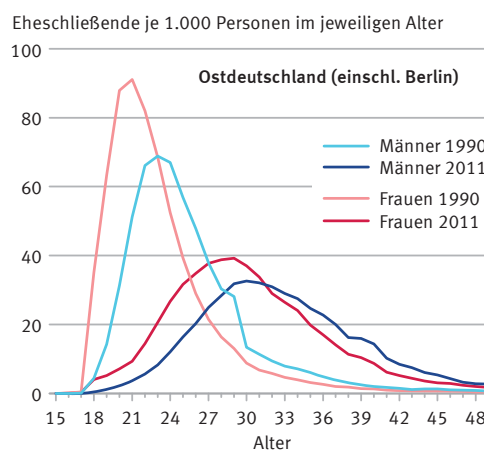
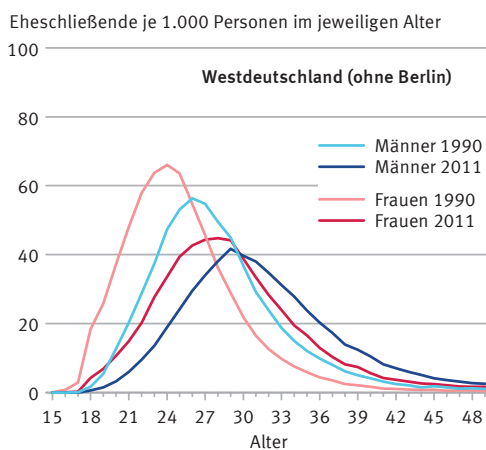
Methodische Erläuterung

Durchschnittsalter lediger Frauen und Männer bei der Erstheirat, 1960 bis 2011 (in Jahren)

Jahr	Früheres Bundesgebiet/Westdeutschland ¹		DDR/Ostdeutschland ¹	
	Männer	Frauen	Männer	Frauen
1960	25,9	23,7	23,9	22,6
1970	25,6	22,7	24,0	21,9
1980	26,1	23,3	23,4	21,8
1990	28,4	25,7	25,9	23,6
2000	30,0	27,4	29,9	27,4
2010	31,8	29,4	32,9	30,3
2011	31,9	29,5	33,1	30,6

¹ ab 1990 Westdeutschland ohne Berlin und Ostdeutschland einschl. Berlin
Datenquelle: Statistisches Bundesamt

Erstheiratsziffer nach Alter und Geschlecht, 1990 und 2011



Die Heiratsgipfel bei den Ersteheschließungen haben sich altersmäßig sowohl in West- als auch in Ostdeutschland nach oben verschoben. Im Osten vollzog sich dies in einem sehr viel höheren Tempo, die 1990 noch bestehenden deutlichen West-Ost-Unterschiede sind damit kaum noch vorhanden.

Datenquelle: Statistisches Bundesamt

© BIB 2013

Methodische Erläuterung

Durchschnittliches Erstheiratsalter

Für die Berechnung dieser Kennziffer gibt es verschiedene Möglichkeiten: die Berechnung auf Basis der absoluten Werte zum Alter der Eheschließenden oder die Berechnung auf Basis der altersspezifischen Erstheiratsziffern. Das BiB hat sich für die zweite Berechnungsmethode entschieden, weil dadurch eine altersspezifische Standardisierung erreicht wird, während im anderen Falle ältere Eheschließende über die höheren Besetzungszahlen dieser Jahrgänge mit höherem Gewicht in die Berechnung eingehen. Die vom BiB ausgewiesenen Werte für das durchschnittliche Erstheiratsalter liegen damit unter den Werten, die z. B. das Statistische Bundesamt nach der Berechnungsmethode über absolute Werte ausweist.

Vor allem in Ostdeutschland haben sich in den letzten rund 20 Jahren die Heiratsgipfel sehr stark in ein höheres Alter verlagert: bei Männern vom Alter 22-24 Jahre (1990) auf 30-31 Jahre (2011) und bei Frauen von 20-22 Jahre (1990) auf 28-29 Jahre (2011). Damit sind die noch 1990 bestehenden deutlichen West-Ost-Unterschiede im Erstheiratsalter aufgehoben worden, der Heiratsgipfel ostdeutscher Männer und Frauen liegt inzwischen sogar rund ein Jahr über dem westdeutschen.

Werden die Eheschließenden nach ihrem bisherigen Familienstand gegenübergestellt, so zeigt sich auch hier ein Rückgang des Anteils der Erstheiratenden.

Im Gegenzug dazu steigt bei dieser Betrachtungsweise der Anteil der erneut heiratenden geschiedenen Personen. Analysiert man jedoch diese Eheschließungen genauer, so wird auch hier ein tendenzieller Rückgang der zusammengefassten Wiederverheiratungsziffern sichtbar. Nach den Verhältnissen des Jahres 2011 würden weniger als die Hälfte aller geschiedenen Personen eine erneute Ehe eingehen. Geschlechtsspezifische Unterschiede haben sich in den letzten Jahrzehnten deutlich verringert, wobei auch gegenwärtig noch die Wiederverheiratungsneigung geschiedener Frauen im jüngeren Alter und die der Männer im höheren Alter über der des jeweils anderen Geschlechts liegt.

Bei Verwitweten heiraten die Männer häufiger wieder als verwitwete Frauen, dieser Unterschied erhöht sich mit steigendem Alter. Die höchste Wahrscheinlichkeit einer erneuten Heirat besteht allerdings bei Verwitwung im jüngeren Alter.

Nur bei weniger als zwei Drittel der Heiraten sind gegenwärtig beide Ehepartner noch ledig, zu Beginn der 1960er Jahre traf dies noch auf über 80 % der Eheschließungen zu.

Eheschließende nach ihrem bisherigen Familienstand, Deutschland 1960 bis 2011 (Anteil in %)

Jahr	Von 100 eheschließenden					
	Männern			Frauen		
	waren vor der Eheschließung					
	ledig	verwitwet	geschieden	ledig	verwitwet	geschieden
1960	85,8	4,9	9,3	89,1	3,6	7,3
1970	83,9	4,6	11,5	85,9	3,0	11,0
1980	80,8	3,1	16,1	82,0	2,3	15,7
1990	77,8	2,3	19,9	78,1	1,5	20,4
2000	74,2	2,2	23,5	73,0	1,4	25,6
2010	73,9	1,7	24,4	74,3	1,1	24,7
2011	73,8	1,7	24,5	74,2	1,1	24,7

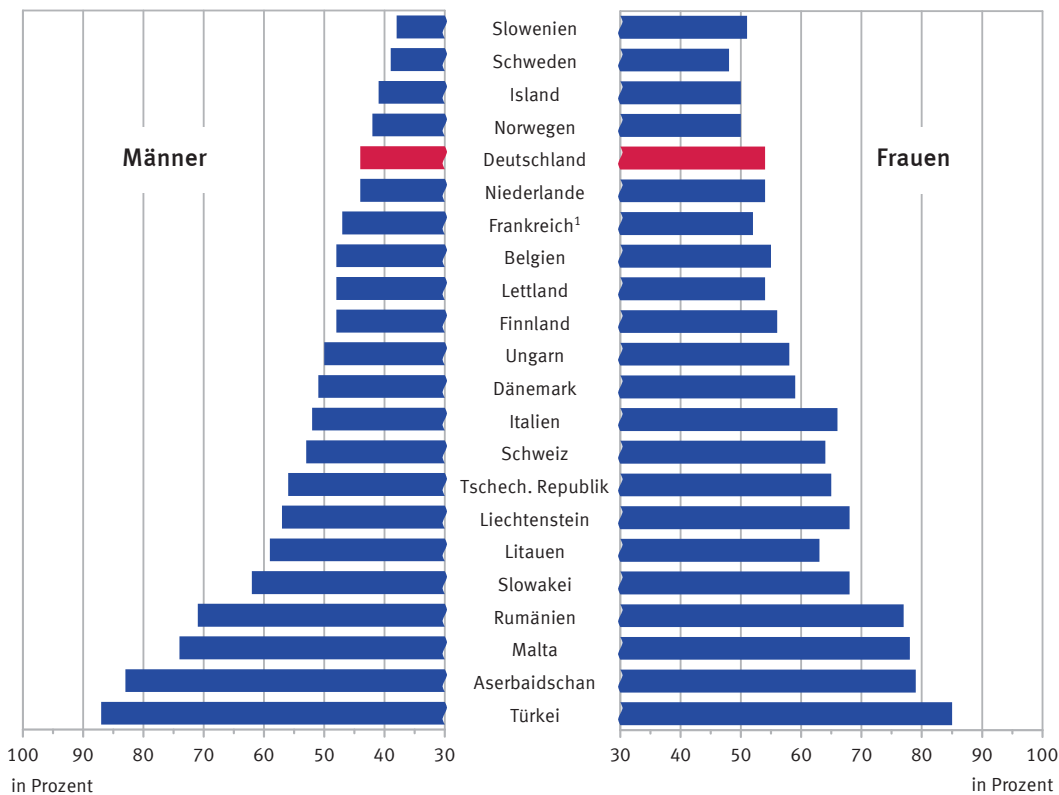
Datenquelle: Statistisches Bundesamt

Im europäischen Rahmen befindet sich Deutschland mit seinen 4,7 Eheschließungen je 1.000 Einwohner im Jahr 2010 im unteren Mittelfeld. Während in Weißrussland und Russland sowie in Aserbaidschan und dem Kosovo diese Werte bei über acht lagen, bilden Andorra, Slowenien, Bulgarien und Luxemburg mit weniger als 3,5 Eheschließungen je 1.000 Einwohner das andere Extrem.

Die Verschiebung der Eheschließungen in ein immer höheres Alter und das sinkende Heiratsniveau führen dazu, dass in Deutschland der Anteil verheirateter Männer und Frauen im Alter von 35

Jahren im europäischen Vergleich relativ gering ist. Nur 44 % der Männer und 54 % der Frauen sind in diesem Alter in Deutschland verheiratet, bei den Männern weisen nur Slowenien, Schweden, Island und Norwegen im Jahr 2010 einen niedrigeren Wert auf. In der Türkei zum Beispiel liegt der Verheiratenanteil 35-Jähriger mit 82 % (Männer) bzw. 84 % (Frauen) weit über diesem Niveau.

Verheiratete Männer und Frauen im Alter 35 in europäischen Ländern am 01.01.2010 (Anteil in Prozent)



Deutschland gehört – vor allem bei den Männern – zu den Ländern in Europa, in denen der Anteil Verheirateter im Alter 35 nur gering ausfällt.

¹ Angabe für 2008
Datenquelle: Eurostat



10. Ehescheidungen

Im Jahr 2011 wurden in Deutschland 187.600 Ehen geschieden, damit liegt das Verhältnis zwischen geschlossenen und geschiedenen Ehen auch 2011 bei etwa zwei zu eins. Diese Größenordnung hat sich etwa seit dem Jahr 2000 etabliert. Bis dahin hatte sich dieses Verhältnis seit 1960 nahezu kontinuierlich verringert – ausgehend von einem Niveau von mehr als neun zu eins.

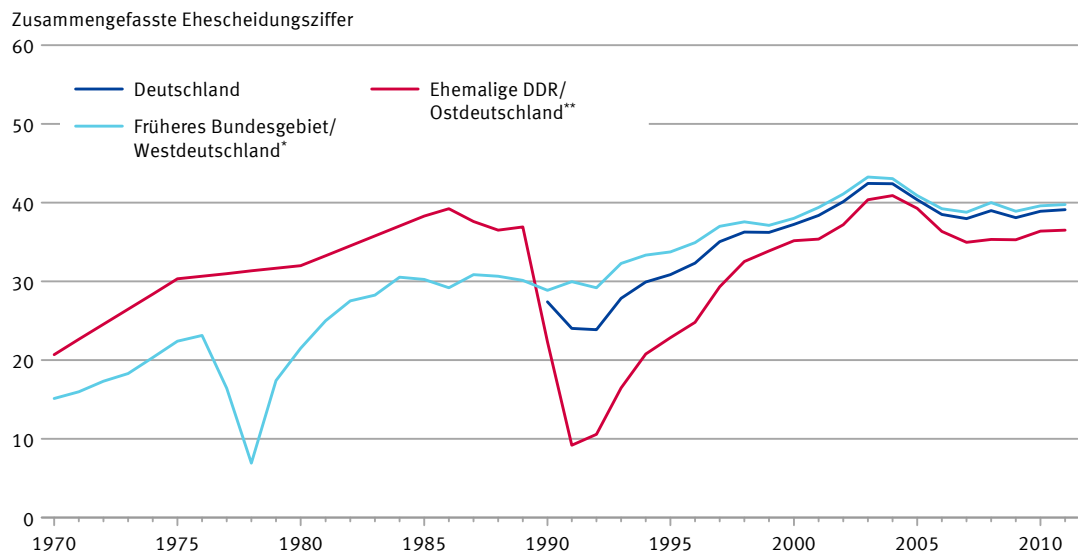
Zusammengefasste Ehescheidungs-ziffer

Sie wird als Summe der einzelnen ehedauer-spezifischen Scheidungsziffern gebildet, im internationalen Vergleich sind dafür 25 Heirats-jahrgänge üblich. Dafür werden die im jeweiligen Jahr geschiedenen Ehen auf die Gesamtzahl der Ehen des Heiratsjahrgangs bezogen, dem sie angehören. Die zusammengefasste Scheidungs-ziffer gibt damit an, wie viele Ehen geschieden würden, wenn die Scheidungshäufigkeit des jeweiligen Kalenderjahres über einen Zeitraum von 25 Jahren konstant bleiben würde. Wäre dies der Fall, dann würde der ermittelte Anteil an Ehen auch in jüngeren Eheschließungsjahren tatsächlich geschieden werden.

Zwei Prozesse haben diese Entwicklung bestimmt: die geringere Heiratsneigung als Folge der zunehmenden Verbreitung nichtehelicher Lebensformen und eine tendenziell gestiegene Scheidungsneigung. Allerdings muss darauf hingewiesen werden, dass nur rund ein Drittel aller Ehen mit einer

Zusammengefasste Ehescheidungs-ziffer, 1970 bis 2011

Der bis etwa 2005 anhaltende Trend steigender Scheidungsneigung (mit Ausnahmen im Zusammenhang mit den rechtlichen Veränderungen und dem Nachwenderückgang in Ostdeutschland) scheint sich nicht fortzusetzen.



¹ ab 1990 ohne Berlin

² ab 1990 einschließlich Berlin

Datenquelle: Statistisches Bundesamt

© BiB 2013

Aufgrund der unterschiedlichen rechtlichen Rahmenbedingungen für Scheidungen wurde auf einen Ausweis der zusammengefassten Scheidungsziffer für Deutschland vor 1990 verzichtet. Der tiefe Einschnitt Ende der 1970er Jahre hängt mit der Einführung des neuen Scheidungsrechts im früheren Bundesgebiet zusammen, was aufgrund verfahrensrechtlicher Änderungen zu Verzögerungen führte. In Ostdeutschland ergaben sich analoge Effekte durch die Einführung des Trennungsjahres und Umstellungen in der Arbeit der Familiengerichte Anfang der 1990er Jahre.

Scheidungen, zu zwei Dritteln werden die Ehen durch den Tod eines Partners aufgelöst.

Ähnlich wie sich das Heiratsniveau mit der zusammengefassten Erstheiratsziffer verdeutlichen lässt, gibt es für das Scheidungsniveau die zusammengefasste Scheidungsziffer, die den Trend erkennbar und regionale Vergleiche möglich macht. Im Jahr 2011 erreichte die zusammengefasste Ehescheidungsziffer in Deutschland einen Wert von 39 %, das heißt, unter den Scheidungsverhältnissen dieses Jahres würde weit mehr als ein Drittel der Ehen geschieden werden.

Das Scheidungsniveau lag in der ehemaligen DDR deutlich höher als im Früheren Bundesgebiet. Nach dem Rückgang zu Beginn der 1990er Jahre stieg das Scheidungsniveau in Ostdeutschland relativ schnell wieder an, bleibt aber bis zur Gegenwart unter dem westdeutschen Level. Ein Grund dafür könnte die stärkere Verbreitung nichtehelicher Le-

Ehedauerspezifische Ehescheidungsziffer

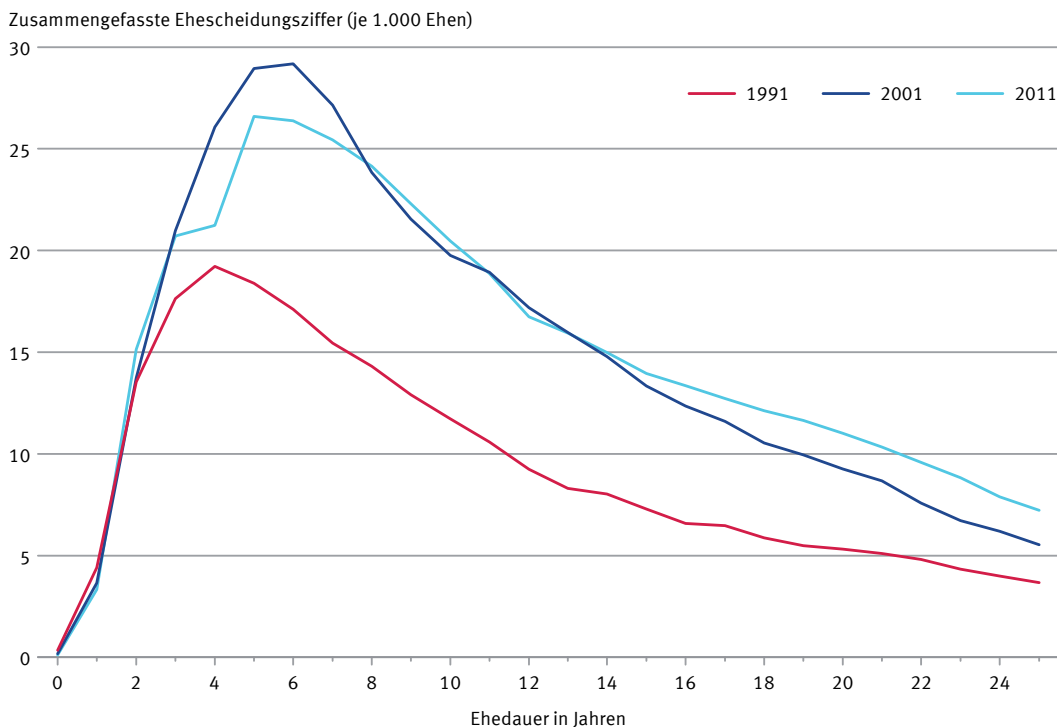
Sie wird zur Beurteilung des Scheidungsrisikos in Abhängigkeit von der Ehedauer herangezogen und gibt die Anzahl der im Berichtsjahr geschiedenen Ehen eines Heiratsjahrgangs je 1.000 geschlossene Ehen desselben Jahrgangs an.

Methodische Erläuterung

bensformen in den ostdeutschen Bundesländern sein. Dadurch ist eine Auflösung von Partnerschaften auch ohne offizielle Scheidung möglich.

In den ersten Jahren nach der Heirat unterliegen die Ehen einem besonders hohen Scheidungsrisiko. Allerdings hat sich dieses Risiko in den letzten Jahrzehnten tendenziell verringert, während Ehescheidungen bei höherer Ehedauer häufiger geworden sind. Eine Möglichkeit, diesen Trend aufzuzeigen, ist es, für unterschiedliche Heiratsjahrgänge die geschiedenen Ehen nach der Ehedauer zu vergleichen.

Ehedauerspezifische Scheidungsziffern in Deutschland, 1991, 2001 und 2011



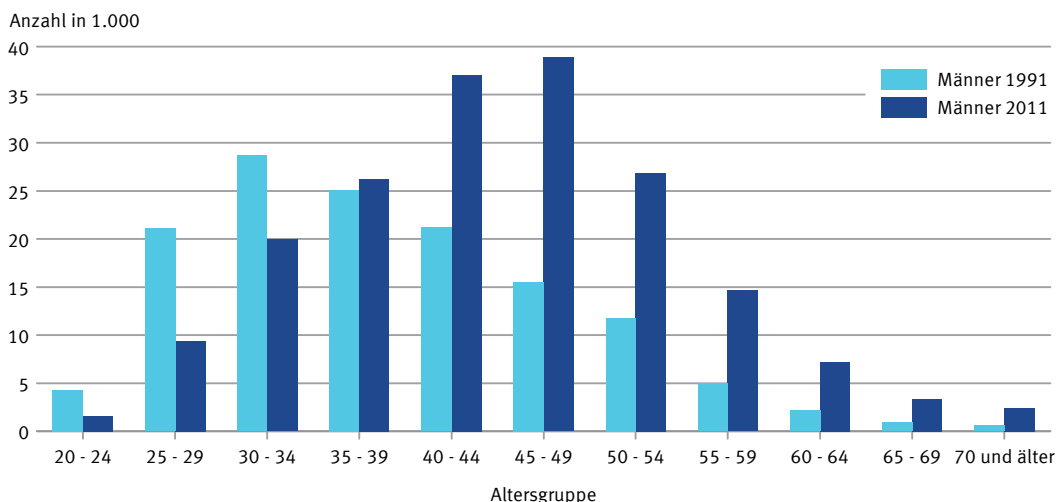
Das Scheidungsrisiko ist gegenwärtig am höchsten bei einer Ehedauer von fünf bis sechs Jahren und hat sich in den jüngeren Ehen eher etwas verringert. Ein leichter Anstieg des Scheidungsrisikos lässt sich für die länger bestehenden Ehen erkennen.

Betrachtet man die Veränderung in der Altersstruktur der Geschiedenen in den letzten 20 Jahren, so zeichnet sich eine deutliche Erhöhung des Anteils geschiedener Personen im mittleren Altersbereich ab. Die Abbildungen verdeutlichen dies für die Männer, für die Frauen zeigen sich die analogen Trends. Bei dieser Darstellung erhält man den

Eindruck, dass das Scheidungsrisiko im Altersbereich zwischen 40 und 50 am höchsten liegt. Für die Bewertung dieser Zahlen sind allerdings die folgenden Trends zu berücksichtigen: (1) die Verschiebung der Heiraten in ein höheres Alter, (2) der wachsende Anteil nichtehelicher Lebensformen und damit (3) der sinkende Anteil von Ehen in den

Im jeweiligen Kalenderjahr geschiedene Männer nach Altersgruppen, Deutschland 1991 und 2011

Der Anteil jüngerer bei den geschiedenen Männern geht zurück, die höchsten Scheidungsanteile verschieben sich in höhere Altersgruppen.

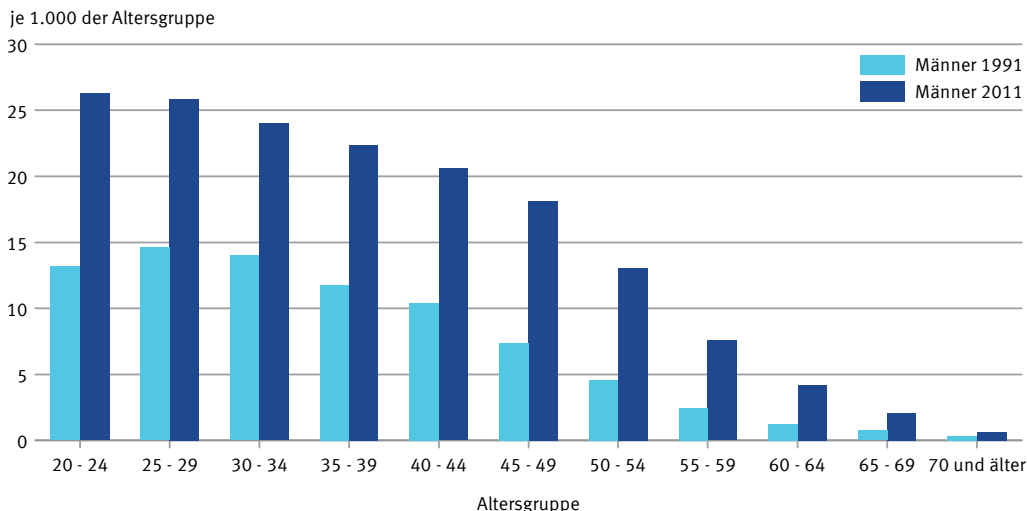


Datenquelle: Statistisches Bundesamt

© BiB 2013

Im jeweiligen Kalenderjahr geschiedene Männer je 1.000 Verheiratete der jeweiligen Altersgruppe, Deutschland 1991 und 2011

Mit steigendem Alter sinkt bei den Männern die Rate der Geschiedenen bezogen auf die Verheirateten der jeweiligen Altersgruppen. Sie stieg allerdings zwischen 1991 und 2011 im höheren Alter schneller an.



Datenquelle: Statistisches Bundesamt, Berechnung: BiB

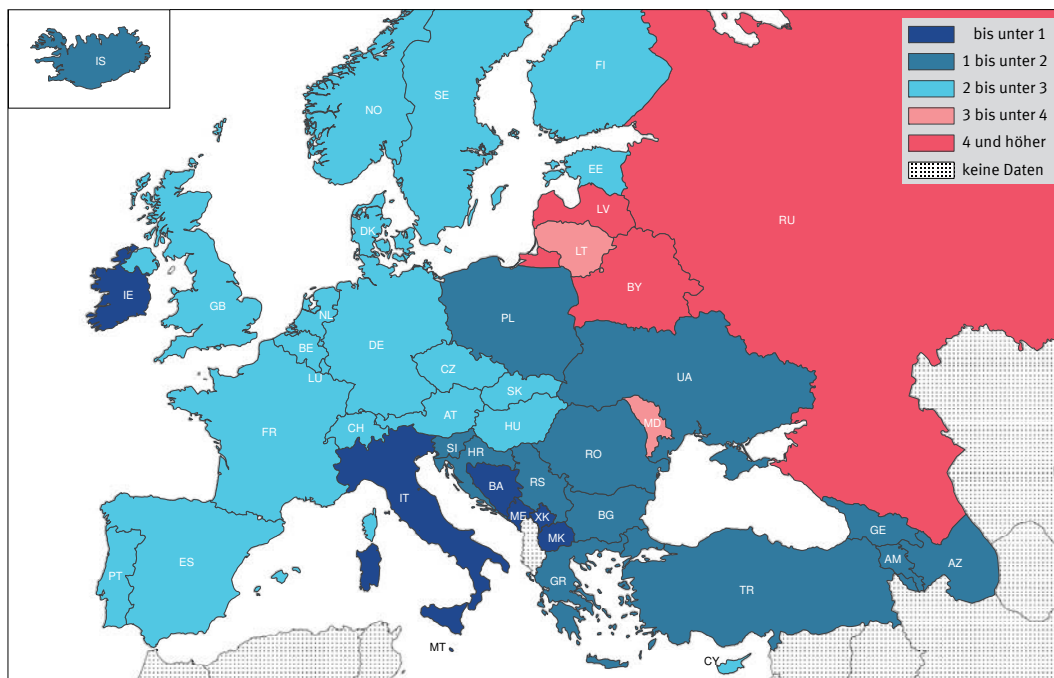
© BiB 2013

jüngeren Altersgruppen, weshalb das Scheidungsrisiko in den höheren Altersgruppen bei dieser Betrachtungsweise überschätzt wird.

Werden deshalb nur die „Risikogruppen“ zugrunde gelegt, die von einer Scheidung betroffen sein können – nämlich die Verheirateten in den jeweiligen Altersgruppen – wandelt sich das Bild (siehe Abbildung linke Seite unten). Dann zeigt sich, dass das Scheidungsrisiko nach wie vor im jüngsten Altersbereich am höchsten liegt und mit steigendem Alter abnimmt, allerdings ist hier die prozentuale Zunahme am höchsten bei den Männern zwischen 50 und 70 Jahren.

Im europäischen Vergleich liegt Deutschland mit einer Scheidungsziffer von 2,3 Scheidungen je 1.000 der Bevölkerung auf einem mittleren Niveau – nur knapp über den Werten der Schweiz, von Spanien, Österreich, Großbritannien und Frankreich. Ein deutlich niedrigeres Scheidungsniveau weisen neben den stark religiös geprägten Staaten Irland, Italien und Griechenland vor allem die osteuropäischen Staaten auf dem Balkan auf. Ein besonders hohes Scheidungsniveau hingegen verzeichnen solche Länder wie Russland und Weißrussland sowie die baltischen Staaten Lettland und Litauen.

Scheidungsziffer in europäischen Ländern, 2011 (Scheidungen je 1.000 der Bevölkerung)



Innerhalb der europäischen Länder liegt Deutschland mit einer Scheidungsziffer von 2,3 Scheidungen je 1.000 Personen im Mittelfeld.

Datenquelle: Eurostat

© BiB 2013

Weitere Informationen zum Thema:
www.bib-demografie.de/eheloesungen



11. Haushalte

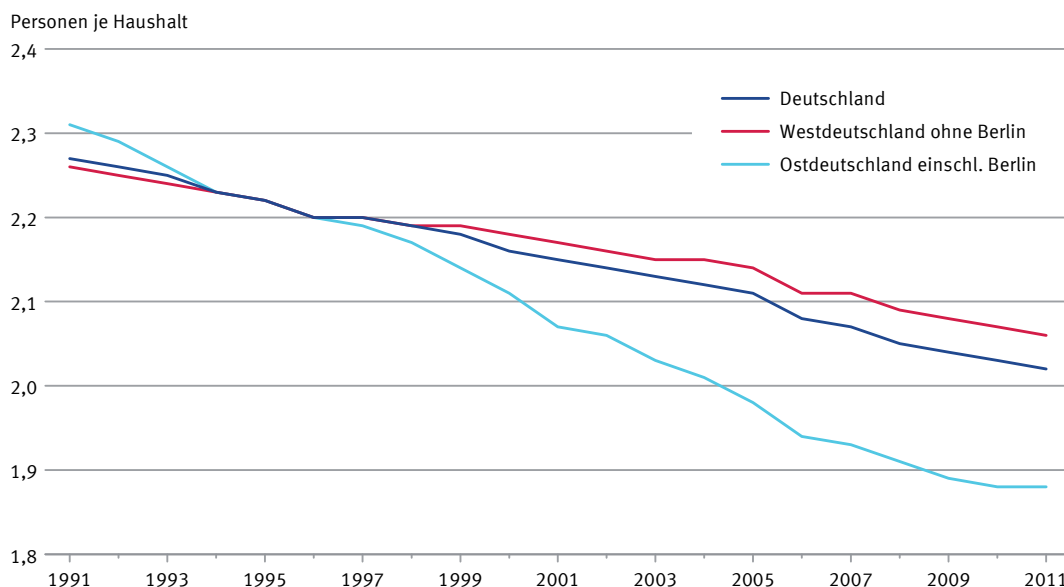
Im Jahr 2011 gab es in Deutschland 40,4 Millionen Privathaushalte, das waren 5,2 Millionen oder 15 % mehr als noch 1991, obwohl die Bevölkerungszahl in diesem Zeitraum nur um 2 % anstieg. Dies drückt den Trend zur Verkleinerung der Haushalte aus, der in engem Zusammenhang mit den niedrigen Kinderzahlen, dem steigenden Anteil von Singles und dem Aufschub der Familienbildung in höhere Altersbereiche steht. Aber auch die Durchsetzung neuer Lebensformen wie das „Living Apart Together“ oder auch „bilokale Paarbeziehungen“ – beide Begriffe beschreiben Partnerschaften mit getrennten Haushalten – ist mit der Bildung kleinerer Haushalte verbunden und erhöht die Gesamtzahl der Haushalte.

Während um 1900 noch fast 45 % aller Haushalte von fünf und mehr Personen bewohnt wurden, waren es 50 Jahre später nur noch 16 % und heute ist es mit 3,4 % nicht einmal mehr jeder 30. Haushalt. Dieser Trend scheint sich weiter fortzusetzen. Entgegengesetzt dazu verläuft die nahezu kontinuierliche Zunahme der kleinen Haushalte mit ein oder zwei Personen.

Wie bei vielen anderen demografischen Sachverhalten gibt es auch bei der durchschnittlichen Haushaltsgröße bemerkenswerte Entwicklungsunterschiede zwischen West- und Ostdeutschland. So lag sie 1991 in Ostdeutschland mit 2,31 Personen pro Haushalt noch über dem westdeutschen Niveau von 2,26, seitdem ist sie mit sehr viel höherer Dynamik (um 18,6 % gegenüber 8,8 % im Westen) abgesunken. Grundlage dafür ist eine Entwicklung, die in Westdeutschland bereits in den 1980er Jahren einsetzte: der Anstieg der Ein- und Zweipersonenhaushalte (z. B. durch früheren Auszug aus dem Elternhaus) und der gleichzeitige Rückgang von Haushalten mit drei und mehr Personen (vor allem durch den Geburtenrückgang). In Ostdeutschland konzentriert sich dies auf einen sehr kurzen Zeitraum.

Entwicklung der durchschnittlichen Haushaltsgröße, 1991 bis 2011

Der Rückgang der durchschnittlichen Haushaltsgröße erfolgte in Ostdeutschland von einem höheren Ausgangsniveau und mit erheblich schnellerem Tempo.



Datenquelle: Statistisches Bundesamt, Mikrozensus

© BiB 2013

Zahl der Haushalte und Haushaltsgröße, Deutschland 1991 bis 2011

Jahr	Einpersonenhaushalte	Mehrpersonenhaushalte	Anteil Einpersonenhaushalte	Personen je Haushalt
	Anzahl in Millionen		in %	Anzahl
1991	11,9	23,4	33,6	2,27
2000	13,8	24,4	36,1	2,16
2010	16,2	24,1	40,2	2,03
2011	16,3	24,1	40,4	2,02

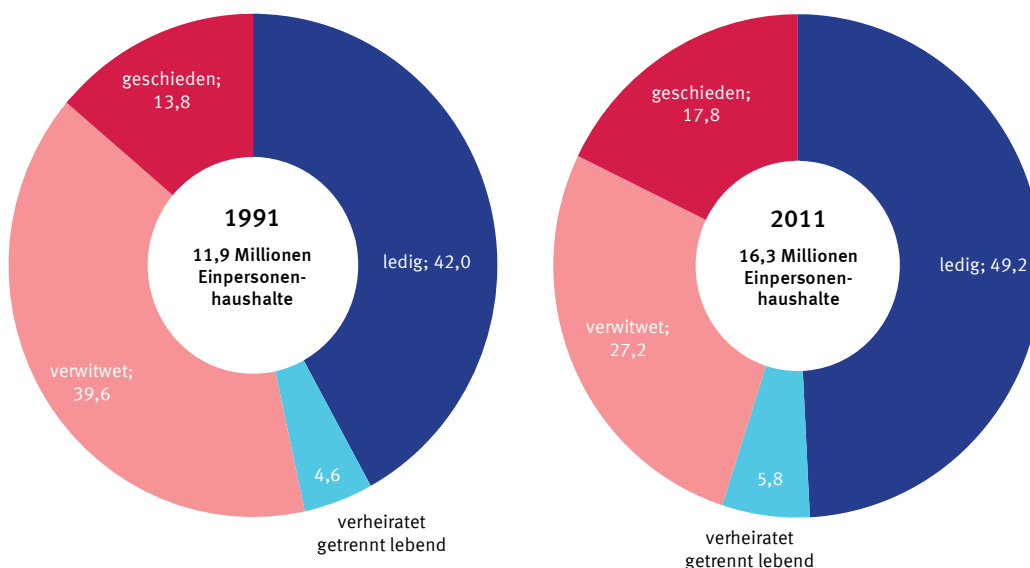
Datenquelle: Statistisches Bundesamt, Mikrozensus

Neben dem Rückgang größerer Haushalte wird die Entwicklung der Haushaltsstrukturen vor allem geprägt durch die steigende Zahl von Einpersonenhaushalten, für die sich neben der Anzahl vor allem die Struktur verändert hat. War beispielsweise Ende der 1970er Jahre im Früheren Bundesgebiet der Einpersonenhaushalt eine typische Wohnform älterer Witwen – über 40 % wurden von Frauen im Alter ab 65 Jahre bewohnt –, so lag dieser Anteil 2011 nur noch bei rund 25 %. Im Gegenzug dazu sind Einpersonenhaushalte immer mehr zu einer Lebensform jüngerer Menschen – vor allem jüngerer Männer – geworden.

Die Verschiebungen in der Struktur der in Einpersonenhaushalten Wohnenden gehen also einher sowohl mit Veränderungen der Altersstruktur als auch des Familienstands der Alleinlebenden. 1991 waren fast 40 % von ihnen verwitwet – in der Regel Frauen höheren Alters – und 42 % ledig. Gegenwärtig sind noch 27 % der Einpersonenhaushalte von verwitweten Personen bewohnt, aber bereits fast die Hälfte von ledigen – und bei diesen handelt es sich überwiegend um jüngere Leute.

Die Alters- und Geschlechtsstruktur der in Einpersonenhaushalten Lebenden hat sich in den

Einpersonenhaushalte nach Familienstand, Deutschland 1991 und 2011 (Anteile in Prozent)



Zwischen 1991 und 2011 stieg die Zahl der Einpersonenhaushalte um 4,5 Millionen an, dabei verschob sich der Familienstand der in diesen Haushalten Lebenden von verwitweten hin zu ledigen Personen.

Datenquelle: Statistisches Bundesamt, Mikrozensus; Berechnung: BiB

© BiB 2013

letzten 20 Jahren deutlich verändert. 1991 wurden noch 63 % dieser Singlehaushalte von Frauen bewohnt, darunter ein Drittel von Frauen ab 70 Jahre. Im Jahr 2011 werden bereits 47 % der Einpersonenhaushalte von Männern bewohnt und zwar zu einem erheblichen Anteil im mittleren Alter.

Bezieht man die in Singlehaushalten Wohnenden auf die Bevölkerung des jeweiligen Alters und Geschlechts, so zeigen sich in der Altersgruppe der 20- bis 24-Jährigen nur geringe geschlechtsspezi-

fische Unterschiede. Schon in der nächsthöheren Altersgruppe aber führt das geringere Alter der Frauen bei der Paarfindung und Familiengründung dazu, dass ab dem Alter von 25 Jahren die Anteile der in Einpersonenhaushalten Wohnenden stark nach dem Geschlecht differieren. So leben bei den 25- bis 29-Jährigen 35,1 % der Männer und 26,4 % der Frauen in einem Einpersonenhaushalt, bei den 30- bis 34-Jährigen beträgt der Unterschied sogar 30,9 gegenüber 18,3 %.

Einpersonenhaushalte nach Geschlecht und Altersgruppen¹ in Deutschland, 1991 und 2011

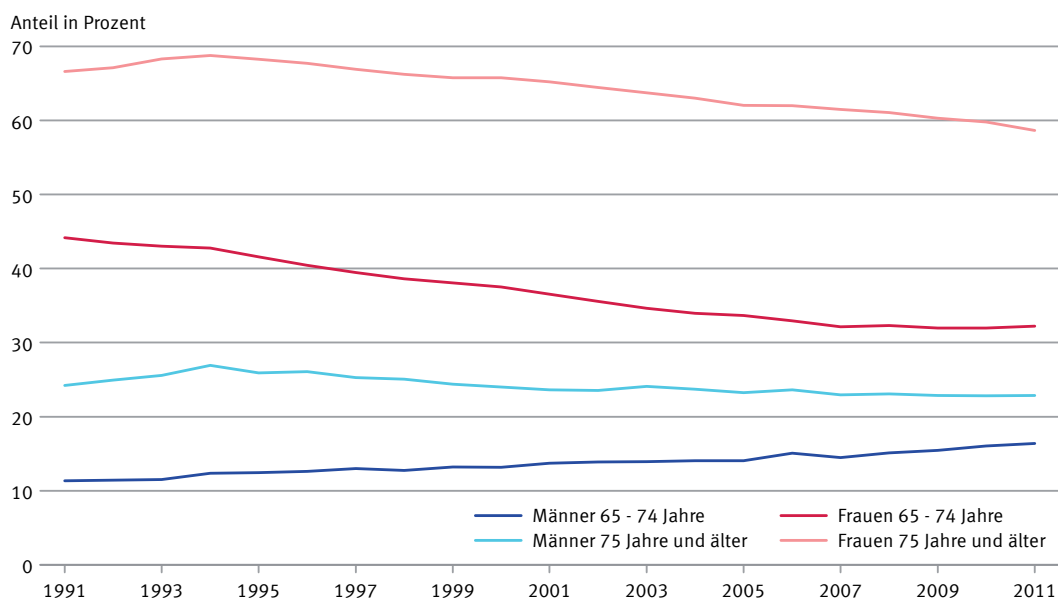
Altersgruppe	1991		2011	
	Männer	Frauen	Männer	Frauen
unter 30	11,5	9,4	9,6	8,1
30 - 39	7,8	4,1	8,7	4,6
40 - 49	5,2	3,4	10,2	5,0
50 - 59	5,0	6,2	7,3	6,4
60 - 69	3,1	12,8	4,6	7,3
70 und älter	4,3	27,2	6,4	21,7

¹ Anteile an Einpersonenhaushalten insgesamt in Prozent

Datenquelle: Statistisches Bundesamt, Mikrozensus, Berechnungen: BiB

Einpersonenhaushalte von Personen ab 65 Jahre, Deutschland 1991 bis 2011

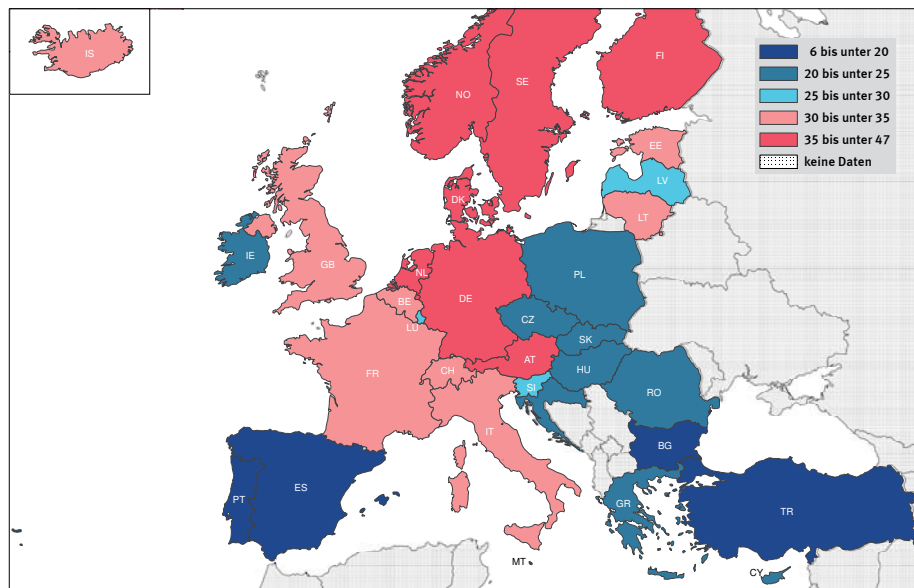
Der Anteil der in Einpersonenhaushalten lebenden älteren Menschen geht zurück, lediglich für die Männer im Alter von 65 bis 74 Jahren ist ein Anstieg zu erkennen, allerdings zu einem sehr niedrigen Niveau aus.



Datenquelle: Statistisches Bundesamt, Mikrozensus

© BiB 2013

Anteil der Einpersonenhaushalte an allen Haushalten in europäischen Ländern, 2011 (in Prozent)



Datenquelle: Eurostat

© BiB 2013

Deutschland gehört innerhalb Europas zu den Ländern mit dem höchsten Anteil an Einpersonenhaushalten.

Bei den älteren Menschen verliert im Gegensatz dazu das Leben im Einpersonenhaushalt an Bedeutung, lediglich bei den 65- bis 74-jährigen Männern ist ein leichter Anstieg zu erkennen. Dieser ist dadurch zu erklären, dass zu Beginn der 1990er Jahre die Männer in dieser Altersgruppe durch die starken Verluste des Zweiten Weltkriegs dezimiert waren und ihr Verheiratsgrad hoch ausfiel. Bei den Frauen hingegen war der Anteil der Witwen und Nichtverheirateten höher als in den späteren Jahren. Heute sind Frauen dieses Alters deutlich häufiger verheiratet oder leben in einer Partnerschaft, als dies noch Anfang der 1990er Jahre der Fall war, womit sie erheblich seltener in Einpersonenhaushalten leben als früher.

Innerhalb Europas zeichnen sich deutliche Unterschiede bei der Verbreitung von Einpersonenhaushalten ab. Mit einem Anteil von rund 40 % Einpersonenhaushalten an allen Haushalten belegt Deutschland dabei einen Spitzenplatz. Lediglich in Dänemark (46 %) und in Norwegen (41 %) ist dieser Haushaltstyp noch häufiger anzutreffen. Während im Norden Europas Einpersonenhaushalte insgesamt weit verbreitet sind, überwiegen im

Osten und Süden des Kontinents weiterhin Mehrpersonenhaushalte. In Portugal werden nur 18 % der Haushalte von einer Person bewohnt, ähnlich niedrig sind die Werte für Spanien (19 %) und Griechenland (20 %).

Regional unterschiedlich ist auch die Altersstruktur der Haushalte: Während im südlichen Teil des Kontinents vorwiegend alte Menschen alleine leben, sind Einpersonenhaushalte im Norden Europas eher ein Phänomen jüngerer Altersgruppen.

Die Gründe für die unterschiedliche Verteilung der Einpersonenhaushalte in Europa sind vielschichtig. In den südeuropäischen Ländern bleiben viele junge Menschen relativ lange im Haushalt ihrer Eltern wohnen, während ihre Altersgenossen in Nord- und Westeuropa früher von Zuhause ausziehen. Außerdem gibt es immer mehr Menschen, auch Ältere, die sich trotz Partnerschaft bewusst für getrennte Haushalte entscheiden. Im höheren Lebensalter spielt zudem die unterschiedliche Sterblichkeit zwischen den Geschlechtern eine wichtige Rolle.

Weitere Informationen zum Thema:

www.bib-demografie.de/haushaltsstrukturen



12. Lebensformen

In den letzten Jahrzehnten hat sich ein enormer Wandel im Hinblick auf die Lebensformen vollzogen, die Vormachtstellung der traditionellen Familienform „Ehepaar mit Kindern“ hat sich aufgelöst, Lebensformen ohne den institutionellen Charakter der Ehe haben hingegen an Bedeutung gewonnen.

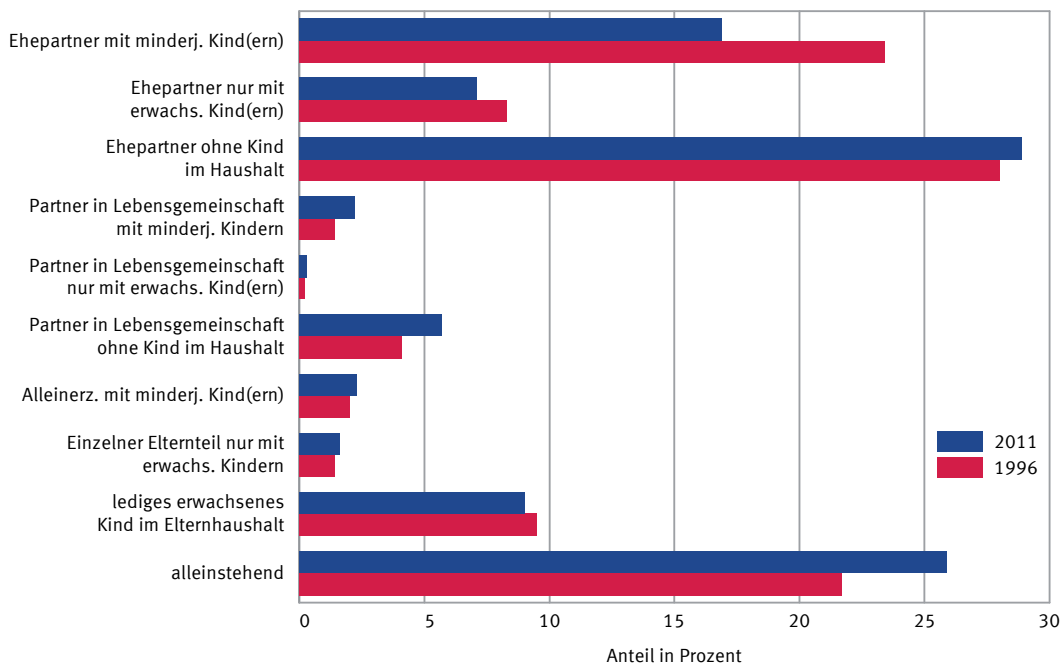
Lebensformen

Lebensformen basieren auf den sozialen Beziehungen zwischen den Menschen und werden unter den Gesichtspunkten der Partnerschaften und der Elternschaft voneinander unterschieden. Der Mikrozensus, auf dem die hier verwendeten Daten beruhen, erfragt nur Lebensformen innerhalb eines Haushalts, haushaltsübergreifende Lebensformen wie das „Living Apart Together“ können deshalb nicht ausgewiesen werden. Alle Lebensformen mit ledigen Kindern im Haushalt werden – unabhängig vom Alter der Kinder – zu den familialen Lebensformen (Familien) gezählt, alle Lebensformen ohne Kinder zum Nichtfamiliensektor.

Betrachtet man heute die erwachsene Bevölkerung nach ihrer Lebensform, so wohnen 29 % von ihnen als Ehepaar ohne Kind zusammen, die zweitgrößte Gruppe stellen die Alleinstehenden mit 26 % und erst an dritter Stelle kommen mit 24 % die Ehepaare mit Kindern (minderjährige oder erwachsene Kinder) im Haushalt. Dies ist das Ergebnis des seit Jahrzehnten niedrigen Geburtenniveaus, der stei-

Lebensformen der erwachsenen Bevölkerung (ab 18 Jahre) in Deutschland, 1996 und 2011 (in Prozent)

Die traditionelle Lebensform als Ehepartner mit minderjährigen Kind(ern) im Haushalt ist diejenige, die am deutlichsten gegenüber 1996 zurückging. Am stärksten zugenommen hat die Zahl der alleinstehenden Personen.



Datenquelle: Statistisches Bundesamt, Mikrozensus

© BiB 2013

genden Lebenserwartung und des geringeren Verheiratsniveaus jüngerer Menschen. Noch 1996 bildeten Ehepaare mit Kindern die am weitesten verbreitete Lebensform erwachsener Personen.

Lebensgemeinschaften sind die Lebensform mit der stärksten Dynamik in der Entwicklung zwischen 1996 und 2011. Zu 98 % sind dies nichteheliche Lebensgemeinschaften, in denen Mann und Frau zusammenleben, die übrigen 2 % werden durch gleichgeschlechtliche Lebensgemeinschaften besetzt. Beide Formen können mit oder ohne Kinder gelebt werden, wobei die Lebensgemeinschaften mit Kindern am schnellsten zugenommen haben.

Trotz der umfangreichen Veränderungen, die sich bei den Lebensformen vollzogen haben, leben

drei Viertel aller minderjährigen Kinder bei ihren verheirateten Eltern, allerdings sind dies 9 Prozentpunkte weniger als noch im Jahr 1996. Wie die Tabelle zeigt, steigt der Anteil von Kindern sowohl bei Alleinerziehenden als auch in Lebensgemeinschaften – dort allerdings schneller.

Auch hier gibt es nach wie vor erhebliche West-Ost-Unterschiede, die sich seit 1996 sogar weiter verstärkt haben. Während in Westdeutschland noch drei von vier minderjährigen Kindern bei ihren verheirateten Eltern leben, ist es in Ostdeutschland nur etwa jedes zweite. Dies korrespondiert mit dem hohen Anteil nichtehelich geborener Kinder, der im Osten 2011 bei 58 % lag. Allerdings findet häufig später noch eine Eheschließung der Eltern statt.

Minderjährige Kinder nach Familienform, Deutschland 1996, 2000, 2005, 2010 und 2011 (Anteile in %)

Jahr	Ehepaare	Lebensgemeinschaften	Alleinerziehende
1996	83,9	4,2	11,9
2000	81,4	5,1	13,5
2005	78,1	6,7	15,3
2010	75,7	7,4	16,8
2011	74,9	8,0	17,1

Datenquelle: Statistisches Bundesamt, Mikrozensus

Bei der Veränderung nichtehelicher Lebensgemeinschaften sind vor allem zwei Prozesse zu registrieren – zum einen die Veränderungen bezüglich Alter und Geschlecht und zum anderen die Verschiebung der Proportionen zwischen den Lebensgemeinschaften mit und ohne Kinder.

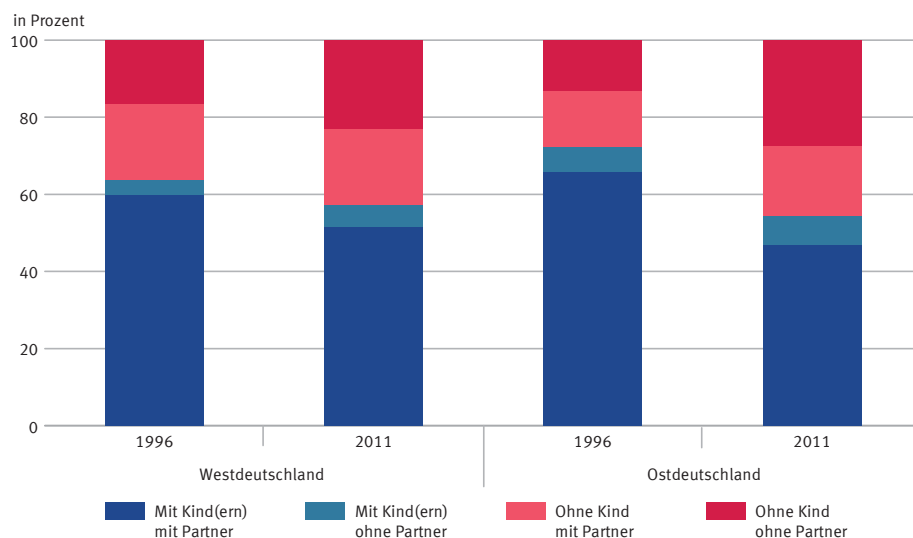
Nichteheliche Lebensformen sind vor allem unter jüngeren Menschen stark verbreitet – von den rund 5,5 Millionen Menschen, die 2011 in nichtehelichen Lebensgemeinschaften lebten, waren mehr als ein Drittel im Alter zwischen 25 und 35 Jahren. Dabei gibt es zwischen West- und Ostdeutschland nur geringe Unterschiede. Die Differenzen entstehen dann, wenn nach dem Zusammenleben mit minderjährigen Kindern verglichen wird. Hier leben 84 % der westdeutschen 25- bis 29-Jährigen und 72 % der 30- bis 34-Jährigen ohne minderjährige Kinder im Haushalt. In Ostdeutschland sind dies in

den gleichen Altersgruppen nur 63 % bzw. 42 %, das heißt, in der Mehrzahl der nichtehelichen Lebensgemeinschaften von 30- bis 34-Jährigen in Ostdeutschland leben auch minderjährige Kinder.

Die Lebensformen der Bevölkerung im Hinblick auf Partner- und Elternschaft weisen also immer noch nennenswerte Differenzen zwischen west- und ostdeutschen Bundesländern auf, wobei die Dynamik der Veränderungen in Ostdeutschland deutlich höher lag und die Unterschiede sich verringern. Herausgegriffen wird hier die Altersgruppe von 30 bis 44 Jahren, weil dort davon auszugehen ist, dass die Mehrzahl der Kinder bereits geboren wurde und den Haushalt noch nicht wieder verlassen hat. Der Anteil der Partnerschaften mit Kindern in Westdeutschland (ohne Berlin) verringerte sich von 60 % im Jahr 1996 auf 52 % im Jahr

Lebensformen¹ von 30- bis 44-Jährigen, 1996 und 2011

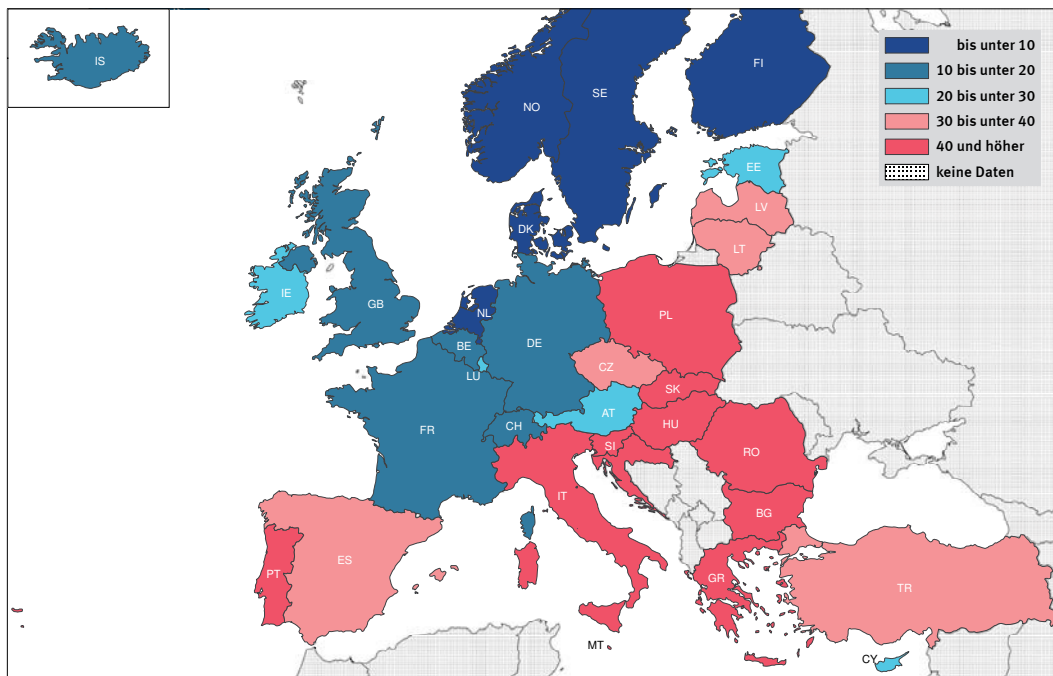
Bei 30- bis 44-Jährigen in Westdeutschland sind es vor allem Alleinstehende ohne Kind und Partner in Haushalt, deren Anteil sich am deutlichsten erhöht hat, im Gegenzug sank vor allem der Anteil der Partnerschaften mit Kindern. Auch im Osten waren die Partnerschaften mit Kindern die am stärksten rückläufige Lebensform, hier aber zugunsten der Alleinstehenden und der Partnerschaften ohne Kinder.



¹ Partnerschaft ja/nein, im Haushalt lebende Kinder ja/nein
 Datenquelle: Statistisches Bundesamt, Mikrozensus

Personen im Alter zwischen 25 und 34 Jahren, die noch bei ihren Eltern wohnen, 2011 (Anteil in Prozent)

Das „Hotel Mama“ ist vor allem in Südeuropa noch stark verbreitet, während in Skandinavien nur ein geringer Teil dieser Altersgruppe noch im elterlichen Haushalt lebt. Deutschland liegt hier im unteren Mittelfeld.

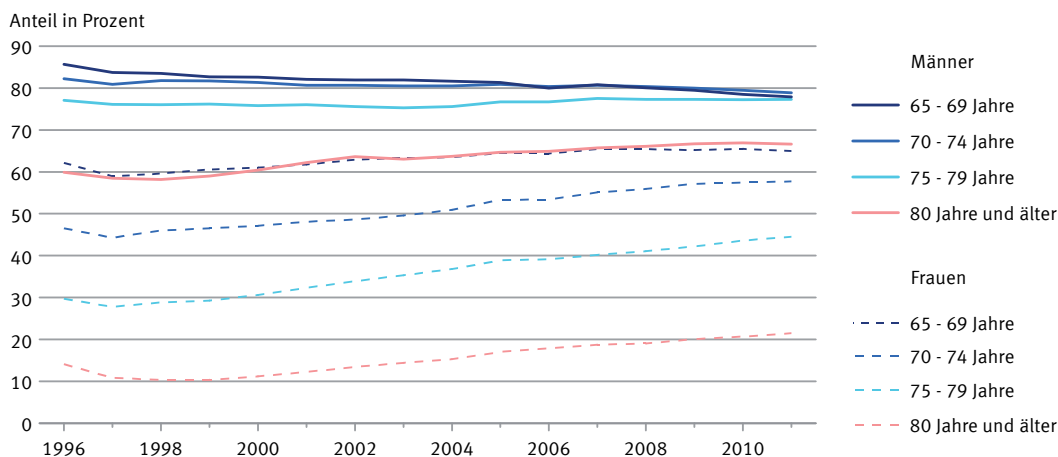


Datenquelle: Eurostat

2011, in Ostdeutschland (einschl. Berlin) sank er im gleichen Zeitraum sogar von 66 auf 47 %. Alleinstandende ohne Kind und ohne Partner waren in Westdeutschland 1996 anteilmäßig noch stärker vertreten als in Ostdeutschland (knapp 17 gegenüber 13 %). Diese Situation hat sich in den letzten 15 Jahren umgekehrt. Das ostdeutsche Niveau hat sich in diesem Zeitraum mehr als verdoppelt, womit diese Lebensform im Jahr 2011 mit 27 % eine weitere Verbreitung gefunden hat als in Westdeutschland mit 23 %.

Junge Deutsche verlassen ihr Elternhaus früher als viele ihrer europäischen Altersgenossen. Nur etwa jeder fünfte Mann und jede zehnte Frau im Alter von 25 bis 34 Jahren lebt noch mit mindestens einem Elternteil zusammen. In Süd- und Osteuropa liegen diese Anteile deutlich höher, z. B. in Kroatien betrifft dies mehr als Dreiviertel der Männer und mehr als die Hälfte der Frauen. Ganz anders sieht die Lage in Skandinavien aus, so lebt in Dänemark nur noch jeder 50. Mann und jede 100. Frau in diesem Alter im elterlichen Haushalt.

Anteil verheirateter Personen im Alter ab 65 Jahre, Deutschland 1996 bis 2011



Männer sind in allen Altersgruppen ab 65 Jahre deutlich häufiger verheiratet als Frauen, allerdings steigt bei diesen der Verheiratetenanteil schneller an.

Datenquelle: Statistisches Bundesamt, Mikrozensus

© BiB 2013

Aber nicht nur die Lebensformen jüngerer Menschen haben sich in den letzten 15 Jahren gewandelt, auch bei den älteren Menschen sind in diesem Zeitraum Veränderungen zu verzeichnen. Kennzeichnend für die Personen ab 65 Jahre ist vor allem der steigende Anteil Verheirateter – wobei dies für die Frauen noch deutlich stärker zutrifft als für die Männer – und im Gegenzug der sinkende Anteil Alleinstandender. Gerade für die Geburtsjahrgänge aus den 1930er Jahren wirkte sich das „goldene Zeitalter von Ehe und Familie“ aus den 1950er und 1960er Jahren auf das Verheiratungsniveau aus, damals gingen nur wenige Menschen keine Ehe ein. Aber noch ein anderer Faktor spielt vor allem für die Altersgruppe

der ab 80-jährigen eine Rolle: die stärker besetzten Männerjahrgänge. Ab dem Geburtsjahrgang 1930 sind die Männerkohorten nicht mehr überproportional durch den Zweiten Weltkrieg dezimiert worden, für die Frauen dieser Geburtskohorten bestand also eine deutlich höhere Chance überhaupt zu heiraten, als es vorher in dieser Altersgruppe der Fall war. Am stärksten betroffen von diesen überdurchschnittlichen Verlusten waren die Männer, die in der ersten Hälfte der 1890er Jahre und in den Jahren 1913 bis 1923 geboren wurden.

Weitere Informationen zum Thema:

www.bib-demografie.de/familien_lebensformen



13. Weltbevölkerung

Die Zahl der auf der Erde lebenden Menschen stieg bis zum Ende des 18. Jahrhunderts nur sehr langsam an. Erst zu Beginn des 19. Jahrhunderts erreichte die Weltbevölkerung die Grenze von einer Milliarde Menschen. In der Folge hat sich der Bevölkerungszuwachs kontinuierlich beschleunigt. Im Oktober 2011 wurde die Sieben-Milliarden-Grenze überschritten. Der bevölkerungsreichste Kontinent ist Asien mit mehr als 4,2 Milliarden Menschen, gefolgt von Afrika, Amerika und Europa.

Nach den aktuellen Vorausberechnungen der Vereinten Nationen ist bis zum Jahr 2050 mit einem weiteren Wachstum auf neun Milliarden zu rechnen, danach wird eine Abschwächung dieses Trends erwartet. Wenn dies eintritt, wird sich die Bevölkerungszahl bis zum Jahr 2100 auf einem Niveau von rund zehn Milliarden Menschen einpendeln. Der Anteil der Europäer dürfte bis zum Ende des Jahrhunderts von heute 10,6 % der Weltbevölkerung auf unter 7 % absinken.

Seit mehreren Jahrzehnten sind zwei unterschiedliche Entwicklungstrends zu erkennen: eine alternde und teilweise schrumpfende Bevölkerung in den Industriestaaten und eine junge und stark wachsende Bevölkerung in den Entwicklungsländern, gegenwärtig vor allem noch in den am wenigsten entwickelten Ländern.

Am wenigsten entwickelte Länder, Subsahara-Afrika

Die am wenigsten entwickelten Länder umfassen 48 Staaten: 33 in Afrika (überwiegend Subsahara-Afrika), 9 in Asien, 5 in Ozeanien und 1 in Lateinamerika und Karibik.

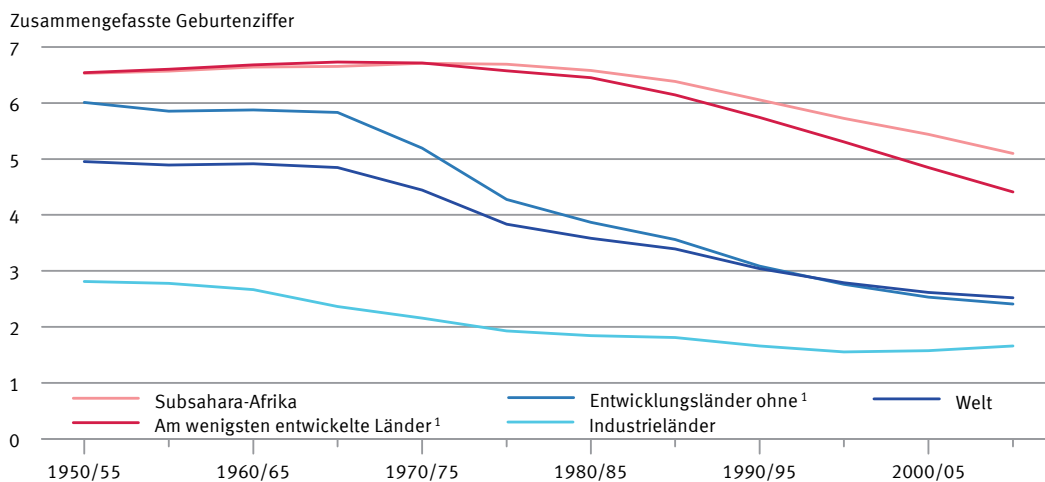
Subsahara-Afrika umfasst alle südlich der Sahara gelegenen afrikanischen Länder, das sind 49 der insgesamt 54 Länder in Afrika. Lediglich die fünf arabisch geprägten Staaten am Mittelmeer (Ägypten, Algerien, Libyen, Tunesien, Marokko) gehören nicht zu dieser Gruppe.

Verteilung der Weltbevölkerung nach Kontinenten, 2011 (Jahresdurchschnitt)

Kontinent	Einwohner in Millionen	In % der Weltbevölkerung
Asien	4.207	60,3
Afrika	1.046	15,0
Europa	739	10,6
Lateinamerika	597	8,6
Nordamerika	348	5,0
Ozeanien	37	0,5
Welt	6.974	100

Datenquelle: UN World Population Prospects, The 2010 Revision

Entwicklung der weltweiten Geburtenziffer nach Regionen, 1950/55 bis 2005/10



Seit 1950 ist das Geburtenniveau in allen Teilen der Welt abgesunken. In den Industrieländern ist ein leichter Wiederanstieg auf niedrigem Niveau zu erkennen, in den am wenigsten entwickelten Ländern liegt die Geburtenziffer trotz eines deutlichen Rückgangs immer noch bei 4,4, in Subsahara-Afrika sogar bei über 5.

¹ Die am wenigsten entwickelten Länder umfassen 48 Staaten: 33 in Afrika (überwiegend Subsahara-Afrika), 9 in Asien, 5 in Ozeanien und 1 in Lateinamerika und Karibik.

Datenquelle: Vereinte Nationen World Population Prospects, The 2010 Revision

© BiB 2013

Geburtenentwicklung

Hauptgrund für die junge und wachsende Bevölkerung in den Entwicklungsländern ist die Geburtenentwicklung, hier zeichnet sich allerdings in einer Reihe dieser Länder ein Trend zur Verringerung des Geburtenniveaus ab. Nach einer Modellrechnung der Vereinten Nationen würde ein weltweites Absinken der zusammengefassten Geburtenziffer auf 2,1 Kinder je Frau zu einer Bevölkerungszahl von rund 10 Milliarden Menschen im Jahr 2100 auf der Erde führen. Sollte dieses Niveau aber nur auf 2,5 Kinder je Frau sinken, würde das bis 2100 zu einer Bevölkerungszahl von 16 Milliarden führen – dies macht den Einfluss der Geburtenentwicklung für die Weltbevölkerung deutlich. Eine wichtige Rolle für die Entwicklung des Geburtenniveaus spielen die Bildung von Mädchen und Frauen sowie eine verbesserte Aufklärung und der Zugang zu Methoden der Familienplanung, die den Trend zu kleineren Familien fördern können. Diese Mittel und Methoden sind allerdings nicht überall verfügbar – einerseits, weil die Gesundheitssysteme und ökonomischen Bedingungen oder aber Kriege und Krisen dies nicht erlauben und andererseits, weil kulturelle und religiöse Schranken überwun-

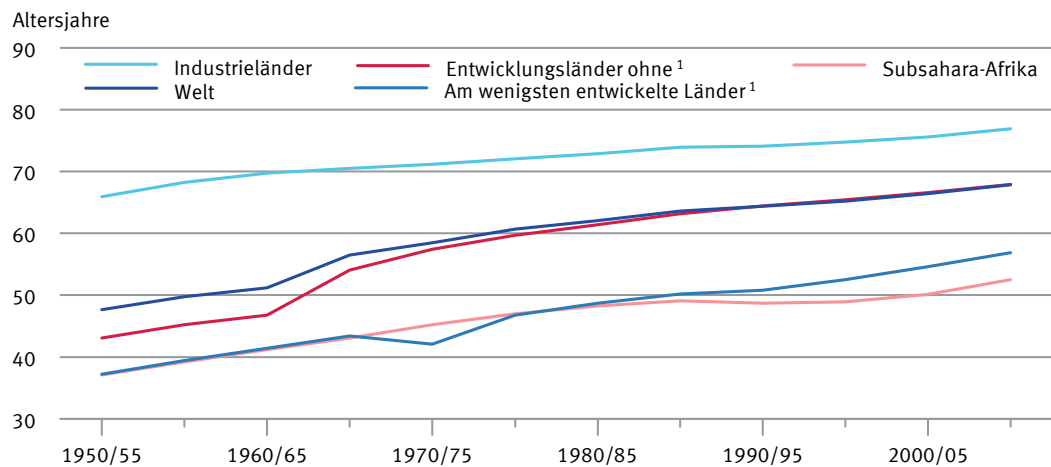
den werden müssen. In den Entwicklungsländern haben heute weltweit schätzungsweise 215 Millionen Frauen keinen Zugang zu Maßnahmen der Familienplanung, obwohl sie verhüten möchten (Quelle: UNFPA Weltbevölkerungsbericht 2011).

Sterblichkeit und Lebenserwartung

Seit Beginn der 1950er Jahre ist in fast allen Ländern ein Anstieg der Lebenserwartung zu verzeichnen – wichtigste Ausnahme waren die am wenigsten entwickelten Länder in der ersten Hälfte der 1970er Jahre. Aber auch hier konnte durch die Verbesserung der medizinischen Versorgung und Fortschritte bei Ernährung, Hygiene und den Lebensbedingungen insgesamt – z. B. im Rahmen der Entwicklungshilfe – die Sterblichkeit gesenkt werden, obwohl durch HIV/AIDS diese Bemühungen zum Teil deutliche Rückschläge erlitten haben. Weltweit stieg in diesem Zeitraum die Lebenserwartung Neugeborener bei den Jungen um rund 20 Jahre und bei den Mädchen um rund 22 Jahre. In den Industrieländern war das in diesem Zeitraum vor allem auf eine Erhöhung der Lebenserwartung älterer Menschen zurückzuführen, in den Entwicklungsländern in ers-

Entwicklung der weltweiten Lebenserwartung nach Regionen, 1950/55 bis 2005/10

In allen Regionen ist die Lebenserwartung bei Geburt seit den 1950er Jahren bis auf eine zeitweise Ausnahme angestiegen, in den Entwicklungsländern sogar schneller als in den Industrieländern. Trotzdem können die Menschen in den Industrieländern immer noch mit einer rund 20 Jahre längeren Lebensdauer rechnen als die Menschen in den am wenigsten entwickelten Ländern.



¹ Die am wenigsten entwickelten Länder umfassen 48 Staaten: 33 in Afrika (überwiegend Subsahara-Afrika), 9 in Asien, 5 in Ozeanien und 1 in Lateinamerika und Karibik.

Datenquelle: Vereinte Nationen World Population Prospects, The 2010 Revision

© BiB 2013

ter Linie auf eine Verringerung der Säuglings- und Kindersterblichkeit. Das wird auch in der Dynamik des Anstiegs deutlich, weil sinkende Kindersterblichkeit die Lebenserwartung schneller ansteigen lässt als sinkende Sterblichkeit im höheren Alter. Trotz dieses schnelleren Anstiegs in den Entwicklungsländern, gibt es auch heute noch sehr starke Unterschiede zwischen den Regionen. So haben Menschen in Subsahara-Afrika zum Beispiel eine um fast 25 (Männer) bzw. sogar fast 28 Jahre (Frauen) geringere Lebenserwartung als die Menschen in Westeuropa. Hier werden auch geschlechtsspezifische Unterschiede sichtbar, die vor allem mit der immer noch hohen Müttersterblichkeit in den afrikanischen Staaten zusammenhängen.

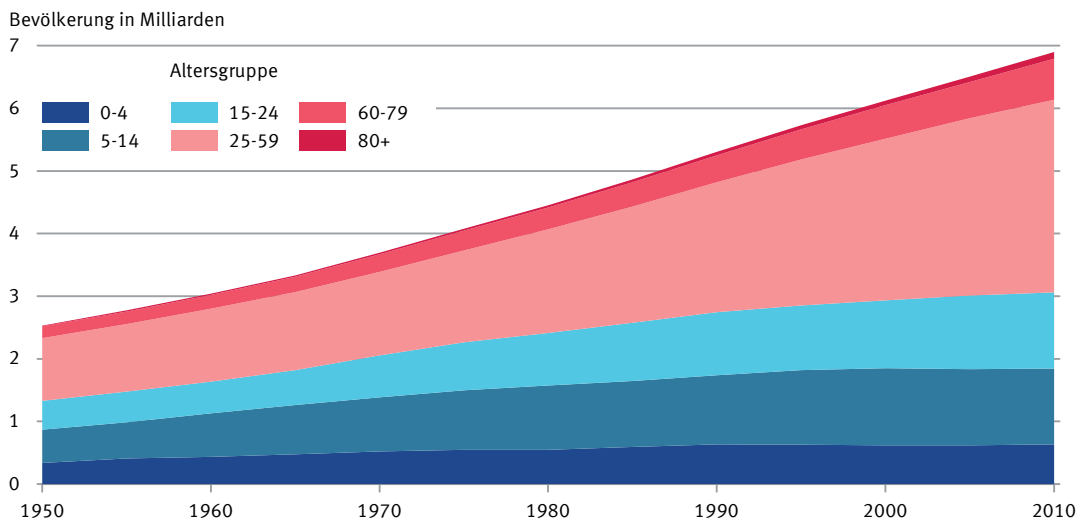
Während Frauen in Westeuropa eine um rund fünf Jahre höhere Lebenserwartung haben als Männer – bedingt sowohl durch biologische als auch verhaltensbedingte Komponenten –, beträgt dieser Unterschied in Subsahara-Afrika nur reichlich zwei Jahre. Für die Zukunft wird eine weiter steigende Lebenserwartung in allen Regionen und eine Verringerung der Unterschiede zwischen den Regionen erwartet.

Altersstrukturen und Alterung

Geburten- und Sterblichkeitsentwicklung sind zwei wesentliche Voraussetzungen für die Veränderungen der Altersstruktur und die Alterung der Bevölkerung. Hinzu kommt die bereits bestehende Altersstruktur, die in den Entwicklungsländern mit einem hohen Anteil Jugendlicher ein völlig anderes Bild bietet als in den Industriestaaten mit einem hohen und wachsenden Anteil älterer Menschen. Aber die demografische Alterung ist ein Prozess, der sich im Rahmen des demografischen Wandels in allen Staaten vollzieht, wenn auch auf einem unterschiedlichen Stand, mit unterschiedlichem Tempo und unter verschiedenen Voraussetzungen.

In Europa leben etwa ähnlich viele Menschen im Alter von unter 25 wie im Alter ab 60 Jahre – nämlich jeweils rund ein Viertel der Bevölkerung. In Afrika hingegen sind es mit etwa 60 % unter 25 Jahren rund zehnmal so viele wie die 60-Jährigen und Älteren mit 6 %. In Europa und Nordamerika sowie in Industrieländern anderer Kontinente ist der Alterungsprozess demzufolge bereits weit fortgeschritten, während er sich in den meisten afrikanischen, asiatischen und lateinamerikanischen Staaten noch im

Entwicklung der Weltbevölkerung nach Altersgruppen, 1950 bis 2010



Datenquelle: Vereinte Nationen World Population Prospects, The 2010 Revision

© BiB 2013

Die Weltbevölkerung ist seit 1950 nicht nur im Umfang auf mehr als das Doppelte angewachsen, sie ist gleichzeitig gealtert. Während bis Mitte der 1970er Jahre rund 55 % der auf der Erde lebenden Menschen unter 25 Jahre alt waren, sind es heute noch rund 44 %, dafür stieg der Anteil der 60-Jährigen und Älteren in den letzten 60 Jahren von 8 % auf 11 % an.

Anfangsstadium befindet. Trotzdem wird auch in diesen Ländern mit einem wachsenden Anteil älterer Menschen zu rechnen sein, insbesondere wenn sich das Geburtenniveau langfristig verringert und die Sterblichkeit vor allem im Bereich der Kinder- und Müttersterblichkeit weiter rückläufig ist.

Demografische Dividende

Auf der Basis der Altersstrukturen werden Abhängigenquotienten ermittelt, bei denen die noch nicht (Jugend) bzw. nicht mehr (Ältere) im erwerbsfähigen Alter Stehenden auf die Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter bezogen werden. Die Summe von Jugend- und Altenquotient, die den Gesamtabhängigenquotienten bildet, ist die Grundlage für die sogenannte „Demografische Dividende“. In der Vergangenheit sind niedrige Gesamtquotienten in den Industrieländern häufig von starken Wachstumsphasen begleitet gewesen, weil weniger gesellschaftliche Mittel für die Personengruppen im nichterwerbsfähigen Alter (unabhängig ob jung oder alt) ausgegeben werden müssen. In den Industrieländern geht diese Phase bereits ihrem Ende zu und die Gesamtquotienten steigen wieder an, auch

Demografische Dividende

Sie tritt ein, wenn die Gesamtquotienten sich auf einem historisch niedrigen Niveau bewegen und zwar dann, wenn durch sinkende Geburtenzahlen die Jugendquotienten abnehmen, aber die Zahl der Älteren noch zu langsam steigt, als dass steigende Altenquotienten diese Abnahme bereits kompensieren. Ein hoher Anteil an Personen im erwerbsfähigen Alter an der Gesamtbevölkerung kann, sofern hierfür die erforderlichen Rahmenbedingungen vorliegen, Entwicklung und wirtschaftliches Wachstum fördern.

in vielen asiatischen Ländern wird diese Entwicklungsphase nicht mehr lange anhalten. Die meisten afrikanischen und vor allem die am wenigsten entwickelten Länder befinden sich aber erst am Anfang der Entwicklung einer Demografischen Dividende – dies könnte Chancen für die gesellschaftliche Entwicklung bieten, wenn die notwendigen ökonomischen Rahmenbedingungen geschaffen werden können.

Weitere Informationen zum Thema:

www.bib-demografie.de/weltbevoelkerung



Methodische Erläuterung

Abkürzung der Ländernamen in den Karten:

AL = Albanien
AM = Armenien
AT = Österreich
AZ = Aserbeidschan
BA = Bosnien und Herzegowina
BE = Belgien
BG = Bulgarien
BY = Weißrussland
CH = Schweiz
CY = Zypern
CZ = Tschechische Republik
DE = Deutschland
DK = Dänemark
EE = Estland
ES = Spanien
FI = Finnland
FR = Frankreich
GB = Vereinigtes Königreich
GE = Georgien
GR = Griechenland
HR = Kroatien
HU = Ungarn
IE = Irland
IS = Island
IT = Italien
LI = Liechtenstein
LT = Litauen
LU = Luxemburg
LV = Lettland
MD = Moldawien
ME = Montenegro
MK = Mazedonien
NL = Niederlande
NO = Norwegen
PL = Polen
PT = Portugal
RO = Rumänien
RS = Serbien
RU = Russische Föderation
SE = Schweden
SI = Slowenien
SK = Slowakei
TR = Türkei
UA = Ukraine
XK = Kosovo

Anlage 21

DAK-Gesundheitsreport 2015

DAK Forschung

Martin Kordt

DAK-Gesundheit

Nagelsweg 27 - 31

20097 Hamburg

Tel.: 040 2396-2649; Fax: 040 2396-4649

E-Mail: martin.kordt@dak.de

Dieser Bericht wurde im Auftrag der DAK-Gesundheit erstellt durch die

IGES Institut GmbH

Friedrichstr. 180, D-10117 Berlin,

Tel.: 030 230809-0, Fax 030 230809-11,

Email: iges@iges.de

Rechtlicher Hinweis zur Nutzung dieser Studie:

Die ausschließlichen Rechte für diese Studie liegen bei der DAK-Gesundheit als Auftraggeberin.

Die Nutzung in Print- und Onlinemedien, Radio und TV bedarf keiner vorherigen Genehmigung.

Bedingung für die Nutzung ist der thematische Zusammenhang und die Angabe der Quelle (DAK-Gesundheit). Die vorherige schriftliche Genehmigung der DAK-Gesundheit ist aber in jedem Fall dann erforderlich, wenn die Nutzung im thematischen Zusammenhang mit der Werbung für Lebens-, Arznei- und Heilmittel erfolgen soll.

Das Recht zur Nutzung umfasst nicht Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme; diese weitergehende Nutzung ist ohne vorherige Zustimmung der DAK-Gesundheit unzulässig und strafbar.

März 2015

Vorwort

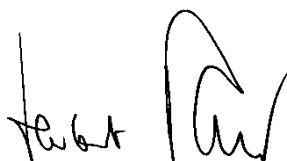
Der jährlich erscheinende Gesundheitsreport analysiert die Daten zur Arbeitsunfähigkeit aller bei der DAK-Gesundheit versicherten Berufstätigen. Er bietet damit einen verlässlichen Überblick über das Krankheitsgeschehen in der Arbeitswelt. Regelmäßig stellt die DAK-Gesundheit dar, welche Krankheiten die größte Rolle gespielt haben und untersucht geschlechts-, alters-, branchen- und regionalspezifische Besonderheiten.

Doping am Arbeitsplatz bildet den besonderen thematischen Schwerpunkt dieser Report-Ausgabe. Die Anforderungen in der Arbeitswelt sind hoch. Wie stark ist die Tendenz, mit leistungssteigernden Medikamenten nachzuhelfen? Die DAK-Gesundheit hat diese Frage in ihrem Gesundheitsreport 2009 erstmals aufgeworfen und umfassend analysiert. Lassen sich sechs Jahre später neue Tendenzen aufzeigen? In welchem Maße setzen Beschäftigte Medikamente abseits der eigentlichen Diagnosen ein, um ihre Denk- und Konzentrationsfähigkeit am Arbeitsplatz zu steigern? Wie bekannt sind die erheblichen Gesundheitsrisiken und das Suchtpotenzial, das diese Mittel auf lange Sicht bergen?

Die DAK-Gesundheit geht diesen Fragen auf den Grund. Dazu wurden Arzneimitteldaten ausgewertet, namhafte Experten befragt und neueste Einstellungen in der Bevölkerung ermittelt.

Auch wenn Doping im Job in Deutschland kein Massenphänomen ist, müssen wir auf die Nebenwirkungen des Hirndopings hinweisen. Persönlichkeitsveränderungen, Abhängigkeit und sogar der Verlust der Leistungsfähigkeit sind die Begleiter. Um hierüber aufzuklären haben wir „Medikamentenportraits“ in den Report eingearbeitet.

Vor dem Hintergrund von Flexibilisierung und einer immer stärkeren Ökonomisierung der Arbeitswelt muss auch über Wertvorstellungen und Lebensstilfragen diskutiert werden, um aufzuzeigen, dass der Versuch, über Medikamente Leistung zu steigern - wie im Sport - ein Irrweg ist.



Prof. Dr. h.c. Herbert Rebscher

Vorsitzender des Vorstandes

Hamburg, März 2015

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	III
Zusammenfassung der Ergebnisse	VI
Zur Einführung in den DAK-Gesundheitsreport	VII
1 Erwerbstätige Mitglieder der DAK-Gesundheit im Jahr 2014.....	1
2 Arbeitsunfähigkeiten im Überblick.....	3
3 Arbeitsunfähigkeiten nach Krankheitsarten.....	16
4 Schwerpunktthema: „Update Doping am Arbeitsplatz“: pharmakologisches Neuroenhancement durch Erwerbstätige.....	29
4.0 Einleitung.....	29
4.1 Forschungsstand: Verbreitung von pharmakologischem Neuroenhancement in Deutschland.....	39
4.2 Medikamente, die zum pharmakologischen Neuroenhancement eingesetzt werden.....	48
4.3 Ergebnisse der standardisierten Befragung von 5.017 Erwerbstätigen im Alter von 20 bis 50 Jahren.....	54
4.4 Verordnete Psycho- und Neuro-Pharmaka.....	99
4.5 Neuroenhancement mit nicht verschreibungspflichtigen Mitteln	109
4.6 Ergebnisse einer halbstandardisierten Expertenbefragung	120
4.7 Fazit: „Update Doping am Arbeitsplatz“.....	123
5 Arbeitsunfähigkeiten nach Wirtschaftsgruppen	127
6 Arbeitsunfähigkeiten nach Bundesländern.....	131
7 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen	140
Anhang I: Hinweise und Erläuterungen	142
Anhang II: Tabellen	148
Anhang III: Fragebogen für Expertinnen und Experten	159
Abbildungsverzeichnis.....	168
Literaturverzeichnis	172

Zusammenfassung der Ergebnisse

Gesamtkrankenstand leicht gesunken	Im Jahr 2014 ist der Krankenstand nach einem Anstieg im Vorjahr um 0,1 Prozentpunkte gesunken. Der Krankenstand im Jahr 2014 lag bei 3,9 Prozent (2013: 4,0 Prozent).
Betroffenenquote	Die Betroffenenquote lag 2014 bei 48,2 Prozent. Dies bedeutet, dass für etwas weniger als jeden Zweiten eine Arbeitsunfähigkeitsmeldung vorlag. Im Jahr 2014 ist die Betroffenenquote somit leicht gesunken (2013: 50,6 Prozent).
Fallhäufigkeit und -dauer	Die Erkrankungshäufigkeit ist mit 116,0 Fällen pro 100 Versichertenjahre gegenüber dem Vorjahr ebenfalls gesunken (2013: 121,1 Arbeitsunfähigkeitsfälle). Die durchschnittliche Falldauer ist dagegen gestiegen. Sie beträgt im Jahr 2014 12,3 Tage (2013: 12,0 Tage).
Wichtigste Krankheitsarten	Auf Erkrankungen des Muskel-Skelett-Systems, psychische Erkrankungen sowie Erkrankungen des Atmungssystems entfielen 2014 mehr als die Hälfte (53,0 Prozent) aller Krankheitstage:
Muskel-Skelett-Erkrankungen	<ul style="list-style-type: none"> • Erkrankungen des Muskel-Skelett-Systems lagen mit 324,8 Arbeitsunfähigkeitstagen pro 100 Versichertenjahre wieder an der Spitze aller Krankheitsarten. Im Vorjahr entfielen mit rund 313,0 Tagen weniger Erkrankungstage auf diese Diagnose.
Psychische Erkrankungen	<ul style="list-style-type: none"> • Psychische Erkrankungen verursachten 16,6 Prozent des Krankenstandes. 2014 gab es aufgrund von psychischen Erkrankungen 6,8 Erkrankungsfälle und 237,3 Arbeitsunfähigkeitstage pro 100 Versichertenjahre.
Atemwegserkrankungen	<ul style="list-style-type: none"> • Krankheiten des Atmungssystems lagen mit einem Anteil von rund 14 Prozent hinsichtlich ihrer Bedeutung für den Krankenstand an dritter Stelle. Im Vergleich zum Vorjahr gab es hier einen deutlichen Rückgang und zwar sowohl was die Fallhäufigkeit (von 38,0 auf 31,3 Fälle pro 100 Versichertenjahre) als auch die Anzahl der Arbeitsunfähigkeitstage betraf (von 252,4 auf 195,7 Tage pro 100 Versichertenjahre).
Drei Branchen gleich auf an der Spitze beim Krankenstand	Die Branchen „Verkehr, Lagerei und Kurierdienste“, „Gesundheitswesen“ und „Öffentliche Verwaltung“ lagen mit einem Krankenstandswert von 4,5 Prozent an der Spitze und somit eindeutig über dem Durchschnitt aller Branchen. Am niedrigsten unter den Branchen mit hohem Anteil DAK-Versicherter war der Krankenstand in der Branche Bildung, Kultur und Medien mit 3,0 Prozent (2013: 3,1 Prozent).
Unterschiede zwischen den Bundesländern	Die Unterschiede zwischen den Bundesländern stellen sich folgendermaßen dar: In den westlichen Bundesländern (mit Berlin) betrug der Krankenstand durchschnittlich 3,8 Prozent, in den östlichen Bundesländern 4,8 Prozent. In den westlichen Bundesländern streute der Krankenstand zwischen dem niedrigsten Wert in Höhe von 3,3 Prozent in Baden-Württemberg und dem höchsten im Saarland mit 4,4 Prozent. Sachsen-Anhalt stand 2014 mit einem Wert von 5,0 Prozent an der Spitze des Krankenstandsgeschehens der Bundesländer.

Zur Einführung in den DAK-Gesundheitsreport

Was Sie auf den folgenden Seiten erwartet

Das erste Kapitel erläutert die Datengrundlage dieses Gesundheitsreports: Die erwerbstätigen Mitglieder der DAK-Gesundheit und ihre Zusammensetzung nach Alter und Geschlecht.

**Kapitel 1:
Datenbasis**

Kapitel 2 stellt die wichtigsten Kennzahlen des Arbeitsunfähigkeitsgeschehens der Jahre 2010 bis 2014 im Überblick dar. Diesen Kennziffern ist zu entnehmen, wie hoch der Krankenstand war, wie viele Erkrankungsfälle beobachtet wurden und zu welchem Anteil die Mitglieder der DAK-Gesundheit überhaupt von Arbeitsunfähigkeiten (AU) betroffen waren.

**Kapitel 2:
Arbeitsunfähigkeiten
im Überblick**

Im dritten Kapitel geht es um die Ursachen von Arbeitsunfähigkeit. Zu diesem Zweck werden die Arbeitsunfähigkeiten nach Krankheitsarten aufgeschlüsselt. Die Auswertung beruht auf den medizinischen Diagnosen, die die Ärzte mit den AU-Bescheinigungen den Krankenkassen übermitteln. Darüber hinaus wird analysiert, in welchem Maße Arbeitsunfälle für Fehlzeiten verantwortlich waren.

**Kapitel 3:
Ursachen von Arbeits-
unfähigkeiten**

In Kapitel 4 wird das diesjährige Schwerpunktthema behandelt: Der Missbrauch verschreibungspflichtiger Medikamente zur kognitiven Leistungssteigerung, zur Verbesserung des psychischen Wohlbefindens und zum Abbau von Ängsten und Nervosität. Dieses so genannte pharmakologische Neuroenhancement ist auch unter Erwerbstätigen verbreitet, in welchem Ausmaß ist jedoch unbekannt. Einzig die Studie im Rahmen des DAK-Gesundheitsreports 2009 unter dem Titel „Doping am Arbeitsplatz“ lieferte hierzu erste Erkenntnisse, denen zufolge Doping am Arbeitsplatz wenig verbreitet ist. Mittlerweile sind 6 Jahre vergangen. Es gibt Hinweise darauf, dass erstens die vermeintlichen Möglichkeiten des pharmakologischen Neuroenhancements immer bekannter werden und dass zweitens von einer hohen Dunkelziffer auszugehen ist. Mit Hilfe einer repräsentativen Befragung von rund 5.000 Erwerbstätigen sowie einer Analyse der Arzneimittelverordnungsdaten der DAK-Gesundheit wird dem Phänomen des Neuroenhancements mit verschreibungspflichtigen Medikamenten auf den Grund gegangen: Wie verbreitet ist es, welche Gruppen sind besonders betroffen und welche Risikofaktoren begünstigen es? Als ein benachbartes Thema wird darüberhinaus die Verwendung von nichtverschreibungspflichtigen Mitteln, wie z.B. Koffeintabletten oder Ginkgo Biloba zur Leistungssteigerung oder Stimmungsverbesserung untersucht.

**Kapitel 4:
Schwerpunktthema:
Pharmakologisches
Neuroenhancement**

In Kapitel 5 erfolgen tiefer gehende Auswertungen nach Wirtschaftsgruppen. Diese konzentrieren sich auf die Bereiche, in denen der größte Teil der Mitglieder der DAK-Gesundheit tätig ist.

**Kapitel 5:
Analyse nach
Wirtschaftsgruppen**

Im Kapitel 6 werden schließlich regionale Unterschiede im AU-Geschehen untersucht, und zwar auf der Ebene der 16 Bundesländer.

**Kapitel 6:
Regionale Analysen**

Der DAK-Gesundheitsreports 2015 schließt mit einer übergreifenden Zusammenfassung und wesentlichen Schlussfolgerungen der DAK-Gesundheit zum Schwerpunktthema.

**Kapitel 7:
Schlussfolgerungen**

Weitere Informationen, Erläuterungen und Tabellen

Anhang I: Erläuterungen Erläuterungen zu immer wieder auftauchenden Begriffen sowie zur Berechnung der wichtigsten verwendeten Kennzahlen sind im Anhang I zu finden. Außerdem wird dort das allgemeine methodische Vorgehen erklärt.

Anhang II: Tabellen Detaillierte Zahlenmaterialien zu den Arbeitsunfähigkeiten nach Regionen, Krankheitsarten und Wirtschaftsgruppen finden interessierte Leserinnen und Leser in einem Tabellenteil (Anhang II). Eine Übersicht über die aufgeführten Tabellen findet sich auf Seite 148.

Vergleichbarkeit der Ergebnisse mit den Gesundheitsberichten anderer Ersatzkassen

Arbeitsunfähigkeitsanalysen, wie sie in diesem Gesundheitsreport dargestellt sind, dienen dazu, sich ein umfassenderes Bild von der Krankenstandsentwicklung in der Bundesrepublik zu machen. Dies wird bislang durch unterschiedliche methodische Vorgehensweisen der Krankenkassen bei der Erstellung ihrer Gesundheitsberichte erschwert.

Gesundheitsberichte der Ersatzkassen beruhen auf gemeinsamen Standard

Zumindest auf der Ebene der Ersatzkassen sind aber einheitliche Standards für die Gesundheitsberichterstattung festgelegt worden: Die direkte Standardisierung nach Alter und Geschlecht.

Umstellung im Berechnungsverfahren

Hier hat es ab dem Berichtsjahr 2012 eine Aktualisierung des Berechnungsverfahrens gegeben. Einzelheiten dazu können dem Anhang entnommen werden.¹ Die im vorliegenden Bericht analysierten Arbeitsunfähigkeitsdaten können daher mit den Zahlen in Berichten anderer Ersatzkassen nur dann verglichen werden, wenn diese den aktuellen Vorgaben ebenfalls zeitnah gefolgt sind. Auch Vergleichbarkeit des aktuellen sowie aller zukünftigen DAK-Gesundheitsreports mit Zurückliegenden (d.h. einschließlich des DAK-Gesundheitsreports 2012) sind von daher nur eingeschränkt möglich. An Stellen wo im vorliegenden Bericht Bezüge zu historischen Werten (Zeitreihen, Vorjahresvergleiche) hergestellt werden, sind die historischen Kennzahlen neu berechnet worden und zum Vergleich mit angegeben.

Andere Krankenkassen (z. B. AOK, BKK) verwenden abweichende Standardisierungsverfahren, weshalb Vergleiche mit deren Berichten nur eingeschränkt möglich sind.

¹ Voraussetzung für Vergleiche zwischen Mitgliederkollektiven mehrerer Krankenversicherungen ist die Bereinigung der Zahlen um den Einfluss unterschiedlicher Alters- und Geschlechtsstrukturen. Dies wird durch eine Standardisierung der Ergebnisse anhand einer einheitlichen Bezugsbevölkerung, den Erwerbstätigen in der Bundesrepublik im Jahr 2010, erreicht. Die DAK-Gesundheit verwendet dabei – ebenso wie die anderen Ersatzkassen – das Verfahren der direkten Standardisierung (vgl. Anhang I).

1 Erwerbstätige Mitglieder der DAK-Gesundheit im Jahr 2014

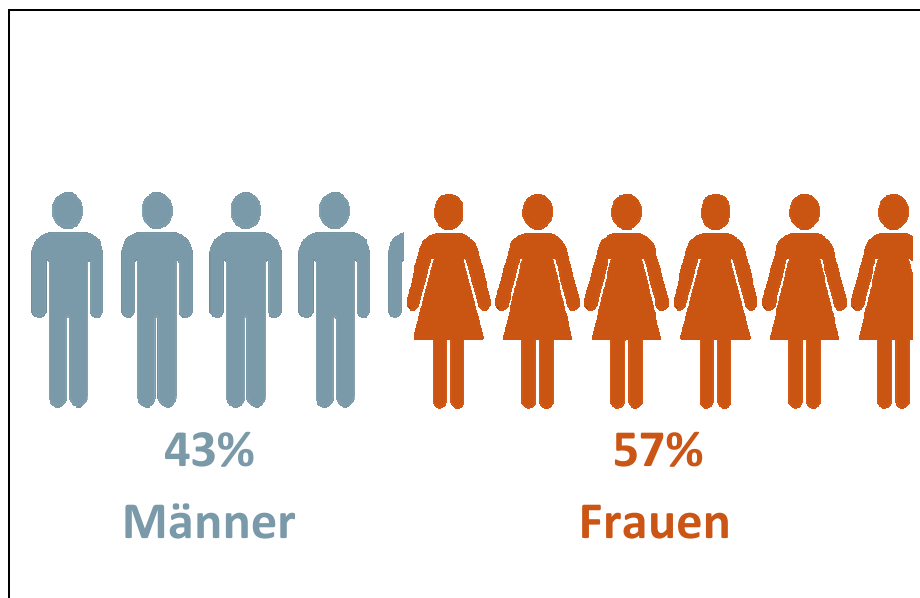
Der DAK-Gesundheitsreport 2015 berücksichtigt alle Personen, die im Jahr 2014 aktiv erwerbstätig und wenigstens einen Tag lang Mitglied der DAK-Gesundheit waren sowie im Rahmen ihrer Mitgliedschaft einen Anspruch auf Krankengeldleistungen der DAK-Gesundheit hatten.

Für diesen Personenkreis erhält die DAK-Gesundheit die ärztlichen Arbeitsunfähigkeitsbescheinigungen, falls eine Krankheit auftritt. Fehlzeiten im Zusammenhang mit Schwangerschaften (außer bei Komplikationen) und Kuren werden nicht einbezogen.

Die gesamte Datenbasis für das Berichtsjahr 2014 umfasst 2,6 Mio. Mitglieder der DAK-Gesundheit, die sich zu 57 Prozent aus Frauen und zu 43 Prozent aus Männern zusammensetzen. Der Anteil der Männer ist in den letzten Jahren stetig gestiegen.

**Datenbasis 2014:
2,6 Mio. Mitglieder der
DAK-Gesundheit**

Abbildung 1: Mitglieder der DAK-Gesundheit im Jahr 2014 nach Geschlecht



Quelle: AU-Daten der DAK-Gesundheit 2014

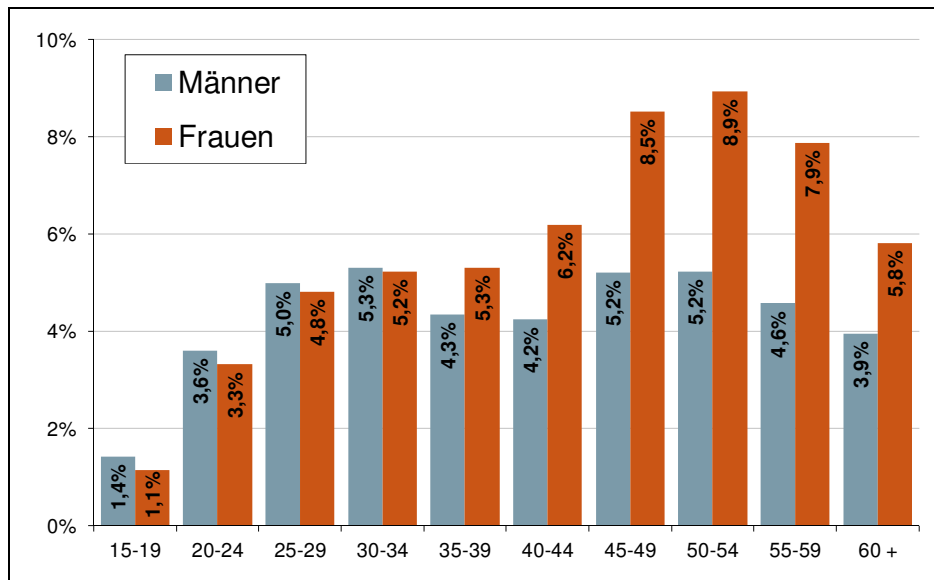
Die DAK-Gesundheit versichert aufgrund ihrer historischen Entwicklung als Angestelltenkrankenkasse insbesondere Beschäftigte in typischen Frauenberufen (z. B. im Gesundheitswesen, Handel, in Büroberufen und Verwaltungen). Seit 1996 können auch andere Berufsgruppen Mitglied bei der DAK-Gesundheit werden.

Hinsichtlich der Datenbasis ist zu beachten, dass nicht alle erwerbstätigen Mitglieder über das ganze Jahr bei der DAK-Gesundheit versichert waren. Daher werden die knapp 2,6 Mio. Mitglieder auf „ganzjährig versicherte Mitglieder“ umgerechnet. Für das Jahr 2014 umfasst die Datenbasis rund 2,4 Mio. Versichertenjahre.

**2,6 Mio. Mitglieder
entsprechen in etwa
2,4 Mio. Versicherten-
jahre**

Alle in diesem Gesundheitsreport dargestellten Auswertungen von Arbeitsunfähigkeitsdaten schließen nur diejenigen Erkrankungsfälle ein, für die der DAK-Gesundheit im Jahr 2014 Arbeitsunfähigkeitsbescheinigungen vorlagen.

Abbildung 2: Alters- und Geschlechtsstruktur der erwerbstätigen Mitglieder der DAK-Gesundheit im Jahr 2014



Quelle: AU-Daten der DAK-Gesundheit 2014

In den Altersgruppen ab der Gruppe der 35- bis 39-Jährigen ist der Anteil der Frauen höher als der der Männer, zunächst nur geringfügig, ab der Altersgruppe der 45- bis 49-Jährigen dann deutlich. In den unteren Altersgruppen stellen Männer einen geringfügig größeren Anteil.

Wird die Alters- und Geschlechtsstruktur der DAK-Mitglieder verglichen mit der Standardpopulation, den Erwerbstätigen in der Bundesrepublik im Jahr 2010, zeigen sich einige Unterschiede. Einflüsse auf das Arbeitsunfähigkeitsgeschehen, die aus diesen Abweichungen folgen können, werden durch die Standardisierung (vgl. Anhang I) aus den beobachteten Zahlen herausgerechnet.

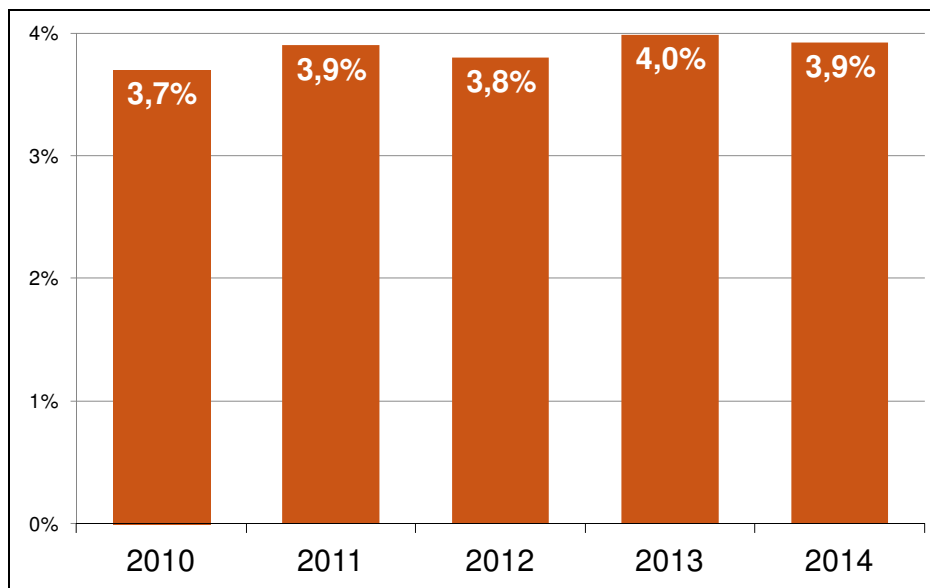
Zugleich sichert diese Vorgehensweise die Vergleichbarkeit der Krankenstandswerte mit den Zahlen anderer Ersatzkassen.

2 Arbeitsunfähigkeiten im Überblick

Der Krankenstand

In welchem Maße eine Volkswirtschaft, eine Wirtschaftsgruppe oder ein Betrieb von Krankheit betroffen ist, wird anhand der Kenngröße „Krankenstand“ ausgedrückt. Der Krankenstand gibt an, wie viel Prozent der Erwerbstätigen an einem Kalendertag durchschnittlich arbeitsunfähig erkrankt waren.

Abbildung 3: Krankenstand der Mitglieder der DAK-Gesundheit im Vergleich zu den Vorjahren



Quelle: AU-Daten der DAK-Gesundheit 2010-2014

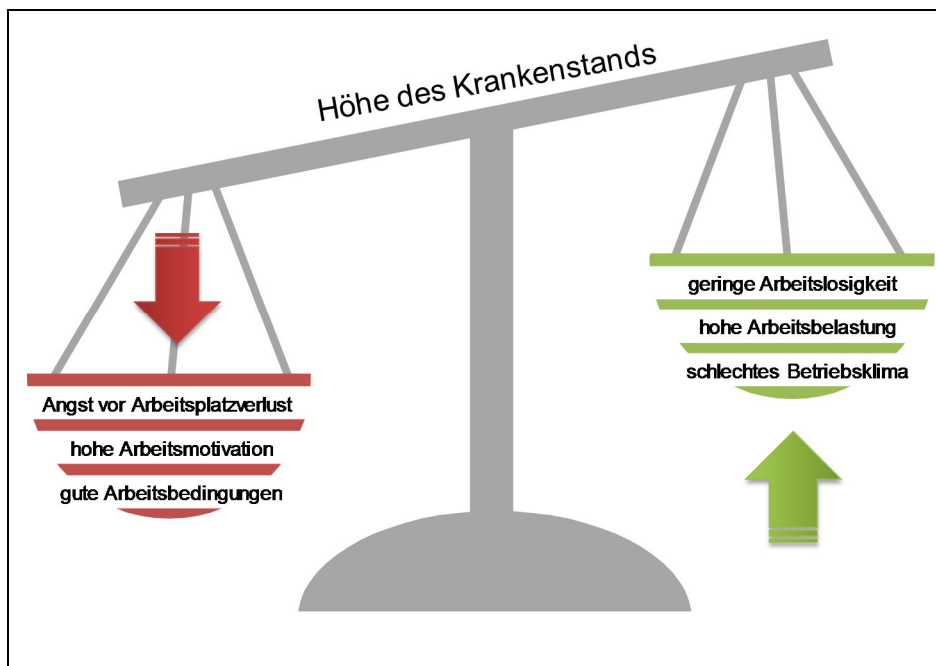
Der Krankenstand bewegt sich in den letzten Jahren insgesamt auf einem relativ niedrigen Niveau. Nach einem leichten Anstieg im vergangenen Jahr ist der Wert des Krankenstands im Jahr 2014 um 0,1 Prozentpunkte auf ein Niveau von 3,9 Prozent gesunken.

**Krankenstand 2014
leicht gesunken**

Einflussfaktoren auf den Krankenstand

Welche Faktoren verursachen einen Krankenstand auf einem besonders hohen oder niedrigen Niveau? Der Krankenstand wird von einer Vielzahl von Faktoren beeinflusst, die auf unterschiedlichen Ebenen ansetzen und zum Teil auch gegenläufige oder sich aufhebende Wirkungen haben. Es lässt sich also nicht nur ein Mechanismus identifizieren, der z. B. eine radikale Senkung des Krankenstandes bewirken könnte.

Abbildung 4: Einflussfaktoren auf den Krankenstand



Quelle: DAK-Gesundheit 2014

Wirkmechanismen auf den Krankenstand setzen an unterschiedlichen Stellen an und können in unterschiedlichen Richtungen Einfluss nehmen:

Faktoren auf der volkswirtschaftlichen Ebene:

Auf der volkswirtschaftlichen Ebene wird allgemein der Konjunktur und der damit verbundenen Lage am Arbeitsmarkt Einfluss auf das Krankenstandsniveau zugesprochen:

- Ist die Wirtschaftslage und damit die Beschäftigungslage gut, steigt der Krankenstand tendenziell an. Schwächt sich die Konjunktur ab und steigt die Arbeitslosigkeit, so sinkt in der Tendenz auch das Krankenstandsniveau.²

Die vergleichende Betrachtung der Krankmeldungen der letzten zehn Jahre zeigt, dass Konjunkturveränderungen allein nicht mehr automatisch zu deutlichen weiteren Absenkungen oder Erhöhungen des Krankenstandes führen. Der Krankenstand entwickelt sich weitgehend unabhängig von konjunkturellen Verläufen.

**Konjunktur und
Situation am
Arbeitsmarkt**

² vgl. Kohler, Hans: „Krankenstand – ein beachtlicher Kostenfaktor mit fallender Tendenz“ in: IAB Werkstattberichte Nr. 1/2003

Weitere volkswirtschaftliche Faktoren sind:

- In Zeiten schlechterer Wirtschaftslage verändert sich überdies die Struktur der Arbeitnehmer: Werden Entlassungen vorgenommen, trifft dies eher diejenigen Arbeitskräfte, die aufgrund häufiger oder langwieriger Arbeitsunfähigkeiten weniger leistungsfähig sind. Für das Krankenstandsniveau bedeutet dies einen krankenstandssenkenden Effekt.
- Weiterhin lassen sich gesamtwirtschaftlich Verlagerungen von Arbeitsplätzen vom industriellen in den Dienstleistungssektor beobachten. Das veränderte Arbeitsplatzprofil bringt in der Tendenz auch den Abbau gefährlicher oder körperlich schwerer Arbeit mit sich. Entsprechend führt dieser Wandel zu Veränderungen des Krankheitsspektrums sowie tendenziell zur Senkung des Krankenstandsniveaus. Wie die Statistiken zeigen, ist der Krankenstand in Angestelltenberufen in der Regel deutlich niedriger als im gewerblichen Bereich.

**Wandel der
Beschäftigtenstruktur**

**Verlagerung von
Arbeitsplätzen vom
gewerblichen in den
Dienstleistungssektor**

Betriebliche Einflussfaktoren auf den Krankenstand:

- Viele Dienstleistungsunternehmen einschließlich der öffentlichen Verwaltungen stehen verstärkt unter Wettbewerbsdruck bei fortschreitender Verknappung der Ressourcen. In der Folge kommt es zu Arbeitsverdichtungen und „Rationalisierungen“ und vielfach auch zu Personalabbau. Daraus können belastende und krank machende Arbeitsbelastungen (z. B. Stressbelastungen) entstehen, die zu einem Anstieg des Krankenstandes führen.
- Auf der anderen Seite sind von betriebsbedingten Entlassungen vor allem ältere oder gesundheitlich beeinträchtigte Beschäftigte betroffen. Da in den AU-Analysen nur die „aktiv Erwerbstätigen“ berücksichtigt werden, tritt hierdurch der sogenannte „healthy-worker-effect“ auf. Die Belegschaft scheint also allein durch dieses Selektionsprinzip „gesünder“ geworden zu sein.
- Im Zuge umfassender Organisations- und Personalentwicklung haben sich in den letzten Jahren viele Unternehmen verstärkt des Themas „betrieblicher Krankenstand“ angenommen. Insbesondere dem Zusammenhang von Arbeitsmotivation und Betriebsklima in Bezug auf das Arbeitsunfähigkeitsgeschehen wird im Rahmen von betrieblichen Mitarbeiterzirkeln, -befragungen, Führungsstilanalysen etc. Rechnung getragen.

**Steigende Stressbe-
lastung durch
Arbeitsverdichtung**

**„Healthy-worker-
effect“ durch das
Ausscheiden
gesundheitlich
beeinträchtigter
Arbeitnehmer**

**Umsetzung von
betrieblicher Gesund-
heitsförderung**

Die systematische Umsetzung von Gesundheitsfördermaßnahmen trägt damit zur Senkung des Krankenstandes in Unternehmen bei.

Wie die Diskussion um die Einflussfaktoren zeigt, wird der Krankenstand von einer Vielzahl einzelner Faktoren beeinflusst, die auf unterschiedlichen Ebenen ansetzen. Und schließlich verbergen sich hinter den Krankenstandswerten unterschiedliche Krankheiten und Gesundheitsrisiken. Auch eine Veränderung des Gesundheitsbewusstseins und -verhaltens kann eine Änderung des Krankenstandsniveaus begründen.

Alles in allem lässt sich nicht der eine Mechanismus identifizieren, der eine starke Absenkung des Krankenstandes bewirken könnte. Es ist daher schwierig, eine zuverlässige Prognose für die zukünftige Entwicklung des Krankenstandes abzugeben.

Grundsätzlich ist die DAK-Gesundheit im Interesse der Unternehmen sowie Beschäftigten um eine positive Entwicklung zu weiterhin niedrigen Krankenständen bemüht und möchte die Verantwortlichen dazu ermutigen, in ihrem Bemühen um die Verbesserung von Arbeitsbedingungen und den Abbau von Arbeitsbelastungen nicht nachzulassen.

Strukturmerkmale des Krankenstandes

Vertiefte Analyse des Krankenstands

Der Krankenstand ist eine komplexe Kennziffer, die von verschiedenen Faktoren beeinflusst wird. Eine Betrachtung der einzelnen Faktoren ermöglicht ein weitergehendes Verständnis von Krankenstandsunterschieden zwischen Personengruppen sowie der Entwicklungen im Zeitverlauf. Bevor die entsprechenden Ergebnisse für das Jahr 2014 dargestellt werden, werden diese Faktoren für eine vertiefte Analyse des Krankenstandes kurz erläutert:

„AU-Tage pro 100 ganzjährig versicherte Mitglieder“

Eine mögliche Darstellungsweise des Krankenstandes ist die Kennziffer „Arbeitsunfähigkeitstage pro Versichertenjahr“. Diese Zahl gibt an, wie viele Kalendertage im jeweiligen Berichtsjahr ein Mitglied der DAK-Gesundheit durchschnittlich arbeitsunfähig war. Um diese Kennziffer ausweisen zu können, ohne mit mehreren Stellen hinter dem Komma arbeiten zu müssen, berechnet man sie zumeist als „AU-Tage pro 100 Versichertenjahre“ bzw. „AU-Tage pro 100 ganzjährig Versicherte“. Aus Gründen der einfachen Lesbarkeit wird nachfolgend im Allgemeinen nur von „100 Versicherten“ bzw. „100 Mitgliedern“ gesprochen.

„Krankenstand in Prozent“

Der Krankenstand (KS) lässt sich berechnen, indem man die AU-Tage je 100 Versichertenjahre (Vj) durch die Kalendertage des Jahres teilt:³

$$KS \text{ in } \% = \frac{\text{Anzahl der AU-Tage je 100 Vj}}{365 \text{ Tage}}$$

Die Höhe des Krankenstandes wird u. a. davon beeinflusst, wie viele Mitglieder überhaupt – wenigstens einmal – arbeitsunfähig erkrankt waren. Der Prozentsatz derjenigen, die wenigstens eine Arbeitsunfähigkeit im Bezugsjahr hatten, wird als „Betroffenenquote“ bezeichnet.

„AU-Fälle pro 100 Versichertenjahre“ bzw. ganzjährig Versicherte und „durchschnittliche Falldauer“

- Der Krankenstand in einer bestimmten Höhe bzw. die Anzahl der AU-Tage (pro 100 Versicherte) können durch wenige Erkrankungsfälle mit langer Dauer oder durch viele Erkrankungsfälle mit kurzer Dauer bedingt sein.

Es ist daher bei der Betrachtung des Krankenstandes wichtig zu wissen, wie viele AU-Fälle (je 100 Versicherte) den Krankenstand verursachen und wie hoch die durchschnittliche Erkrankungsdauer ist.

³ Für das Jahr 2012 steht im Nenner die Zahl 366, weil 2012 ein Schaltjahr war.

Der Krankenstand (KS) in Prozent kann demnach auch wie folgt berechnet werden:

$$KS \text{ in } \% = \frac{\text{Anzahl der AU-Fälle je 100 Vj} \times \text{Dauer einer Erkrankung}}{365 \text{ Tage}}$$

Im Hinblick auf die ökonomische Bedeutung von Erkrankungsfällen ist es ferner interessant, die Falldauer näher zu untersuchen. Hierbei wird zwischen Arbeitsunfähigkeiten unterschieden,

- die in den Zeitraum der Lohnfortzahlung fallen (AU-Fälle bis zu sechs Wochen Dauer) und solchen,
- die darüber hinaus gehen und bei denen ab der siebten Woche Krankengeldleistungen durch die DAK-Gesundheit erfolgen (AU-Fälle über sechs Wochen Dauer).

„AU-Fälle bis zu 6 Wochen“ und

... „über 6 Wochen Dauer“

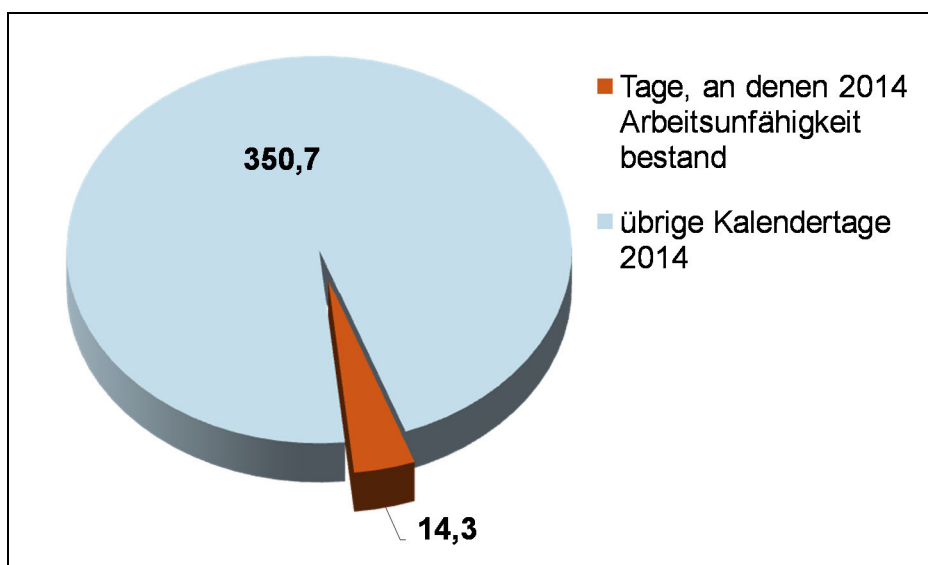
In der öffentlichen Diskussion über den Krankenstand genießen häufig die besonders kurzen Arbeitsunfähigkeiten größere Aufmerksamkeit. Solche Kurzfälle können in einem Unternehmen die Arbeitsabläufe erheblich stören – für die Krankenstandshöhe haben sie jedoch nur geringe Bedeutung.

Jedes dieser Strukturmerkmale beeinflusst die Krankenstandshöhe. Ihre Betrachtung ist daher sinnvoll, wenn man die Krankenstände im Zeitverlauf oder zwischen unterschiedlichen Betrieben, Branchen oder soziodemographischen Gruppen miteinander vergleichen will. In den folgenden Abschnitten werden die genannten Strukturmerkmale des Krankenstandes vertiefend analysiert.

Arbeitsunfähigkeitstage und Krankenstandsniveau

Bei 100 ganzjährig versicherten Mitgliedern der DAK-Gesundheit wurden 2014 im Durchschnitt 1.431,4 Fehltage wegen Arbeitsunfähigkeit (AU) registriert. Der Krankenstand von 3,9 Prozent in 2014 wird aus der Anzahl der Arbeitsunfähigkeitstage errechnet: Verteilt man die im Jahr 2014 je 100 Versicherte angefallenen 1.431,4 Arbeitsunfähigkeitstage auf die 365 Kalendertage des Jahres 2014, so waren an jedem Tag 3,9 Prozent der bei der DAK-Gesundheit versicherten Beschäftigten arbeitsunfähig erkrankt.

Abbildung 5: AU-Tage eines durchschnittlichen Mitglieds der DAK-Gesundheit 2014 (Basis: 365 Kalendertage)

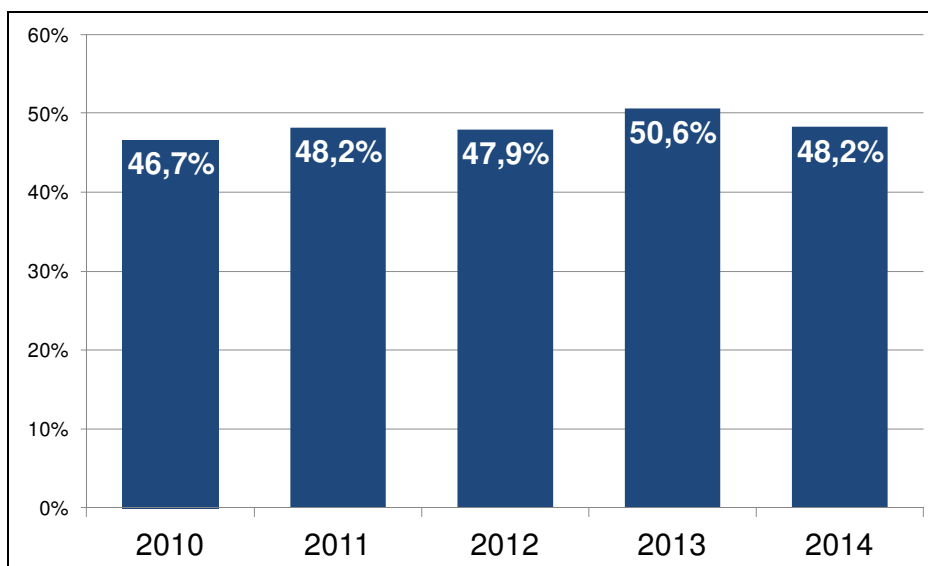


Quelle: AU-Daten der DAK-Gesundheit 2014

Betroffenenquote

2014 hatten 48,2 Prozent der Mitglieder der DAK-Gesundheit mindestens eine Arbeitsunfähigkeit. Umgekehrt formuliert bedeutet das, dass mehr als jeder zweite keine Arbeitsunfähigkeit in 2014 hatte. Abbildung 6 zeigt die Betroffenenquoten für die Jahre 2010 bis 2014.

Abbildung 6: Betroffenenquote 2014 im Vergleich zu den Vorjahren



Quelle: AU-Daten der DAK-Gesundheit 2010-2014

Gegenüber dem Vorjahr ist die Betroffenenquote im Jahr 2014 gesunken und liegt wieder wie in den Vorjahren unterhalb der 50 Prozent-Marke.

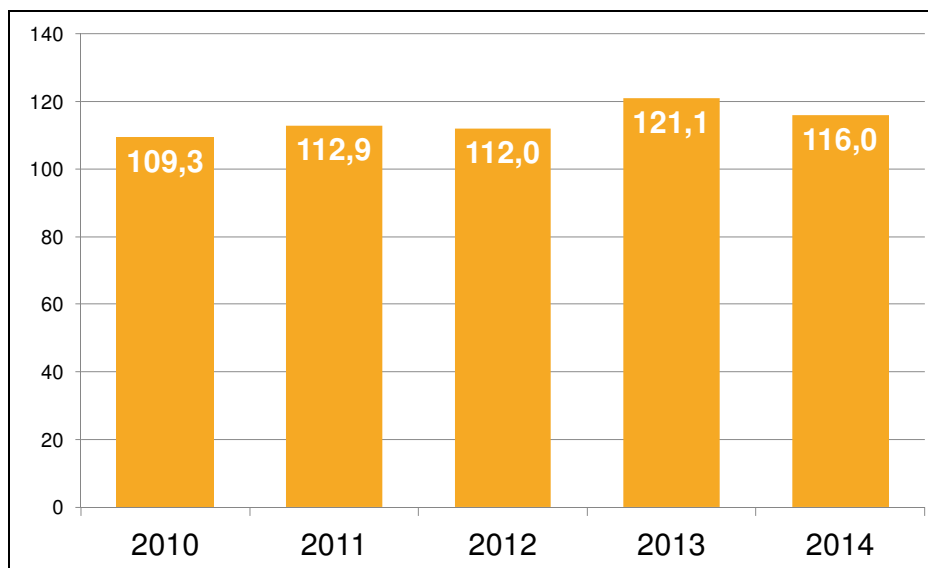
Häufigkeit von Arbeitsunfähigkeiten

Die Höhe des Krankenstandes ergibt sich aus der Häufigkeit von Arbeitsunfähigkeitsfällen und der durchschnittlichen Erkrankungsdauer. Die Dauer der Arbeitsunfähigkeitsfälle ist im Jahr 2014 leicht gestiegen, die Häufigkeit jedoch deutlich gesunken, so dass das Krankenstandsniveau 2014 etwas unter dem des Vorjahres liegt.

Die Erkrankungshäufigkeit lag 2014 mit 116,0 Erkrankungsfällen je 100 Versicherte unter der im Vorjahr (2013: 121,1 AU-Fälle). Demnach war jedes Mitglied im Jahr 2014 durchschnittlich mit 1,16 Fällen (116,0 dividiert durch 100) mehr als einmal arbeitsunfähig.

116,0 Erkrankungsfälle pro 100 ganzjährig Versicherte

Abbildung 7: AU-Fälle pro 100 ganzjährig Versicherte 2010 bis 2014



Quelle: AU-Daten der DAK-Gesundheit 2010-2014

In den Jahren 2010 bis 2012 war der Wert für die Erkrankungshäufigkeit nahezu unverändert. Im Jahr 2013 war der Wert gegenüber den Vorjahren deutlich erhöht. Der Wert für 2014 ist gegenüber dem des Vorjahres nun wieder etwas gesunken.

Berücksichtigung von Krankheitsfällen, die bei der DAK-Gesundheit nicht registriert werden können

In allen hier vorliegenden Auswertungen können nur diejenigen Erkrankungsfälle einbezogen werden, für die der DAK-Gesundheit Arbeitsunfähigkeitsbescheinigungen vorliegen. Zu beachten ist dabei jedoch, dass nicht alle Arbeitsunfähigkeitsfälle bei der DAK-Gesundheit gemeldet werden, so dass die DAK-Gesundheit nicht von jeder Erkrankung Kenntnis erhält.

Einerseits reichen nicht alle Mitglieder der DAK-Gesundheit die Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung ihres Arztes bei der DAK-Gesundheit ein. Andererseits ist eine Bescheinigung für den Arbeitgeber in der Regel erst ab dem vierten Kalendertag erforderlich. Kurzzeit-Erkrankungen von ein bis drei Tagen Dauer werden durch die Kran-

**Gründe für Unter-
erfassung von AU-
Fällen bei den Kran-
kenkassen**

kenkassen folglich nur erfasst, soweit eine ärztliche Krankschreibung vorliegt. Als Konsequenz dieser Umstände können sowohl die tatsächliche Betroffenenquote als auch die tatsächliche Fallhäufigkeit und damit verbunden die tatsächlich angefallenen AU-Tage in einem Berichtsjahr über den erfassten Werten liegen.

**Untersuchung zur AU-
„Dunkelziffer“**

Um diese „Dunkelziffer“ zu quantifizieren, hat die DAK-Gesundheit im Herbst 2007 eine Untersuchung durchgeführt: Berücksichtigt man z. B. auch die AU-Fälle, die den Krankenkassen nicht bekannt werden – entweder weil die Betroffenen gar nicht beim Arzt waren oder weil die ärztliche Bescheinigung nicht bei der Krankenkasse eingereicht wurde – so ergibt sich eine im Durchschnitt um etwa 19 Prozent höhere Fallhäufigkeit. Übertragen auf die Mitglieder der DAK-Gesundheit im Jahr 2014 bedeutet dieser Befund, dass die „wahre“ Häufigkeit von AU-Fällen geschätzt bei etwa 138 Fällen pro 100 Versicherte liegt.

**„Wahre“ Fallhäufig-
keit um etwa
19 Prozent höher**

**„Wahrer“ Kranken-
stand um 5 Prozent
höher**

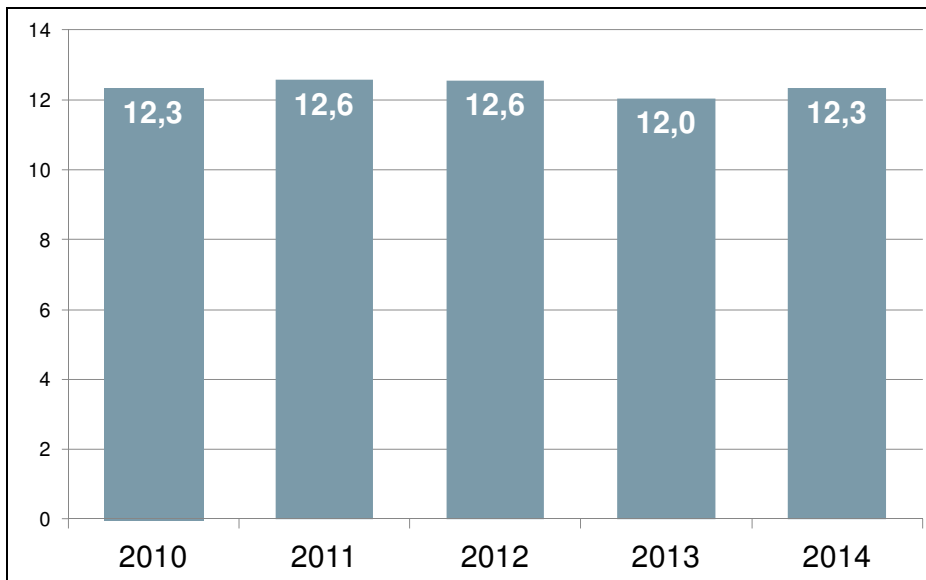
Aufgrund der geringen Dauer der nicht registrierten Fälle wird der „wahre“ Krankenstand dagegen nur um 5 Prozent unterschätzt. Korrigiert man den ermittelten DAK-Gesundheit-Krankenstand 2014 von 3,92 Prozent um diesen Untererfassungsfehler, so resultiert ein „wahrer Krankenstand“ von etwa 4,12 Prozent.

Das Problem der Untererfassung betrifft nicht nur die Krankensstandsdaten der DAK-Gesundheit. Die „Dunkelziffer“ nicht erfasster Arbeitsunfähigkeiten findet sich in den Krankensstandsanalysen aller Krankenkassen und somit auch in der amtlichen Statistik. Für alle Erhebungen gilt: Der tatsächliche Krankenstand und insbesondere die Häufigkeit von Erkrankungen liegen über den von den Krankenkassen ermittelten Daten.

Durchschnittliche Falldauer

Innerhalb der letzten vier Jahre hat sich die durchschnittliche Erkrankungsdauer nur unwesentlich verändert. Ein AU-Fall in 2014 dauerte im Durchschnitt 12,3 Tage. Der Wert liegt damit leicht über dem des Vorjahres.

Abbildung 8: Durchschnittliche Falldauer (in Tagen) 2014 im Vergleich zu den Vorjahren



Quelle: AU-Daten der DAK-Gesundheit 2010-2014

Bedeutung der Arbeitsunfähigkeitsfälle unterschiedlicher Dauer

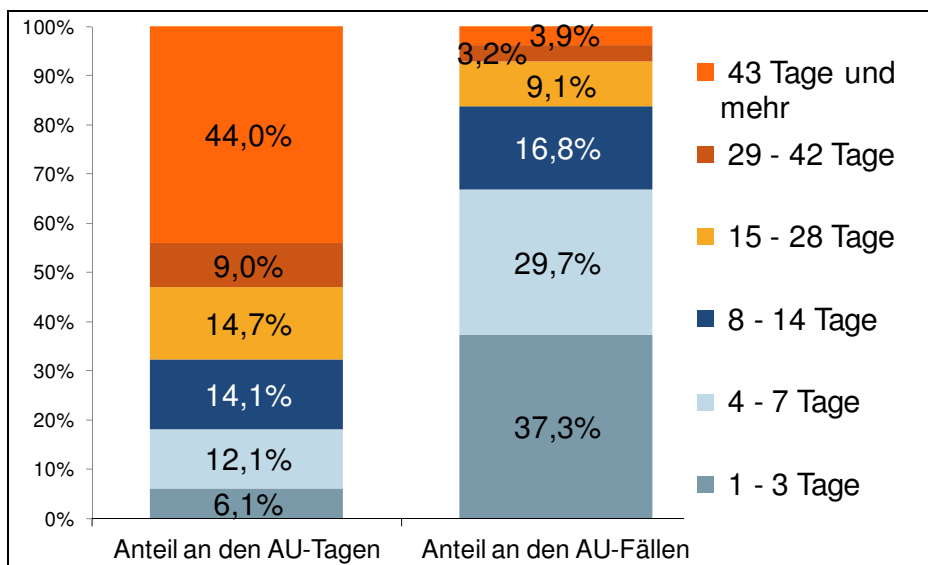
Hinter der Kennziffer „Krankenstand“ verbirgt sich ein sehr heterogenes Geschehen: Das Gesamtvolumen von AU-Tagen kommt durch eine große Zahl von kurz dauernden und eine erheblich kleinere Zahl von langfristigen AU-Fällen zustande. Abbildung 9 veranschaulicht diesen Zusammenhang für das Berichtsjahr 2014:

- AU-Fälle von bis zu einer Woche Dauer machen 67,0 Prozent aller AU-Fälle aus (1 bis 3-Tages-Fälle 37,3 Prozent und 4 bis 7-Tages-Fälle 29,7 Prozent).
- Andererseits sind diese AU-Fälle bis zu einer Woche für nur 18,2 Prozent der AU-Tage – und damit des Krankenstandes – verantwortlich. Die kurzen Fälle von bis zu drei Tagen Dauer verursachen nur 6,1 Prozent der Ausfalltage.

AU von kurzer Dauer haben nur wenig Einfluss auf den Krankenstand

Dies bedeutet: Die große Masse der Krankheitsfälle hat aufgrund ihrer kurzen Dauer eine vergleichsweise geringe Bedeutung für den Krankenstand.

Abbildung 9: Anteile der AU-Fälle unterschiedlicher Dauer an den AU-Tagen und Fällen 2014 insgesamt



Quelle: AU-Daten der DAK-Gesundheit 2014

2014 machen Langzeitarbeitsunfähigkeiten 44,0 Prozent des Krankenstandes aus

- 44,0 Prozent der AU-Tage entfielen auf nur 3,9 Prozent der Fälle, und zwar auf die langfristigen Arbeitsunfähigkeiten von mehr als sechs Wochen Dauer. Damit ist im Vergleich zum Vorjahr der Anteil der Langzeitarbeitsunfähigkeiten an den AU-Fällen leicht gestiegen (2013: 3,7 Prozent). Ihr Anteil an den AU-Tagen ist um 1,5 Prozentpunkte ebenfalls gestiegen (2013: 42,5 Prozent).

Um einen Rückgang von Langzeitarbeitsunfähigkeiten zu erreichen, bedarf es der betrieblichen Prävention und Gesundheitsförderung, Rehabilitationsmaßnahmen sowie ein Wiedereingliederungsmanagement in Betrieben (BEM).

Langzeitarbeitsunfähigkeiten durch betriebliches Eingliederungsmanagement überwinden

Das durch das am 1. Mai 2004 in Kraft getretene „Gesetz zur Förderung der Ausbildung und Beschäftigung schwerbehinderter Menschen“ novellierte neunte Sozialgesetzbuch (SGB XI) fordert in § 84 Abs. 2 SGB XI alle Arbeitgeber auf, für alle Beschäftigten, die innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig sind, ein betriebliches Eingliederungsmanagement durchzuführen.

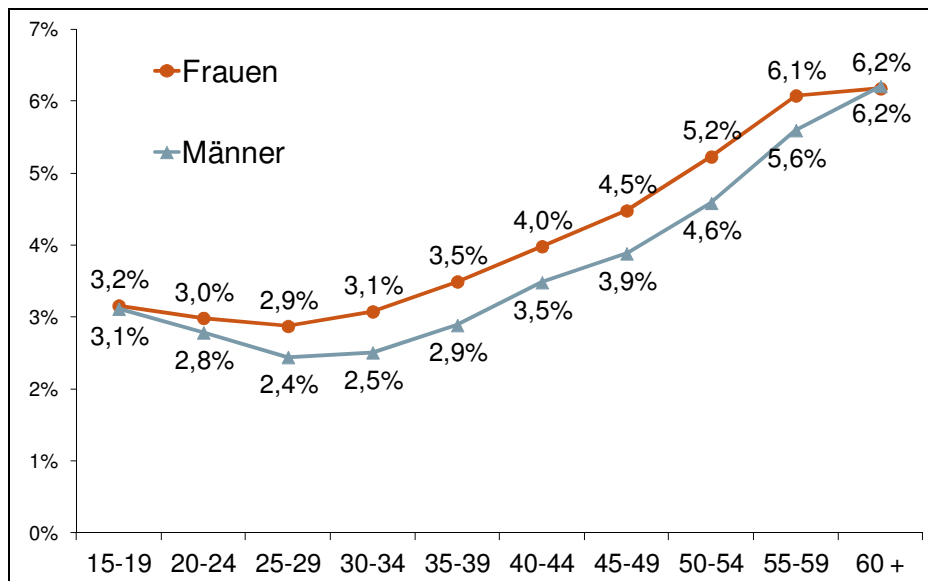
Zum betrieblichen Eingliederungsmanagement gehören alle Maßnahmen, die geeignet sind, die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit gesundheitlichen Problemen oder Behinderung nachhaltig zu sichern.

Rehabilitationsträger und Integrationsämter bieten Betrieben Unterstützung

Zur Umsetzung dieser Vorschrift stehen die Krankenkassen als Rehabilitationsträger sowie auch Berufsgenossenschaften, Rentenversicherungsträger, Agenturen für Arbeit einschließlich ihrer gemeinsamen Servicestellen neben Integrationsämtern bzw. Integrationsfachdiensten den Betrieben beratend und unterstützend zur Seite.

Krankenstand nach Alter und Geschlecht

Abbildung 10: Krankenstand 2014 nach Geschlecht und Altersgruppen



Quelle: AU-Daten der DAK-Gesundheit 2014

Der Krankenstand der weiblichen Versicherten ist mit durchschnittlich 4,2 Prozent – wie auch in den Vorjahren – höher als der der männlichen Versicherten (3,7 Prozent). Wie der Altersverlauf zeigt, liegt der Krankenstand der Frauen praktisch in allen Altersgruppen über dem der Männer.

Krankenstand bei Frauen höher als bei Männern

Der höhere Krankenstand von Frauen ist im Wesentlichen auf eine höhere Fallhäufigkeit (125,1 Fälle bei Frauen gegenüber 108,3 Fällen bei Männern je 100 Versichertenjahre) zurückzuführen. Frauen arbeiten überdurchschnittlich viel in Berufsgruppen mit hohen Krankenständen. Die durchschnittliche Falldauer liegt bei Männern mit 12,5 Tagen leicht über der bei Frauen (12,2 Tage).

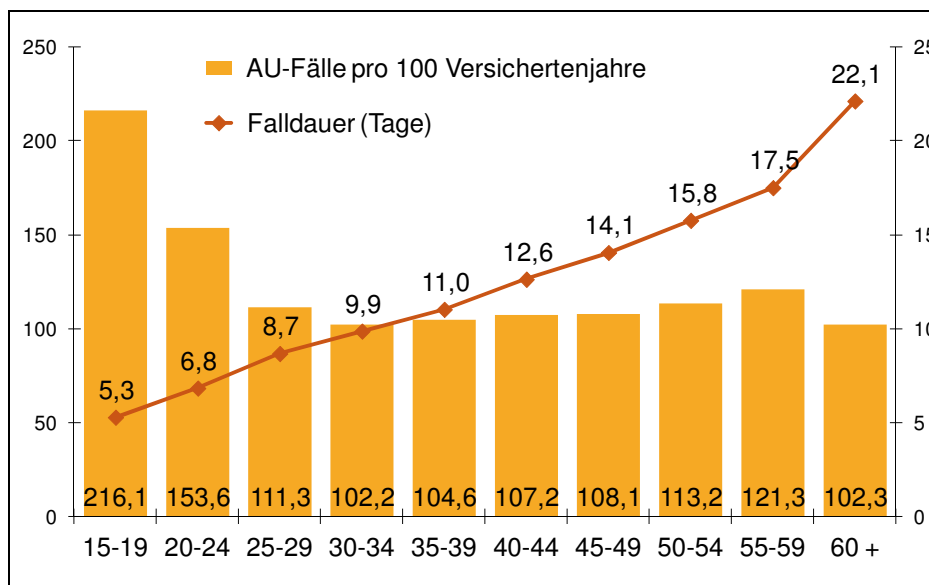
Und warum haben Männer einen niedrigeren Krankenstand als Frauen? Sind Männer gesünder als Frauen? Trotz des im Vergleich zu den Frauen niedrigen Krankenstandes gibt es männerspezifische Gesundheitsrisiken in der Arbeitswelt, so ein Ergebnis des DAK-Gesundheitsreports 2008 zum Thema „Mann und Gesundheit“.

Männerspezifische Gesundheitsrisiken in der Arbeitswelt

Beide Kurven in Abbildung 10 zeigen abgesehen vom Niveau insgesamt einen ähnlichen Verlauf. Zu Beginn, in der Altersspanne der 15- bis 24-Jährigen, fallen die Werte zunächst ab und erreichen ihr Minimum etwa im Alter von 25 Jahren. Von diesem Alter an nehmen die Werte deutlich zu. Bei den Frauen erkennt man in der Altersgruppe der über 60-Jährigen, dass dieser Anstieg deutlich verlangsamt wird. Dies ist vermutlich durch den als „healthy-worker-effect“ bezeichneten Selektionsmechanismus bedingt. Gesundheitlich stark beeinträchtigte ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter scheiden über Frühverrentungsangebote oftmals vorzeitig aus der Gruppe der hier betrachteten aktiven Erwerbstätigen aus.

Eine Erklärung für diesen insgesamt typischen Altersverlauf des Krankenstands liefert die Zerlegung des Krankenstandes in seine beiden Komponenten „Erkrankungshäufigkeit“ und „Erkrankungsdauer“.

Abbildung 11: Falldauer (Rauten) und Fallhäufigkeit (Säulen) nach Altersgruppen 2014



Quelle: AU-Daten der DAK-Gesundheit 2014

Höchste Zahl von AU-Fällen bei den jüngsten Mitgliedern

Der in Abbildung 11 erkennbare Altersgang bei der Falldauer und bei der Fallhäufigkeit zeigt ein typisches Bild:

In den jüngeren Altersgruppen sind Arbeitsunfähigkeitsfälle mit Abstand am häufigsten. Am auffälligsten ist die Gruppe der jüngsten Mitglieder: Bei den unter 20-Jährigen ist im Vergleich zu den Mitgliedern in den mittleren Altersgruppen und der höchsten Altersgruppe die Fallzahl mit 216 Fällen pro 100 Versicherte fast doppelt so hoch.

Schwerpunktthema 2011: „Gesundheit junger Arbeitnehmer“

Ein wichtiger Grund für die extrem hohe Fallhäufigkeit in der jüngsten Altersgruppe ist das größere Unfall- und Verletzungsrisiko jüngerer Beschäftigter im Zusammenhang mit Freizeitaktivitäten (Sport). Jüngere Arbeitnehmer sind zudem häufiger aufgrund von eher geringfügigen Erkrankungen (z. B. Atemwegsinfekten) krankgeschrieben. Daher ist die Falldauer bei den jüngeren Mitgliedern sehr gering und steigt erst mit zunehmendem Alter deutlich an.

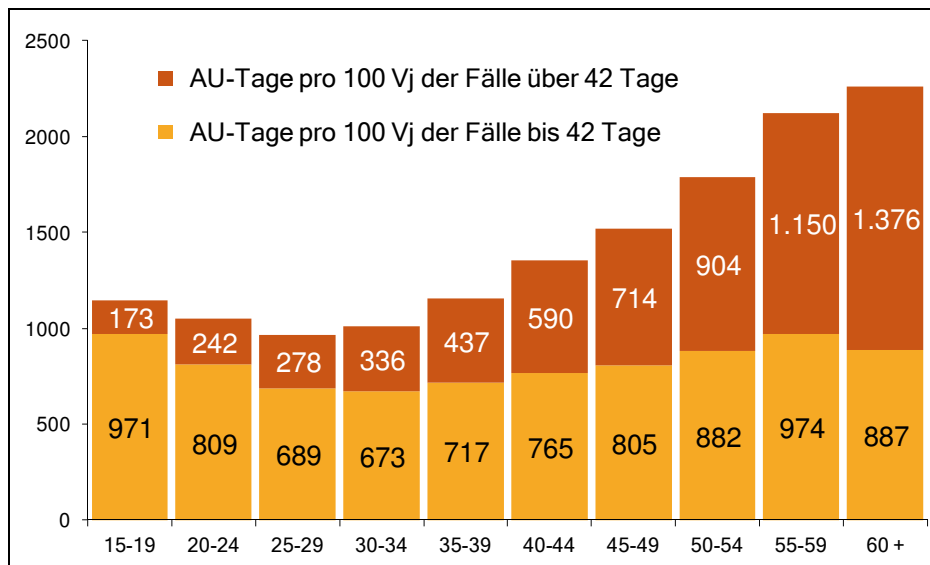
Mit zunehmenden Alter dauern Arbeitsunfähigkeiten länger

Mit anderen Worten: Jüngere Arbeitnehmer werden in der Regel zwar häufiger, allerdings meist nur wenige Tage krank. Eine durchschnittliche Erkrankung eines 15- bis 19-Jährigen dauerte beispielsweise nur 5,3 Tage, die eines 55- bis 59-Jährigen hingegen 17,5 Tage.

Wegen der kurzen Falldauer wirkte sich die sehr viel größere Fallhäufigkeit der jüngsten Mitglieder nur in einem etwas höheren Krankenstand aus (vgl. Abbildung 10). Die längere durchschnittliche Falldauer der älteren Mitglieder ist darauf zurückzuführen, dass Langzeitarbeitsunfähigkeiten von mehr als sechs Wochen Dauer im Altersverlauf zunehmen und einen erheblich größeren Anteil am Krankheitsgeschehen haben.

Abbildung 12 zeigt, wie viele AU-Tage in der jeweiligen Altersgruppe auf die Fälle von bis zu bzw. über sechs Wochen Dauer zurückzuführen waren. In jeder Altersgruppe sind die Säulen in zwei Teile zerlegt: Einerseits die Tage, die durch kürzere Krankheitsfälle bis 42 Tage Dauer verursacht wurden (heller Säulenabschnitt) und andererseits die Tage, die auf längere Arbeitsunfähigkeiten von mehr als sechs Wochen entfielen (dunkler Säulenabschnitt).

Abbildung 12: AU-Tage pro 100 Versicherte der Fälle bis 42 Tage und über 42 Tage Dauer nach Altersgruppen



Quelle: AU-Daten der DAK-Gesundheit 2014

Ein Vergleich der beiden Säulenabschnitte in der jeweiligen Altersgruppe zeigt deutlich, dass die Erkrankungsfälle mit langer Dauer im Altersverlauf an Bedeutung gewinnen:

Während bei den 15- bis 19-Jährigen lediglich ein Anteil von 15,1 Prozent (173 von (173+971)) des Krankenstandes auf die Langzeit-Arbeitsunfähigkeitsfälle entfällt, beträgt dieser Wert in der Altersgruppe der über 60-Jährigen 60,1 Prozent (1.376 von (1.376+887)). Mit anderen Worten: Bei den über 60-Jährigen werden rund 60 Prozent des Krankenstandes durch Erkrankungen von über sechs Wochen Dauer verursacht.

3 Arbeitsunfähigkeiten nach Krankheitsarten

Auswertung der medizinischen Diagnosen

Dieses Kapitel untersucht die Krankheitsarten, die für die Arbeitsunfähigkeiten der Mitglieder der DAK-Gesundheit ursächlich sind.

Als Krankheitsarten bezeichnet man die Obergruppen, zu denen die einzelnen medizinischen Diagnosen zu Zwecken der Dokumentation und Analyse zusammengefasst werden.

Ausgangspunkt dieser Analyse sind die Angaben der Ärzte zu den medizinischen Ursachen für eine Arbeitsunfähigkeit, die mithilfe eines internationalen Schlüsselsystems, dem ICD-Schlüssel, auf der Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung vermerkt werden.⁴

Die wichtigsten Krankheitsarten

Die zehn Krankheitsarten mit den größten Anteilen an den Erkrankungstagen und damit am Krankenstand der Mitglieder der DAK-Gesundheit sind in Abbildung 13 dargestellt. Abbildung 14 zeigt die Anteile dieser Krankheitsarten an den Erkrankungsfällen.

Auf Erkrankungen des Muskel-Skelett-Systems, psychische Erkrankungen sowie auf Erkrankungen des Atmungssystems entfallen 2014 mehr als die Hälfte aller Krankheitstage (53,0 Prozent)⁵:

Muskel-Skelett-Erkrankungen auch 2014 an der Spitze ...

Im Jahr 2014 hatten Erkrankungen des Muskel-Skelett-Systems einen Anteil von 22,7 Prozent am Krankenstand. Mit 324,8 AU-Tagen je 100 Versicherte lag diese Krankheitsart – wie schon in den Vorjahren – beim Tagevolumen an der Spitze. Hinsichtlich der Erkrankungshäufigkeit lagen Erkrankungen des Muskel-Skelett-Systems mit 18,1 Erkrankungsfällen pro 100 Versicherte an zweiter Stelle.

... und leichter Anstieg gegenüber dem Vorjahr

Der Krankenstand wegen Erkrankungen des Muskel-Skelett-Systems ist 2014 im Vergleich zum Vorjahr (2013: 313,0 AU-Tage pro 100 Versicherte) gestiegen.

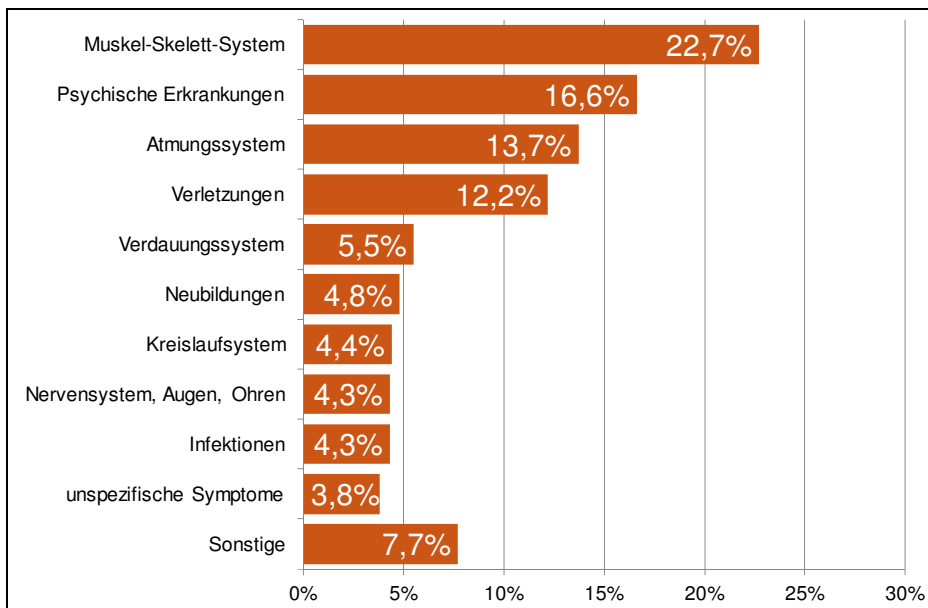
Gesundheitsreport 2003

In der Hauptgruppe der Muskel-Skelett-Erkrankungen stellen die Rückenerkrankungen den größten Teilkomplex dar. Mehr Informationen hierzu bieten Sonderauswertungen innerhalb des DAK-Gesundheitsreports 2003.

⁴ Vgl. <http://www.dimdi.de/static/de/klasi/diagnosen/icd10/index.htm>

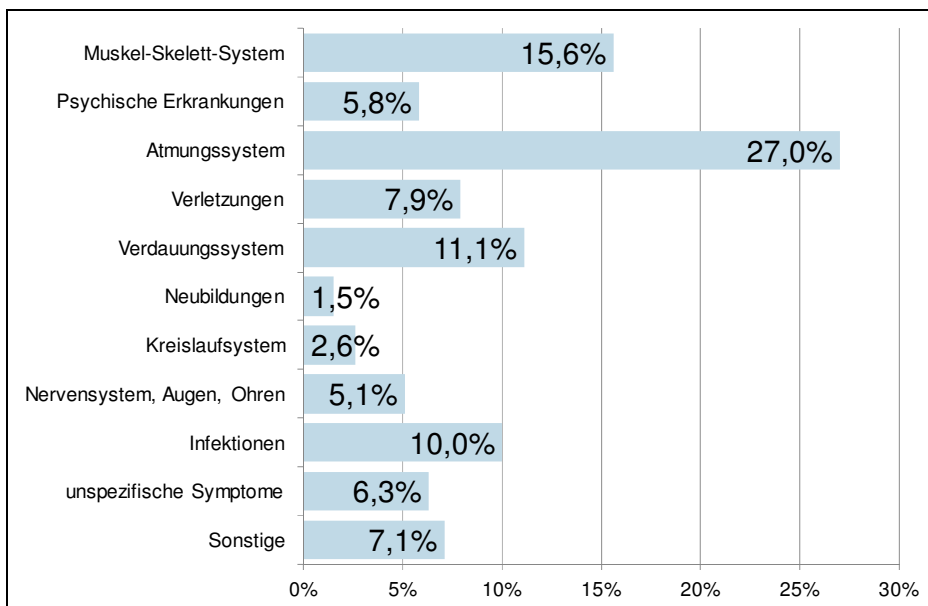
⁵ Abweichungen in der Summenbildung können rundungsbedingt auftreten.

Abbildung 13: Anteile der zehn wichtigsten Krankheitsarten an den AU-Tagen



Quelle: AU-Daten der DAK-Gesundheit 2014

Abbildung 14: Anteile der zehn wichtigsten Krankheitsarten an den AU-Fällen



Quelle: AU-Daten der DAK-Gesundheit 2014

An zweiter Stelle stehen hinsichtlich des AU-Tage-Volumens die psychischen Erkrankungen mit 16,6 Prozent der Ausfalltage. Im Vergleich zum Vorjahr ist mit 237,3 AU-Tagen pro 100 Versicherte ein weiterer Anstieg der Fehltag festzustellen (2013: 212,8 AU-Tage). Auch die Erkrankungshäufigkeit mit durchschnittlich 6,8 Fällen ist gegenüber dem Vorjahr weiter angestiegen (2013: 6,2 AU-Fälle je 100 VJ).

Anstieg der AU-Tage wegen psychischer Erkrankungen

„Psychische Erkrankungen“ Schwerpunkt in den Jahren 2002, 2005 und 2012

Nach epidemiologischen Studien gehören psychische Erkrankungen zu den häufigsten und auch kostenintensivsten Erkrankungen. Die gestiegene Bedeutung von psychischen Erkrankungen hat die DAK-Gesundheit bereits mit Sonderanalysen in den Gesundheitsreporten 2002, 2005 und 2013 berücksichtigt. Die aktuellen Entwicklungen dazu finden Sie im nachfolgenden Abschnitt.

Atemwegserkrankungen: Deutlicher Rückgang der AU-Tage

Atemwegserkrankungen weisen die mit Abstand größte Fallhäufigkeit auf: 2014 entfielen 27,0 Prozent aller Krankheitsfälle auf derartige Diagnosen. 100 ganzjährig Versicherte waren im Durchschnitt 31,3 Mal wegen Diagnosen aus dieser Krankheitsart arbeitsunfähig.

Im Vergleich zum Vorjahr ist die Erkrankungshäufigkeit des Atmungssystems deutlich gesunken. Im Jahr 2013 lag die Fallhäufigkeit noch bei 38,0 AU-Fällen je 100 ganzjährig Versicherte, die Anzahl der AU-Tage insgesamt ist von 252,4 im Jahr 2013 auf 195,7 pro 100 Versicherte in 2014 gesunken. Dies entspricht einem Rückgang von 18 Prozent der AU-Fälle und 22 Prozent der AU-Tage.

Bei den meisten Erkrankungen des Atmungssystems handelt es sich um eher leichte Erkrankungen, denn die durchschnittliche Falldauer von 6,3 Tagen ist vergleichsweise kurz. Erkrankungen des Muskel-Skelett-Systems dauern durchschnittlich 18,0 Tage. Noch länger dauern psychische Erkrankungen (durchschnittlich 35,1 Tage). Erkrankungen des Atmungssystems standen mit einem Anteil von 13,7 Prozent am Krankenstand aufgrund der hohen Fallhäufigkeit an dritter Stelle des Arbeitsunfähigkeitsgeschehens.

Leichter Rückgang der AU-Tage wegen Verletzungen

Verletzungen weisen mit 174,9 AU-Tagen pro 100 Versicherte einen Anteil von 12,2 Prozent am Krankenstand auf. Der einzelne Fall dauerte im Durchschnitt 19,0 Tage und es traten 2014 insgesamt 9,2 Erkrankungsfälle pro 100 Versicherte auf. Im Vergleich zum Vorjahr sank das AU-Volumen (2013: 177,1 AU-Tage pro 100 Versicherte). Der Anteil der AU aufgrund von Verletzungen am Gesamtkrankenstand blieb dabei konstant (2013: 12,2 Prozent).

Krankheiten des Verdauungssystems hatten 2014 einen Anteil von 5,5 Prozent am Krankenstand. Damit ist ihr Anteil am Krankenstand um 0,1 Prozentpunkte gestiegen. Generell sind Erkrankungen dieses Diagnosespektrums von vergleichsweise kurzer Falldauer, dafür eher von größerer Häufigkeit. In 2014 traten 12,9 Erkrankungsfälle pro 100 Versicherte mit einer durchschnittlichen Falldauer von 6,1 Tagen auf. Daraus resultiert ein Fehltagvolumen von 79,0 Tagen pro 100 Versicherte.

Im Vergleich zum Vorjahr haben Diagnosen dieser Krankheitsart in ihrer Bedeutung für den Gesamtkrankenstand leicht zugenommen (2013: Anteil von 5,4 Prozent).

Unter den zehn wichtigsten Krankheitsarten befinden sich über die genannten hinaus Neubildungen (u. a. Krebserkrankungen), Kreislaufkrankungen, Erkrankungen des Nervensystems, der Augen und der Ohren, Infektionen und parasitäre Krankheiten sowie Symptome und abnorme klinische und Laborbefunde. Unter die Diagnosegruppe „Symptome“ fallen Krankheitssymptome oder (Labor-) Befunde, deren Ursache (bisher) nicht festgestellt werden kann. Dies können u. a. körperliche Beschwerden ohne zugrunde liegende bzw. feststellbare krankhafte Organveränderungen sein (z. B. Schmerzen, für die keine Grunderkrankung gefunden werden kann).

Aktuelle Entwicklungen bei psychischen Erkrankungen

Der Anstieg der Fehltage aufgrund psychischer Erkrankungen ist eine der auffälligsten Entwicklungen in Bezug auf die Krankenstandskennziffern in den letzten Jahren. Der DAK-Gesundheitsreport verfolgt diese Entwicklung seit Jahren.

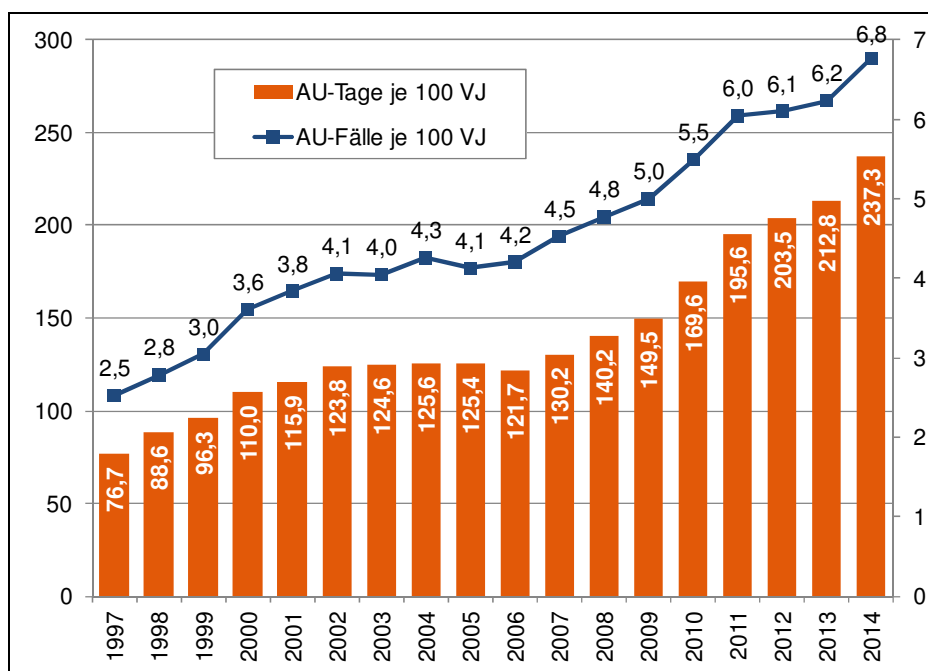
Im DAK-Gesundheitsreport 2013 finden sich zahlreiche Sonderanalysen zu diesem Thema. Die nachfolgenden beiden Abbildungen fassen die aktuellen Entwicklungen zusammen.

Es zeigt sich in Abbildung 15, dass auch im Jahr 2014 die Zahl der Fehltage aufgrund psychischer Erkrankungen weiter angestiegen ist. Mit 237,3 Fehltagen bezogen auf 100 Versichertenjahre sind es 11,5 Prozent mehr als im Vorjahr. Die Zahl der Krankschreibungsfälle stieg ebenfalls deutlich von 6,2 Fällen im Jahr 2013 auf 6,8 Fälle je 100 Versichertenjahre im Jahr 2014.

Nach der relativ moderaten Entwicklung zwischen den Jahren 2011 und 2013 entwickelt sich der Anstieg der Arbeitsunfähigkeitsfälle aufgrund psychischer Erkrankungen nun wieder deutlich stärker.

Deutlicher Anstieg der AU-Tage und -Fälle wegen psychischer Erkrankungen

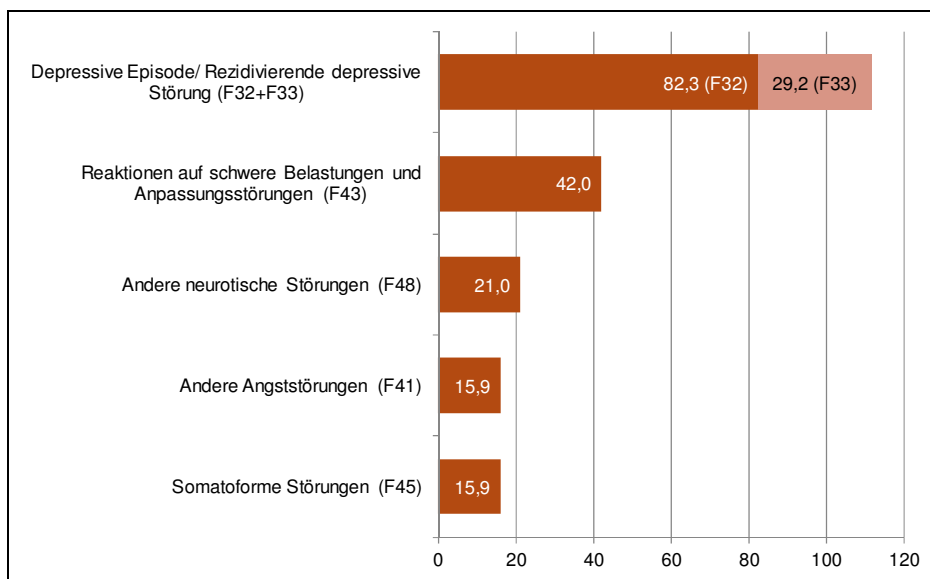
Abbildung 15: AU-Tage und AU-Fälle pro 100 Versichertenjahre aufgrund psychischer Erkrankungen



Quelle: AU-Daten der DAK-Gesundheit 1997 - 2014

Welche Einzeldiagnose sich in welchem Umfang hinter den psychischen Erkrankungen (ICD 10 F00-F99) im Einzelnen verbirgt, zeigt Abbildung 16, in der die Fehltage je 100 Versichertenjahre für die fünf wichtigsten Einzeldiagnosen dargestellt sind. Die weitaus meisten Fehltage werden demnach durch Depressionen verursacht.

Abbildung 16: AU-Tage je 100 Versichertenjahre für die fünf wichtigsten Einzeldiagnosen bei psychischen Erkrankungen

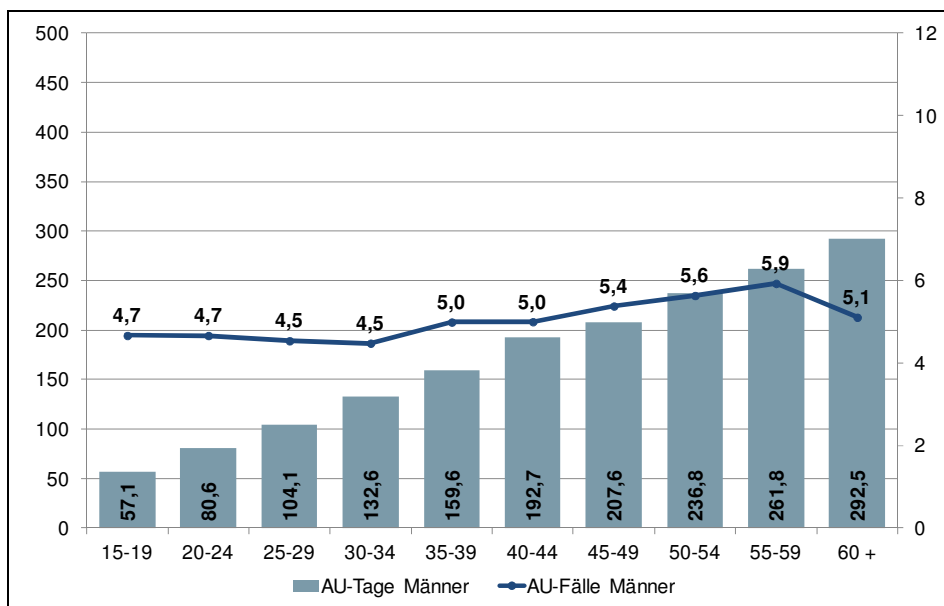


Quelle: AU-Daten der DAK-Gesundheit 2014

Frauen verzeichnen bei psychischen Erkrankungen deutlich mehr Fehltage als Männer

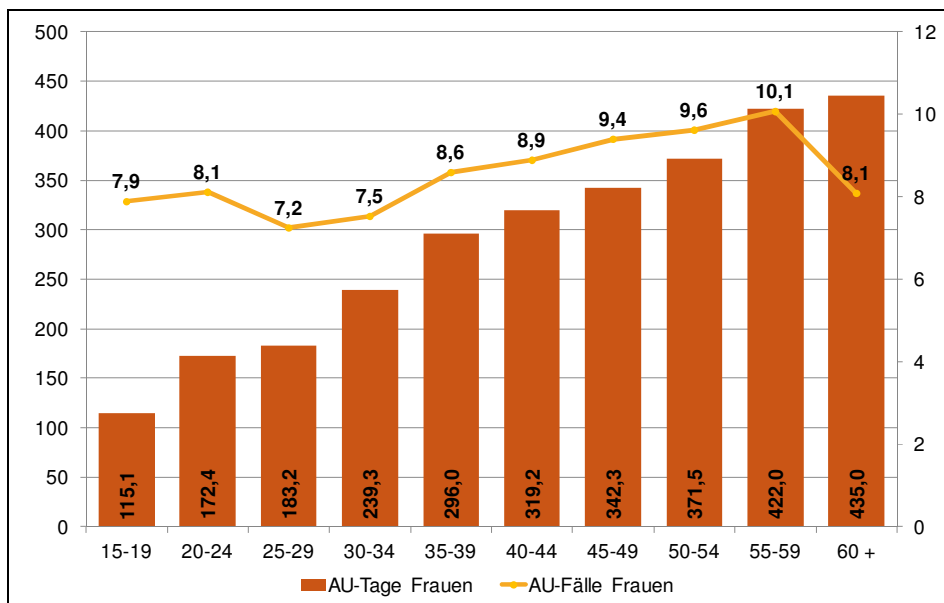
Die Zahl der AU-Tage für psychische Erkrankungen nehmen bei beiden Geschlechtern mit dem Alter kontinuierlich zu. Insgesamt liegt die Zahl der Fehltage für psychische Erkrankungen bei Frauen über denen der Männer. Die Veränderung der durchschnittlichen Zahl der Arbeitsunfähigkeitsfälle mit dem Altersgang fällt bei Männern deutlich moderater aus als bei Frauen.

Abbildung 17: AU-Tage und AU-Fälle pro 100 Versichertenjahre aufgrund psychischer Erkrankungen nach Altersgruppen - Männer



Quelle: IGES nach Daten der DAK-Gesundheit 2014

Abbildung 18: AU-Tage und AU-Fälle pro 100 Versichertenjahre aufgrund psychischer Erkrankungen nach Altersgruppen - Frauen



Quelle: IGES nach Daten der DAK-Gesundheit 2014

Die wichtigsten Krankheitsarten nach Geschlecht

Muskel-Skelett-Erkrankungen:
Auf Platz Eins bei Männern und Frauen

Erkrankungen des Muskel-Skelett-Systems haben bei Männern mit einem Anteil von 24,8 Prozent an den AU-Tagen eine größere Bedeutung als bei Frauen (20,5 Prozent). Sie liegen bei bei beiden Geschlechtern an der Spitze des Krankenstandgeschehens.

Verletzungen:
deutlich mehr AU-Tage bei Männern

Auf Platz Zwei folgen bei Frauen psychische Erkrankungen. Hinsichtlich ihrer Bedeutung für den Krankenstand haben diese bei den Frauen eine größere Bedeutung als bei den Männern (19,6 Prozent gegenüber 13,4 Prozent). Bei Männern steht diese Erkrankungsgruppe erst an dritter Stelle.

Erkrankungen des Atmungssystems:
Größere Bedeutung bei Frauen

An zweiter Stelle der wichtigsten Krankheitsarten stehen bei den Männern Verletzungen mit einem Anteil von 15,3 Prozent. Verletzungen hatten bei den Männern einen deutlich höheren Anteil am Krankenstand als bei Frauen (9,0 Prozent), bei denen diese erst den vierten Rang einnehmen.

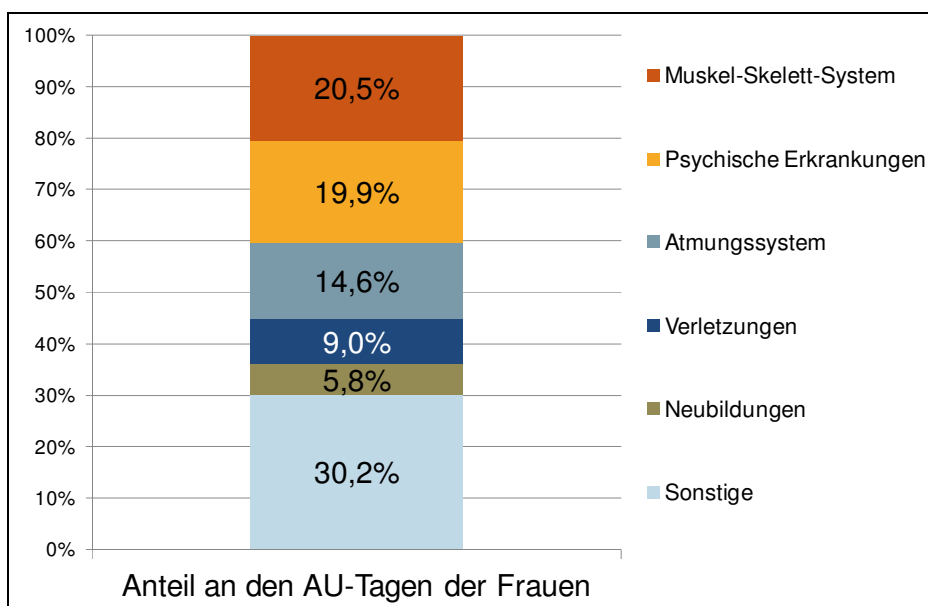
Erkrankungen des Verdauungssystems
Platz fünf bei Männern

Bei den Frauen stehen – nach psychische Erkrankungen Krankheiten des Atmungssystems an dritter Stelle mit einem Anteil von 14,6 Prozent an den AU -Tagen. Bei den Männern nehmen Erkrankungen des Atmungssystems mit einem Anteil von 12,8 Prozent den vierten Rang ein.

An fünfter Stelle stehen bei Männern die Erkrankungen des Verdauungssystems mit einem Anteil von 6,1 Prozent am Krankenstand. Mit einem Anteil von 5,0 Prozent nehmen diese Erkrankungen bei Frauen keinen der vorderen fünf Plätze ein. Im Vergleich zum Vorjahr ist bei Männern ein geringfügiger Rückgang der AU-Tage pro 100 Versichertenjahre zu erkennen.

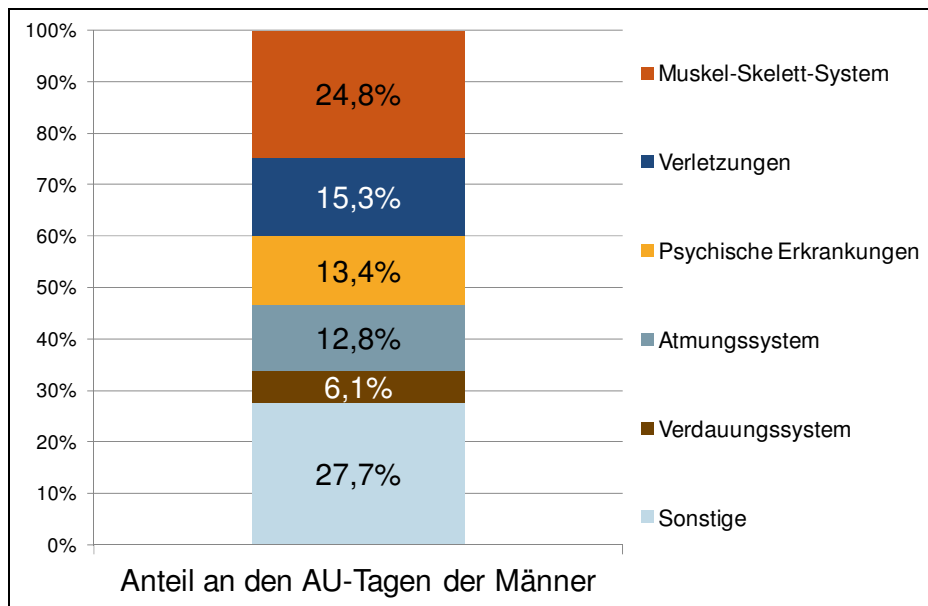
Bei Frauen stehen an fünfter Stelle mit einem Anteil von 5,8 Prozent an den AU-Tagen Neubildungen, die bei Männern nur einen Anteil von 3,8 Prozent am Krankenstand haben.

Abbildung 19: Anteile der fünf wichtigsten Krankheitsarten an den AU-Tagen bei den Frauen



Quelle: AU-Daten der DAK-Gesundheit 2014

Abbildung 20: Anteile der fünf wichtigsten Krankheitsarten an den AU-Tagen bei den Männern



Quelle: AU-Daten der DAK-Gesundheit 2014

Ferner wird aus Abbildung 19 und Abbildung 20 deutlich, dass bei Frauen ein erheblich größerer Anteil des Krankenstandes (30,2 Prozent) auf die sonstigen Krankheitsarten entfällt als bei Männern (27,7 Prozent). Dies ist besonders auf den bei Frauen im Vergleich zu den Männern hohen Anteil an Erkrankungen des Urogenitalsystems (4,5 Prozent im Vergleich zu 1,4 Prozent) und Schwangerschaftskomplikationen (1,5 Prozent) zurückzuführen.

Die wichtigsten Krankheitsarten nach Altersgruppen

Abbildung 21 zeigt die Bedeutung der fünf wichtigsten Krankheitsarten in den fünf unteren und Abbildung 22 in den fünf höheren Altersgruppen. Wie aus den Abbildungen ersichtlich wird, steigt die Bedeutung der Erkrankungen des Muskel-Skelett-Systems mit zunehmendem Alter kontinuierlich an, und zwar von 9,0 Prozent bei den 15- bis 19-Jährigen auf 27,8 Prozent bei den über 60-Jährigen.

Ursächlich für diesen Anstieg sind verstärkt langwierige chronisch-degenerative Erkrankungen im Alter (s. hierzu auch das Schwerpunktthema des Gesundheitsreports 2003: „Rückenerkrankungen“).

Bei den Erkrankungen des Atmungssystems verhält es sich genau umgekehrt: Ihr Anteil am Krankenstand ist in der jüngsten Altersgruppe mit 25,0 Prozent am höchsten. Mit den Jahren nimmt ihre Bedeutung für den Gesamt Krankenstand jedoch ab. Bei den über 60-Jährigen entfallen nur noch 8,6 Prozent aller Ausfalltage auf Erkrankungen mit dieser Diagnose (s. hierzu auch das Schwerpunktthema des Gesundheitsreports 2011: „Wie gesund sind junge Arbeitnehmer?“).

Auf die Krankheitsart Verletzungen entfallen bei den jüngsten Mitgliedern der DAK-Gesundheit 21,3 Prozent aller Krankheitstage. In der obersten Altersgruppe liegt ihr Anteilswert nur noch bei 9,2 Prozent. Verletzungen sind bei Jüngeren eine wesentlich häufigere Arbeitsun-

Erkrankungen des Muskel-Skelett-Systems im Alter

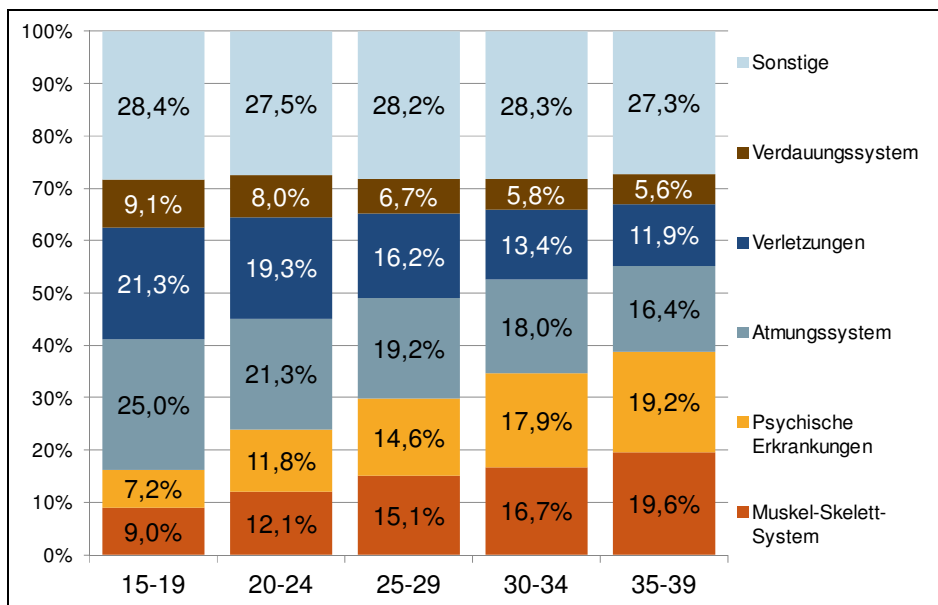
Fehltage aufgrund von Erkrankungen des Atmungssystems bei den Jüngsten am höchsten

Fehltage aufgrund von Verletzungen sind mit zunehmendem Alter rückläufig

fähigkeitsursache, was u. a. auf ein anderes Freizeitverhalten und eine größere Risikobereitschaft zurückgeführt werden kann.

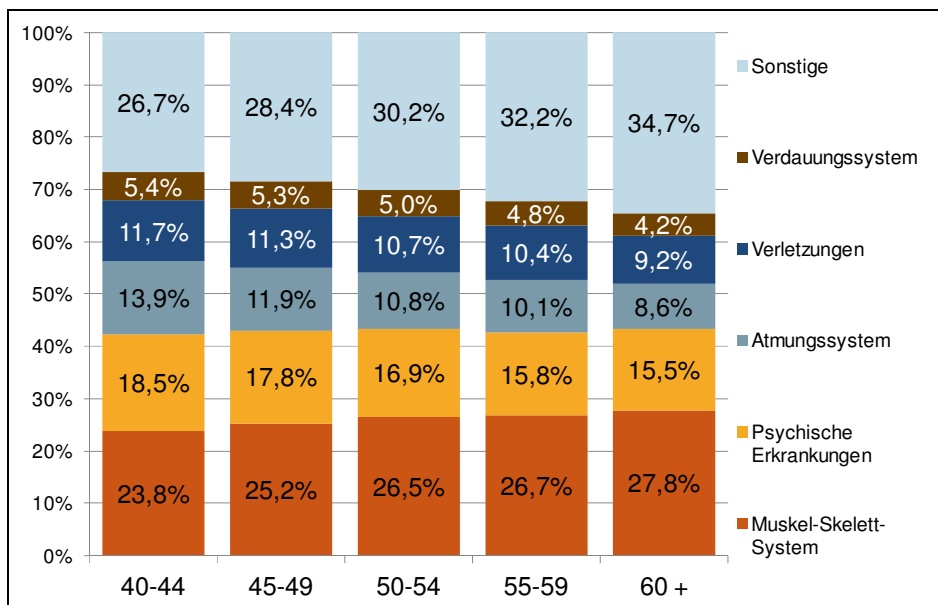
Der Anteil der psychischen Störungen am Gesamtankenstand steigt von 7,2 Prozent bei den 15- bis 19-Jährigen kontinuierlich auf einen prozentualen Anteil von 19,2 Prozent bei den 35- bis 39-Jährigen an. Ab dem 40. Lebensjahr nimmt die relative (!) Bedeutung psychischer Erkrankungen (bei insgesamt steigendem Krankenstandsniveau) dann wieder ab. Ihr Anteil liegt bei den über 60-Jährigen nur noch bei 15,5 Prozent.

Abbildung 21: Anteile der wichtigsten Krankheitsarten an den AU-Tagen der fünf unteren Altersgruppen



Quelle: AU-Daten der DAK-Gesundheit 2014

Abbildung 22: Anteile der wichtigsten Krankheitsarten an den AU-Tagen der fünf oberen Altersgruppen



Quelle: AU-Daten der DAK-Gesundheit 2014

Auch Erkrankungen des Verdauungssystems haben hinsichtlich ihrer Altersverteilung eine mit zunehmendem Alter abnehmende Bedeutung für den Krankenstand. Erkrankungen mit dieser Diagnose sind bei den 15- bis 19-Jährigen für 9,1 Prozent des Krankenstands verantwortlich, bei den über 60-Jährigen ist der Anteil mit 4,2 Prozent deutlich geringer.

Erkrankungen des Verdauungssystems

Alles in allem muss bei der Interpretation der Zahlen berücksichtigt werden, dass der sinkende Anteil einiger Krankheitsarten mit zunehmendem Alter zu einem Teil darauf zurückzuführen ist, dass andere Krankheitsarten in ihrer Bedeutung deutlich zunehmen. Durch das insgesamt steigende Krankenstandniveau kann die relative Bedeutung einer Krankheitsart trotz gleich bleibender Zahl von Ausfalltagen sinken.

Die wichtigsten Einzeldiagnosen

Bisher wurde der Anteil der Krankheitsarten (ICD 10-Kapitel) am Krankenstand der Mitglieder der DAK-Gesundheit betrachtet. Tabelle 1 zeigt nun auf der Ebene der Einzeldiagnosen, welche konkreten Erkrankungen innerhalb der ICD 10-Kapitel die Höhe des Krankenstandes maßgeblich beeinflusst haben.

Die Rangliste wurde nach dem Kriterium des Anteils an den AU-Tagen erstellt. Im Anhang II zu diesem Report wird diese Rangliste auch differenziert für Männer und Frauen ausgewiesen.

Um Geschlechtsunterschiede erweiterte Tabelle im Anhang II

An der Spitze der AU-Tage stehen aus der Gruppe der Erkrankungen des Muskel-Skelett-Systems „Rückenschmerzen“ (M54) als wichtigste Einzeldiagnose. Weitere wichtige Einzeldiagnosen dieser Erkrankungsgruppe waren „sonstige Bandscheibenschäden“ (M51) sowie „Schulterläsionen“ (M75), Binnenschädigung des Kniegelenkes (M23) und „Sonstige Enthesopathien“ (M77).

Rang 1: Rückenbeschwerden

Auf Rang 2 stehen „Depressive Episoden“ (F32). Weitere wichtige Einzeldiagnosen, die unter die psychischen Erkrankungen fallen, sind „Reaktionen auf schwere Belastungen und Anpassungsstörungen“ (F43) sowie „Rezidivierende depressive Störungen“ auf Platz 6 (F33), „andere neurotische Störungen“ (F48), „Somatoforme Störungen“ (F45) und „andere Angststörungen“ (F41). Für alle psychischen Diagnosen gilt, dass ihr Anteil an den AU-Fällen erheblich geringer ist als ihr Anteil an den AU-Tagen. Das bedeutet, dass es sich hier zumeist um längerfristige Krankheitsfälle handelt.

Rang 2: Depressive Episoden

An dritter Stelle der Liste der wichtigsten Einzeldiagnosen stehen „Akute Infektionen an mehreren oder nicht näher bezeichneten Lokalisationen der oberen Atemwege“ (J06). Zwei weitere wichtige Diagnosen aus dem Bereich der Atemwegserkrankungen, die zu den insgesamt 20 wichtigsten Einzeldiagnosen zählen, sind „Akute Bronchitis“ (J20) sowie „Bronchitis, nicht als akut oder chronisch bezeichnet“ (J40).

Rang 3: Infektion der Atemwege

**Allgemeine
Verletzungen
auf Platz 10**

Erst an zehnter Stelle der Liste der wichtigsten Einzeldiagnosen stehen 2014 die „Verletzungen einer nicht näher bezeichneten Körperregion“ (T14). Darüber hinaus sind aus der Gruppe der Verletzungen „Luxationen, Verstauchungen und Zerrungen des Kniegelenks und von Bändern des Kniegelenks“ (S83), „Fraktur des Unterschenkels, einschließlich des oberen Sprunggelenkes“ (S82) wichtige Einzeldiagnosen in 2014.

Unter die 20 wichtigsten Einzeldiagnosen fallen außerdem die so genannten Magen-Darm-Infektionen „Sonstige und nicht näher bezeichnete Gastroenteritis und Kolitis infektiösen und nicht näher bezeichneten Ursprungs“ (A09).

Darüber hinaus sind sonstige Viruserkrankungen zu finden, „Viruskrankheit nicht näher bezeichneter Lokalisation“ (B34). Ebenfalls unter den 20 wichtigsten Einzeldiagnosen findet sich der Brustkrebs „bösartige Neubildung der Brustdrüse [Mamma]“ (C50).

Veränderungen gegenüber dem Vorjahr:

Gegenüber dem Vorjahr sind nur wenige signifikante Veränderungen aufgetreten, die 0,3 Prozentpunkte oder mehr ausmachen.

Die Diagnose Rückenschmerzen sank von 6,1 Prozent auf 5,9 Prozent in ihrer Bedeutung. Ein Anstieg bei den depressiven Episoden von 5,1 Prozent auf 5,8 Prozent war zu beobachten. Die Einzeldiagnose „akute Infektionen an mehreren nicht näher bezeichneten Lokalisationen der oberen Atemwege“ sank von 6,7 Prozent auf 5,0 Prozent.

Tabelle 1: Anteile der 20 wichtigsten Einzeldiagnosen an den AU-Tagen und AU-Fällen 2014

ICD 10	Diagnose	AU-Anteil AU-Tag	Anteil AU-Fälle
M54	Rückenschmerzen	5,9%	6,3%
F32	Depressive Episode	5,8%	1,3%
J06	Akute Infektionen an mehreren oder nicht näher bezeichneten Lokalisationen der oberen Atemwege	5,0%	11,4%
F43	Reaktionen auf schwere Belastungen und Anpassungsstörungen	2,9%	1,6%
M51	Sonstige Bandscheibenschäden	2,4%	0,7%
F33	Rezidivierende depressive Störung	2,0%	0,3%
A09	Sonstige und nicht näher bezeichnete Gastroenteritis und Kolitis infektiösen und nicht näher bezeichneten Ursprungs	1,7%	5,1%
M75	Schulterläsionen	1,7%	0,7%
J20	Akute Bronchitis	1,5%	2,6%
T14	Verletzung an einer nicht näher bezeichneten Körperregion	1,5%	1,4%
F48	Andere neurotische Störungen	1,5%	0,9%
M23	Binnenschädigung des Kniegelenkes [internal derangement]	1,5%	0,6%
J40	Bronchitis, nicht als akut oder chronisch bezeichnet	1,3%	2,3%
C50	Bösartige Neubildung der Brustdrüse [Mamma]	1,3%	0,1%
F45	Somatoforme Störungen	1,1%	0,6%
S83	Luxation, Verstauchung und Zerrung des Kniegelenkes und von Bändern des Kniegelenkes	1,1%	0,4%
F41	Andere Angststörungen	1,1%	0,3%
B34	Viruskrankheit nicht näher bezeichneter Lokalisation	1,0%	2,2%
M77	Sonstige Enthesopathien	1,0%	0,7%
S82	Fraktur des Unterschenkels, einschließlich des oberen Sprunggelenkes	1,0%	0,2%
	Summe	42,3%	39,7%

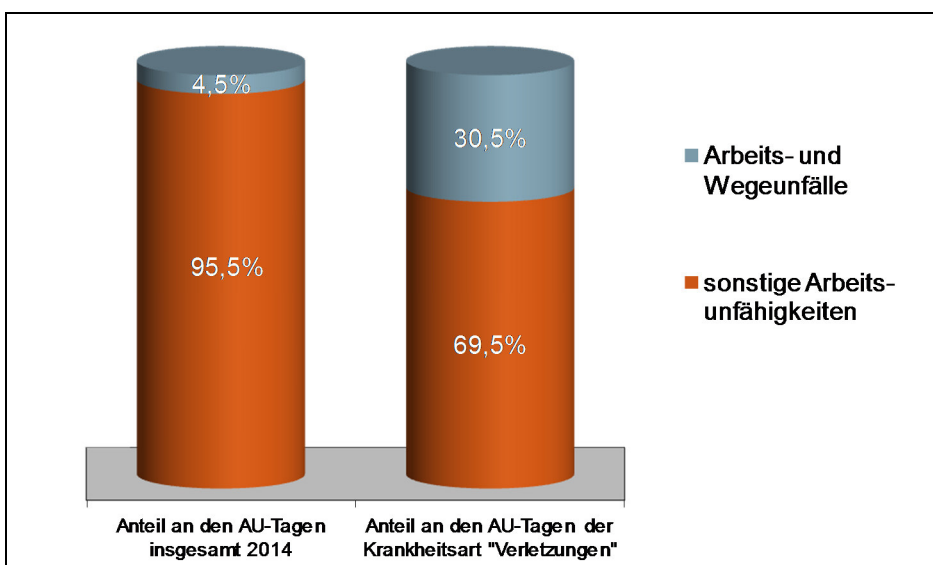
Quelle: AU-Daten der DAK-Gesundheit 2014

Die Bedeutung von Arbeits- und Wegeunfällen

Die DAK-Gesundheit arbeitet mit den Unfallversicherungsträgern bei der Verhütung arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren eng zusammen. Im Rahmen des DAK-Gesundheitsreports ist es daher von Interesse, welchen Anteil Arbeits- und Wegeunfälle an den Arbeitsunfähigkeiten der Mitglieder der DAK-Gesundheit haben.

In den Daten der DAK-Gesundheit ist vermerkt, wenn beim Krankheitsfall eines Mitgliedes aufgrund von Arbeits- und Wegeunfällen oder auch Berufskrankheiten eine Leistungspflicht eines gesetzlichen Unfallversicherungsträgers besteht. Da Berufskrankheiten nur einen verschwindend geringen Anteil am Arbeitsunfähigkeitsgeschehen haben, beschränkt sich die Analyse in diesem Kapitel auf die Bedeutung von Arbeits- und Wegeunfällen.

Abbildung 23: Anteil der Arbeits- und Wegeunfälle an den AU-Tagen insgesamt und an der Krankheitsart „Verletzungen“



Quelle: AU-Daten der DAK-Gesundheit 2014

2014 wurden je 100 ganzjährig versicherter Mitglieder der DAK-Gesundheit 64,6 AU-Tage und 3,0 AU-Fälle wegen Arbeits- und Wegeunfällen beobachtet. Der Anteil am Gesamt Krankenstand betrug 4,5 Prozent.

Betrachtet man den Anteil der Arbeits- und Wegeunfälle an der Krankheitsart „Verletzungen“, so betrug der Anteil hier rund 31 Prozent. Gegenüber dem Vorjahr hat sich der Anteil der Arbeits- und Wegeunfälle am Gesamt Krankenstand (2013: 4,3 Prozent) etwas erhöht. Als Anteil an der Krankheitsart „Verletzungen“ haben Arbeits- und Wegeunfälle gegenüber dem Vorjahr (2013: 30,6 Prozent in 2013) geringfügig abgenommen.

4 Schwerpunktthema: „Update Doping am Arbeitsplatz“: pharmakologisches Neuroenhancement durch Erwerbstätige

4.0 Einleitung

„Die Ritalin-Tage hingegen sind intellektuelle Feuerwerke, fast Orgien der Schaffenskraft. Ich fange an, die Ritalin-Tage zu mögen. (...) Ich mag das Euphoriegefühl, das Ritalin mir verschafft, und die Leistung, zu der ich dadurch imstande bin.“ (o.V. 2009: 5)

So beschreibt ein anonymes Autor in der Wochenzeitung DIE ZEIT seine Erfahrungen mit Ritalin. Ritalin ist einer der Handelsnamen des zur Therapie von ADHS⁶ verwendeten Wirkstoffs Methylphenidat. Im Selbstversuch nimmt der Philosophiestudent während der Prüfungsvorbereitung für seine Magisterprüfungen alle zwei Tage eine Ritalin-Tablette. Die erlebte Wirkung besteht vor allem in der Fähigkeit, stundenlang ohne Ablenkung und mit voller Konzentration lernen zu können: „Ich schaue nicht aus dem Fenster. Läuft jemand in der Bibliothek an meinem Tisch vorbei, dann blicke ich nicht auf, sondern starre eiseren auf die Buchseiten. Ich arbeite konzentriert drei, vier Stunden lang. Ich vergesse den Druck, den Gärtner, den Kaffee“ (o.V. 2009: 3). Sogar vor einer seiner Prüfungsklausuren nimmt der Autor des Selbstversuchs eine Tablette ein, „zehn Minuten nachdem ich die Pille geschluckt habe, fühlt es sich wieder an, als trüge ich Scheuklappen. Vier Stunden lang schreibe ich, fast ohne aufzublicken, Seite um Seite.“ (o.V. 2009: 5)

Pharmakologisches Neuroenhancement: Zwei Illustrationen

Als seine Packung aufgebraucht ist, widersteht er der Versuchung, sich eine weitere zu besorgen, obwohl er sich ohne Ritalin weniger leistungsfähig fühlt und sich eine Medikamentensucht abzeichnet. Sein Fazit nach einer Packung Ritalin, die er über einen Zeitraum von (vermutlich) einigen Wochen eingenommen hat:

„Wer sagt, Ritalin helfe nicht, lügt. (...) Aus mir hat es den Studenten gemacht, der ich sein sollte: hellwach, fokussiert und diszipliniert. Und einen Menschen, der ich nicht sein will: zwanghaft und unentschlossen. Ich hatte keinen Hunger mehr und keinen Durst (...) Wenn die Wirkung nachließ, wurde ich unkonzentrierter als vorher, und statt mich zusammenzureißen, überlegte ich, wo ich wieder Ritalin herbekommen konnte.“ (o.V. 2009: 6)

Eine weitere Fallbeschreibung eines Ritalinmissbrauchs erschien im SPIEGEL (Blech *et al.* 2009). Sie handelt von einer Pharmazeutin, die über einen Zeitraum von drei Jahren zunächst alle zwei Tage, dann täglich Ritalin einnahm. Auch hier fällt die enorme Steigerung des kognitiven Leistungsvermögens auf, die durch das Medikament erzielt wurde. Selbst nach einem enormen täglichen Pensum an beruflicher, privater und ehrenamtlicher Arbeit mit beachtlichen Erfolgen war sie abends noch zu erstaunlichen Lektüreleistungen imstande:

⁶ Aufmerksamkeitsdefizit-/Hyperaktivitätsstörung

„Sobald die Kinder im Bett waren, las Maria Westermann den SPIEGEL an einem Stück durch. Dann Fachliteratur über Psychologie, Medizin, Philosophie, Theologie. Sie verschlang Schopenhauer und Nietzsche“.

„Sie leistete nun so viel wie nie, und sie wusste so viel wie niemals zuvor. Sie saß im Gemeinderat und sprudelte vor Einfällen, wie man die Gottesdienste wieder voll und die Kirche attraktiver machen könnte. (...) Die Bücher, all die Einsichten, die Neugierde ließ sie nicht mehr los – sie gönnte sich keine Verschnaufpause mehr“ (Blech *et al.* 2009: 48f.).

Die kognitiven Hochleistungen – seien sie in diesem Fallbericht auch journalistisch übertrieben – gingen einher mit einer Medikamentenabhängigkeit, Persönlichkeitsveränderungen und Paranoia und führten nach etwa drei Jahren zum Zusammenbruch. Die Betroffene ließ sich in eine Suchtklinik aufnehmen.

Pharmakologisches Neuroenhancement

In diesen beiden Illustrationen geht es um das Thema pharmakologisches Neuroenhancement: der Gebrauch verschreibungspflichtiger Medikamente durch Gesunde, die damit eine Steigerung ihrer kognitiven Leistungsfähigkeit, eine Verbesserung der psychischen Befindlichkeit oder den Abbau von Ängsten und Aufregung in beruflichen oder privaten Stresssituationen beabsichtigen.

Pharmakologisches Neuroenhancement war bereits unter dem Titel „Doping im Beruf“ Schwerpunktthema des DAK-Gesundheitsreports 2009 (Krämer und Nolting 2009b). Die wichtigsten Ergebnisse der dort unternommenen Analysen waren wie folgt:

Ergebnisse des DAK-Gesundheitsreports 2009: „Doping am Arbeitsplatz“

- Die vermeintlichen Möglichkeiten des pharmakologischen Neuroenhancements waren unter Erwerbstätigen schon 2008 in hohem Maße bekannt: knapp die Hälfte (44 Prozent) der Arbeitnehmer in Deutschland zwischen 20 und 50 Jahren wusste, dass bestimmte Medikamente zur Leistungssteigerung, Stimmungsverbesserung und zum Abbau von Ängsten und Nervosität eingesetzt werden können.⁷
- Die Einstellung der Erwerbstätigen gegenüber pharmakologischem Neuroenhancement war aufgeschlossen-skeptisch: Zwar schloss eine Mehrheit von etwa 60 Prozent der Befragten den Gebrauch von Medikamenten zur Steigerung der geistigen Leistungsfähigkeit grundsätzlich aus. Die verbliebenen 40 Prozent sahen dagegen „vertretbare Gründe“ zum pharmakologischen Neuroenhancement, darunter v.a. die Steigerung von Aufmerksamkeit, Gedächtnis und Konzentration im Beruf sowie zur Bekämpfung von Müdigkeit bei dauernder Tätigkeit im Tag-Nachtschicht-Wechsel.
- Die Hälfte der befragten Erwerbstätigen (50 Prozent) war der Meinung, dass mit der Einnahme entsprechender Medikamente Risiken verbunden sind, die den Nutzen überwiegen. Demgegenüber hielt jeder Fünfte die Risiken für vertretbar angesichts der positiven Wirkungen.

⁷ Diese Ergebnisse basieren auf einer Online-Befragung von 3.017 Erwerbstätigen im Alter von 20 bis 50 Jahren. Die Befragten wurden zufällig aus dem forsa.omninet-Panel ausgewählt. Untersuchungszeitraum war der 20.-26. November 2008.

- Der Anteil derer, die tatsächlich pharmakologisches Neuroenhancement betrieben, war allerdings 2008 ausgesprochen gering: Je nachdem, wie streng die Kriterien definiert wurden (z.B. hinsichtlich Gebrauchshäufigkeiten) kam der DAK-Gesundheitsreport 2009 zu dem Ergebnis, dass ein bis fünf Prozent der Erwerbstätigen zwischen 20 und 50 Jahren (selten bis täglich) Medikamente zur Leistungssteigerung, zur Stimmungsverbesserung und zum Umgang mit Aufregung und Lampenfieber einnehmen. Die Autoren bilanzierten wie folgt:

„Alles in allem kann nach den Ergebnissen der Bevölkerungsbefragung und den hier zugrunde gelegten Ein- und Ausschlusskriterien, d.h. speziell nach Häufigkeit der Einnahme und der Bezugsquelle bzw. Beschaffungspraxis, von 1,0 Prozent bis 1,9 Prozent ‚Dopern‘ in der Gruppe der aktiv Erwerbstätigen im Alter von 20 bis 50 Jahren ausgegangen werden. Diese Zahlen stützen u.E. nicht die Annahme, dass es sich beim ‚Doping am Arbeitsplatz‘ bzw. ‚Enhancement aktiv Erwerbstätiger‘ um ein (bereits) weit verbreitetes Phänomen handelt“ (Krämer und Nolting 2009b: 60).

Dem DAK-Gesundheitsreport 2009 zufolge handelte es sich beim pharmakologischen Neuroenhancement („Hirndoping“) um ein marginales Phänomen

Warum ein weiterer Gesundheitsreport zum Thema pharmakologisches Neuroenhancement?

Mit dem damaligen Schwerpunktthema „Doping am Arbeitsplatz“ wurden für Erwerbstätige in Deutschland erstmals Daten vorgelegt, die Auskunft über Verbreitung und Häufigkeit (Gebrauchsprävalenzen) von pharmakologischem Neuroenhancement gaben. Zuvor gab es lediglich Daten aus anderen Ländern, v.a. aus den USA, und dort nur für Schüler und Studierende sowie für bestimmte Berufsgruppen (z.B. Soldaten, Wissenschaftler). Im Anschluss an den DAK-Gesundheitsreport hat sich auch in Deutschland die Forschung zur Verbreitung von „Hirndoping“ intensiviert und es liegen nun (weitere) Daten zu Gebrauchsprävalenzen bei Schülern und Studierenden sowie in der Allgemeinbevölkerung vor. Die Studienlage erlaubt aber weiterhin kaum aktualisierte Aussagen zu Erwerbstätigen.

Seit 2009 gibt es keine neue Studie zum Neuroenhancement bei Erwerbstätigen

Somit ist nicht bekannt, wie sich die Verbreitung von pharmakologischem Neuroenhancement unter Erwerbstätigen in den letzten sechs Jahren entwickelt hat, sowie ob und wie sich die Einstellungen der erwerbstätigen Bevölkerung dazu verändert haben.

Es ist davon auszugehen, dass seit 2008, also dem Zeitpunkt der Datenerhebung des Gesundheitsreports mit Schwerpunktthema „Doping am Arbeitsplatz“, Möglichkeiten des pharmakologischen Neuroenhancement bekannter geworden sind. Die Berichte darüber in der Presse alleine im Nachgang des Gesundheitsreports waren zahlreich. Auch die oben genannten Fallbeispiele, die nach 2009 erschienen sind, dürften zur Bekanntheit des Phänomens beigetragen haben.

Vor allem aber deutet sich an, dass eine Bevölkerungsgruppe, die über kurz oder lang einen Teil der Erwerbstätigen stellen wird, möglicherweise in sehr viel höherem Maße pharmakologisches Neuroenhancement betreibt: Studierende. Dies ist ein weiterer Grund dafür zu prüfen, ob sich „Doping im Beruf“ mit dem Aufrücken jüngerer Jahrgänge in den Arbeitsmarkt verbreitet.

Im Übrigen wurde auch für die Allgemeinbevölkerung der Gebrauch von Medikamenten ohne medizinische Notwendigkeit zur Leistungssteigerung, aber auch der Gebrauch nicht-verschreibungspflichtiger Mittel durch die „Kolibri-Studie“ des Robert-Koch Instituts erhoben (RKI 2011, Schilling *et al.* 2012).

Weiterer Forschungsbedarf wird auch durch methodische Kritik erzeugt, die an der Erhebung von Gebrauchsprävalenzen von Neuroenhancement mittels Fragebogen bemängelt, dass eine hohe Dunkelziffer verbleibt, mithin die Verbreitung von Neuroenhancement unterschätzt wird. Immerhin wurden in den entsprechenden Erhebungen, auch der des DAK-Gesundheitsreports 2009, Teilnehmer mehr oder weniger direkt gefragt, ob sie verschreibungspflichtige Medikamente missbrauchen. Es ist ungewiss, wie hoch der Anteil unehrlicher und sozial erwünschter Antworten hierbei ist (Dietz 2011: 173f., Schilling *et al.* 2012: 6).

Nicht nur ist die Studienlage limitiert hinsichtlich der Verbreitung des Phänomens, auch in Bezug auf Ursachenforschung und Risikofaktoren besteht noch viel Forschungsbedarf. Viele vermeintliche Erkenntnisse beruhen lediglich auf Experteneinschätzungen (Moesgen *et al.* 2013: 14) oder auf einer (für Erwerbstätige) ungeeigneten Datenbasis (Hermet-Schleicher und Cosmar 2014, RKI 2011).

Memorandum „sieben führender Experten“ zum Neuroenhancement

Neben neuen Aspekten der Forschung gab es seit dem letzten DAK-Gesundheitsreport auch neue Initiativen der Bewertung von pharmakologischem Neuroenhancement. So hat eine Autorengruppe von sieben „führenden Experten“ 2009 ein Memorandum veröffentlicht, in dem sie sich gegen die prinzipielle Vorab-Verurteilung von pharmakologischem Neuroenhancement wenden (Galert *et al.* 2009). Zwar gebe es derzeit kein Mittel, das eine nachgewiesene Wirkung hinsichtlich Leistungssteigerung mit keinen oder vernachlässigbaren Nebenwirkungen verbindet. Jedoch müsse man vorbereitet sein, wenn in näherer Zukunft solche Mittel zur Verfügung stehen und zu den verschiedenen rechtlichen und ethischen Aspekten eine Position entwickeln.

Die Einwände, die üblicherweise gegen „Hirndoping“ vorgebracht werden, lassen sie nicht gelten. Pharmakologisches Neuroenhancement ist kein Betrug oder eine unfaire Praktik, sondern ist einzuordnen in Bemühungen des Menschen verschiedenster Art, die eigene Leistungsfähigkeit oder das seelische Wohlbefinden zu verbessern. Weder Denksport, Coaching oder Meditation erfährt eine negative Bewertung, ebensowenig der Konsum von Kaffee, Schokolade oder Ginkgo biloba-Extrakten, nicht mal der maßvolle Genuss von Alkohol. Auch gebe es keine natürliche „Obergrenze“ der Leistungsfähigkeit des Menschen, die durch „Hirndoping“ ins übernatürliche gesteigert werde.

Sie fordern aus ihren Überlegungen, dass es keinesfalls den Pharmaherstellern überlassen bleiben dürfe, Studien zu leistungssteigernden Mitteln für Gesunde durchzuführen. Vielmehr solle die zunehmende Nutzung durch psychologische und soziologische Studien begleitet werden.

Dem Memorandum deutscher Experten gegenüber vergleichsweise radikal ist ein Positionspapier US-amerikanischer Wissenschaftler (Greely *et al.* 2008), das für einen verantwortlichen Gebrauch von Medikamenten zur Leistungssteigerung durch Gesunde plädiert. Die durch Medikamente verfügbaren Möglichkeiten, Gehirnleistungen zu verbessern, seien zu begrüßen und könnten zu erheblichen Verbesserungen

rungen in der Welt führen. Es sollte möglichst rasch Forschung zu Gebrauchsmöglichkeiten, Nutzen und Risiken von leistungssteigernden Medikamenten unternommen werden.⁸

» Grundsätzliche Einwände, die die Nutzung pharmakologischer Neuroenhancer in beliebigen Kontexten ethisch inakzeptabel erscheinen lassen würden, gibt es meines Erachtens nicht. Das heißt jedoch nicht, dass es nicht jenseits von Sicherheitsbedenken in vielen spezifischen Kontexten gute Gründe gibt, ihre Nutzung problematisch zu finden. Das gilt insbesondere, wenn man ethische Gesichtspunkte in einem weiten Sinn berücksichtigt, der dann auch Überlegungen des guten Lebens einschließt. Auch wenn es keine überzeugenden Argumente für grundsätzliche Verbote von ‚idealen‘ Neuroenhancern (die real womöglich niemals verfügbar sein werden) gibt, könnte es für den Einzelnen aus wohlverstandener Eigeninteresse sinnvoll sein, sich gegen ihre Nutzung zu entscheiden.

Dr. Thorsten Galert, Deutsches Referenzzentrum für Ethik in den Biowissenschaften

Ebenso interessiert sich der Deutsche Bundestag für Fragen der Bewertung von möglicherweise in Zukunft zur Verfügung stehenden Neuroenhancern und gab beim Büro für Technikfolgen-Abschätzung beim Deutschen Bundestag ein entsprechendes Gutachten in Auftrag (Sauter und Gerlinger 2012, 2011). Derzeit schätzt offenbar kein Experte die Situation hinsichtlich verfügbarer Medikamente so ein, dass nebenwirkungsarme und für Leistungssteigerung von Gesunden geeignete Mittel tatsächlich verfügbar wären. Die Einschätzungen gehen allerdings in der Frage auseinander, ob dies tatsächlich möglich sein wird und ob man demnach in naher Zukunft die Debatte darüber führen muss, ob und wie pharmakologisches Neuroenhancement legitim, legal und gar förderungswürdig sein soll. Die im Rahmen des DAK-Gesundheitsreports befragten Experten waren übrigens übereinstimmend der Ansicht, dass dies nicht der Fall sein soll.

» Aufgrund der geringen Wirksamkeit bisher verfügbarer Substanzen und keiner absehbaren Vereinfachung der Zugänglichkeit zu diesen Substanzen rechne ich nicht mit relevanter zunehmender Verbreitung.

Dr. Katrin Gerlinger, Büro für Technikfolgen-Abschätzung beim Deutschen Bundestag (TAB)

Was ist pharmakologisches Neuroenhancement?

Unter Neuroenhancement soll in weitgehender Übereinstimmung mit der Begriffsverwendung in der entsprechenden Forschung jeder Versuch (egal mit welchen Mittel) verstanden werden, die kognitive Leistung zu steigern, das psychische Wohlbefinden zu verbessern oder

Begriff pharmakologisches Neuroenhancement

⁸ Demgegenüber sehr kritische Beiträge sind z.B. Gaßmann *et al.* (2013), Giesert und Wendt-Danigel (2011), Norman *et al.* (2010) und einzelne Beiträge in Hildt und Franke (2013).

Die Einnahme verschreibungspflichtiger Medikamente durch Gesunde mit dem Ziel der kognitiven Leistungssteigerung, der Verbesserung des psychischen Wohlbefindens und zum Abbau von Ängsten und Nervosität

Ängste und Nervosität abzubauen.⁹ Dazu gehören bspw. Meditation, Alltagsstimulanzien wie Tee oder Kaffee, illegale Drogen wie Kokain und verschreibungspflichtige Medikamente, die nicht indikationsgemäß zur Leistungssteigerung eingesetzt werden.

Pharmakologisches Neuroenhancement ist enger gefasst und meint nur die Einnahme verschreibungspflichtiger Medikamente mit der Absicht, Hirnfunktionen wie z.B. Erinnern, Wachheit oder Konzentration zu steigern oder das psychische Wohlbefinden zu verbessern oder Ängste und Nervosität abzubauen (Krämer und Nolting 2009b: 42f., Lieb 2010: 16f.). Wichtig bei dieser Definition ist, dass es um verschreibungspflichtige Medikamente geht (und nicht etwa um frei verkäufliche Präparate wie bspw. Ginkgo biloba-Extrakte oder Baldrianpräparate) und dass die Einnahme nicht zur Therapie einer Krankheit, wie bspw. einer Aufmerksamkeitsdefizit- und Hyperaktivitätsstörung (ADHS) oder einer Depression erfolgt.

Da der Begriff Neuroenhancement, und erst Recht der Begriff „Hirndoping“, vor allem die Assoziation der Leistungssteigerung nahelegt, soll kurz ausgeführt werden, warum auch Ziele wie die Verbesserung des psychischen Wohlbefindens und der Abbau von Ängsten und Nervosität unter den Begriff des (pharmakologischen) Neuroenhancements fallen und warum dies helfen soll, am Arbeitsplatz bessere Leistungen zu bringen.

1. Leistungssteigerung: Das Ziel der Leistungssteigerung wird v.a. mit Stimulanzien wie Methylphenidat oder Wachmachern wie Modafinil verfolgt. Gesunde erhoffen sich von der Einnahme dieser Substanzen eine Verbesserung der Konzentrationsfähigkeit, der Vigilanz, Lernfähigkeit und Wachheit sowie die Fähigkeit mit weniger Schlaf auszukommen (Hermet-Schleicher und Cosmar 2014: 9, Krämer und Nolting 2009b: 44). Dass diese Fähigkeiten in den meisten Berufen hilfreich sind, versteht sich von selbst.
2. Verbesserung des psychischen Wohlbefindens: In vielen Tätigkeiten ist nicht nur eine gewisse kognitive Leistungsfähigkeit erforderlich, sondern auch Kompetenzen im Umgang mit Menschen bis hin zu einer ausdrücklichen Anforderung an Freundlichkeit, Einfühlungsvermögen, Charisma oder Begeisterungsfähigkeit. Beispiele hier sind die Tätigkeit von Flugbegleitern, Sozialarbeitern, Call-Center-Agenten, Verkäufern, aber auch von Führungskräften und in mehr oder weniger ausgeprägtem Maße in allen Tätigkeiten, in denen ein Kontakt mit anderen Menschen erforderlich ist. Wer hierbei in guter Stimmung ist, dem werden diese Tätigkeiten leichter von der Hand gehen. Medikamente zum „Mood Enhancement“ sind insofern auch „Doping am Arbeitsplatz“.
3. Der Abbau von Ängsten und Nervosität ist in ähnlicher Weise ein Ziel von Neuroenhancement, das all jenen hilft, die schüchtern oder ängstlich sind oder schnell in Aufregung geraten. Wer eine Rede halten muss, vor Menschen auftritt oder eine ruhige Hand haben muss, wird sich von dieser Art des Neuroenhancements möglicherweise einen Vorteil versprechen. Ein typisches Beispiel hierfür, zumindest episodischer Evidenz zufolge, ist der des klassischen Musikers. „Es ist kein Geheimnis, dass vor allem unter den Musikern des klassischen Fachs der Gebrauch von Betablockern verbreitet ist“, schreibt DIE ZEIT (Drösner 2009). „Diese Medika-

⁹ So definiert beispielsweise Lieb (2010: 16f.) Neuroenhancement bzw. Cognitive Enhancement, als jede Verbesserung von Hirnfunktionen durch Neurotechnologien welcher Art auch immer.

mente, eigentlich für Herzranke gedacht, senken die Pulsfrequenz und den Blutdruck. Unter ihrer Wirkung absolvieren die Künstler ihre Auftritte, innerlich immer noch aufgewühlt, aber körperlich ruhiger.“

Die Definition des pharmakologischen Neuroenhancements verläuft also entlang der Kriterien (1) verschreibungspflichtige Medikamente, (2) ohne medizinische Notwendigkeit (durch Gesunde) mit den o.g. Zielen. Demnach ist pharmakologisches Neuroenhancement abzugrenzen von:

- der Einnahme von nicht-verschreibungspflichtigen Mitteln (z.B. Ginkgo biloba-Präparaten, Baldrian-Präparate, Koffeintabletten),
- von der Einnahme illegaler Drogen (z.B. Kokain, Amphetamine),
- von Techniken wie der transkraniellen Hirnstimulation,
- von Meditationstechniken,
- von Alltagsstimulanzen wie Kaffee oder Tee,
- von Alltagsorganisation mit dem Ziel des Erhalts von Wohlbefinden und (geistiger) Leistungsfähigkeit wie z.B. ausreichend Schlaf, gute Organisation der Arbeit, gesunde Ernährung, Sport.

Was nicht zum pharmakologischen Neuroenhancement gehört

Die zum pharmakologischen Neuroenhancement eingesetzten Medikamentengruppen korrespondieren mehr oder weniger mit den genannten Zielen des Neuroenhancements:

Zu den **pharmakologischen (Psycho-)Stimulanzen** gehören Medikamente, die die Aktivität bestimmter Nervenzellen im Gehirn erhöhen und dadurch die Vigilanz (Aufmerksamkeit) steigern, das Schlafbedürfnis verringern und Motivation und Euphorie steigern (Repantis 2011: 9). Sehr bekannt in diesem Zusammenhang ist der zur Behandlung von ADHS eingesetzte Wirkstoff Methylphenidat, der auch bei Gesunden die Konzentration und kognitive Leistungsfähigkeit steigern soll. Teilweise werden auch Medikamente gegen krankhafte Müdigkeit zu dieser Gruppe gezählt. Insbesondere das „atypische Stimulanz“ (Schmitt und Reith 2011) Modafinil, zur Behandlung von Narkolepsie eingesetzt, soll auch bei Gesunden Wachheit und Vigilanz fördern, v.a. wenn ein Schlafdefizit vorliegt (Krämer und Nolting 2009b: 45). (vgl. auch Tabelle 3 sowie Tabelle 4).

Stimulanzen

» Aufgrund des ungünstigen Nebenwirkungsprofils und der im Vergleich zu Placebo relativ geringen Wirksamkeit rate ich von einem Gebrauch von Stimulanzen wie z.B. Modafinil durch Gesunde ab.

Prof. Dr. Klaus Lieb, Universitätsmedizin Mainz

- Antidementiva** Von Medikamenten aus der Gruppe der **Antidementiva** (z.B. Memantin, Piracetam), die zur Behandlung der Alzheimer-Demenz bzw. dementiellen Syndromen zugelassen sind, versprechen sich Gesunde, ihre Gedächtnisleistung verbessern zu können (Franke und Lieb 2010: 856, Hermet-Schleicher und Cosmar 2014: 10) (vgl. auch Tabelle 6).
- Antidepressiva** Medikamente aus der Gruppe der **Antidepressiva** werden von Gesunden eingenommen in der Hoffnung, die Stimmung aufzuhellen, das psychische Wohlbefinden zu verbessern und eine gesteigerte Handlungsbereitschaft und Antrieb zu erfahren (Krämer und Nolting 2009b: 50) (vgl. auch Tabelle 5).
- Betablocker** Die Gruppe der **Betablocker** (z.B. Metoprolol) wird schließlich von Gesunden eingesetzt, um Lampenfieber, Nervosität und Aufregung zu mindern (vgl. Tabelle 7).

» In bestimmten Bereichen wird das Interesse immer da sein (,Viagra fürs Gehirn'), vor allem im Bereich der Studierenden, weil mit diesen Mitteln ein angeblicher Vorteil beim Lernen, bei der Konzentration und bei Prüfungen verbunden sein soll ("Wer nicht dopt, wird abgehängt!"). Dass diese heute verfügbaren Mittel diesen Effekt nicht haben, sondern vor allem Risiken bis hin zur Abhängigkeitsentwicklung, zur Überschätzung und Fehleinschätzung und zum "Übertünchen" von wichtigen Körpersignalen wie Müdigkeit oder Überforderung mit sich bringen, wird zu wenig berücksichtigt.

Prof. Dr. Gerd Glaeske, Universität Bremen

Aufbau des Schwerpunktthemas

Literaturanalysen zum Forschungsstand

Zwar gibt es seit dem DAK-Gesundheitsreport 2009 keine neuen Daten zur Verbreitung von pharmakologischem Neuroenhancement unter Berufstätigen. Allerdings sind eine Reihe neuer Studien erschienen, die andere Gruppen betrachten, darunter Schüler, Studierende und die Allgemeinbevölkerung. Die Studienlage wird im ersten Kapitel mittels Literaturanalysen aufgearbeitet.

Kapitel 4.1:

Literaturanalysen zum Forschungsstand zum pharmakologischen Neuroenhancement

Medikamentenportraits“

Viele Autoren, die Studien zu Wirkungen und Nebenwirkungen von Medikamenten auswerten, die von Gesunden mit dem Ziel der Leistungssteigerung eingenommen werden, kommen zu dem Schluss dass sich mit pharmakologischem Neuroenhancement erstens nicht die Wirkungen erzielen lassen, die sich Konsumenten davon versprechen, und dass zweitens mit erheblichen und gefährlichen Nebenwirkungen zu rechnen ist, darunter Persönlichkeitsveränderungen, Abhängigkeit und sogar dem Verlust von Leistungsfähigkeit. Gleichzeitig ist diese Gefahr Beschäftigten in hohem Maße bewusst. Fehlende Wirksamkeit bei gleichzeitig potentiell gefährlichen Nebenwirkungen sind ein wichtiger Grund, dass pNE vergleichsweise wenig verbreitet ist. Um die Aufklärung in diesem Sinne weiter zu befördern, sind „Medikamentenportraits“ in Form von Textkästen in diesen Report eingearbeitet.

Kapitel 4.2:

Medikamentenportraits

Ergebnisse der repräsentativen Befragung von Erwerbstätigen zum Thema pharmakologisches Neuroenhancement

Kapitel 2 stellt die Ergebnisse einer repräsentativen Befragung von ca. 5.000 Erwerbstätigen dar, die im Rahmen des DAK-Gesundheitsreport 2015 durchgeführt wurde. Fragestellungen hierbei sind:

- Wie verbreitet ist pharmakologisches Neuroenhancement? Wer sind die Nutzer?
- Wer sind die Nicht-Nutzer und was sind deren Gründe, auf pharmakologisches Neuroenhancement zu verzichten? Welche Gruppen sind gefährdet?
- Wie stehen Arbeitsbedingungen in Zusammenhang mit pharmakologischem Neuroenhancement?
- Nimmt die Verwendung von pharmakologischem Neuroenhancement zu?

Kapitel 4.3:

Bevölkerungsbefragung zu Verbreitung von und Einstellungen zu pharmakologischem Neuroenhancement

Analyse der Verordnungsdaten der DAK-Gesundheit

Eine Auswertung der Verordnungsdaten der DAK-Gesundheit soll die Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung flankieren und prüft, in welchem Maße Verordnung von entsprechenden Medikamenten indikationsgemäß erfolgen. Je größer das Ausmaß, in dem dies nicht der Fall ist, umso größer der Verdacht, dass Medikamente (vermutlich auf Wunsch des Patienten) ohne medizinische Notwendigkeit verordnet wurden.

Kapitel 4.4:

Analyse der Arzneimittelverordnungsdaten der DAK-Gesundheit

**Kapitel 4.5:
Absatz nicht verschreibungspflichtiger Mittel zum Neuroenhancement**

Analyse des Absatzes von nicht-verschreibungspflichtigen Medikamenten zum Neuroenhancement

Gleichwohl nicht-verschreibungspflichtige Mittel wie etwa Ginkgo biloba-Präparate nicht unter den Begriff des pharmakologischen Neuroenhancements fallen, werden diese als ein dem pNE verwandtes Phänomen mit behandelt. Zum einen wurden in der Beschäftigtenbefragung entsprechende Fragen gestellt, zum anderen wurde eine spezielle Datenquelle hierzu ausgewertet, nämlich OTC-Daten von IMS Health, die Apothekenverkäufe erheben.

**Kapitel 4.6:
Ergebnisse einer halbstandardisierten Expertenbefragung**

Expertenbefragung zum Thema pharmakologisches Neuroenhancement

Im Rahmen des DAK-Gesundheitsreport 2015 wurden eine Reihe von Experten zum Thema mittels eines halbstandardisierten Fragebogens befragt. Die Ergebnisse dieser Befragung finden sich zum einen in Form von Originalzitaten in den Report eingearbeitet, zum anderen sind ausgewählte Positionen der Experten in Kapitel 5 zusammengestellt.

» Ich sehe überhaupt keine Chancen von pharmakologischem Neuroenhancement. Erstens gibt es keine belastbare Evidenz, dass Neuroenhancement dem - gesunden - Konsumenten irgendeinen nachhaltigen Gewinn in der Lebensbewältigung bietet. Zweitens ggf. akut erzielte höhere Vigilanz ist ein Surrogatparameter und kein selbständiger - bürgerrelevanter - Nutzen. Drittens: Das Naturprinzip der Homöostase lässt sicher erwarten, dass längerfristiges Neuroenhancement Gegenregulationen induziert. Das leistet Viertens der Entwicklung einer Toleranz und Addiction Vorschub.

Prof. Dr. Jürgen Fritze, Universität Frankfurt am Main

4.1 Forschungsstand: Verbreitung von pharmakologischem Neuroenhancement in Deutschland

Wie verbreitet ist die Verwendung verschreibungspflichtiger Medikamente mit dem Ziel der Leistungssteigerung oder der Verbesserung der psychischen Befindlichkeit?

Der Gesundheitsreport 2009 zum Thema „Doping am Arbeitsplatz“ fand zu diesen Fragen für Deutschland nahezu keine Studien vor und konnte lediglich US-amerikanischen Studien heranziehen. Mittlerweile hat sich die Studienlage für Deutschland verbessert und es liegen zumindest für bestimmte Verwenderguppen Angaben über die Verbreitung von pharmakologischem Neuroenhancement in Deutschland vor. Vergleichsweise wenig gute Evidenz gibt es demgegenüber für die Ursachen von pNE und seiner Verbreitung unter Erwerbstätigen in Deutschland.

Die Debatte um pharmakologisches Neuroenhancement begann sich in Deutschland etwa zwischen 2008 und 2010 zu intensivieren. Auslöser waren einzelne Studien in den USA, die eine sehr hohe Zahl von Verwendern unter Studierenden behaupteten sowie eine Umfrage der Zeitschrift Nature unter Wissenschaftlern, in der jeder fünfte Teilnehmer angab, Medikamente zur Leistungssteigerung zu verwenden. Auch die ständig steigenden Methylphenidat-Verordnungen nährten den Verdacht – in Deutschland wie in den USA (z.B. Low und Gendaszek (2002)) –, dass ein Teil des verschriebenen Methylphenidats nicht medizinisch notwendig eingenommen wird.

Für die Gruppe der Erwerbstätigen löste der DAK-Gesundheitsreport 2009 mit dem Schwerpunktthema „Doping am Arbeitsplatz“ ein breites Echo in den Medien aus; die in diesem Rahmen durchgeführte Befragung wurde im Rahmen verschiedener Beiträge auch in die Forschung eingebracht und dort vielfach rezipiert (Krämer 2010, 2011, Lieb 2010, RKI 2011).¹⁰

Bevor die Nature-Umfrage (und dann der DAK-Gesundheitsreport 2009) in Deutschland die Debatte anstieß, lagen schon mehrere Studien zum Missbrauch v.a. von Methylphenidat und Amphetamin-Präparaten (wie Adderall) unter Studierenden in den USA vor, die bis heute in Studien zur Verbreitung von pNE zitiert werden. Auffällig sind bei diesen College-Studien vor allem die teilweise sehr hohen Gebrauchsprävalenzen. So kommt eine systematische Auswertung der für die USA verfügbaren Literatur alleine zum Missbrauch von verschreibungspflichtigen ADHS-Medikamenten (Wilens et al. 2008) zu dem Ergebnis, dass die 12-Monats-Prävalenzen zwischen 5 und 35 Prozent liegen. Bis zu einem Drittel der Studierenden in den USA hat demzufolge alleine in den letzten 12 Monaten ADHS-Medikamente missbraucht.

Alarmierende Zahlen gingen auch aus der Umfrage hervor, die die Zeitschrift Nature unter Wissenschaftlern durchführte, an der sich 1.427 Wissenschaftler aus 60 Ländern beteiligten. 20 Prozent gaben an, bereits eines oder mehrere Medikamente zur Verbesserung von Konzentration, Gedächtnis oder Aufmerksamkeit eingenommen zu haben, ohne dass eine medizinische Notwendigkeit vorlag. Unter die-

Für Deutschland gibt es kaum Studien über die Verwendung von pharmakologischem Neuroenhancement unter Erwerbstätigen

Studien zum Missbrauch von ADHS-Medikamenten behaupten teilweise sehr hohe 12-Monats-Gebrauchsprävalenzen unter Studierenden von bis zu 35 Prozent

¹⁰ Weitere Überblicke über den Forschungsstand zu Neuroenhancement und/oder zu Präventionsaspekten in der Arbeitswelt bieten Henkel (2013), Kowalski (2013), Holzer (2011) sowie Giesert und Wendt-Danigel (2011).

sen „Hirndopern“ hatten 62% Methylphenidat eingenommen, 44% Modafinil und 15% Betablocker. Knapp 30 Prozent der Verwender gaben weitere Substanzen an, darunter Adderall und Dexedrin (Maher 2008).¹¹

Diese hohen Werte scheinen alarmierend, geben aber mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht angemessene Auskunft über die Verbreitung des Missbrauchs verschreibungspflichtiger Medikamente zur Leistungssteigerung oder Verbesserung des psychischen Wohlbefindens. Die Studien unter College-Studierenden überschätzen zum einen die Einnahme von Methylphenidat, Adderall u.ä. Stimulanzien, weil häufig nicht nur die Einnahmen mit dem Ziel der Leistungssteigerung erhoben wurde, sondern auch der Missbrauch auf Parties. Z.B. untersuchen Babcock und Byrne (2000) den „recreational use“, also den Missbrauch von Methylphenidat als Freizeit-Droge. Dementsprechend ist auch die nasale Einnahme unter den hier Befragten prävalent, eine Applikation, die zum Neuroenhancement praktisch unbekannt ist. In einer Studie von Low und Gendaszek (2002) nimmt jeder fünfte Methylphenidat-Konsument das Medikament in Kombination mit Alkohol ein, was ebenso ein Hinweis auf die Verwendung als Partydroge ist.

Überschätzt wird die Verbreitung des Missbrauchs von Stimulanzien an US-amerikanischen Colleges vermutlich auch deshalb, weil illegale Drogen in vielen Studien mitabgefragt werden. Gegenstand der Befragung in Low/Gendaszek beispielsweise sind Amphetamine, und zwar sowohl in Form verschreibungspflichtiger Medikamente als auch in Form illegaler Drogen. Dementsprechend hoch ist die ermittelte Prävalenz von 35,5 Prozent.

Schwierigkeiten bei der Interpretation dieser Studien bereitet auch die Tatsache, dass es sich bei den Stichproben häufig um so genannte Convenience Samples handelt, also um Stichproben, die nicht durch eine Zufallsauswahl zustande kommen und auch nicht nachträglich im Hinblick auf relevante Kriterien kontrolliert werden können. Studien, die diese methodischen Limitationen nicht aufweisen, kommen zu deutlich niedrigeren Prävalenzen unter Studierenden. Hierzu gehört beispielsweise die Studie von Teter *et al.* (2006) mit einer Zufallsstichprobe auf einem Undergraduate College mit 4.580 Teilnehmern, einer guten Rücklaufquote von 66 Prozent sowie einem Non-Responder-Survey, der keine relevanten Unterschiede zwischen Teilnehmern und Nicht-Teilnehmern fand. Im Jahr 2005 fanden sie für verschreibungspflichtige Stimulanzien eine Lebenszeitprävalenz von 8,3 Prozent und eine 12-Monatsprävalenz von 5,9 Prozent vor. In einer dem vorgeschalteten Studie fanden Teter *et al.* (2003) für den Missbrauch von Methylphenidat eine 12-Monatsprävalenz von 3 Prozent vor.

Auch bei der Nature-Umfrage unter Wissenschaftlern handelt es sich um ein Convenience Sample insofern, als dass die Umfrage online zum Ausfüllen zur Verfügung stand und Teilnehmer sich selbst auswählten. Insbesondere durch den Kontext der vorangehenden Debatten im Internetforum von Sahakian und Morein-Zamir ist davon auszugehen, dass es sich bei den Teilnehmern um Interessierte und Aufgeschlossene handelt (vgl auch die Bewertung von Lieb (2010: 51)).

11 Dem vorangegangen war der Kommentar von Sahakian und Morein-Zamir (2007): „Professores little helper“ (zit. nach Lieb 2010) basierend auf einer kleinen Umfrage, in der Kollegen der Autoren zur Frage Stellung nahmen, ob sie es in Erwägung ziehen würden, ihre geistige Leistungsfähigkeit mittels Medikamenten zu steigern.

Wie sieht die Studienlage zur Verbreitung von pNE in Deutschland aus? Auch wenn sich die Studienlage seit 2008 verbessert hat, ist die Forschungslandschaft hierzu immer noch vergleichsweise übersichtlich. Im Folgenden sind die für den Kontext dieses Schwerpunktthemas wichtigen Studien zur Verbreitung von pNE in Deutschland dargestellt.

Verwendung von pharmakologischem Neuroenhancement unter Studierenden

Franke *et al.* (2011) erhoben die Prävalenz des nicht-medizinischen Gebrauchs von verschreibungspflichtigen Medikamenten (Methylphenidat und Amphetaminen) unter Schülern und Studierenden in Deutschland zum Zwecke der Leistungssteigerung ("cognitive Enhancement") in Schule und Studium in Deutschland.¹² Befragt wurden Schüler (N=1.035) und Studierende (N=512) ob sie verschreibungspflichtige Medikamente (Methylphenidat, Amphetamine¹³ und Modafinil) nicht medizinisch zum Zweck des kognitiven Enhancements einsetzen. Nicht Thema der Befragung ist "Mood Enhancement", also pNE zur Verbesserung des psychischen Wohlbefindens oder zum Abbau von Ängsten und Nervosität.

„Mainzer Studie“

Ausdrückliches Ziel der Studie war, den Missbrauch von Stimulanzien exklusiv zum Neuroenhancement zu ermitteln – im Gegensatz also zu vielen der US-Studien, die den Missbrauch von Medikamenten abfragen und die Motive erst im Nachhinein erheben, wobei dann unter den Motiven auch andere als die des Neuroenhancements zu finden sind, wie z.B. Experimentierfreude, Party oder ein beabsichtigter Gewichtsverlust. Die Befragung fand an acht Schulen statt (Gymnasium und Berufsschule) sowie an der Universität Mainz in den Fachrichtungen Medizin, Ökonomik und Pharmazie. Die Befragungen zeichnen sich durch hohe Rücklaufquoten aus (99,8 bei Schülern und 68,3 Prozent unter Studierenden), die durch die Befragung ganzer Klassen bzw. ganzer universitärer Veranstaltungen erreicht wurde.

Ergebnis war, dass unter den Schülern 1,55 Prozent wenigstens einmal im Leben verschreibungspflichtige Stimulanzien zur Steigerung der kognitiven Leistungsfähigkeit verwendet haben. Unter Studierenden betrug diese Lebenszeitprävalenz 0,78 Prozent. Die 12-Monats-Prävalenzen waren 0,29 Prozent für Schüler und 0,2 Prozent für Studierende (Franke *et al.* 2011: 60ff.).

Ermittelt wurde nicht nur die tatsächliche Verwendung, sondern auch das Wissen um die vermeintlichen Möglichkeiten des pNE. Knapp ein Drittel der Schüler (30,7 Prozent) und 58 Prozent der Studierenden hatte schon von den Möglichkeiten gehört, kognitive Fähigkeiten durch verschreibungspflichtige Medikamente zu steigern (Franke *et al.* 2011: 62). Studierende wissen in dieser Studie zu einem geringeren Anteil um die Möglichkeiten des pNE als Studierende in der Erhebung von Middendorff und in der Erwerbstätigenstudien dieses Reports (vgl. Abschnitt 4.1). Gemessen an den Erhebungszeitpunkten könnte dies

12 Außerdem erhoben sie auch den Gebrauch illegaler Drogen zum Zwecke der Leistungssteigerung; die Ergebnisse werden in der Studie für beide Substanzgruppen getrennt ausgewiesen hier werden nur die Ergebnisse zum Enhancement mittels verschreibungspflichtiger Medikamente referiert.

13 Adderall.

**HISBUS-Befragung
zur Verbreitung und
zu Mustern von
Hirndoping**

ein Hinweis sein, dass das Wissen um Neuroenhancement mit Hilfe von verschreibungspflichtigen Medikamenten schnell zunimmt.

Middendorff *et al.* (2012) sowie Middendorff und Poskowsky (2013) referieren Ergebnisse der HISBUS-Studie, einer repräsentativen Erhebung unter Studierenden mit Hilfe des HISBUS-Panels (<http://www.hisbus.de/>) zu „Hirndoping“ und „Soft-Enhancement“ (Leistungssteigerung mit Mitteln, die nicht verschreibungspflichtig, aber auch keine illegalen Drogen sind). In dieser Erhebung wissen 84% um Möglichkeit des Neuroenhancements, d.h. sie geben an, dass sie schon einmal davon gehört haben, dass es Substanzen gibt, die mit dem Ziel der geistigen Leistungssteigerung eingenommen werden. Für 71 Prozent kommt es nicht in Frage, solche Mittel zu nutzen (wobei mit Mitteln hier auch nicht-verschreibungspflichtige Präparate gemeint sind).

Als „Hirndoper“, wie sie die Studie nennt, geben sich in der HISBUS-Studie 5,3 Prozent zu erkennen. Das sind also all jene, die seit Beginn des Studiums wenigstens einmal eine der folgenden Substanzen eingenommen haben: Amphetamine, Methyphenidat, Modafinil, Kokain, MDMA, Betablocker und Cannabis¹⁴. Als „Soft-Enhancende“ klassifiziert die Erhebung 5,2 Prozent der Befragten.

Durch den Einbezug illegaler und sehr verschiedenartiger Drogen sind die Ergebnisse der HISBUS-Befragung nur eingeschränkt mit den Ergebnissen anderer Studien, auch die des Schwerpunktthemas in diesem Report, vergleichbar.

**Studierendenbefragung mit besonderer
Fragetechnik zur
Schätzung der Dunkelziffer**

Eine Sonderstellung unter den Prävalenzstudien unter Studierenden nimmt die Erhebung von Dietz *et al.* (2013) ein. Mit Hilfe der Randomised-Response-Technik (RRT), die Befragten ein besonders hohes Maß an Anonymität zusichert, ermittelt er die Prävalenz der Verwendung von verschreibungspflichtigen Medikamenten, aber auch von illegalen Drogen und nicht verschreibungs-, aber apothekenpflichtigen Mitteln (z.B. Koffeintabletten). Diese Begriffsbestimmung von „Hirndoping“ ist somit eine weiter gefasste als die in diesem Report und auch als beispielsweise bei Lieb (2010: 25) zu Grunde gelegte Definition, die sowohl illegale Drogen als auch nicht verschreibungspflichtige Mittel ausdrücklich ausschließt (Dietz *et al.* 2013: 46).

Die Befragung (N=2.569) wurde so durchgeführt, dass Fragebögen zu Beginn von universitären Kursen verteilt und am Ende wieder eingesammelt wurden, so dass hohe Rücklaufquoten erreicht werden konnten. Auf Basis der RRT-Angaben wurden 12-Monats-Gebrauchsprävalenzen von 20 Prozent geschätzt. Diese Angaben liegen erheblich über den Ergebnissen von Franke *et al.* sowie von Middendorff, schließen aber wie gesagt auch die Verwendung illegaler Drogen und nicht verschreibungspflichtiger Mittel zur Leistungssteigerung und Verbesserung der Stimmung ein. Die Autoren folgern, dass bei Abfrage ohne spezielle Fragetechniken die Verwendung von kognitivem Enhancement unterschätzt wird.

¹⁴ Der Fragewortlaut lautete hierbei: „Welche Substanz(en) haben Sie zur eigenen geistigen Leistungssteigerung und/oder zur Beruhigung (nicht aus Genussgründen oder im Rahmen ärztlicher Verordnung) eingenommen?“ (Middendorff *et al.* 2012: 93)

» Ein effektives Verbot von Neuroenhancern wäre an Schulen und Universitäten aus verschiedenen Gründen noch weit schwieriger durchzusetzen als im Fall des Dopings im Leistungssport. Beispielsweise wäre ein Kontrollregime, wie es bei professionellen Athleten angewandt wird, bei dem jederzeit unangekündigte Tests auf verbotene Substanzen vorgenommen werden können, während der Schul- und Universitätsausbildung vollkommen abwegig. Wenn entsprechende Kontrollen jedoch nur vor bestimmten Prüfungen durchgeführt würden, könnten Schüler und Studierende, die zur Einnahme von Neuroenhancement-Präparaten entschlossen sind, während der Prüfungsvorbereitung immer noch erheblich von diesen profitieren. Sinnvoller als eine Verbotsstrategie erscheint zum gegenwärtigen Zeitpunkt gezielte Aufklärung, die vor allem thematisieren sollte, wie fragwürdig der Nettonutzen heute verfügbarer Präparate im Verhältnis zu möglichen Nebenwirkungen ist.

Dr. Thorsten Galert, Deutsches Referenzzentrum für Ethik in den Biowissenschaften

Verwendung von pharmakologischem Neuroenhancement in der Allgemeinbevölkerung: die Kolibri-Studie des Robert-Koch Instituts

Zwar hat die Kolibri-Studie des Robert-Koch Instituts zum Konsum leistungsbeeinflussender Mittel in Alltag und Freizeit (RKI 2011) nicht speziell pharmakologisches Neuroenhancement zum Gegenstand, sondern generell die Häufigkeit der Anwendung leistungssteigernder Mittel in Alltag und Freizeit, auch und vor allem beim Sport. Ein Kapitel der Studie widmet sich jedoch speziell Mitteln, die zum pharmakologischen Neuroenhancement eingesetzt werden können (RKI 2011: 13).

Was die Studie in diesem Zusammenhang wertvoll macht, ist, dass sie nicht die Verwendung von pNE innerhalb spezieller Gruppen (wie z.B. Schüler, Studierende oder Erwerbstätige) untersucht, sondern die der Allgemeinbevölkerung.¹⁵ Die Schnittmenge von pharmakologischem Neuroenhancement (wie es im DAK-Gesundheitsreport verstanden wird) mit der Kategorie der leistungssteigernden Mittel der Kolibri-Studie besteht in den folgenden Mitteln: Methylphenidat, Modafinil, Antidementiva, Antidepressiva und Betablocker („verschreibungspflichtige psycho- und neurotrope Medikamente“). Was im Zusammenhang mit verschreibungspflichtigen Medikamenten genau unter chemisch-synthetischen Stimulanzien (laut Kolibri-Fragebogen z.B. Amphetaminen) zu verstehen ist, ist unklar. Eine Einschränkung der Vergleichbarkeit entsteht weiter dadurch, dass unter den Antidementiva auch nicht verschreibungspflichtige Johanniskraut-Präparate enthalten sein könnten.

Die Anwendung von Neuroenhancement mittels verschreibungspflichtiger Medikamente (hier einschließlich der – üblicherweise illegalen – chemisch-synthetischen Stimulanzien wie Amphetamine und ein-

„Kolibri-Studie“ des
RKI

¹⁵ Zur Methodik: Die Datenerhebung für die Studie erfolgte von März bis Juli 2010, die Studienteilnehmer rekrutieren sich aus GEDA-Teilnehmern (GEDA=Gesundheit in Deutschland aktuell, eine regelmäßige Befragung im Rahmen des Gesundheitsmonitorings des RKI). Grundgesamtheit ist hier somit die deutschsprachige erwachsene Wohnbevölkerung, die über einen Festnetzanschluss verfügt. An der Kolibri Studie nahmen N=6.142 Erwachsene zwischen 19 und 97 Jahren Teil, der Befragungsmodus war schriftlich postalisch.

schließlich nicht verschreibungspflichtiger Johanniskraut-Präparate) kommt der Kolibri-Studie zufolge sehr selten vor (RKI 2011:87). Nur 1,5 Prozent der Befragten nahmen irgendeines der genannten Mittel (in den zurückliegenden 12 Monaten wenigstens einmal ohne medizinische Notwendigkeit ein). Bei Frauen kommt die Anwendung tendenziell häufiger vor als bei Männern (1,8 zu 1,3 Prozent) was ausschließlich am häufigeren Gebrauch von Antidepressiva liegt (1,2 zu 0,7 Prozent).

Antidepressiva sind unter den genannten Mitteln die am häufigsten eingenommenen Neuroenhancer: 1,0 Prozent der Befragten geben an, diese innerhalb der letzten 12 Monate wenigstens einmal ohne medizinische Notwendigkeit eingenommen zu haben (allerdings sind hier nicht verschreibungspflichtige Johanniskraut-Präparate eingeschlossen). Auf Rang 2 folgen chemisch-synthetische Stimulanzien (Amphetamine) mit 0,5 Prozent (bei Männern und Frauen gleichermaßen). Antidementiva werden von keinem der Befragten eingenommen, Betablocker von nur je 0,1 Prozent der Frauen und Männer. Darüber hinaus gibt niemand die Einnahme von Methylphenidat oder von Modafinil an (RKI 2011:87) (Tabelle 2).

Tabelle 2: "Verwendung von Neuroenhancern ohne medizinische Notwendigkeit in den letzten 12-Monaten, stratifiziert nach Geschlecht" (RKI 2011)

	Gesamt		Frauen		Männer	
	%	95%-KI	%	95%-KI	%	95%-KI
12-Monats-Gebrauchsprävalenz der verschreibungspflichtigen Mittel:						
Betablocker	0,1	0,0-0,1	0,1	0,0-0,2	0,0	0,0-0,1
Chemisch-synthetische Stimulanzien	0,5	0,3-1,0	0,5	0,2-1,3	0,5	0,2-1,1
Methylphenidat	0,0	0,0-0,1	0,0	0,0-0,2	-	-
Antidementiva	0,0	0,0-0,1	0,0	0,0-0,1	-	-
Antidepressiva	1,0	0,7-1,4	1,2	0,7-2,0	0,7	0,4-1,3
Modafinil	-	-	-	-	-	-
Gesamt	1,5	1,1-2,1	1,8	1,2-2,8	1,3	0,8-2,0

Quelle: (RKI 2011:87). N=6.142 abzüglich keine Angaben

Die Autoren resümieren: "Die Verwendung von verschreibungspflichtigen Psycho- und Neuropharmaka ohne medizinische Notwendigkeit zur Verbesserung der geistigen Leistungsfähigkeit (Neuroenhancement) ist nur gering verbreitet. Die berichtete Gesamtprävalenz von Männern und Frauen liegt bei 1,5 Prozent. Ein erhöhtes Risiko, pharmakologische Neuroenhancer einzusetzen, weisen insbesondere Frauen, Menschen im Alter von 18 bis 44 Jahren und Erwerbstätige mit einer durchschnittlichen Wochenarbeitszeit von mehr als 40 Stunden auf" (RKI 2011: 10).

DAK Gesundheitsreport 2009

Eine erste Schätzung der Gebrauchsprävalenzen von pharmakologischem Neuroenhancement unter Erwerbstätigen in Deutschland leistete der DAK-Gesundheitsreport 2009 (Krämer und Nolting 2009b) mit dem Schwerpunktthema „Doping am Arbeitsplatz“. In diesem Zusammenhang wurden N=3.017 Erwerbstätige im Alter von 20 bis 50 per Online-Fragebogen befragt.

Neben der tatsächlichen Gebrauchsprävalenz wurde gezielt nach indirekten Hinweisen für die Verbreitung von pNE gesucht. 18,5 Prozent der Befragten kennen eine oder mehrere Personen, die Medikamente zur Steigerung der geistigen Leistungsfähigkeit ohne medizinische Notwendigkeit eingenommen haben bzw. einnehmen (Krämer und Nolting 2009b: 52). Ein weiterer indirekter Hinweis: 21,4 Prozent wurden solche Medikamente ohne medizinische Notwendigkeit empfohlen. Die meisten dieser Empfehlungen stammen aus dem Kollegen-, Freundes-, Bekannten- oder Familienkreis (Krämer und Nolting 2009b: 53).

Der Anteil der Befragten, die selbst schon Medikamente zur Verbesserung der geistigen Leistungsfähigkeit oder der psychischen Befindlichkeit ohne medizinische Notwendigkeit eingenommen haben bzw. einnehmen, betrug 5%. Diese Gruppe wurde im Gesundheitsreport vorläufig als „Hirndoper“ eingestuft und im Hinblick auf die verwendeten Medikamente und Gebrauchshäufigkeit näher betrachtet.

Als „engerer Kreis“ der Hirndoper wurden dann allerdings nur die gezählt, die täglich, bis zu zweimal pro Woche oder bis zu zweimal im Monat entsprechende Medikamente einnehmen. Dies sind 65 Befragte bzw. 2,2 Prozent. (S.56f)

Schließlich wurde eine weitere Eingrenzung dieser Gruppe vorgenommen. Hintergrund hierfür ist die Feststellung, dass ein erheblicher Anteil der Hirndoper die Mittel auf eine Weise bezieht, die darauf hindeutet, dass es sich entweder um nicht verschreibungspflichtige Mittel handelt (die von der Definition von „Hirndoping“ ausgeschlossen sind) oder dass doch eine medizinische Indikation gegeben war. Der erste Fall wurde von den Autoren dann vermutet, wenn Befragte angaben, ihre Mittel ohne Rezept bei einer Standort- oder Internetapotheke zu beziehen (es schien ihnen unwahrscheinlich, dass Apotheken verschreibungspflichtige Mittel ohne Rezept ausgeben). Der zweite Fall wurde angenommen, wo Befragte die Mittel mit Rezept (inkl. Privat Rezept) oder als ärztliches Muster beziehen (es schien den Autoren unplausibel, dass Ärzte diese Mittel ohne medizinische Begründung verschreiben bzw. ausgeben) (S.59).

Im Ergebnis wurden dann nur noch die als „Hirndoper“ angesehen, die ihre Mittel aus folgenden Bezugsquellen beziehen: ohne Rezept von anderen Bezugsquellen, ohne Rezept von anderen Versandquellen, ohne Rezept von Kollegen, Freunden oder Familie *und* die regelmäßig bis häufig diese Mittel einnehmen (d.h. täglich, bis zu zweimal pro Woche und bis zu zwei Mal im Monat. Übrig blieben nach dieser Eingrenzung nur noch 31 Befragte, was bei 3.017 Befragten einem Prozent entspricht.

Als Variante hiervon wurden auch diejenigen einbezogen, die die Einnahme der Präparate von dessen Art oder der eigenen Verfassung abhängig machen. Hierdurch erhöhte sich die Zahl der „Hirndoper“ auf 49 Personen (=1,6 Prozent). Für eine weitere Variante wurde es doch

DAK-Report 2009 mit Schwerpunktthema „Doping am Arbeitsplatz“

für möglich gehalten, dass Ärzte Rezepte auch ohne medizinische Notwendigkeit ausstellen, so dass wenigstens die Hälfte derer eingeschlossen wurde, die ihre Mittel über ein Privatrezept erhalten haben. Die Zahl der „Hirndoper“ erhöhte sich hierdurch auf 57 Befragte bzw. 1,9 Prozent.

Insgesamt kam der Report so zu der Schätzung, dass die Verwender von pNE 1,0 bis 1,9 Prozent der Erwerbstätigen zwischen 20 und 50 Jahren ausmachen.

» Folgende Personengruppen sind in besonderem Maße gefährdet, leistungssteigernde Mittel zu nehmen: Menschen in Arbeitsumgebungen, in denen physiologische Grenzen unzureichend berücksichtigt werden wie z.B. Berufsmusiker, Krankenhausärzte, Schüler/Studenten mit sehr hohen Lernpensen. Nicht nur Spitzenkräfte, auch Personen der sogenannten ‚zweiten Reihe‘, die Angst haben, den Anschluss im Leistungswettbewerb zu verlieren, scheinen gefährdet zu sein.

Dr. Katrin Gerlinger Büro für Technikfolgen-Abschätzung beim Deutschen Bundestag (TAB)

Als Fazit dieses Überblicks über den Forschungsstand zur Verbreitung von pharmakologischen Neuroenhancement kann festgehalten werden:

- Die hohen Prävalenzen, die zum Teil von amerikanischen College-Studien behauptet werden, können sehr wahrscheinlich nicht auf Deutschland übertragen werden.¹⁶
- Befragungen unter Studierenden in Deutschland ermitteln in der Regel Gebrauchsprävalenzen im niedrigen einstelligen Prozentbereich. Nur wenn auch illegale Drogen (darunter sehr verbreitete wie Cannabis) einbezogen werden, sind es mittlere einstellige Prävalenzen.
- In der Allgemeinbevölkerung spielt pharmakologisches Neuroenhancement wahrscheinlich eine sehr geringe Rolle.
- Auch unter Erwerbstätigen sind verschreibungspflichtige Medikamente zur Verbesserung von Leistungsfähigkeit und psychischem Wohlbefinden nur wenig verbreitet. Als „engerer Kreis“ der „Hirndoper“ machte der DAK-Gesundheitsreport 2009 nur 1-1,9 Prozent der Erwerbstätigen aus.
- Allerdings gibt es Hinweise, dass Befragungen die Verbreitung von pNE unterschätzen, wenn sie nicht spezielle Fragetechniken anwenden, die den Befragten unmittelbar erfahrbare Anonymität garantiert, da diese sonst unwahre Angaben machen.

Diese Studienlage legt es nahe, die Verbreitung von pNE unter Erwerbstätigen erneut zu untersuchen. Die bislang einzige Untersuchung zum Thema unter Erwerbstätigen wurde durch den DAK-Gesundheitsreport selbst unternommen und liegt nun schon 6 Jahre zurück. Angesichts der relativen Neuartigkeit des Themas könnte sich in dieser Zeit die Verwendung von pNE stark verändert haben. Zudem

¹⁶Vgl. hierzu auch Partridge (2013), der viele Gründe dafür anführt, dass die hohen Prävalenzen auch für die USA stark übertrieben sind.

sollte das Problem einer möglicherweise sehr hohen Dunkelziffer angegangen werden. Die im Folgenden dargestellte Befragung unternahm dies mit Hilfe einer speziellen Fragetechnik und ist so in der Lage, auch die Dunkelziffer mit in den Bericht einzubeziehen.

4.2 Medikamente, die zum pharmakologischen Neuroenhancement eingesetzt werden

In den folgenden Medikamentenportraits werden die wichtigsten Medikamente und Medikamentengruppen, die von Gesunden zur Leistungssteigerung, zur Verbesserung des psychischen Wohlbefindens und zum Abbau von Ängsten und Nervosität eingenommen werden, dargestellt.

Tabelle 3: Medikamentenportrait Methylphenidat

Methylphenidat als Psychostimulanz	
	Methylphenidat (MPH) ist bekannt geworden unter dem Handelsnamen Ritalin, wird inzwischen aber auch unter dem Namen Medikinet oder Concerta vertrieben. MPH kam in den 1950er-Jahren auf den Markt und war zunächst rezeptfrei als Mittel gegen chronische Erschöpfungszustände, Antriebstörungen und Depressionen erhältlich. Seit 1971 fällt es unter das Betäubungsmittelgesetz und darf nur noch bei klarer Indikation vom Arzt verschrieben werden.
	Wie wirkt MPH auf den Nervstoffwechsel?
	Als hauptverantwortlich für die stimulierende Wirkung von MPH wird angesehen, dass es die Konzentration vor allem des Botenstoffs Dopamin an den Nervenendigungen steigert. Dies wird sowohl durch eine erhöhte Freisetzung als auch eine Hemmung der Wiederaufnahme erreicht.
	Wofür wird MPH vom Arzt verschrieben?
	Bei Kinder und Erwachsenen mit Aufmerksamkeitsdefizit-/Hyperaktivitätsstörung (ADHS).
	Welche Wirkungen erhoffen sich Gesunde, wenn sie MPH zum Neuroenhancement einnehmen?
	Verbesserung der Wachheit und Konzentration, Euphorie.
	Welche Wirkungen sind demgegenüber bei Gesunden tatsächlich nachgewiesen?
	Steigerung der Wachheit, Verbesserung der Aufmerksamkeit und Verkürzung der Reaktionszeiten; keine messbare Wirkung auf Stimmung und Gedächtnis; kein Verbesserungseffekt bei längerfristiger Einnahme.
	Mögliche Nebenwirkungen
	Von harmlosen Nebenwirkungen wie Kopfschmerzen, Nervosität, Schlaflosigkeit bis hin zu Herzrhythmusstörungen, Stimmungsschwankungen oder Persönlichkeitsveränderungen.

Literatur: Schmid *et al.* (2011), Lieb (2010), Sauter und Gerlinger (2012), Müller (2010), Glaeske *et al.* (2011), Stix (2010)

» Für Stimulanzien, wie z.B. Methylphenidat gilt: Für Gesunde gibt es allenfalls Hinweise darauf, dass schneller und länger gelernt werden kann, weil man länger wach und ansprechbar ist. Allerdings ist der Erfolg oftmals "kläglich", weil das Gelernte nicht als "feste Information" abgerufen werden kann. Manche leiden z.B. in Prüfungen unter Problemen der richtigen Selbsteinschätzung: Die Euphorie sagt einem, man habe glänzend abgeschnitten, dabei ist man durchgefallen.

Prof. Dr. Gerd Glaeske, Universität Bremen

Tabelle 4: Medikamentenportrait Modafinil

Modafinil als Psychostimulanz
Modafinil wurde in den 1980er Jahren in Frankreich erfunden und wird seit 1998 in Deutschland unter dem Namen Provigil oder Vigil, das auf Lateinisch „wach“ bedeutet, verkauft. Dem Namen entsprechend wurde dieses Mittel bei verschiedenen Erkrankungen eingesetzt, die mit einer starken Tagesmüdigkeit einhergehen.
Wie wirkt Modafinil auf den Nervstoffwechsel?
Der genaue Wirkmechanismus von Modafinil ist bis heute nicht bekannt. Es ist nachgewiesen, dass Modafinil einen Dopamintransporter in den Nervenzellen hemmt und dadurch die Wiederaufnahme des Botenstoffs beeinflusst.
Wofür wird Modafinil vom Arzt verschrieben?
Seit 2011 ist Modafinil nur noch bei Narkolepsie zugelassen. Für alle anderen Störungen, bei denen Modafinil davor eingesetzt wurde, konnte die Wirkung nicht eindeutig nachgewiesen werden.
Welche Wirkungen erhoffen sich Gesunde, wenn sie Modafinil zum Neuroenhancement einnehmen?
Steigerung der Wachheit, Verbesserung der Gedächtnisleistung, Aufhellung der emotionalen Stimmung, Senkung des Schlafbedürfnisses.
Welche Wirkungen sind demgegenüber bei Gesunden tatsächlich nachgewiesen?
Erhöhung der Wachheit, kürzere Reaktionszeit, Wirkung auf Gedächtnisleistung und Aufmerksamkeit ist unklar, keinen Einfluss auf Stimmung.
Mögliche Nebenwirkungen
Unter anderem Kopfschmerzen, Schwindelgefühl, Schlaflosigkeit, Herzrasen, Leberfunktionsstörungen, Verdauungsstörungen.

Literatur: Lieb (2010), Sauter und Gerlinger (2012), Hermet-Schleicher und Cosmar (2014), Repantis (2011), Müller (2010), Stix (2010)

Tabelle 5: Medikamentenportrait Antidepressiva

Antidepressiva
Die ersten Antidepressiva wurden in den 50er Jahren zugelassen. Die Gruppe der Antidepressiva umfasst verschiedene Substanzklassen. Am häufigsten werden Präparate aus der Gruppe der selektiven Serotonin-Wiederaufnahme-Hemmer (SSRI) verwendet. Sie scheinen auch im Zusammenhang mit dem Neuroenhancement die wichtigste Wirkstoffgruppe im Bereich der Antidepressiva darzustellen. Im Gegensatz zu den Psychostimulanzien entfalten diese Mittel ihre gewünschte Wirkung zumeist erst nach mehrwöchiger Einnahme.
Wie wirken Antidepressiva auf den Nervstoffwechsel?
Selektive Serotonin-Wiederaufnahme-Hemmer hemmen – wie ihr Name schon sagt – selektiv die Wiederaufnahme des populär auch nicht ganz korrekt als „Glückshormon“ bezeichneten Serotonins in die Nervenendigungen (Synapsen). Somit steigt die Konzentration des Serotonins im Zwischenraum zwischen den Nervenzellen.
Wofür werden Antidepressiva vom Arzt verschrieben?
Depressionen, Angsterkrankungen, Zwangsstörungen, Panikstörungen, Essstörungen, posttraumatische Belastungsstörung, Schmerzsyndrome.
Welche Wirkungen erhoffen sich Gesunde, wenn sie Antidepressiva zum Neuroenhancement einnehmen?
Stimmungsaufhellung, Aktivierung, Überwindung von Unsicherheit und Schüchternheit.
Welche Wirkungen sind demgegenüber bei Gesunden tatsächlich nachgewiesen?
Wirkt nicht besser als ein Placebo; die erhofften Effekte konnten bei Gesunden nicht festgestellt werden.
Mögliche Nebenwirkungen
Häufiger sind Benommenheit, Verdauungsstörungen, Kopfschmerzen, Schlaflosigkeit; Nervosität, allergische Reaktionen; selten kann es auch zu schweren Reaktionen an Lunge, Nieren oder Leber kommen.
Beispiele
Fluoxetin, Sertralin, Citalopram, Escitalopram

Literatur: Lieb (2010), Sauter und Gerlinger (2012), Hermet-Schleicher und Cosmar (2014), Müller (2010), Glaeske *et al.* (2011), Stix (2010), Repantis (2011)

Tabelle 6: Medikamentenportrait Antidementiva

Antidementiva
Die Antidementiva (auch als Nootropika bezeichnet) lassen sich in verschiedene Wirkstoffgruppen unterteilen. Häufig eingesetzt werden Acetylcholinesterasehemmer, die für leichte bis mittelschwere Demenz zugelassen sind und Memantin, das bei mittelschwerer bis schwerer Demenz eingesetzt wird. Oft verwendet, aber nicht ganz unumstritten, ist das cyclische GABA-Derivat Piracetam. Das bekannteste pflanzliche Anti-Dementivum ist Ginkgo-biloba-Extrakt, das allerdings lediglich zur Behandlung von hirnorganischen Leistungsstörungen zugelassen ist.
Wie wirken Antidementiva auf den Nervstoffwechsel?
Acetylcholinesterasehemmer verhindern den Abbau des Botenstoffs Acetylcholin. Dieser Stoff spielt im Gehirn eine wichtige Rolle für die Steuerung der Wachheit, der Konzentration und der Gedächtnisleistung. Da bekannt ist, dass bei der Alzheimer-Demenz die Acetylcholin-produzierenden Nervenzellen absterben, kann durch diesen Wirkstoff dem entstehenden Acetylcholin-Mangel entgegenwirkt werden.
Auf der Feststellung beruhend, dass der Botenstoff Glutamat Nervenzellen schädigen kann, wenn die Konzentration zwischen den Nervenzellen zu hoch ist, wird Memantin zur Blockierung der Glutamat-Rezeptoren und somit zum Schutz der Nervenzellen eingesetzt.
Die Wirkungsweise von Ginkgo-Extrakt auf den Nervstoffwechsel ist wie die von Piracetam noch nicht hinreichend geklärt. Von Piracetam weiß man, dass es den Zuckerstoffwechsel beschleunigt und die Sauerstoffverwertung im Gehirn fördert.
Wofür werden Antidementiva vom Arzt verschrieben?
Erkrankungen, die zu einem Gedächtnisabbau im Alter führen, wichtigster Vertreter ist die Alzheimer-Demenz.
Welche Wirkungen erhoffen sich Gesunde, wenn sie Anti-Dementiva zum Neuroenhancement einnehmen?
Verbesserung der Gedächtnisleistung
Welche Wirkungen sind demgegenüber bei Gesunden tatsächlich nachgewiesen?
Studien mit Gesunden zeigen widersprüchliche Ergebnisse, manche weisen gar auf eine leichte Verschlechterung der Gedächtnisleistung hin.
Mögliche Nebenwirkungen
Sehr häufig sind Verdauungsstörungen und Kopfschmerzen; gelegentlich kommt es zu Magen- oder Darmblutung sowie Krampfanfällen.
Beispiele
Acetylcholinesterasehemmer: Donepezil, Rivastigmin, Galantamin; Memantin; Piracetam

Literatur: Lieb (2010), Sauter und Gerlinger (2012), Hermet-Schleicher und Cosmar (2014), Quednow (2010), Repantis (2011)

» Die Chancendiskussion wird ja betrieben von interessierter Seite. Die sagen ‚Ja, aber wenn es da etwas gäbe, das nebenwirkungsfrei wäre und uns leistungsfähiger macht, länger wach, aufnahmebereiter, erinnerungsfähiger und all diese Dinge, und dabei auch noch ausgeglichener und ruhiger, dann wäre es doch sinnvoll, wenn alle das nehmen.‘ Das wird es nicht geben, das hat es noch nie gegeben. Sie werden etwas, was die psychische, mentale und organische Leistungsfähigkeit dauerhaft steigert, nicht ohne Nebenwirkungen bekommen. Denn der Körper und die Psyche brauchen Energien, um das wieder aufzufüllen. Und wenn Sie stattdessen eine Tablette zuführen, die in Ihrem Hirn manipuliert, dann kann das nur schief gehen – die Frage ist nicht ob, sondern wann und wie gravierend. Insofern ist diese Diskussion nur eine Werbekampagne dafür, es jetzt schon zu tun, mit Dingen, die erwiesenermaßen extreme unerwünschte Wirkungen haben.

Dr. Raphael Gaßmann, Deutsche Hauptstelle für Suchtfragen e.V.

Tabelle 7: Medikamentenportrait Betablocker

Betablocker
Betablocker kamen in den 1960er Jahren auf den Markt. Sie gehören zu den am häufigsten verschriebenen Arzneimitteln, da ihr Anwendungsgebiet sehr breit ist.
Wie wirken Betablocker auf den Nervstoffwechsel?
Die Ausschüttung der „Stresshormone“ Adrenalin und Noradrenalin wird durch den Einsatz von Betablockern vermindert. Adrenalin und Noradrenalin führen in Stresssituationen sowie bei körperlicher Belastung zu einer Steigerung der Herzfrequenz und zum Anstieg des Blutdrucks, als Ausdruck einer physiologischen Anpassungsreaktion. Betablocker binden sich an die Rezeptoren dieser Stresshormone und hemmen somit ihre Wirkung auf das Herz-Kreislauf-System, aber auch bspw. auf die Lunge, wo die Botenstoffe für eine Erweiterung der Bronchien sorgen.
Wofür werden Betablocker vom Arzt verschrieben?
Bluthochdruck, Herzerkrankungen, Angstzustände, Migräneprophylaxe sowie zur symptomatischen Behandlung einer Schilddrüsenüberfunktion.
Welche Wirkungen erhoffen sich Gesunde, wenn sie Betablocker zum Neuroenhancement einnehmen?
Abbau von Stress, Nervosität und Lampenfieber.
Welche Wirkungen sind demgegenüber bei Gesunden tatsächlich nachgewiesen?
Reduzierung von Angstsymptomen wie Herzklopfen oder Zittern, Aufregung nimmt ab.
Mögliche Nebenwirkungen
Gelegentlich kommt es zu Müdigkeit, depressiven Verstimmungen, vorübergehenden Magen-Darm-Beschwerden, aber auch allergische Hautreaktionen sind möglich. Bei Menschen mit Asthma kann es zu Atemnot kommen.
Beispiele
Metoprolol, Propranolol

Literatur: Lieb (2010), Sauter und Gerlinger (2012), Hermet-Schleicher und Cosmar (2014)

- » Ohne erwiesenen Nutzen bleiben auch die geringsten Risiken unvertretbar. Alle für vermeintliches Neuroenhancement benutzten Pharmaka haben Nebenwirkungen und toxikologische Risiken. Dazu gehört bei den Stimulanzien auch die Gefahr der Addiction. Alle Risiken und Nebenwirkungen können sich nur durch einen Nutzen rechtfertigen, dessen Nachweis im Sinne Neuroenhancement fehlt.

Prof. Dr. Jürgen Fritze, Universität Frankfurt am Main

4.3 Ergebnisse der standardisierten Befragung von 5.017 Erwerbstätigen im Alter von 20 bis 50 Jahren

Im Folgenden werden die Ergebnisse der repräsentativen Online-Befragung von 5.017 Erwerbstätigen entlang von vier Analyselinien dargestellt.

Verbreitung und Gebrauchsmuster von pharmakologischem Neuroenhancement

Wie verbreitet ist pharmakologisches Neuroenhancement (pNE)? Wer sind die Verwender?

Mittels der Befragung konnte ermittelt werden, wie hoch der Anteil der Erwerbstätigen (20-50 Jahre) in Deutschland ist, die pharmakologisches Neuroenhancement verwenden. Diese „Verwender“ werden weiter unter die Lupe genommen: Welche Gruppen sind besonders betroffen? Welche Nutzungsmuster lassen sich unter den Verwendern von pNE erkennen? Mit anderen Worten: Wie häufig und zu welchen Anlässen nehmen sie verschreibungspflichtige Medikamente mit dem Ziel der Leistungssteigerung oder der Verbesserung des psychischen Wohlbefindens? Wie beziehen sie die Medikamente?

Gründe für Nicht-Verwendung

Wer sind die Nicht-Verwender und was sind deren Gründe, auf pharmakologisches Neuroenhancement zu verzichten? Welche Gruppen sind gefährdet?

Neben den Verwendern werden auch die Nicht-Verwender eingehend untersucht. Sollte die Verbreitung von pNE in Zukunft weiter zunehmen, werden die neuen Verwender aus dieser Gruppe kommen. Daher ist es wichtig zu wissen, was die Gründe sind, auf den Missbrauch von Medikamenten zur Leistungssteigerung zu verzichten. Wie stabil und entschieden sind die Nicht-Verwender von pNE? Und umgekehrt: wer zeigt eine bloß schwache Ablehnung gegenüber pNE und steht in Zukunft unter Risiko, mit pNE zu beginnen. Wo kann Prävention ansetzen, um diese Gruppe darin zu bestärken, auch weiterhin keine verschreibungspflichtigen Mittel zu missbrauchen?

Arbeitsbedingungen und pharmakologisches Neuroenhancement

Wie stehen Arbeitsbedingungen in Zusammenhang mit pharmakologischem Neuroenhancement?

Eine dritte Auswertungslinie der standardisierten Befragung bezieht sich auf einen möglichen Zusammenhang von Arbeitsbedingungen und Merkmalen der Arbeit einerseits, sowie der Verwendung von pNE andererseits. Verwenden Erwerbstätige also eher Medikamente zur Leistungssteigerung oder eher zur Verbesserung des psychischen Wohlbefindens, wenn sie nachteiligen Arbeitsbedingungen ausgesetzt sind? Hierzu gibt es eine Reihe von Thesen und Behauptungen, ohne dass dies bisher empirisch gut untersucht wäre.

Nimmt die Verwendung von pharmakologischem Neuroenhancement zu?

Die Befragung baut auf der empirischen Erhebung auf, die im Rahmen des DAK-Gesundheitsreports 2009 mit Schwerpunktthema „Doping am Arbeitsplatz“ durchgeführt wurde. Dies ermöglicht einen Zeitvergleich – 2008 mit 2014. Neben der Frage, ob „Doping am Arbeitsplatz“ zugenommen hat, wird auch das Wissen um die vermeintlichen Möglichkeiten der Leistungssteigerung mittels verschreibungspflichtiger Medikamente untersucht.

Nimmt „Doping am Arbeitsplatz“ zu?

Diesen Auswertungen ist zunächst eine Beschreibung der Methodik und Stichprobe vorangestellt.

Methodik und Stichprobe

Diese skizzierten zentralen Fragestellungen des aktuellen DAK-Gesundheitsreports lassen sich nur schwer durch Analyse von Routinedaten der DAK-Gesundheit beantworten. Auch die Literaturstudien, die im Rahmen des Reports durchgeführt wurden, lassen auf diese Frage keine Antwort zu, da sich die meisten Studien für Deutschland auf Studierende, Schüler oder die Allgemeinbevölkerung beziehen, nicht jedoch auf Erwerbstätige. Die Daten, die in Bezug auf Erwerbstätige zur Verfügung stehen, wurden durch die DAK-Gesundheit selbst im Rahmen des letzten Reports zu diesem Thema erhoben. Die Erhebung hierfür liegt nun schon sieben Jahre zurück (Krämer und Nolting 2009b).

Daher wurde erneut eine Befragung von Beschäftigten durchgeführt, mit dem Ziel, Erkenntnisse zu den oben genannten sowie zu weiteren Fragestellungen zu gewinnen. Um die Vergleichbarkeit zur Befragung im Jahr 2008 zu gewährleisten, wurden erneut Erwerbstätige im Alter von 20 bis 50 Jahren mit einem standardisierten Online-Fragebogen befragt. Zentrale Fragen sind in gleicher oder sehr ähnlicher Weise gestellt, um die Antworten von 2008 mit den aktuellen vergleichen zu können. Die Befragten wurden aus dem forsa.omninet-Panel zufällig ausgewählt. Der Befragungszeitraum war vom 05. bis 24. November 2014. Durchgeführt wurde die Befragung von der forsa Politik- und Sozialforschung GmbH.

Repräsentative Befragung von Erwerbstätigen im Alter von 20 bis 50 Jahren

Es beteiligten sich N=5.017 Erwerbstätige von 10.213 angeschriebenen Teilnehmern des Forsa-Panels, was einer Rücklaufquote von 49,1 Prozent entspricht. Der Einladungstext nannte das genaue Thema (pharmakologisches Neuroenhancement) nicht, sondern sprach von einer Befragung zum Thema „persönliches Wohlbefinden“. Somit ist nicht davon auszugehen, dass es eine selektive Teilnahme dahingehend gab, dass nur besonders interessierte oder im Gegenteil besonders ablehnende Erwerbstätige teilnahmen.

Diese Stichprobe wurde auf den Mikrozensus 2013 nach Region (West/Ost), Bildung (d.h. Schulabschluss) sowie Alter und Geschlecht gewichtet – alle folgenden berichteten Ergebnisse basieren auf dieser gewichteten Stichprobe. Zu beachten ist, dass die Anzahl der Befragten von der Gesamtzahl 5.017 abweichen kann, und zwar immer dann, wenn nicht alle Befragten eine Frage beantwortet haben, oder wenn sich die Frage nur auf eine Teilgruppe der Befragten bezieht. Sollte die Zahl der fehlenden Antworten bei einer Frage das normale

Maß übersteigen und ein Ausmaß haben, das auf Probleme hindeutet, z.B. bei der Frageformulierung, ist dies gesondert angegeben.

Die gewichtete Stichprobe ist repräsentativ für die Grundgesamtheit der (abhängig beschäftigten und selbständigen) Erwerbstätigen in Deutschland im Alter von 20 bis 50 Jahren und stellt sich folgendermaßen dar:

Alter und Geschlecht der Befragten

Tabelle 8: Befragte nach Alter und Geschlecht

Alter	Geschlecht					
	Männer		Frauen		Gesamt	
	Anzahl	Anteil an Alter	Anzahl	Anteil an Alter	Anzahl	Anteil an Alter
20 bis 24	201	7,5%	161	6,9%	362	7,2%
25 bis 29	461	17,2%	436	18,6%	897	17,9%
30 bis 34	346	13,0%	326	13,9%	672	13,4%
35 bis 39	461	17,3%	368	15,7%	829	16,5%
40 bis 44	401	15,0%	349	14,9%	750	14,9%
45 bis 50	801	30,0%	706	30,1%	1.507	30,0%
Gesamt	2.671	100,0%	2.346	100,0%	5.017	100,0%

Quelle: IGES nach Erwerbstätigenbefragung der DAK-Gesundheit 2014

Befragte nach beruflichen Statusgruppen

Tabelle 9: Befragte nach beruflicher Statusgruppe

	Anzahl	Anteil
Arbeiter		
Arbeiter, ungelernt oder angelernt	242	4,9%
Gelernte und Facharbeiter	607	12,2%
Meister oder Polier	78	1,6%
Angestellte		
Angestellte mit einfacher Tätigkeit	423	8,5%
Angestellte mit qualifizierter Tätigkeit	1.813	36,4%
hochqualifizierter Angestellte/Leitungsfunktion	884	17,8%
Angestellte mit umfassenden Führungsaufgaben	66	1,3%
Selbständige		
Freie Berufe, selbstständige Akademiker	142	2,8%
Sonstige Selbstständige und mithelfende Familienangehörige	119	2,4%
Beamte		
Einfacher und mittlerer Dienst	153	3,1%
Gehobener und höherer Dienst	247	5,0%
Auszubildender oder Praktikanten		
Auszubildender oder Praktikant	110	2,2%
Sonstiges	93	1,9%
Gesamt	4.976	100,0%

Quelle: IGES nach Erwerbstätigenbefragung der DAK-Gesundheit 2014

Tabelle 10: Befragte nach höchstem Schulabschluss

	Anzahl	Anteil
Keinen	11	0,2%
Hauptschulabschluss	1.172	23,6%
Realschulabschluss	1.838	37,0%
Abitur / Fachabitur	1.952	39,2%
Gesamt	4.973	100,0%

Schulabschluss der Befragten

Quelle: IGES nach Erwerbstätigenbefragung der DAK-Gesundheit 2014

Verbreitung von pharmakologischem Neuroenhancement (pNE) unter Erwerbstätigen

Wie verbreitet ist pharmakologisches Neuroenhancement unter Beschäftigten – also die Verwendung verschreibungspflichtiger Medikamente durch Gesunde zur Leistungssteigerung, zur Verbesserung des psychischen Wohlbefindens oder zum Abbau von Ängsten und Nervosität?

Wie verbreitet ist pharmakologisches Neuroenhancement in der Arbeitswelt?

Diese zentralen Fragestellungen des Gesundheitsreports zielen auf den Anteil der Beschäftigten ab, die pharmakologisches Neuroenhancement nutzen oder schon einmal genutzt haben. In der Befragung gaben die Teilnehmer an, ob Sie (in den vergangenen zwölf Monaten oder vor längerer Zeit) verschreibungspflichtige Medikamente ...

- a. zur Verbesserung der geistigen Leistungsfähigkeit und/oder
- b. zur Verbesserung der Stimmung oder zur Linderung von Ängsten und Nervosität

... ohne medizinische Notwendigkeit eingenommen haben.

Die Kriterien für pNE wurden in den Frageformulierungen mit großer Sorgfalt nachgehalten, d.h. es wurde stets darauf hingewiesen, dass es um *verschreibungspflichtige* Medikamente geht, (und nicht etwa um frei verkäufliche Präparate, seien sie auch apothekenpflichtig wie z.B. Koffeintabletten). Auch wurde darauf hingewiesen, dass es um eine nicht medizinisch notwendige Einnahme dieser Medikamente geht, und nicht etwa um eine indikationsgemäße zur Behandlung entsprechender Krankheiten wie Aufmerksamkeitsdefizitstörungen oder Depressionen.

Die Befragten beantworteten pro Medikamentengruppe (a und b) zunächst, ob sie solche verschreibungspflichtigen Medikamente in letzter Zeit oder in der Vergangenheit eingenommen haben. Falls sie dies bejahten, bekamen sie (wiederum pro Medikamentengruppe) die Frage vorgelegt, ob diese Einnahme medizinisch notwendig war. Beide Fragen waren mit Hinweisen versehen, was „verschreibungspflichtig“ und was „medizinisch notwendig“ bedeutet.¹⁷

Kriterium für Verwender von pharmakologischem Neuroenhancement

Als Verwender von pharmakologischem Neuroenhancement zur Leistungssteigerung gilt demnach, wer angibt, Medikamente zur Leistungssteigerung ohne medizinische Notwendigkeit in den letzten 12 Monaten oder vor längerer Zeit eingenommen zu haben. Wer Medikamente zur Verbesserung der Stimmung oder zur Linderung von Ängsten und Nervosität ohne medizinische Notwendigkeit einnimmt oder eingenommen hat, gilt als Verwender von pharmakologischem Neuroenhancement „Stimmungsverbesserung / Abbau Nervosität“.

Lebenszeit-Gebrauchsprävalenz von pharmakologischem Neuroenhancement:

Als Verwender von pharmakologischem Neuroenhancement gilt jeder, der Medikamente aus wenigstens einer der beiden Gruppen ohne medizinische Notwendigkeit eingenommen hat. Bei der Ermittlung dieser Anteile wird zunächst keine Rücksicht darauf genommen, ob die Verwendung in den vergangenen 12 Monaten oder vor längerer Zeit stattfand. Es handelt sich demnach um die Lebenszeitgebrauchsprävalenz von pharmakologischem Neuroenhancement.

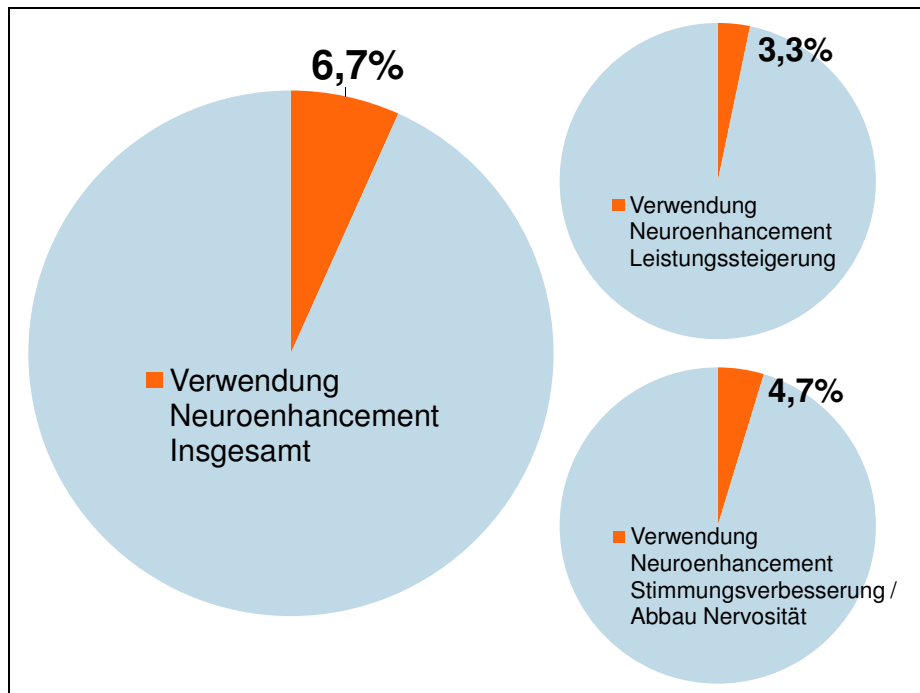
**... zur Leistungssteigerung: 3,3 Prozent
... zur Verbesserung der Stimmung oder zum Abbau von Ängsten und Nervosität: 4,7 Prozent**

6,7 Prozent der Befragten haben mindestens einmal in ihrem Leben pharmakologisches Neuroenhancement (mittels einer oder beider Medikamentengruppen) betrieben. 3,3 Prozent haben bereits Neuroenhancement zur Leistungssteigerung verwendet oder tun das aktuell. 4,7 Prozent betrieben oder betreiben aktuell Neuroenhancement zur Verbesserung der Stimmung oder zum Abbau von Ängsten und Nervosität (vgl. Abbildung 24).

Zu beachten ist, dass sich die Anteile von pNE zur Leistungssteigerung und pNE zur Stimmungsverbesserung nicht einfach aufsummieren lassen, und sich dadurch der Anteil der Verwender insgesamt errechnen ließe. Vielmehr gibt es eine Schnittmenge von Verwendern, die beide Medikamentengruppen zum Neuroenhancement verwenden.

¹⁷ Als Erklärung für „verschreibungspflichtig“ wurde folgender Hinweis eingeblendet: „Anmerkung: verschreibungspflichtig bedeutet, dass Sie dieses Medikament normalerweise nur gegen Vorlage eines ärztlichen Rezepts bekommen“. Die Erklärung für „medizinisch notwendig“ im Falle der Medikamente zur Leistungssteigerung lautete: „Anmerkung: Medizinisch notwendig heißt: Auf Rat eines Arztes zur Behandlung einer bestimmten Krankheit wie z.B. Aufmerksamkeitsstörungen oder krankhafter Müdigkeit“. Die Erläuterung zur Medikamentengruppe Verbesserung der Stimmung und Linderung von Ängsten und Nervosität lautete: „Anmerkung: Medizinisch notwendig heißt: Auf Rat eines Arztes zur Behandlung einer bestimmten Krankheit wie z.B. Depressionen oder Angstzuständen“. „Anmerkung: Medizinisch notwendig heißt: Auf Rat eines Arztes zur Behandlung einer bestimmten Krankheit wie z.B. Depressionen oder Angstzuständen“.

Abbildung 24: Lebenszeit-Gebrauchsprävalenzen von pharmakologischem Neuroenhancement



6,7 Prozent der Beschäftigten verwenden oder verwendeten pharmakologisches Neuroenhancement

Quelle: IGES nach Erwerbstätigenbefragung der DAK-Gesundheit 2014 (N=4.971)

Schätzung der Untererfassung: Verwendung von pharmakologischem Neuroenhancement einschließlich des Dunkelfelds

Diese Ergebnisse beruhen auf einer direkten Abfrage der Verwendung von Neuroenhancement.¹⁸ Bei Befragungen zu sensiblen Themen und „unangenehmen Fragen“ ist jedoch immer mit falschen bzw. sozial erwünschten Antworten zu rechnen – Befragte geben in einem gewissen Maße jene Antworten, von denen sie annehmen, dass diese von ihnen erwartet werden. Demnach sind sie nur eingeschränkt bereit, ein Handeln „zuzugeben“, das sozial missbilligt wird (Schnell *et al.* 1992: 363). Dies ist in Forschungen zum pharmakologischen Neuroenhancement zu berücksichtigen. Was in diesem Gesundheitsreport meist neutral als pharmakologisches Neuroenhancement bezeichnet wird, wird häufig auch unter der Thematik "Hirndoping" oder auch Medikamentenmissbrauch debattiert. Einige der zum „Hirndoping“ verwendeten Medikamente fallen in Deutschland sogar unter das Betäubungsmittelgesetz.¹⁹

Schätzung der Untererfassung der Verbreitung von pharmakologischem Neuroenhancement

Um die daraus möglicherweise folgende Unterschätzung der Verbreitung von pNE kontrollieren zu können, wurde zusätzlich zur direkten Abfrage eine besondere Fragetechnik eingesetzt, die bei sensiblen Themen und unangenehmen Fragen ehrlichere Antworten der Befragten befördert: die Unmatched Count Technique (UCT-Technik, auch Item-Count-Technique, ICT). Über die bloße Zusicherung von Anonymität hinaus schafft diese Technik eine für den Befragten greifbare

¹⁸ Genauer: die Teilnehmer wurden danach gefragt, ob sie (in den vergangenen 12 Monaten oder noch länger zurückliegend) Medikamente zur Leistungssteigerung, zur Verbesserung der Stimmung oder zum Abbau von Ängsten eingenommen haben. Daraufhin erfolgte die Abfrage, ob diese Einnahme medizinisch notwendig war.

¹⁹ Z.B. Methylphenidat. Vgl. Anlage 3 zum BTMG: verkehrsfähige und verschreibungsfähige Betäubungsmittel.

anonyme Befragungssituation, in der er geschützt davor ist, dass seine individuelle Antwort erkennbar ist²⁰ (Coutts und Jann 2011, Kirchner *et al.* 2013: 295, Raghavarao und Federer 1978).

Unmatched Count Technique (UCT)

In den eingesetzten UCT-Frageblöcken wird der jeweiligen *Experimentalgruppe* eine Reihe von Fragen vorgelegt („Long List“), die neben dem eigentlich interessierenden Merkmal (Verwendung Neuroenhancement) auch eine Reihe harmloser Sachverhalte abfragt („Gehen Sie gerne ins Kino?“, „Sind Sie schon einmal umgezogen?“ u.ä.). Die Experimentalgruppe beantwortet nicht jede einzelne Frage, sondern gibt die Anzahl der „Ja“-Antworten an, die sie bei einzelner Beantwortung geben würden.

Die *Kontrollgruppe* beantwortet die „Short List“, also nur die harmlosen Fragen ohne das sensible Merkmal. Auch sie beantwortet nicht jede einzelne Frage, sondern gibt die Anzahl der „Ja“-Antworten an. Die Prävalenz des sensiblen Merkmals lässt sich anhand der Differenz des Mittelwerts der Anzahl Ja-Antworten der Experimentalgruppe und der der Kontrollgruppe schätzen.

Die Genauigkeit der Schätzung lässt sich durch den Einsatz mehrerer UCT-Blöcke erhöhen. Im hier eingesetzten Design gab es zwei UCT-Blöcke (Tabelle 11). Befragte wurden per Zufall entweder Gruppe 1 oder Gruppe 2 zugeordnet.²¹ Im ersten UCT-Block ist Gruppe 1 die Experimentalgruppe und beantwortet die Long List. Gruppe 2 ist demgegenüber die Kontrollgruppe und beantwortet die Short List. Hieraus ergibt sich ein erster Schätzer für die Prävalenz von pNE.

²⁰ Ausnahme: wenn der Befragte alle Fragen mit „Ja“ beantwortet, ist ersichtlich, dass er auch das sensible Merkmal mit „Ja“ beantwortet hat.

²¹ Darüber hinaus gab es eine dritte Gruppe, der gar keine UCT-Blöcke vorgelegt wurden.

Tabelle 11: Design der UCT-Technik in der Befragung zum DAK-Gesundheitsreport 2015

Die Dunkelziffer der Verwendung von pNE wird mit Hilfe der UCT-Technik (Double List Design) geschätzt

UCT-Block Nr. 1	
Gruppe 1 Experimentalbedingung („Long List“)	Gruppe 2 Kontrollbedingung („Short List“)
<ul style="list-style-type: none"> Haben Sie schon einmal den Arbeitgeber gewechselt? 	<ul style="list-style-type: none"> Haben Sie schon einmal den Arbeitgeber gewechselt?
<ul style="list-style-type: none"> Gehen Sie gerne ins Kino? 	<ul style="list-style-type: none"> Gehen Sie gerne ins Kino?
<ul style="list-style-type: none"> Haben Sie einen Partner oder sind verheiratet? 	<ul style="list-style-type: none"> Haben Sie einen Partner oder sind verheiratet?
<ul style="list-style-type: none"> Haben Sie schon einmal verschreibungspflichtige Medikamente ohne medizinische Notwendigkeit zur geistigen Leistungssteigerung oder Verbesserung der Stimmung eingenommen bzw. tun das aktuell? 	<ul style="list-style-type: none"> –
Anzahl Ja-Antworten: _____	Anzahl Ja-Antworten: _____
UCT-Block Nr.2	
Gruppe 1 Kontrollbedingung („Short List“)	Gruppe 2 Experimentalbedingung („Long List“)
<ul style="list-style-type: none"> Haben Sie schon einmal Urlaub in Frankreich gemacht? 	<ul style="list-style-type: none"> Haben Sie schon einmal Urlaub in Frankreich gemacht?
<ul style="list-style-type: none"> Haben Sie bisher an allen Bundestagswahlen teilgenommen, bei denen Sie wahlberechtigt waren? 	<ul style="list-style-type: none"> Haben Sie bisher an allen Bundestagswahlen teilgenommen, bei denen Sie wahlberechtigt waren?
<ul style="list-style-type: none"> Hatten Sie schon einmal ein Haustier? 	<ul style="list-style-type: none"> Hatten Sie schon einmal ein Haustier?
<ul style="list-style-type: none"> – 	<ul style="list-style-type: none"> Haben Sie schon einmal verschreibungspflichtige Medikamente ohne medizinische Notwendigkeit zur geistigen Leistungssteigerung oder Verbesserung der Stimmung eingenommen bzw. tun das aktuell?
Anzahl Ja-Antworten: _____	Anzahl Ja-Antworten: _____

Quelle: IGES in Anlehnung an Kirchner et al. (2013)

Im zweiten UCT-Block ist Gruppe 2 die Experimentalgruppe und beantwortet eine zweite Longlist. Gruppe 1 beantwortet im zweiten Block dementsprechend die zweite Short List. Die Frage zum sensiblen Merkmal lautet in beiden Experimentallisten: „Haben Sie schon einmal verschreibungspflichtige Medikamente ohne medizinische Notwendigkeit zur geistigen Leistungssteigerung oder Verbesserung der Stimmung eingenommen bzw. tun das aktuell?“ (Tabelle 11)

Die Ergebnisse sind in Tabelle 12 dargestellt. UCT-Block Nr. 1 kommt zu einem Schätzer von 12,5 Prozent (Differenz der Mittelwerte der Longlist und der Shortlist in Prozent). UCT-Block Nr. 2 ergibt einen Schätzer von 11,7 Prozent. Der Mittelwert aus beiden Schätzern ist 12,1 Prozent.

Tabelle 12: UCT-Frageblöcke: Ergebnisse

Gruppe 1 (N=1.684)	Gruppe 2 (N=1.666)
UCT-Block Nr. 1	
Mittelwert Longlist: 2,33	Mittelwert Shortlist: 2,21
Schätzer aus UCT-Block Nr.1: 12,5 Prozent	
UCT-Block Nr.2	
Mittelwert Shortlist: 2,06	Mittelwert Longlist: 2,17
Schätzer aus UCT-Block Nr.2: 11,7 Prozent	
Mittelwert aus beiden Schätzern: 12,1 Prozent	

Quelle: IGES nach Erwerbstätigenbefragung der DAK-Gesundheit 2014

**Verbreitung von
pharmakologischem
Neuroenhancement
inklusive Untererfas-
sung (Dunkelziffer):
12,1 Prozent**

Den Antworten auf die UCT-Fragen zufolge beträgt die Lebenszeit-Prävalenz der Verwendung von pharmakologischem Neuroenhancement 12,1 Prozent. Demnach ist der Anteil der Verwender also um etwa 80 Prozent höher als der Anteil von 6,7 Prozent, der bei direkter Abfrage ermittelt wurde.

Unter der Annahme, dass die Untererfassung von pNE stets in etwa gleich ist, also z.B. bei Männern und Frauen, bei der 12-Monats-Prävalenz genau wie bei der Lebenszeitprävalenz, kann davon ausgegangen werden, dass der wahre Wert bei all diesen Angaben um 80 Prozent höher liegt.

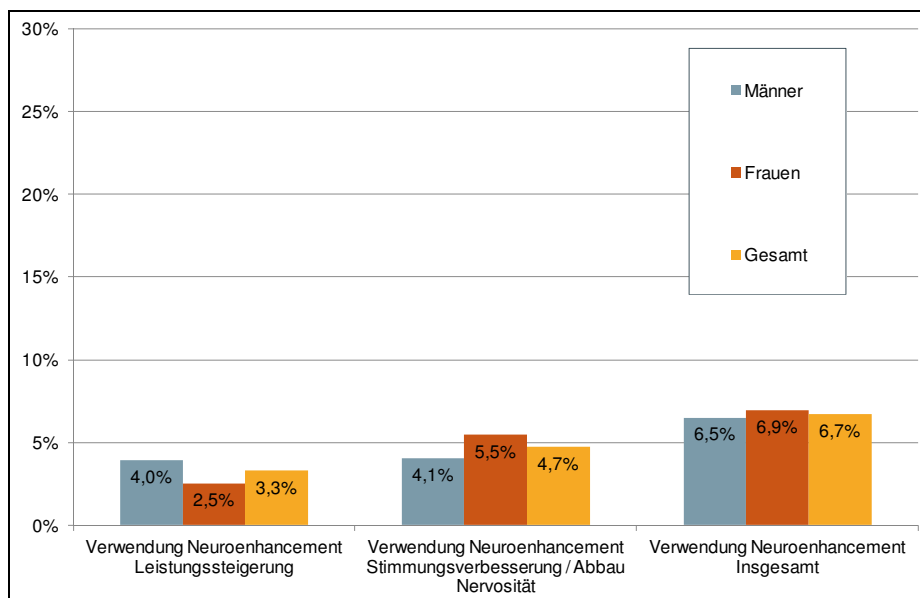
Verwendung von pharmakologischem Neuroenhancement nach Geschlecht

Während Neuroenhancement zur Leistungssteigerung vor allem Männer anspricht, wird solches zur Verbesserung der Stimmung oder zum Abbau von Ängsten und Nervosität häufiger von Frauen genutzt. Unter den Männern haben 4,0 Prozent in der Vergangenheit oder aktuell pNE zur Leistungssteigerung verwendet – unter den Frauen beträgt dieser Anteil nur 2,5 Prozent. Pharmakologisches Neuroenhancement zur Verbesserung der Stimmung und zum Abbau von Ängsten und Nervosität wird dagegen eher von Frauen als von Männern verwendet: 5,5 zu 4,1 Prozent (Abbildung 25).

Neuroenhancement zur Leistungssteigerung spricht eher Männer als Frauen an

Bezüglich der Verwendung von pNE insgesamt unterscheiden sich Männer und Frauen praktisch nicht. Gegenüber der Befragung im Rahmen des DAK-Gesundheitsreports 2009 (Krämer und Nolting 2009b: 54f.) haben die Männer offenbar nachgezogen: Sie greifen nur noch unwesentlich seltener als Frauen zu verschreibungspflichtigen Medikamenten ohne medizinische Notwendigkeit. Unterschiede zwischen den Geschlechtern bestehen jedoch weiterhin in der Art des Neuroenhancements: wenn Frauen pNE verwenden, dann neigen sie eher zu Mitteln zur Verbesserung des psychischen Wohlbefindens. Unter Männern sind beide Arten des Neuroenhancements etwa gleich (wenig) verbreitet (Abbildung 25).

Abbildung 25: Lebenszeit-Gebrauchsprävalenzen von pharmakologischem Neuroenhancement nach Geschlecht



Quelle: IGES nach Erwerbstätigenbefragung der DAK-Gesundheit 2014 (Männer: N=2.644-2.652; Frauen: N=2.327-2.337; Gesamt: N=4.971-4.989)

Neben der Analyse der Verwendung von pNE nach Geschlecht verspricht die Analyse nach Alter Aufschlüsse. Abbildung 26 zeigt die Verwendung von pNE (insgesamt, also Leistung und Stimmung zusammengenommen) nach Altersgruppen.

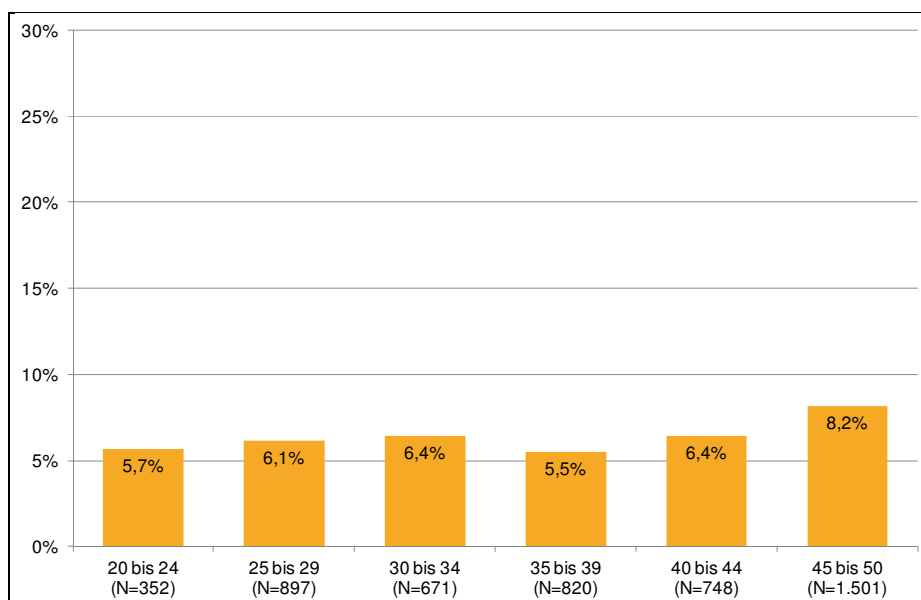
Altersunterschiede bei der Verwendung von pharmakologischem Neuroenhancement bestehen kaum

Im Großen und Ganzen sind die Unterschiede zwischen den Altersgruppen – mit einer Ausnahme – gering. Klar auffällig sind die 45- bis 50-Jährigen, die einen Anteil von pNE-Verwendern von 8,2 Prozent aufweisen (vgl. Abbildung 26). Zu beachten ist bei der Lebenszeitprävalenz jedoch, dass Ältere mehr Zeit als Jüngere hatten, irgendwann im Leben pNE zu verwenden.²² Analysen an späterer Stelle in diesem Bericht werden diesen Faktor berücksichtigen und den 12-Monats-Zeitraum gesondert berücksichtigen.

» Ich sehe bei Stimulanzien weder Chancen noch Potenziale des Gebrauchs durch Gesunde. Es ist zu unterscheiden zwischen einmaligem oder seltenem „Probierkonsum“ und öfterem oder gar Dauerkonsum. Risiken und Nebenwirkungsrate steigen deutlich mit Frequenz, Dauer und Dosis der konsumierten Substanzen und sind substanzspezifisch zu betrachten. Sie reichen bei Ritalin von „ich merke nix“ (was überhaupt nicht heißt, dass keine Wirkungen vorhanden wären, nur spürt sie der Konsument erst im Nachhinein) bis „völlig überdreht und unruhig“, im schlechten Fall allerdings auch bis zu Kreislaufkollaps und Schlimmerem. Ungeklärt ist bis heute ja bekanntermaßen der Wirkmechanismus von Ritalin, aber auch, ob die durch die Substanz verursachten psychischen und kognitiven Störungen nicht doch dauerhaft (auch nach Absetzen des Präparates) sind.

Karsten Strauß, Strauß & Partner, Institut für Suchtmedizin

Abbildung 26: Lebenszeit-Gebrauchsprävalenzen von pharmakologischem Neuroenhancement nach Alter



Quelle: IGES nach Erwerbstätigenbefragung der DAK-Gesundheit 2014

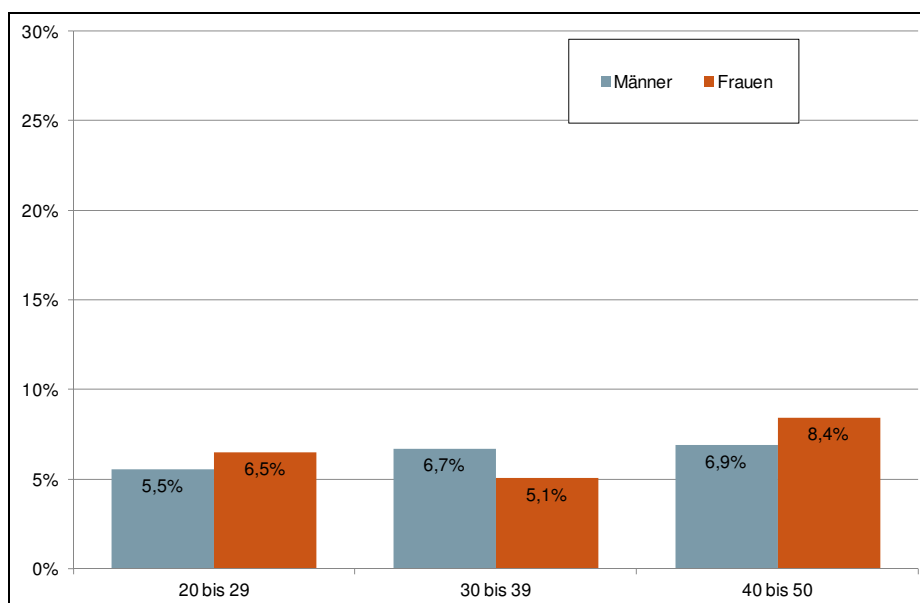
²² Dagegen kann bei Älteren ein Recall-Bias einen Effekt dahingehend haben, dass sie die Verwendung wieder vergessen haben und in der Befragung nicht angeben.

Eine feinere Analyse, die die Altersgruppen nach Geschlecht differenziert, bestätigt, dass es wenige bedeutsame Unterschiede zwischen den Altersgruppen gibt. Mit einer Ausnahme: Es zeigt sich bei den 40- bis 50-jährigen Frauen eine erhöhte Gebrauchsprävalenz (8,4 Prozent), nicht jedoch bei den Männern (Abbildung 27).

Den größten Anteil der Verwender stellen Frauen im Alter von 40 bis 50 Jahren mit 8,4 Prozent

Tiefere Analysen, die nach Art des pNE unterscheiden (Leistung vs. Stimmung) lassen vermuten, dass Frauen in dieser Altersgruppe bezüglich beider Arten von pNE (unter den Frauen) die höchsten Gebrauchsprävalenzen aufweisen.²³ Bei männlichen Erwerbstätigen steigt die Lebenszeitprävalenz mit dem Alter an.

Abbildung 27: Lebenszeit-Gebrauchsprävalenzen von pharmakologischem Neuroenhancement nach Alter und Geschlecht



Analysen nach Alter und Geschlecht weisen erwerbstätige Frauen zwischen 40 und 50 Jahren mit 8,4 Prozent als häufigste Verwender von pNE aus

Quelle: IGES nach Erwerbstätigenbefragung der DAK-Gesundheit 2014 (N (Männer/Frauen) = 2.471/2.164.)

Die hier berichteten Lebenszeit-Gebrauchsprävalenzen geben noch nicht Auskunft darüber, wer aktueller Verwender von Neuroenhancement ist. Vielmehr gingen in diese Berichte auch Befragte ein, die möglicherweise nur einmal und vor langer Zeit verschreibungspflichtige Medikamente zum Neuroenhancement missbraucht haben.

Wie hoch ist demgegenüber die 12-Monats-Gebrauchsprävalenz, mit anderen Worten der Anteil der aktuellen Verwender von Neuroenhancement unter Beschäftigten?

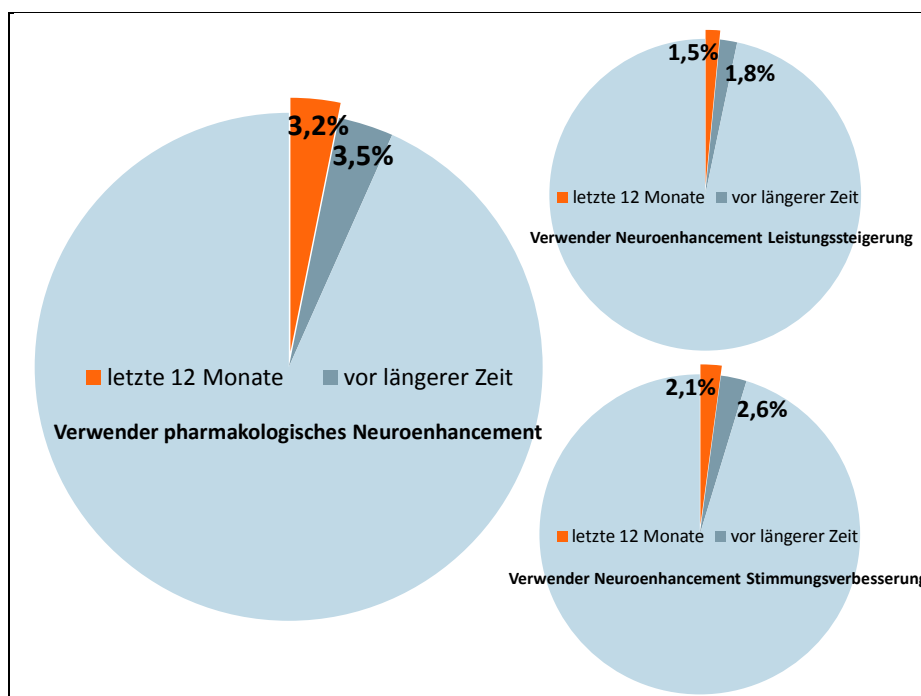
Wie hoch ist die 12-Monatsprävalenz des Gebrauchs von Neuroenhancern?

²³ Durch die Vielzahl der Differenzierungen (Alter, Geschlecht und pNE-Art (Leistung vs. Stimmung)) werden die Fallzahlen sehr klein, weswegen weitere Analysen hier nicht abgebildet sind. In der Gruppe der 40- bis 50-jährigen Frauen sind jedoch die Gebrauchsprävalenzen für beide Medikamentengruppen höher als bei den anderen Altersgruppen der Frauen: 3,3 Prozent für die Leistungssteigerung und 6,9 Prozent für die Verbesserung der Stimmung.

Der Anteil der Neuroenhancement-Verwender in den letzten 12 Monaten ist deutlich geringer als der derjenigen, die *jemals* entsprechende Medikamente mit dem Ziel der Leistungssteigerung oder Stimmungsverbesserung eingenommen haben: 3,2 Prozent der Befragten geben an, innerhalb der letzten 12 Monate verschreibungspflichtige Medikamente ohne medizinische Notwendigkeit eingenommen zu haben. 1,5 Prozent geben dies für die Gruppe der leistungssteigernden Mittel an, 2,1 Prozent für die Gruppe der Mittel zur Verbesserung der Stimmung und zum Abbau von Ängsten und Nervosität (Abbildung 28).

Abbildung 28: (12-Monats-) Gebrauchsprävalenzen von pharmakologischem Neuroenhancement

3,2 Prozent der Erwerbsstätigen haben in den letzten 12 Monaten pNE verwendet



Quelle: IGES nach Erwerbstätigenbefragung der DAK-Gesundheit (N=4.989)

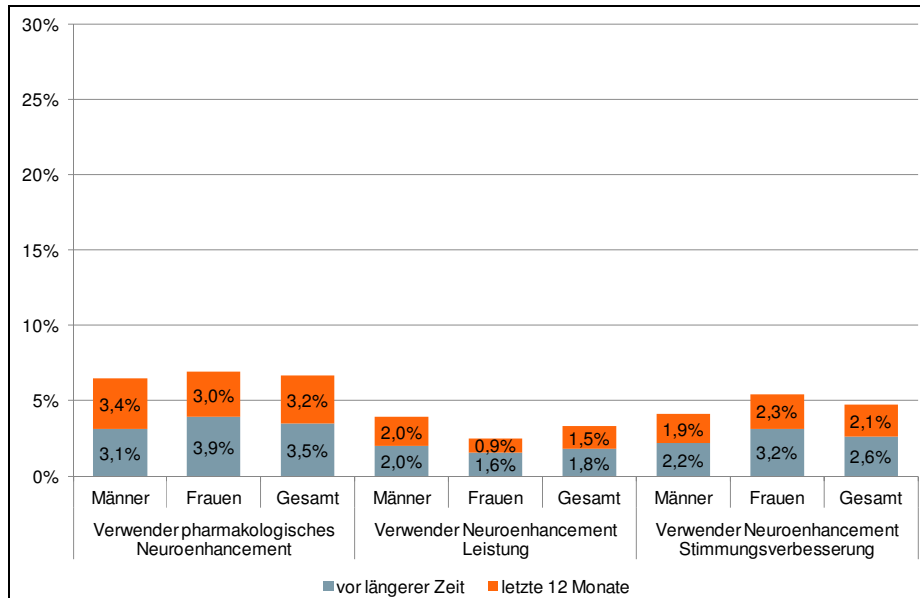
Die an den Lebenszeit-Gebrauchsprävalenzen von pNE beobachteten Geschlechterunterschiede zeigen sich auch bezüglich der 12-Monatsprävalenz (Abbildung 29): Männer neigen häufiger als Frauen zu Neuroenhancement mittels Medikamenten zur Leistungssteigerung (2,0 zu 0,9 Prozent) – Frauen greifen nur unwesentlich häufiger als Männer zu Präparaten zur Stimmungsverbesserung oder zum Abbau von Ängsten und Nervosität (2,3 zu 1,9 Prozent). Diesen Angaben zufolge gilt für Neuroenhancement insgesamt: Etwa jeder 30. Mann und jede 33. Frau hat in den zurückliegenden 12 Monaten einmal oder mehrmals verschreibungspflichtige Medikamente ohne medizinische Notwendigkeit eingenommen.

Inklusive der Dunkelziffer könnte die 12-Monats-Gebrauchsprävalenz bei 5,8 Prozent liegen

Auch bezüglich der 12-Monats-Gebrauchsprävalenz dürfte es eine Untererfassung (Dunkelziffer) geben, die in ähnlichem Verhältnis zu den berichteten Werten steht, wie dies bei der Lebenszeit-Gebrauchsprävalenz ermittelt wurde. Demnach könnte der Anteil der aktuellen Verwender von pharmakologischem Neuroenhancement um 80 Prozent höher sein. Falls diese Annahme zutrifft, hätte ein Anteil von 5,8 Prozent der Erwerbstätigen innerhalb der letzten 12 Monate

verschreibungspflichtige Medikamente mit dem Ziel der Verbesserung der geistigen Leistung oder des psychischen Befindens missbraucht.

Abbildung 29: 12-Monats-Gebrauchsprävalenzen von pharmakologischem Neuroenhancement nach Geschlecht



Analyse der 12-Monatsprävalenz Neuroenhancement nach Alter

Quelle: IGES nach Erwerbstätigenbefragung der DAK-Gesundheit (Männer: N=2.644-2.652; Frauen: N=2.327-2.337; Gesamt: N=4.971-4.989)

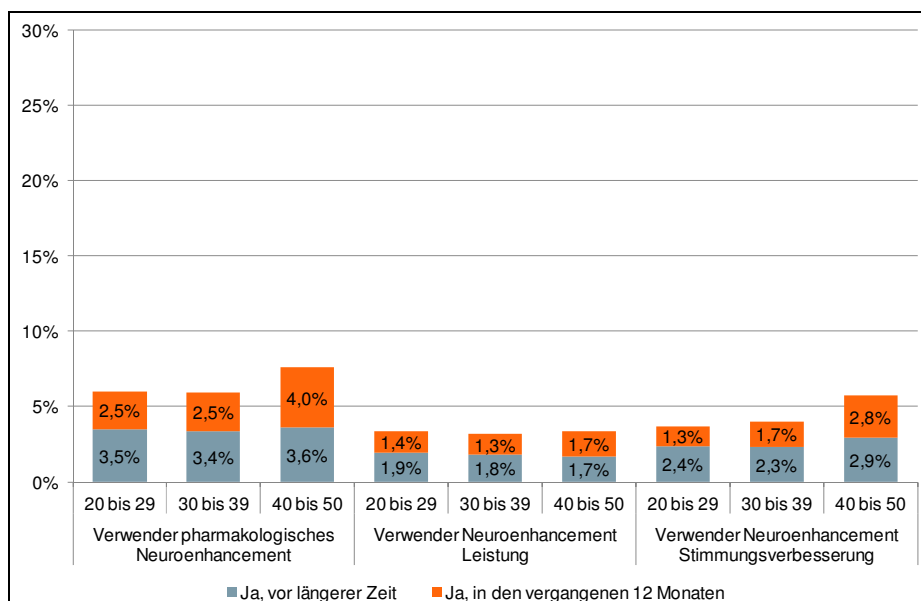
Abbildung 30 zeigt, dass der größte Anteil aktueller Verwender in der ältesten Altersgruppe zu finden ist: 4,0 Prozent bei den 40- bis 50-Jährigen. Die jüngeren Altersgruppen (die 20- bis 29-Jährigen) greifen seltener zu pNE, in etwa so viel wie die mittlere Altersgruppe (die 30- bis 39-Jährigen) mit je 2,5 Prozent.

Dies gilt allerdings nicht für beide Medikamentengruppen: Bei leistungssteigernden Medikamenten sind die Unterschiede der 12-Monats-Gebrauchsprävalenzen gering: in allen Altersgruppen liegen sie unter zwei Prozent. Stimmungsverbessernde Medikamente werden dagegen zu einem größeren Anteil von der älteren Altersgruppen eingenommen als von den mittleren und jüngeren Altersgruppen: 2,8 Prozent 12-Monats-Prävalenz gegenüber 1,7 und 1,3 Prozent. Analysen nach Alter und Geschlecht weisen erwerbstätige Frauen zwischen 40 und 50 Jahren mit 8,4 Prozent als häufigste Verwender von pNE aus.

Wie Abbildung 27 gezeigt hat, sind es v.a. Frauen, die den großen Anteil Verwender in dieser Altersgruppe ausmachen.

Abbildung 30: 12-Monats-Gebrauchsprävalenzen von pharmakologischem Neuroenhancement nach Alter

Die höchsten Gebrauchsprävalenzen von pNE finden sich bei den 40- bis 50-Jährigen



Quelle: IGES nach Erwerbstätigenbefragung der DAK-Gesundheit 2014 (Alter 20-29: N=1.247-1.249; Alter 30-39: N=1.488-1.491; Alter 40-50: N=2.236-2.249)

Analysen nach Alter und Geschlecht ergeben also, dass Frauen zu etwas höheren Anteilen pharmakologisches Neuroenhancement betreiben als Männer (6,9 zu 6,5 Prozent) und dass die Altersgruppe der 45- bis 50-Jährigen mit 8,2 Prozent die höchsten Gebrauchsprävalenzen aufweist. Eine Gruppenbildung nach beiden Kategorien – Alter und Geschlecht – weist die Frauen zwischen 40 und 50 Jahren mit 8,4 Prozent als anteilmäßig größte Verwendergruppe aus.

Verwendung von pharmakologischen Neuroenhancement nach soziodemographischen Merkmalen

Welche weiteren Unterschiede bezüglich der Verwendung von pharmakologischem Neuroenhancement nach verschiedenen soziodemographischen Merkmalen sowie arbeitsbezogenen Merkmalen gibt es? Dies wird im Folgenden geprüft.

Bildung (Merkmal: Schulabschluss)

In der Nutzung von pNE unterscheiden sich Erwerbstätige mit verschiedenen Schulabschlüssen (Haupt-, Realschulabschluss und (Fach-)Abitur) nicht signifikant²⁴.

Betrachtet man nur die Verwendung von Neuroenhancement mittels Medikamente zur Verbesserung der Stimmung, haben Erwerbstätige mit Realschulabschluss eine erhöhte Lebenszeitprävalenz (5,8 Prozent) gegenüber Beschäftigten mit Hauptschulabschluss (4,2 Prozent) oder (Fach-)Abitur (3,9 Prozent).²⁵

Erwerbstätige mit Realschulabschluss haben die höchste Lebenszeit-Gebrauchsprävalenz für pNE zur Stimmungsverbesserung

24 Wenn nicht anderweitig ausgewiesen ist mit Signifikanz stets das Ergebnis eines Chi-Quadrat-Tests über die entsprechende Kreuztabelle gemeint. Das zugrunde gelegte Signifikanzniveau ist 5%.

25 Die Analysen wurden mit der Lebenszeitprävalenz, nicht mit der 12-Monats-Prävalenz durchgeführt, weil bei letzterer zu geringe Fallzahlen gegeben sind. Personen ohne Schulab-

Bildung (Merkmal: Akademiker / Nicht-Akademiker)

Akademiker nehmen zu einem – nicht signifikant – höheren Anteil Medikamente zur Leistungssteigerung als Nicht-Akademiker (3,4 zu 3,1 Prozent, Lebenszeit). Erwerbstätige ohne akademischen Abschluss weisen stattdessen höhere Gebrauchsprävalenzen auf, wenn es um Neuroenhancement mittels Medikamente zur Verbesserung der Stimmung geht: 4,8 zu 3,8 Prozent (nicht signifikant). In Bezug auf Neuroenhancement mittels beider Medikamentengruppen liegen die Nicht-Akademiker mit 6,7 Prozent vor den Akademikern (5,9 Prozent).²⁶

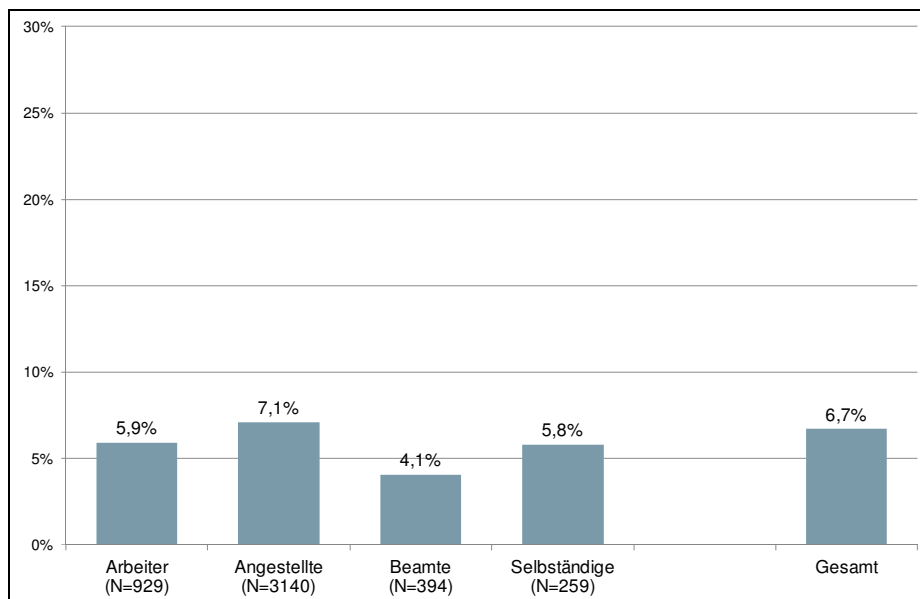
Akademiker und nicht-Akademiker unterscheiden sich nicht signifikant voneinander. Nicht-Akademiker haben tendenziell höhere Prävalenzen für pNE zur Stimmungsverbesserung

Berufliche Stellung

Die Auswertung deutet darauf hin, dass Angestellte die höchsten Lebenszeit-Gebrauchsprävalenzen von pNE aufweisen. 7,1 Prozent in dieser Gruppe haben irgendwann pNE verwendet. Beamte weisen mit 4,1 Prozent die niedrigsten Prävalenzen auf, Arbeiter und Selbständige liegen mit 5,9 bzw. 5,8 Prozent leicht unter dem Durchschnitt von 6,7 Prozent. Die Unterschiede sind nicht signifikant (Abbildung 31).

Die höchsten Gebrauchsprävalenzen weisen Angestellte auf, die geringsten Beamte

Abbildung 31: Anteil der Verwender von pharmakologischem Neuroenhancement (Lebenszeitprävalenz) nach beruflicher Stellung



Quelle: IGES nach Erwerbstätigenbefragung der DAK-Gesundheit 2014

Die hier verwendete Einteilung der beruflichen Stellung ignoriert die Unterschiede innerhalb der Kategorien der beruflichen Stellung. So zählen zu den Arbeitern beispielsweise un- und angelernte Arbeiter wie auch gelernte Arbeiter und auch Meister und Poliere (Tabelle 9). Hinter den Angestellten verbergen sich solche mit einfacher, mit quali-

schluss wurden von der Analyse ausgeschlossen, da nur N=11 Befragte keinen Schulabschluss haben.

²⁶ Die Analyse schließt diejenigen aus, die bei der Frage nach dem akademischen Abschluss keine Angabe gemacht haben oder sich in besonderen Situationen, wie z.B. in einem berufsbegleitenden Studium befinden. Daher liegt die Gebrauchsprävalenz für die gültigen Antworten nur bei 6,5 Prozent, statt der 6,7 Prozent, die über alle Befragten ermittelt wurden.

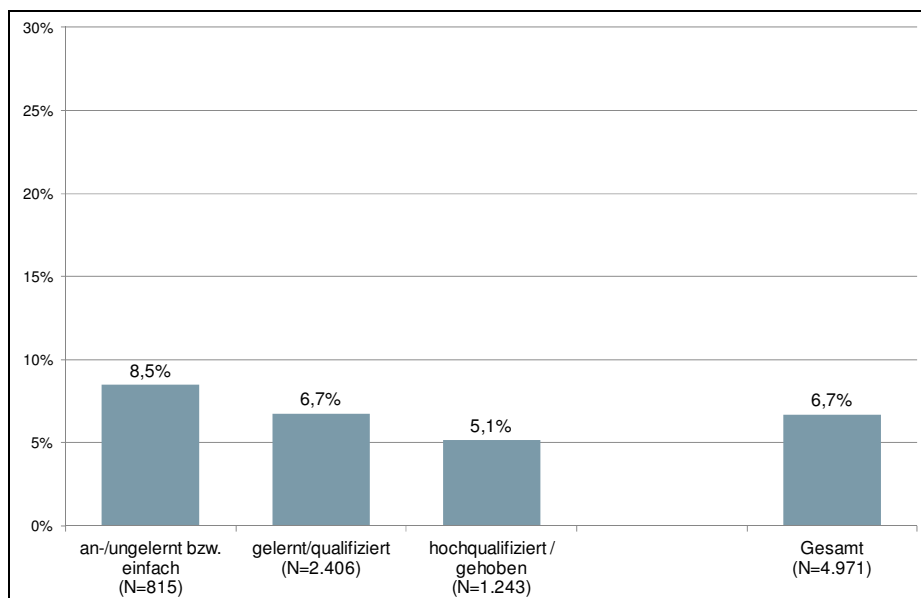
Unterscheidung nach Tätigkeitsniveau

fizierter und mit hochqualifizierter Tätigkeit sowie Angestellte mit umfassenden Führungsaufgaben. Die Selbstständigen dürften in sich ebenfalls hochgradig heterogen sein.

Daher wurde eine weitere Einteilung der beruflichen Stellung vorgenommen, die auf Basis des Tätigkeitsniveaus Gruppen zusammenfasst. Hierbei entstehen die drei Tätigkeitskategorien an-/ungelernt bzw. einfach, gelernt/qualifiziert sowie hochqualifiziert/gehoben, die die jeweiligen Qualifikationsniveau innerhalb der Arbeiter, Angestellten und Beamten widerspiegeln.²⁷

Abbildung 32 zeigt die Lebenszeit-Gebrauchsprävalenz von pharmakologischem Neuroenhancement nach dieser Kategorie. Hieraus geht ein deutlicher Trend hervor, dass, je einfacher das Tätigkeitsniveau ist, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, zumindest irgendwann pharmakologisches Neuroenhancement betrieben zu haben. Arbeiter, Angestellte und Beamte mit einfacher Tätigkeit haben zu 8,5 Prozent bereits Medikamente zur Leistungssteigerung oder zur Stimmungsverbesserung eingenommen, gelernte und qualifizierte Arbeiter oder Angestellte demgegenüber nur zu 6,7 Prozent (was dem Durchschnitt über alle Befragte entspricht). Der Anteil der Nutzer ist am geringsten bei den Beschäftigten mit hochqualifizierter bzw. gehobener oder höherer Tätigkeit: 5,1 Prozent. Die Unterschiede sind im Chi-Quadrat-Test auf einem 5 Prozent Niveau signifikant.

Abbildung 32: Anteil Verwender von pharmakologischem Neuroenhancement (Lebenszeitprävalenz) nach Niveau der Tätigkeit



Quelle: IGES nach Erwerbstätigenbefragung der DAK-Gesundheit 2014

²⁷ Selbstständige wurden aus der Analyse ausgeschlossen, da über sie keine weiteren Informationen über das Niveau ihrer Tätigkeit vorliegen. Die Klassifikation der übrigen beruflichen Stellungen erfolgte folgendermaßen: als an-/ungelernt bzw. einfach werden Arbeiter mit an- und ungelernter Tätigkeit, Angestellte mit einfacher Tätigkeit sowie Beamte im einfachen und mittleren Dienst klassifiziert. Zu der Kategorie gelernt/qualifiziert gehören Gelernte und Facharbeiter sowie Angestellte mit qualifizierter Tätigkeit. Als hochqualifiziert/gehoben werden Meister und Poliere, Angestellte mit hochqualifizierter Tätigkeit, Angestellte mit umfassenden Führungsaufgaben sowie Beamte im gehobenen und höheren Dienst klassifiziert.

Befristete Beschäftigung (Vertrag befristet/unbefristet)

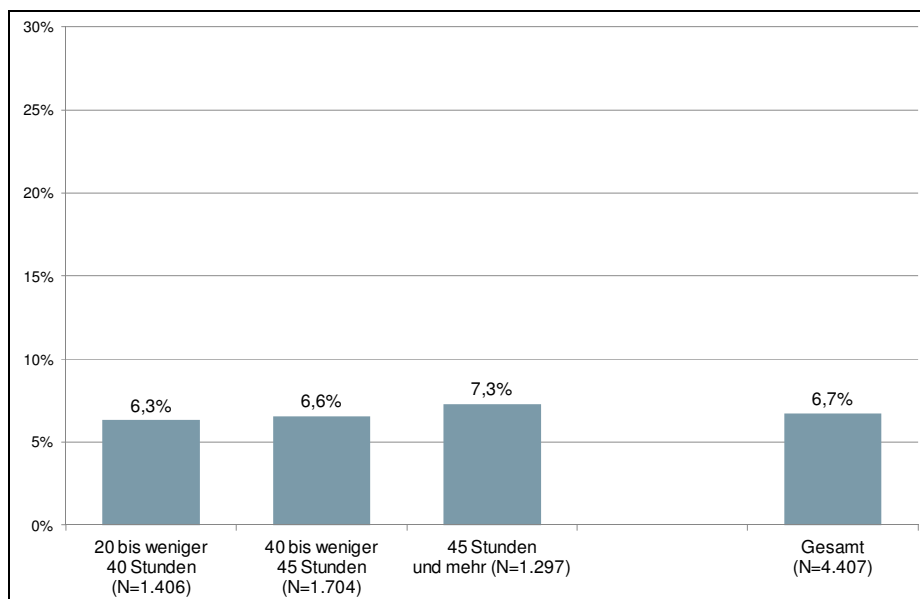
Beschäftigte mit einem befristeten Vertrag verwenden möglicherweise zu einem höheren Anteil als unbefristet Beschäftigte pharmakologisches Neuroenhancement (7,5 zu 6,4 Prozent). Der Unterschied ist jedoch nicht signifikant. Auch wenn pNE zur Leistungssteigerung und pNE zur Stimmungsverbesserung im Einzelnen betrachtet werden, zeigt sich kein signifikanter Unterschied.

Arbeitszeit

Erwerbstätige unterscheiden sich möglicherweise nach Arbeitszeit in ihrer Neigung, pharmakologisches Neuroenhancement zu betreiben:

Abbildung 33 zeigt einen Trend, demzufolge der Anteil der Nutzer mit der Arbeitszeit zunimmt. Den geringsten Anteil weisen demnach die Erwerbstätigen mit einer Wochenarbeitszeit von 20 bis weniger als 40 Stunden auf. Den höchsten Anteil weisen Erwerbstätige mit 45 Stunden und mehr auf. Die Unterschiede sind allerdings nicht signifikant.²⁸

Abbildung 33: Anteil der Verwender von pharmakologischem Neuroenhancement (Lebenszeit) nach tatsächlicher Arbeitszeit (d.h. Arbeitszeit inklusive Überstunden)



Befristet Beschäftigte verwenden zu einem höheren Anteil pNE als unbefristet Beschäftigte

Der Anteil der Verwender von pNE nimmt mit der Arbeitszeit zu

Quelle: IGES nach Erwerbstätigenbefragung der DAK-Gesundheit 2014. Die Gruppe der Erwerbstätigen mit weniger als 20 Stunden wurde wegen geringer Fallzahl und unplausibler Angaben zur Arbeitszeit von der Analyse ausgeschlossen werden.

Arbeitsplatz- und Beschäftigungssicherheit

Erwerbstätige, die sich ihres Arbeitsplatzes vergleichsweise sicher sind, sind seltener aktuelle pNE-Verwender (12-Monate) als Erwerbstätige, die es für eher wahrscheinlich oder sogar sehr wahrscheinlich halten, dass sie gegen ihren Willen ihren Arbeitsplatz verlieren. Die

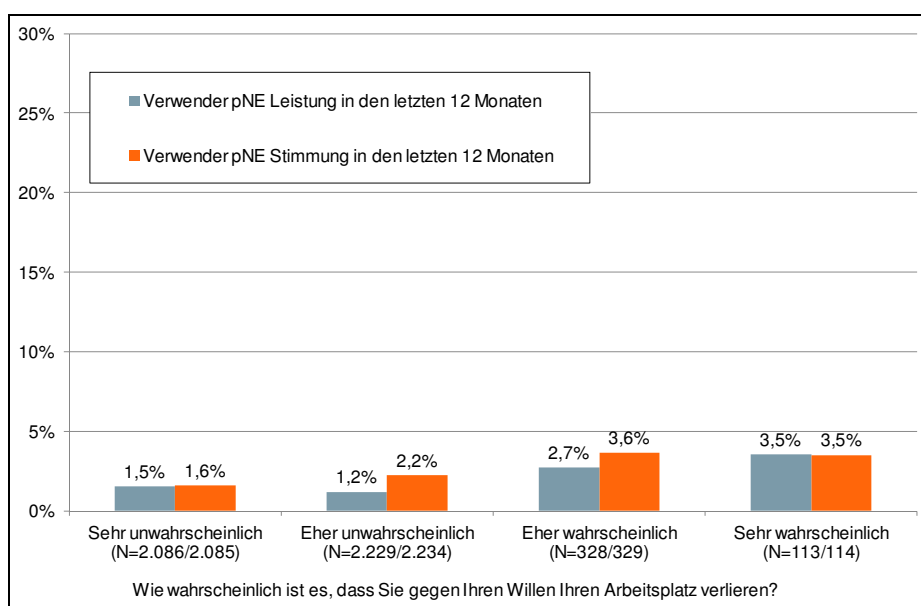
²⁸ Es zeigen sich auch dann keine signifikanten Unterschiede, wenn die Analyse nach Geschlecht stratifiziert durchgeführt wird.

Unterschiede sind für pNE zur Stimmungsverbesserung signifikant²⁹ (Abbildung 34).

Gleiches gilt für die Chancen auf dem Arbeitsmarkt: Erwerbstätige, die es für sehr wahrscheinlich oder eher wahrscheinlich halten, dass sie (im Falle der Arbeitslosigkeit) eine neue Stelle finden, sind signifikant seltener Verwender von pNE als Beschäftigte, die diesbezüglich weniger zuversichtlich sind. Beide Zusammenhänge gelten für Neuroenhancement mittels beider Medikamentengruppen (also Leistung und Stimmung) und dementsprechend auch für pNE insgesamt (Abbildung 35).

Abbildung 34: Anteil der Nutzer von pharmakologischem Neuroenhancement (12-Monate) der Medikamentengruppen Leistung und Stimmung nach Arbeitsplatzsicherheit

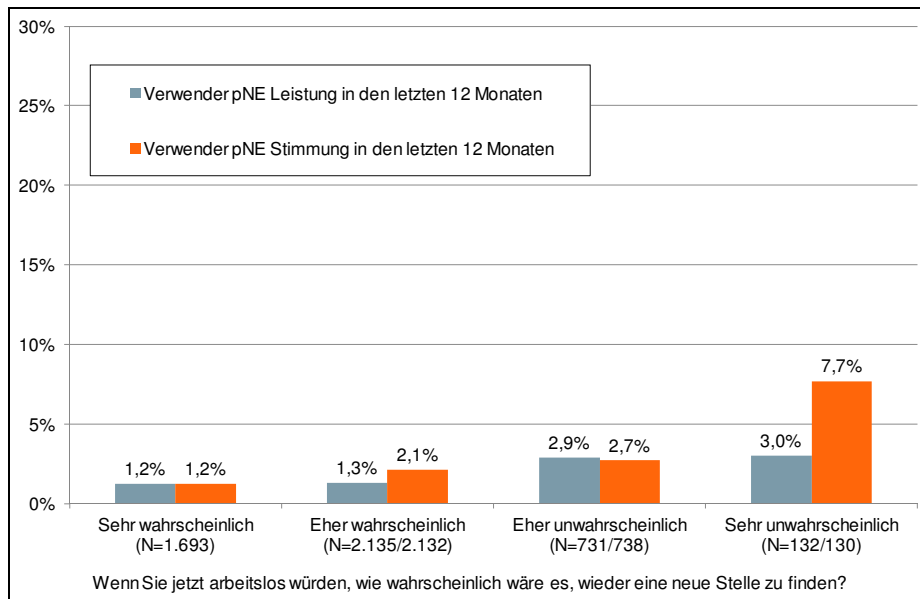
Mit abnehmender Arbeitsplatzsicherheit nimmt der Anteil der Verwender zu



Quelle: IGES nach Erwerbstätigenbefragung der DAK-Gesundheit 2014

²⁹ In der Auswertung nach pNE zur Leistungssteigerung wird das 5 Prozent-Signifikanzniveau knapp verfehlt – hier ist nur die Auswertung nach Lebenszeit signifikant.

Abbildung 35: Anteil der Verwender von pharmakologischem Neuroenhancement (12-Monate) der Medikamentengruppen Leistung und Stimmung nach Beschäftigungssicherheit



Mit abnehmender Beschäftigungssicherheit nimmt der Anteil der Verwender zu

Quelle: IGES nach Erwerbstätigenbefragung der DAK-Gesundheit 2014

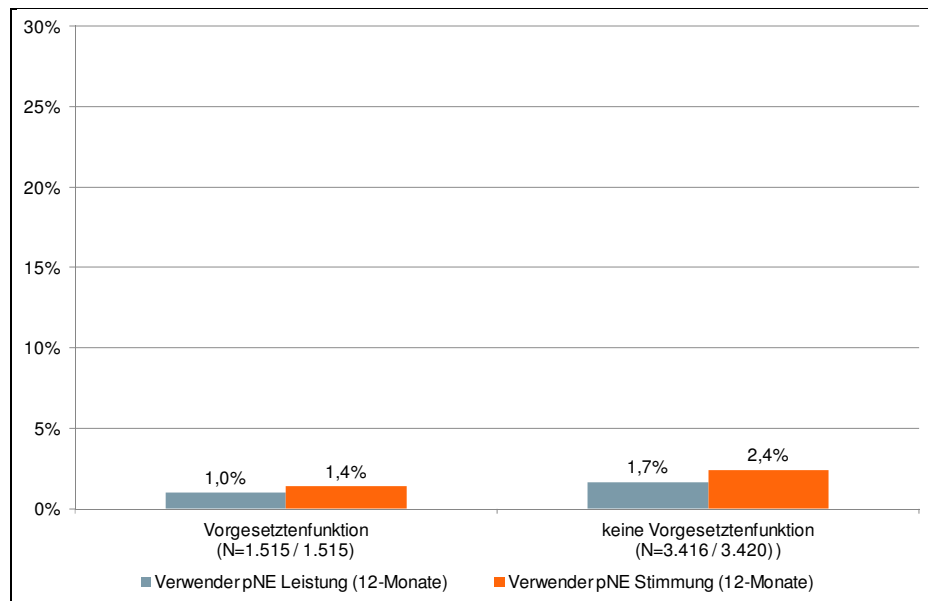
Führungskräfte

Führungskräfte sind weniger geneigt, pharmakologisches Neuroenhancement zu betreiben, sowohl in Bezug auf leistungssteigernde als auch in Bezug auf stimmungsverbessernde Medikamente. Während Mitarbeiter ohne Vorgesetztenfunktion zu einem Anteil von 1,7 Prozent Medikamente zur Leistungssteigerung und zu 2,4 Prozent Medikamente zur Verbesserung der Stimmung einnehmen, sind dies unter Führungskräften 1,0 bzw. 1,7 Prozent (Abbildung 36).

Der Unterschied in Bezug auf die Führungsfunktion ist für pharmakologisches Neuroenhancement zur Verbesserung der Stimmung (12-Monate) signifikant. In Bezug auf pNE zur Leistungssteigerung ist der Unterschied nur für die Lebenszeit-Gebrauchsprävalenz signifikant.

Führungskräfte nutzen zu einem geringeren Anteil pNE als Mitarbeiter ohne Führungsfunktion

Abbildung 36: Anteil der Verwender von pNE (12-Monate) nach Führungsfunktion



Quelle: IGES nach Erwerbstätigenbefragung der DAK-Gesundheit 2014

Der Blick auf bestimmte Eigenschaften des Arbeitsplatzes und des Beschäftigungsverhältnisses hat gezeigt, dass diese teilweise mit dem Risiko assoziiert sind, pharmakologisches Neuroenhancement zu betreiben. Insbesondere die Arbeitsplatz- und Beschäftigungssicherheit und das Niveau der Tätigkeit stehen in Zusammenhang mit der pNE-Verwendung. Es hat sich aber auch gezeigt, dass Beschäftigtengruppen, denen man eine hohe Leistungsorientierung unterstellen würde, wie Akademiker oder Führungskräfte tendenziell eher weniger zum Neuroenhancement neigen.

Merkmale der Arbeit und die Verwendung von pharmakologischem Neuroenhancement zur Leistungssteigerung

Während die vorangegangenen Zusammenhänge eher auf Eigenschaften des Beschäftigungsverhältnisses bzw. des Arbeitsvertrags und der Wahrscheinlichkeit der pNE-Verwendung abzielten, geht es im Folgenden um konkrete Eigenschaften der Tätigkeit, bzw. um typische psychische Belastungen. Zu beachten ist dabei, dass der arbeitswissenschaftliche und arbeitspsychologische Begriff der psychischen Belastung die "Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken" meint (Normenausschuss Ergonomie (FNErg) im DIN 2000). Hieraus kann sowohl eine anregende, persönlichkeitsförderliche Beanspruchung als auch eine Fehlbeanspruchung beim Erwerbstätigen folgen.

In der Befragung wurden 14 Merkmale der Arbeit abgefragt, die teilweise aus dem Stressreport der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Lohmann-Haislah 2012: 35)³⁰ übernommen wurden, teilweise eigens entwickelt wurden und auf Kennzeichen moderner

³⁰ Bzw. der BiBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung, auf deren Ergebnissen der Stressreport hauptsächlich basiert.

Wissensarbeit abzielen oder anzeigen, dass dem Beschäftigten eine sehr hohe Leistung abverlangt wird.

Die theoretische Überlegung hinter diesen Merkmalen ist, dass eine Konfrontation mit hohem Leistungsdruck und eine geringe Toleranz gegenüber Fehlern die Neigung fördern könnte, Medikamente zur Leistungssteigerung einzunehmen. Das Risiko für die Einnahme von Medikamenten zur Verbesserung des psychischen Wohlbefindens könnte durch Merkmale der Arbeit wie häufiger Kundenkontakt sowie die Notwendigkeit, seine Gefühle im Griff zu haben oder sogar bestimmte Gefühle zum Ausdruck bringen zu müssen, erhöht sein.

Je nach Art der Belastung liegt dabei eine bestimmte Art Neuroenhancement nahe, weswegen im Folgenden die beiden Medikamentengruppen (Leistung und Stimmung) getrennt ausgewiesen werden. So wird ein Erwerbstätiger, dessen Tätigkeit mit starkem Termin- und Leistungsdruck verbunden ist, der keine Fehler machen darf oder viele Aufgaben gleichzeitig bearbeiten muss, vermutlich eher einen Nutzen in Medikamenten zur Leistungssteigerung sehen. Wer Klienten oder Kunden gegenüber bestimmte Gefühle zum Ausdruck bringen muss (wie z.B. Sozialarbeiter oder Stewardessen), wird vermutlich eher Medikamente zur Stimmungsverbesserung einnehmen als solche zur Leistungssteigerung.

Die Ergebnisse dieser Analyse zeigen, dass bestimmte Merkmale der Arbeit tatsächlich mit einem erhöhten Risiko der pNE-Verwendung assoziiert sind. Ein relativ klarer Trend zeigt sich in Bezug auf Medikamente zur Leistungssteigerung bei den Merkmalen:

- kleine Fehler können schwerwiegende Konsequenzen haben,
- bis an die Grenze der Leistungsfähigkeit arbeiten.

Signifikante Unterschiede in der Nutzung von pNE zur Leistungssteigerung zeigen sich auch bezüglich des Merkmals "häufige Aneignung neuer Inhalte und Methoden", jedoch mit weniger klarem Trend, da hier der Anteil der Nutzer unter Erwerbstätigen, die dies nie oder selten tun müssen, am höchsten ist (2,2 Prozent) (

Wer häufig an der Grenze der Leistungsfähigkeit arbeitet, ist eher pNE-Verwender

Tabelle 13).

» In den letzten 20-30 Jahren sind die Anforderungen an Alle, angefangen von der Grundschule, über die weiterführenden Schulen, die Universitäten, vom Handwerkerlehrling und -gesellen, bis hin zum hochdekorierten Akademiker, sehr sehr deutlich gestiegen. Das berichten alle, egal in welchen Berufen. Und natürlich, je höher die Anforderungen sind, desto größer ist die Versuchung, dem zu entsprechen, indem man eine Pille schluckt. Die Menschen, die sich dopen, um in Ausbildung und Beruf besser zu funktionieren, bessere Ergebnisse abzuliefern, bessere Noten zu erhalten, den Job nicht zu verlieren, den nächsten Vertrag zu bekommen, wenig zu schlafen, trotzdem viel zu leisten, machen das, weil sie keine andere Möglichkeit sehen.

Dr. Raphael Gaßmann, Deutsche Hauptstelle für Suchtfragen e.V.

Tabelle 13: Anteil der Verwender von pNE zur Leistungssteigerung (12-Monats Prävalenz) nach Merkmalen der Arbeit

Anteil Verwender pNE Leistung (12-Monats Prävalenz) nach Merkmalen der Arbeit ³¹	häufig	manchmal	selten/nie
Wie häufig kommt es bei Ihrer Arbeit vor...	Anteil Verwender pNE-Leistung		
... dass Sie unter starkem Termin- und Leistungsdruck arbeiten müssen? ^{*LZ)}	1,7%	1,3%	1,7%
... dass Ihnen die Arbeitsdurchführung bis in alle Einzelheiten vorgeschrieben ist?	2,4%	1,0%	1,5%
... dass sich ein und derselbe Arbeitsgang bis in alle Einzelheiten wiederholt?	1,8%	1,2%	1,5%
... dass Sie vor neue Aufgaben gestellt werden, in die Sie sich erst mal hineindenken und einarbeiten müssen?	1,9%	1,2%	1,3%
... dass Sie neue Ideen haben müssen, kreativ sein müssen	2,0%	1,0%	1,6%
... dass Sie Ihre Gefühle im Griff haben müssen	1,4%	1,6%	1,5%
... dass Sie Kunden, Klienten oder Patienten gegenüber bestimmte Gefühle zum Ausdruck bringen müssen ^{*LZ)}	1,5%	1,8%	1,4%
... dass Sie Kundenkontakt haben	1,7%	1,1%	1,5%
... dass Sie viele Aufgaben gleichzeitig bearbeiten	1,4%	1,4%	2,2%
... dass Fehler schwerwiegende Konsequenzen haben ^{**)*LZ)}	2,8%	1,6%	1,1%
... dass Sie an der Grenze Ihrer Leistungsfähigkeit arbeiten ^{**)*LZ)}	2,5%	1,7%	0,9%
... dass Sie bei Ihrer Arbeit unterbrochen werden	1,6%	1,6%	1,2%
... dass Sie sich neue Inhalte oder Methoden aneignen müssen ^{**)}	1,7%	1,1%	2,2%
... dass Sie Pausen nicht nehmen ^{*LZ)}	1,5%	1,3%	1,6%

Quelle: IGES nach Erwerbstätigenbefragung der DAK-Gesundheit 2014. **) signifikant für die 12-Monats-Prävalenz; *LZ) signifikant für die Lebenszeitprävalenz.

Auch das Risiko der Verwendung von pNE zur Stimmungsverbesserung ist signifikant erhöht, wenn folgende Merkmale der Arbeit häufig gegeben sind:

- Gefühle im Griff haben müssen,
- an der Grenze der Leistungsfähigkeit arbeiten müssen.

Ebenfalls ist auf das Merkmal "Kunden, Klienten oder Patienten gegenüber bestimmte Gefühle zum Ausdruck bringen zu müssen" hinzuweisen. Hier unterscheidet sich zwar die 12-Monatsprävalenz nicht signifikant, zumindest aber die Lebenszeitprävalenz. Gleichzeitig gibt es einen plausiblen Trend dahingehend, dass, wer diese Anforderung bewältigen muss, eher zu pNE zur Stimmungsverbesserung neigt.

Demgegenüber ist die Anforderung "neue Ideen haben, kreativ sein müssen" negativ assoziiert mit dem Risiko, Medikamente zur Verbesserung des psychischen Wohlbefindens einzunehmen: Erwerbstätige, die dieser Anforderung häufig ausgesetzt ist, verwenden zu einem signifikant geringeren Anteil pNE zur Stimmungsverbesserung als Beschäftigte, die nur manchmal oder selten/nie kreativ sein müssen (Tabelle 14).

31 [mit **) gekennzeichnete Arbeitsmerkmale sind im Chi-Quadrat Test als signifikant ausgewiesen]

Tabelle 14: Anteil der Verwender von pNE zur Stimmungsverbesserung (12-Monatsprävalenz) nach Merkmalen der Arbeit

Anteil Verwender pNE Stimmung (12-Monatsprävalenz) nach Merkmalen der Arbeit	Anteil Verwender pNE Stimmung		
	häufig	manchmal	selten/nie
Wie häufig kommt es bei Ihrer Arbeit vor...			
... dass Sie unter starkem Termin- und Leistungsdruck arbeiten müssen?	2,6%	1,7%	1,9%
... dass Ihnen die Arbeitsdurchführung bis in alle Einzelheiten vorgeschrieben ist?	2,9%	1,9%	1,9%
... dass sich ein und derselbe Arbeitsgang bis in alle Einzelheiten wiederholt? ^{*LZ)}	2,2%	2,5%	1,6%
... dass Sie vor neue Aufgaben gestellt werden, in die Sie sich erst mal hineindenken und einarbeiten müssen?	1,9%	2,0%	2,5%
... dass Sie neue Ideen haben müssen, kreativ sein müssen ^{*) *LZ)}	1,6%	1,9%	2,9%
... dass Sie Ihre Gefühle im Griff haben müssen ^{*) *LZ)}	2,5%	2,4%	1,3%
... dass Sie Kunden, Klienten oder Patienten gegenüber bestimmte Gefühle zum Ausdruck bringen müssen ^{*LZ)}	2,4%	2,4%	2,0%
... dass Sie Kundenkontakt haben ^{*LZ)}	2,2%	2,8%	1,5%
... dass Sie viele Aufgaben gleichzeitig bearbeiten ^{*LZ)}	1,9%	2,0%	2,7%
... dass Fehler schwerwiegende Konsequenzen haben	2,5%	2,1%	2,1%
... dass Sie an der Grenze Ihrer Leistungsfähigkeit arbeiten ^{*) *LZ)}	4,3%	1,9%	1,4%
... dass Sie bei Ihrer Arbeit unterbrochen werden	2,5%	1,6%	1,9%
... dass Sie sich neue Inhalte oder Methoden aneignen müssen	2,0%	1,9%	3,1%
... dass Sie Pausen nicht nehmen ^{*LZ)}	2,7%	1,6%	2,1%

Quelle: IGES nach Erwerbstätigenbefragung der DAK-Gesundheit 2014. ^{**) signifikant für die 12-Monats-Prävalenz; ^{*LZ)} signifikant für die Lebenszeitprävalenz.}

Die Auswertung nach Merkmalen der eigentlichen Tätigkeit erklären also zusätzliche Aspekte des Risikos, pNE zu betreiben. Wer Anforderungen von Emotionsarbeit (Hochschild 2012) bewältigen muss, wer häufig an der Grenze der Leistungsfähigkeit arbeitet und wessen Tätigkeit keine Fehler duldet, nimmt eher Medikamente zur Leistungssteigerung oder zur Verbesserung der Stimmung.

Pharmakologisches Neuroenhancement: Verwendungshäufigkeit, Motive und verwendete Medikamente

Vorangehend konnte festgestellt werden, dass bestimmte Gruppen eher zum pharmakologischen Neuroenhancement neigen und dass bestimmte Merkmale von Arbeit und Beschäftigung mit dem Risiko hierfür assoziiert sind.

Warum aber werden Medikamente zur Leistungssteigerung oder zur Verbesserung der Stimmung eingenommen? Wie häufig? Und woher werden die Medikamente bezogen, die ja – wenn sie ordnungsgemäß verwendet würden –, von einem Arzt verschrieben werden müssten und (nur) auf Rezept von Apotheken abgegeben werden dürften.

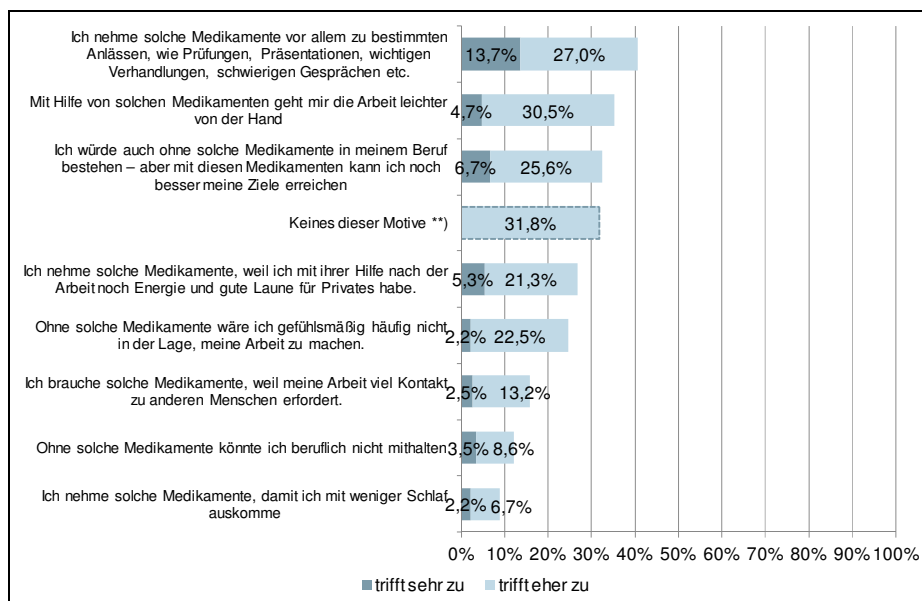
Die Motive der Verwender sind recht vielfältig und knapp ein Drittel fand sich in keinem der abgefragten Motive wieder (31,8 Prozent).

Hauptmotiv für das Neuroenhancement sind konkrete Anlässe wie Prüfungen, Präsentationen, wichtige Verhandlungen, schwierige Gespräche etc. Knapp 41 Prozent der Nutzer geben dies als Motiv an. Ebenfalls vergleichsweise häufig stimmen die Nutzer der Aussage zu: „Mit Hilfe von solchen Medikamenten geht mir die Arbeit leichter von der Hand.“ (35,2 Prozent).

Für etwa ein Drittel (32,3 Prozent) gilt, dass sie auch ohne pNE im Beruf bestehen könnten, dass sie aber damit besser ihre Ziele erreichen. 26,6 Prozent der Verwender sehen im pNE eine Hilfe, ihre Work-Life-Balance aufrecht zu erhalten - sie geben an, dass sie damit noch Energie und gute Laune für Privates haben.

Zwei der abgefragten Aussagen zielen darauf ab, zu erfahren, ob Erwerbstätige sich zum pNE gezwungen sehen: „Ohne solche Medikamente wäre ich gefühlsmäßig häufig nicht in der Lage, meine Arbeit zu machen (24,7 Prozent) sowie „Ohne solche Medikamente könnte ich beruflich nicht mithalten“ (12,1 Prozent). Neuroenhancement mit Hilfe von Wachmachern wie beispielsweise Modafinil spielt wider Erwarten nur eine kleine Rolle: Nur 8,9 Prozent geben an, dass sie mittels Medikamenten mit weniger Schlaf auskommen möchten (Abbildung 37).

Abbildung 37: Motive der Verwender für pharmakologisches Neuroenhancement



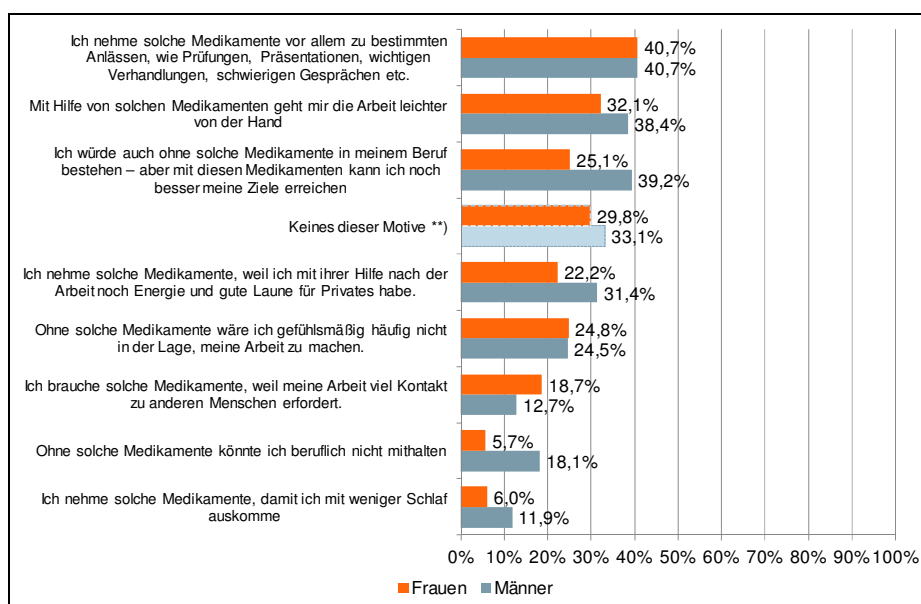
Quelle: IGES nach Erwerbstätigenbefragung der DAK-Gesundheit 2014 (Nur Verwender pNE. Anteil „Trifft sehr zu“ und „trifft eher zu“. N=313-333)

Abbildung 38 zeigt die Zustimmung zu diesen Motiven nach Geschlecht. Das Hauptmotiv – Neuroenhancement zu bestimmten Anlässen zu nutzen – wird unter den Verwendern von Männern wie Frauen zu 40,7 Prozent angegeben. Auch beim Motiv „gefühlsmäßig in der Lage sein, meine Arbeit zu machen“ unterscheiden sich männliche und weibliche Nutzer nicht.

Ein Geschlechterunterschied ist jedoch besonders auffällig: Männer sehen sich offenbar sehr viel häufiger als Frauen gezwungen, Medikamente zur Leistungssteigerung oder Stimmungsverbesserung einzunehmen. Sie geben häufiger als Frauen an, ohne solche Medika-

mente beruflich nicht mithalten zu können (18,1 zu 5,7 Prozent).³² Allerdings stimmen Männer auch häufiger als Frauen der Aussage zu: „Ich würde auch ohne solche Medikamente in meinem Beruf bestehen – aber mit diesen Medikamenten kann ich noch besser meine Ziele erreichen (39,2 zu 25,1). Auch ist für Männer Neuroenhancement zum Wachbleiben häufiger ein Motiv als für Frauen (11,9 zu 6,0 Prozent).

Abbildung 38: Motive der Verwender für pharmakologisches Neuroenhancement nach Geschlecht



Quelle: IGES nach Erwerbstätigenbefragung der DAK-Gesundheit 2014 (Nur Verwender pNE. Anteil „Trifft sehr zu“ und „trifft eher zu“. N (Männer/Frauen)=158/152-172/161)

Die Einnahmehäufigkeit für die entsprechenden Medikamente zeigt Abbildung 39. 45 Prozent der (Lebenszeit-) Verwender nehmen oder nahmen Medikamente zum Neuroenhancement täglich ein. Demgegenüber nimmt oder nahm jeder zehnte Verwender die Präparate unregelmäßig in Abhängigkeit der Art des Präparats oder der eigenen Verfassung.

63 Prozent der pNE-Verwender tun oder taten dies regelmäßig, d.h. zweimal pro Monat und häufiger – 45 Prozent sogar täglich

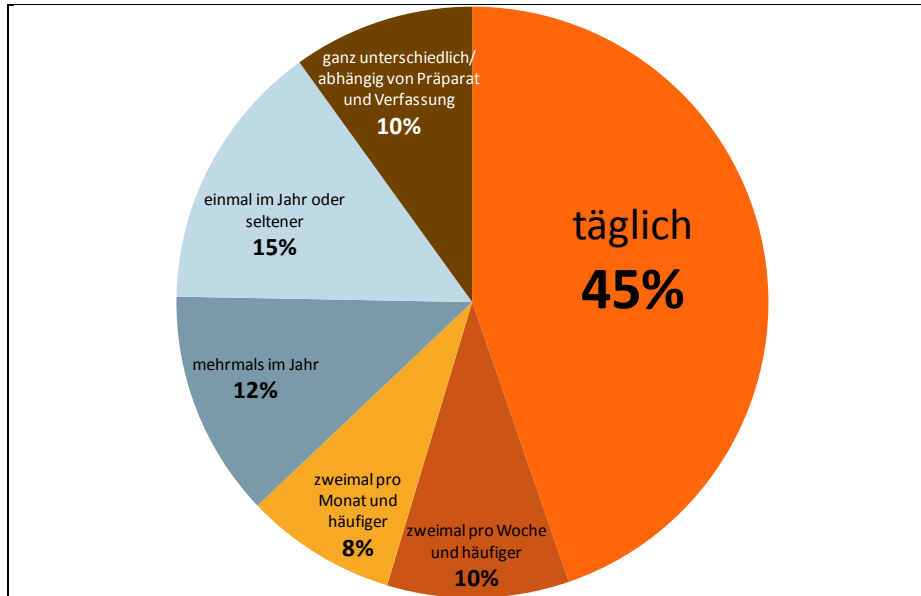
Als regelmäßige Nutzer können diejenigen gezählt werden, die als Einnahmehäufigkeit zweimal pro Monat oder häufiger angeben. In Summe sind dies 63 Prozent (Abbildung 39).

Die Gebrauchshäufigkeiten unterscheiden sich je nach Art der Medikamente, die zum Neuroenhancement eingesetzt werden (d.h. Leistung oder Stimmung), fast nicht. Der Anteil der täglichen Nutzer ist zwar für die Gruppe der stimmungsverbessernden Medikamente höher als für die leistungssteigernden Medikamente (45 zu 40 Prozent). Der Anteil regelmäßiger Verwender insgesamt beträgt aber für beide Medikamentengruppen etwa 60 Prozent (60,2 für die Gruppe der leistungssteigernden Medikamente und 61,2 Prozent für die Gruppe der stimmungsverbessernden Medikamente). Auch der Anteil derjenigen, die abhängig von Präparat und Verfassung die entsprechenden Medi-

³² Der Geschlechterunterschied bezüglich des Items „...könnte beruflich nicht mithalten“: zeigt sich noch deutlicher, wenn die „trifft sehr zu“- und „trifft eher zu“-Antworten nicht gemeinsam ausgewiesen werden. 0% der Frauen geben „trifft sehr zu“ an, aber 7% der Männer.

kamente einnehmen, unterscheidet sich kaum zwischen beiden Arten von Präparaten (Abbildung 40).

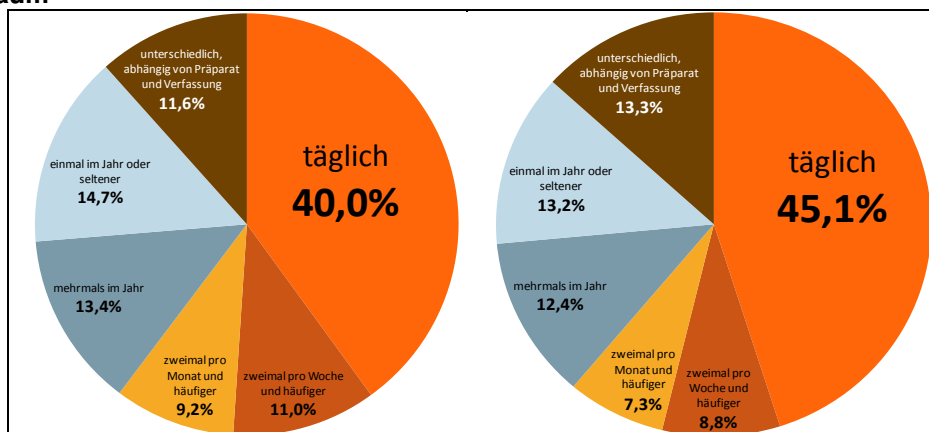
Abbildung 39: Häufigkeit der Verwendung von pharmakologischem Neuroenhancement



Quelle: IGES nach Erwerbstätigenbefragung der DAK-Gesundheit 2014 (Nur Verwender von pNE. N=309)

Abbildung 40: Häufigkeit der Verwendung von pharmakologischem Neuroenhancement Leistung (links) und pharmakologischem Neuroenhancement Stimmung (rechts)

Die Gebrauchshäufigkeiten bei pNE zur Leistungssteigerung und pNE- Stimmung unterscheiden sich kaum



Quelle: IGES nach Erwerbstätigenbefragung der DAK-Gesundheit 2014 (Nur Verwender von pNE. N (Leistung/Stimmung)=146/223)

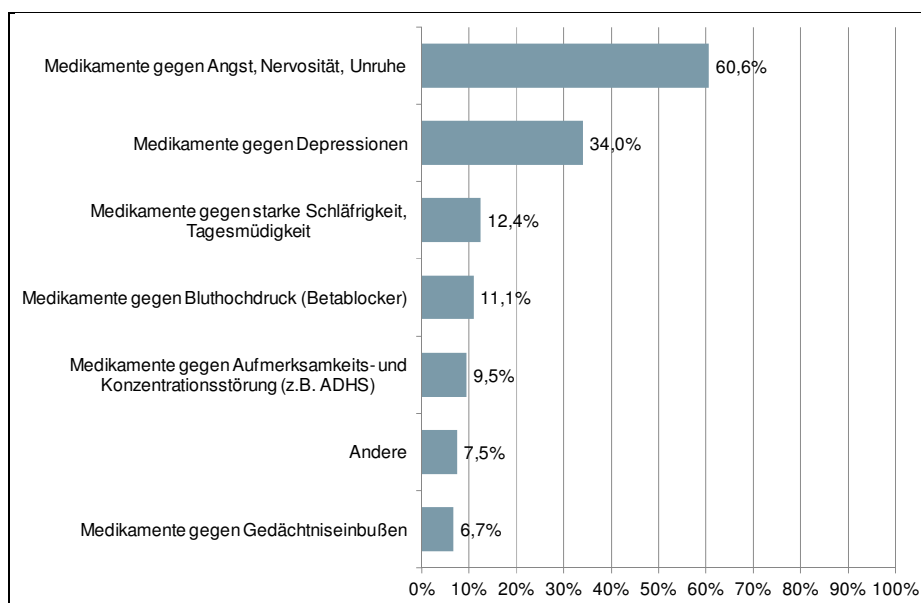
Bisher wurde in den Analysen zwischen den beiden Medikamentengruppen Leistungssteigerung und Stimmungsverbesserung unter-

schieden. Verwender wurden in der Befragung durchaus detaillierter gefragt, welche Medikamente es sind, die sie ohne medizinische Notwendigkeit einnehmen.

Abbildung 41 stellt die Ergebnisse hierzu dar: Demnach wurden am meisten Medikamente gegen Angst, Nervosität und Unruhe genannt (60,6 Prozent). Etwa ein Drittel (34,0 Prozent) der Verwender nimmt Medikamente gegen Depressionen. Als Medikamente zur kognitiven Leistungssteigerung werden Medikamente gegen Schläfrigkeit (12,4 Prozent), Medikamente gegen ADHS (9,5 Prozent) und Medikamente gegen Gedächtniseinbußen (6,7 Prozent) genannt.

Abbildung 41: Medikamente zum pharmakologischen Neuroenhancement

Am häufigsten werden Medikamente gegen Angst, Nervosität, und Unruhe zum Neuroenhancement verwendet



Quelle: IGES nach Erwerbstätigenbefragung der DAK-Gesundheit 2014 (Mehrfachnennung möglich. Nur Verwender pNE. N=297)

Als Bezugsquelle für Medikamente, die zum Neuroenhancement missbraucht werden, wird am häufigsten das Rezept vom Arzt genannt (53,8 Prozent). Dieser Sachverhalt ist erläuterungsbedürftig, denn bei ordnungsgemäßen Verordnungen und Bezug der Medikamente dürfte es keine nicht medizinisch notwendige Medikamenteneinnahme durch Gesunde geben. Gleiches gilt für die Bezugsquelle „ohne Rezept, direkt aus einer Apotheke vor Ort“ (22,4 Prozent).

Bezugsquellen für Medikamente zum Neuroenhancement

Im DAK-Gesundheitsreport 2009 wurden solche Fälle für die konservative Schätzung des Anteils „Hirndoper“ (Krämer und Nolting 2009b: 59f.) im Nachhinein als Nicht-Verwender von pNE umklassifiziert auf Basis der Annahme, dass es sich hier doch um medizinisch indizierte Einnahmen handelte. Da in der aktuellen Befragung jedoch in den Frageformulierungen deutlich und unmissverständlich stets die Kriterien verschreibungspflichtig und medizinisch notwendig betont wurden, wird eine solche nachträgliche Umklassifizierung nicht vorgenommen. Demnach muss angenommen werden, dass die betreffenden Verwender gegenüber ihrem Arzt die medizinische Notwendigkeit vortäuschen, oder dass Ärzte zu einem gewissen Anteil auch ohne medizinische Notwendigkeit solche Medikamente verschreiben – ein Szenario,

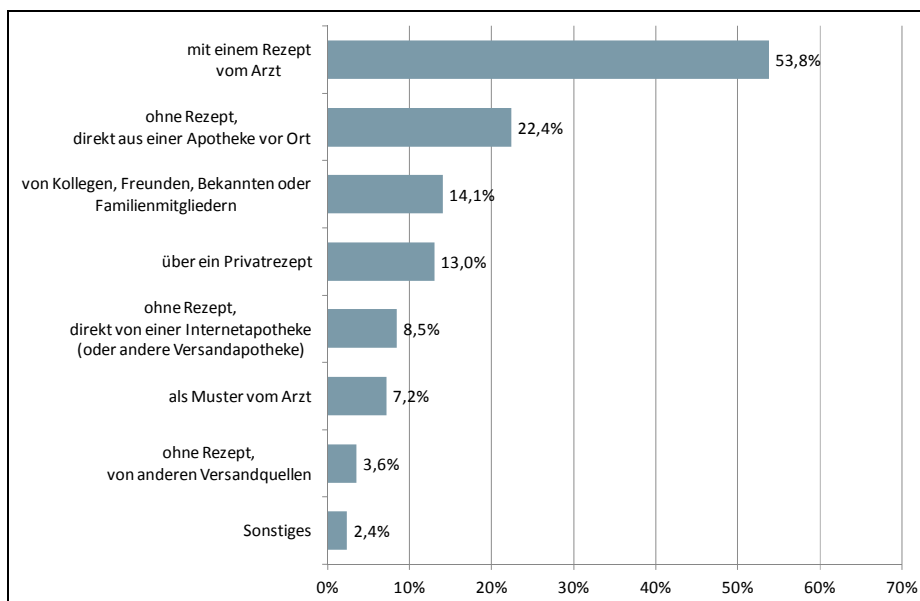
das beispielsweise auch Greely *et al.* (2008: 704) für plausibel halten und das durch die in diesem Report durchgeführte Medikamentenanalyse gestützt wird (vgl. Abschnitt 4.4).

Weitere Unterstützung erfährt der Befund, dass die Mehrheit der Verwender ihre Medikamente mit einem vom Arzt ausgestellten Rezept erhält, durch eine Befragung von Hausärzten im Jahr 2011, die von Franke *et al.* (2014) durchgeführt wurde. In dieser Befragung gaben 40,8 Prozent der Hausärzte an, innerhalb des letzten Jahres von Patienten um eine Verschreibung von Medikamenten zum Zwecke des Neuroenhancement gebeten worden zu sein.

Ebenfalls plausibel sind dagegen die Bezugsquellen „von Kollegen, Freunden, Bekannten oder Familienmitgliedern“, da das „Abzweigen“ solcher Medikamente von Patienten, die diese aus medizinischer Notwendigkeit heraus tatsächlich verschrieben bekommen haben, als Beschaffungsweg bekannt ist (Lieb 2010: 47). Plausibel ist auch der Bezug über Online-Apotheken, da bekannt ist, dass (wenigstens nicht in Deutschland ansässige Online-Apotheken) rezeptpflichtige Medikamente auch ohne Rezept abgeben (European Alliance for Access to Safe medicines (EAASM) 2008) (Abbildung 42).

Abbildung 42: Bezugsquellen der Medikamente zum pharmakologischen Neuroenhancement

Am häufigsten werden Medikamente zum Neuroenhancement von einem Arzt mit Rezept bezogen



Quelle: IGES nach Erwerbstätigenbefragung der DAK-Gesundheit 2014. (Nur Verwender pNE. N=295. Mehrfachnennung möglich)

Nicht-Verwender von pharmakologischem Neuro-enhancement

Untersuchung der Nicht-Verwender von pharmakologischem Neuroenhancement

Nachdem die Verwender pharmakologischen Neuroenhancements vorangehend betrachtet wurden, stehen im Folgenden die Nicht-Verwender im Fokus. Als Nicht-Verwender gilt jeder Befragte, der angibt, niemals Medikamente zur Leistungssteigerung oder zu Verbesserung der psychischen Befindlichkeit ohne medizinische Notwendigkeit eingenommen zu haben. Dies sind entweder Befragte, die niemals entsprechende Medikamente eingenommen haben, oder es handelt sich um Befragte, die solche Medikamente mit der entsprechenden medizinischen Indikation eingenommen

haben. Die Lebenszeitgebrauchsprävalenz in der Gruppe der Nicht-Verwender ist somit 0 Prozent.

Für diesen Report sind die Nicht-Verwender v.a. unter dem Aspekt interessant: Wie „immun“ sind sie dagegen, pNE zu betreiben? Oder umgekehrt, wie wahrscheinlich ist es, dass sie es in Zukunft tun werden? Wie fest stehen ihre Gründe, die sie bisher gegen die Verwendung von pNE hatten? Und was wären demgegenüber Gründe, es doch einmal zu versuchen?

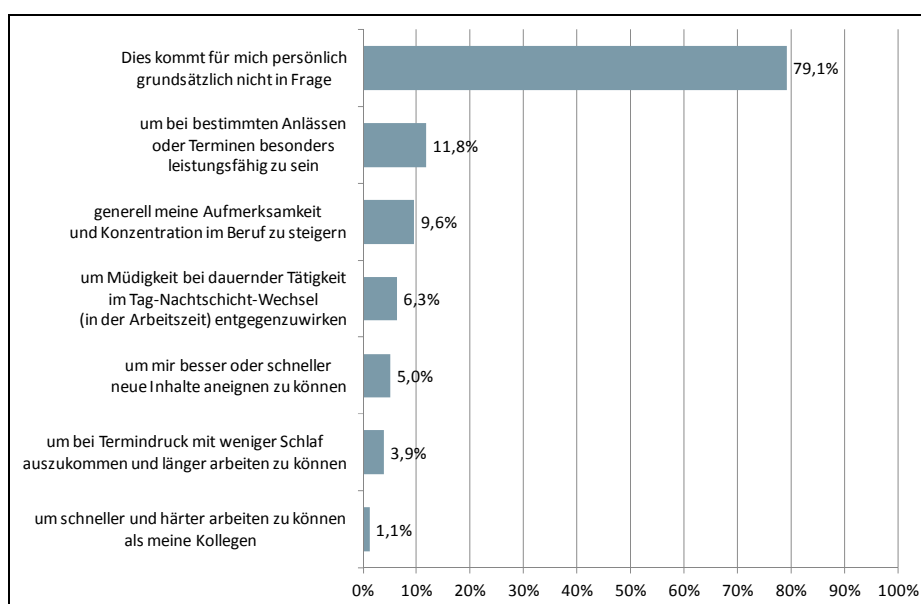
Es wird also angenommen, dass die Nicht-Verwender eine mehr oder weniger ausgeprägte Bereitschaft oder Neigung haben, in Zukunft pNE auszuprobieren oder gar zu regelmäßigen Nutzern zu werden. Um dies abschätzen zu können, wurde die Frage gestellt: „Was wären für Sie persönlich vertretbare Gründe, ohne medizinische Notwendigkeit derartige Medikamente einzunehmen?“. Die Frage wurde gestellt für

- a. Medikamente zur Leistungssteigerung
- b. Medikamente zur Verbesserung der Stimmung und zur Linderung von Ängsten und Nervosität.

In den folgenden beiden Abbildungen sind die Ergebnisse ausgewiesen:

Abbildung 43: "vertretbare Gründe" der Nicht-Verwender für pharmakologisches Neuroenhancement zur Leistungssteigerung

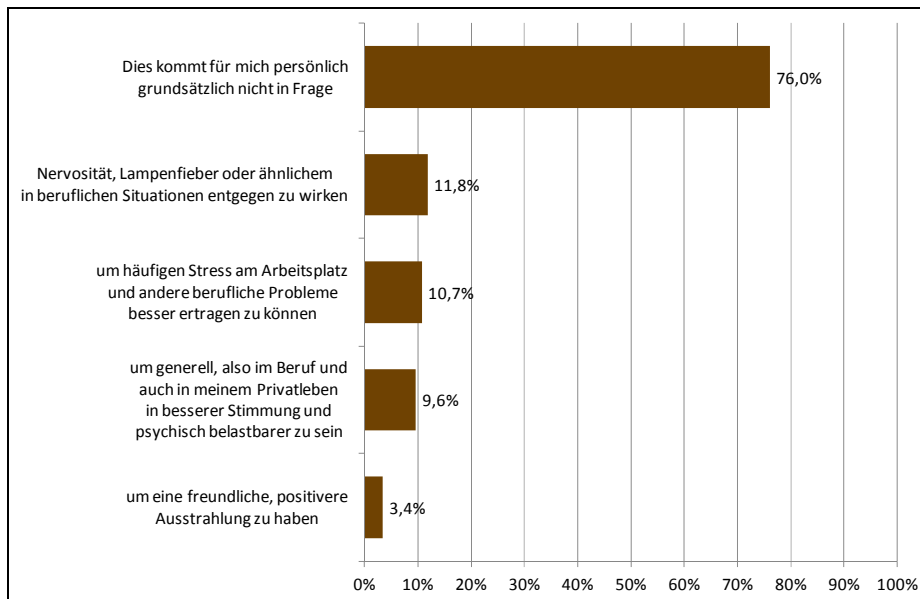
Für die große Mehrheit der Nicht-Verwender (79 Prozent) kommt pNE zur Leistungssteigerung grundsätzlich nicht in Frage



Quelle: IGES nach Erwerbstätigenbefragung der DAK-Gesundheit 2014 (Nur Nicht-Verwender pNE. N=4.542. Die erste Aussage („kommt für mich persönlich nicht in Frage“) schließt alle anderen Aussagen aus, für alle anderen Aussagen waren Mehrfachnennungen möglich.)

Abbildung 44: "vertretbare Gründe" der Nicht-Verwender für pharmakologisches Neuroenhancement zur Verbesserung der Stimmung und zu Linderung von Ängsten und Nervosität

Für die große Mehrheit der Nicht-Verwender (76 Prozent) kommt pNE zur Verbesserung der Stimmung grundsätzlich nicht in Frage



Quelle: IGES nach Erwerbstätigenbefragung der DAK-Gesundheit 2014 (Nur Nicht-Verwender pNE. N=4.559. Die erste Aussage („kommt für mich persönlich nicht in Frage“) schließt alle anderen Aussagen aus, für alle anderen Aussagen waren Mehrfachnennungen möglich.)

Hieraus geht hervor: Die große Mehrheit (79,1 Prozent bzw. 76,0 Prozent) sieht für sich persönlich keinerlei vertretbare Gründe, pharmakologisches Neuroenhancement zu betreiben und gibt demnach an: „Das kommt für mich nicht in Frage“.

Aus diesen Angaben lässt sich eine erste Einteilung der Nicht-Verwender ableiten: Wer steht auf Basis einer klaren *grundsätzlichen* Ablehnung von pharmakologischem Neuroenhancement nicht unter Risiko, dieses zu betreiben? Die Einstellung zu Neuroenhancement wird folgendermaßen gebildet:

Die Nicht-Verwender werden in zwei Gruppen eingeteilt: in grundsätzlich Ablehnende und prinzipiell aufgeschlossene

- Eine **grundsätzlich ablehnende Einstellung** gegenüber pNE hat, wer sich in Bezug auf *beide* Medikamentengruppen (a. Leistungssteigerung; b. Verbesserung psychisches Wohlbefinden) mit „kommt für mich grundsätzlich nicht in Frage“ äußert.
- Wer diese grundsätzliche Ablehnung nicht äußert, wird – vorläufig – als **prinzipiell aufgeschlossen** klassifiziert. Es handelt sich hierbei um jeden, der sich nicht in Bezug auf beide Medikamentengruppen klar ablehnend geäußert hat, mithin „vertretbare Gründe“ in wenigstens einer der beiden Medikamentengruppen (a oder b) dafür angibt, Medikamente ohne medizinische Notwendigkeit zur Leistungssteigerung oder Stimmungsverbesserung einzunehmen.

Die Unterscheidung legt Wert auf die Grundsätzlichkeit der Ablehnung. Wer – wie später zu sehen sein wird – pNE bisher nicht verwendet hat, weil die Nebenwirkungen zu gefährlich sind, oder weil er sich davon für seine Tätigkeit keinen Nutzen verspricht, der könnte unter veränderten Umständen eben doch pNE betreiben, wenn er et-

wa ein Medikament angeboten bekommt, das angeblich nebenwirkungsarm ist oder wenn sich seine Tätigkeit ändert, so dass ihm ein leistungssteigerndes Medikament nun doch einen Vorteil verspricht. Für wen pNE grundsätzlich nicht in Frage kommt, der wird egal unter welchen Umständen weiterhin davon absehen.

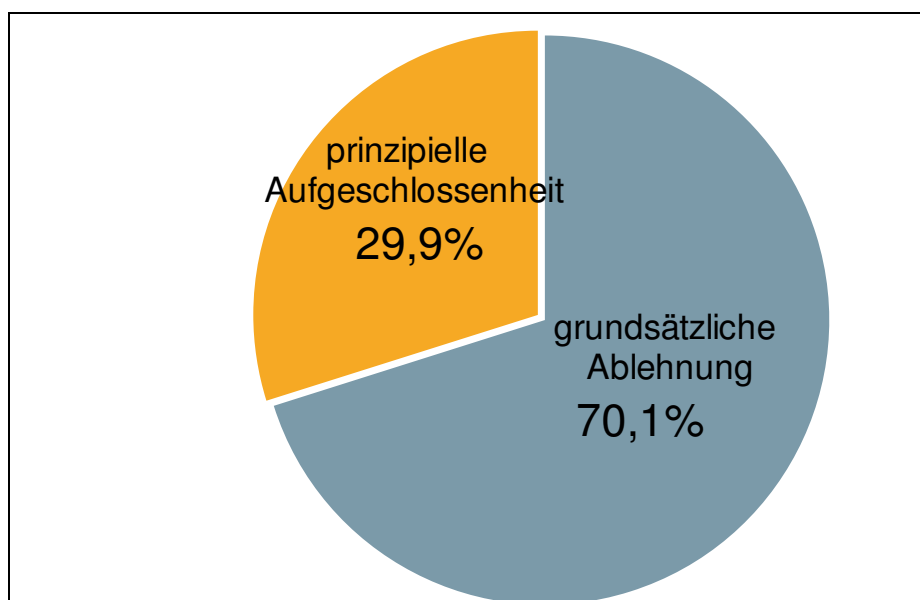
Demnach sind knapp 30 Prozent der derzeitigen Nicht-Verwender als prinzipiell aufgeschlossen einzustufen. Das heißt nicht, dass ihnen eine Neigung zum nPE unterstellt wird, lediglich fehlt ihnen die *grundsätzliche* Ablehnung gegenüber Neuroenhancement mittels verschreibungspflichtiger Medikamente. Etwa 70 Prozent zeigen demgegenüber eine klar ablehnende Einstellung gegenüber pharmakologischem Neuroenhancement – für diese Gruppe kommt dies „grundsätzlich nicht in Frage“ (Abbildung 45).

» Die Risiken des Gebrauchs von Stimulanzien durch Gesunde liegen auf Dauer in einer Abhängigkeitsentwicklung und der damit verbundenen Dosissteigerung, die zu erheblichen gesundheitlichen Schäden führt - die Körpersignale einer Überforderung werden unterdrückt, die Schäden auf das Herz-Kreislaufsystem sind bekannt: Bluthochdruck bis hin zu Blutdruckkrisen (siehe Tom Simpson bei der Tour de France auf dem Mont Ventoux - Tod nach Überforderung im Rahmen der Einnahme von Psychostimulanzien) und psychotischen Erregungen.

Prof. Dr. Gerd Glaeske, Universität Bremen

Abbildung 45: vorläufige Typenbildung: Einstellung zu pharmakologischem Neuroenhancement

Für 70 Prozent der Nicht-Verwender kommt pNE grundsätzlich nicht in Frage



Quelle: IGES nach Erwerbstätigenbefragung der DAK-Gesundheit 2014 (Nur Nicht-Verwender von pNE. N=4.535)

Die prinzipiell Aufgeschlossenen unterscheiden sich von den grundsätzlichen Ablehnern, insofern Letztere pNE grundsätzlich ablehnen, Erstere aber für sich persönlich vertretbare Gründe sehen, solche Medikamente zu missbrauchen. Dennoch sind beide Gruppen Nicht-

Verwender, sie haben ihren Angaben zufolge niemals verschreibungspflichtige Medikamente ohne medizinische Notwendigkeit eingenommen. Was sind die Gründe hierfür? Warum lehnen Erwerbstätige es ab, pharmakologisches Neuroenhancement zu betreiben bzw. welche Gründe sprachen zumindest bisher dagegen?

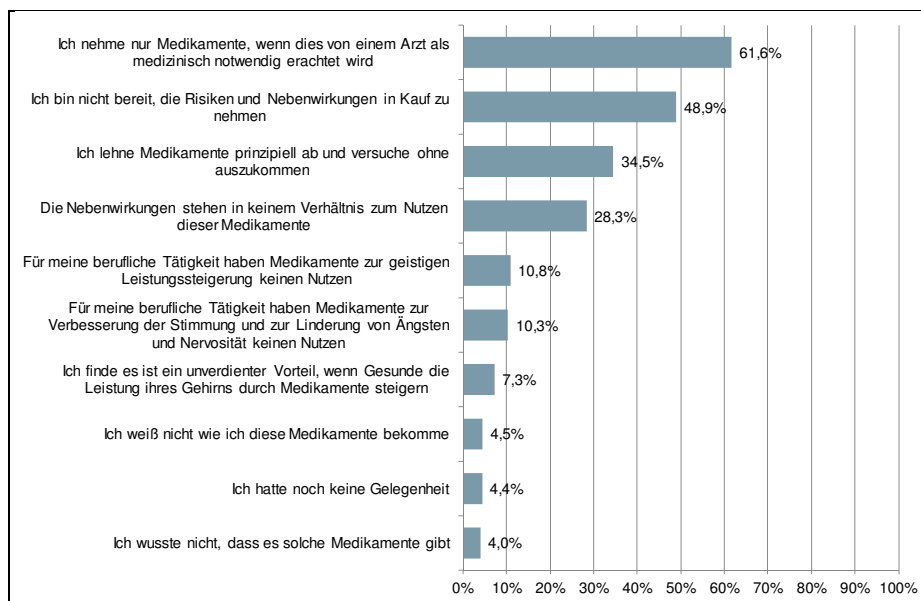
Gründe der Nicht-Verwender gegen pNE Die Nicht-Verwender geben zu einem hohen Anteil (61,6 Prozent) an, dass sie Medikamente nur auf ärztlichen Rat einnehmen. Ohne medizinische Notwendigkeit Medikamente einzunehmen kommt für sie nicht in Frage. Bei circa einem Drittel (34,5 Prozent) liegt sogar das Bestreben vor, Medikamente generell zu vermeiden, weil sie Medikamente generell ablehnen. Wer einen oder beide dieser Gründe angibt, ist vermutlich „immunisiert“ dagegen, auf eigene Initiative hin Medikamente zu nehmen – und zwar egal wie die sonstigen Umstände sein mögen.

Der zweithäufigste Grund gegen pNE sind mögliche Nebenwirkungen: 48,9 Prozent sind nicht bereit, die Risiken und Nebenwirkungen in Kauf zu nehmen. Der damit korrespondierende Grund „die Nebenwirkungen stehen in keinem Verhältnis zum Nutzen dieser Medikamente“ wird von knapp 30 Prozent angegeben. Wer die Sorge um Nebenwirkungen als einzigen Grund für die bisherige Nicht-Verwendung angibt, wird möglicherweise doch pNE betreiben, sobald er den Eindruck bekommt, dass ein Medikament wenig Nebenwirkungen bzw. ein gutes Wirkungs-Nebenwirkungsprofil hat.

Jeder zehnte Nicht-Verwender sieht keinen Nutzen von Medikamenten zur Leistungssteigerung für seine berufliche Tätigkeit. Fehlendes Wissen um die Medikamente, die zum Neuroenhancement eingesetzt werden können, oder fehlendes Wissen um Bezugsmöglichkeiten spielen dagegen kaum eine Rolle. Jeder dieser Gründe wird nur von etwa jedem Zwanzigsten genannt (Abbildung 46).

Abbildung 46: Gründe der Nicht-Verwender von pharmakologischem Neuroenhancement für die Nicht-Verwendung

Eine Mehrheit der Befragten Nicht-Verwender (62 Prozent) nimmt Medikamente nur auf Anraten eines Arztes



Quelle: IGES nach Erwerbstätigenbefragung der DAK-Gesundheit 2014 (Nur Nicht-Verwender pNE. N=4.545.. Fragewortlaut: „Warum haben Sie bisher noch keine solchen Medikamente ohne medizinische Notwendigkeit genommen. Anmerkung: Es geht weiterhin um verschreibungspflichtige Medikamente zur geistigen Leistungssteigerung, zur Verbesserung der Stimmung oder zur Linderung von Ängsten und Nervosität.“)

Grundsätzliche und „opportunistische“ Gründe der Nicht-Verwender gegen pNE

Diese Gründe gegen pNE erlauben die weitere Herausarbeitung der Unterscheidung zwischen grundsätzlichen Ablehnern und prinzipiell Aufgeschlossenen, und zwar auf Basis folgender Überlegung: Zwei der abgefragten Gründe gegen die Verwendung sind wiederum grundsätzlicher Natur.

- Wer angibt, Medikamente nur dann einzunehmen, wenn dies von einem Arzt als medizinisch notwendig erachtet wird, der qualifiziert sich per Definition schon nicht für pNE, das ja als Verwendung verschreibungspflichtiger Medikamente *ohne medizinische Notwendigkeit* (zur Leistungssteigerung, Stimmungsverbesserung, zum Abbau von Ängsten und Nervosität) definiert ist.
- Wer Medikamente prinzipiell ablehnt und versucht ohne auszukommen, wird mit noch geringerer Wahrscheinlichkeit Medikamente ohne medizinische Notwendigkeit einnehmen, möglicherweise sogar in Fällen, in denen ein Arzt die Einnahme als notwendig erachtet.

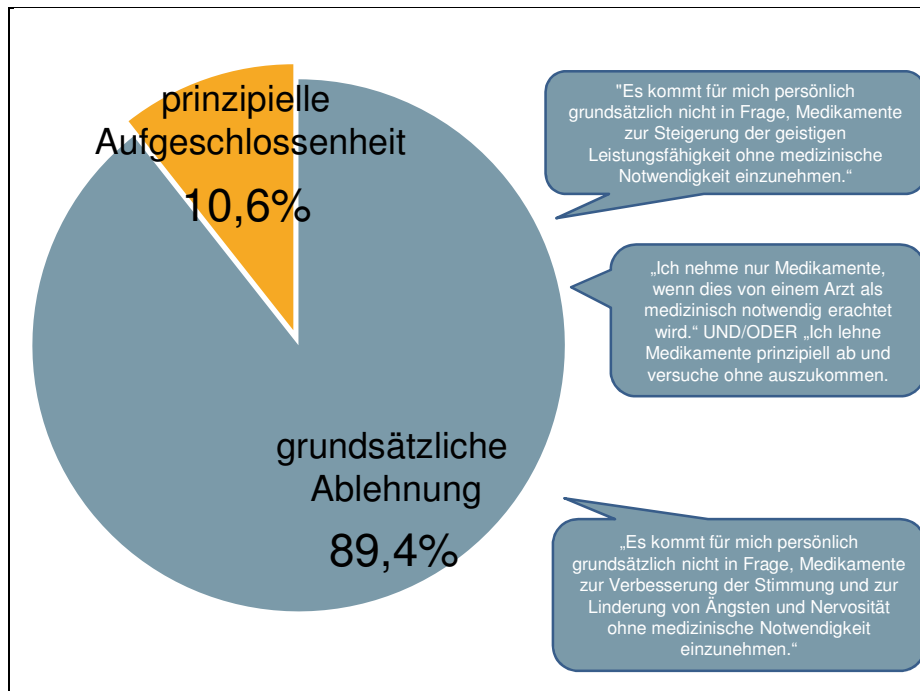
Demgegenüber sind alle anderen Gründe nicht grundsätzlicher Natur, sondern opportunistisch, insofern sie unter veränderten Umständen einfach entfallen können. Wer zum Beispiel aus dem einzigen Grund, dass er nicht weiß, woher er die Medikamente bekommen kann, bisher kein pNE betrieben hat, würde möglicherweise damit beginnen, sobald er eine Bezugsmöglichkeit für sich entdeckt. Wer derzeit keinen Nutzen für seine berufliche Tätigkeit durch pNE sieht, könnte in einer neuen Tätigkeit doch einen Nutzen sehen usw.³³

Auf Basis der grundsätzlichen Gründe gegenüber den opportunistischen Gründen wird die Unterscheidung zwischen grundsätzlichen Ablehnern und prinzipiell Aufgeschlossenen weiter verbessert: Die prinzipiell Aufgeschlossenen werden als grundsätzliche Ablehner umklassifiziert, wenn sie einen oder beide der grundsätzlichen Gründe als zutreffend angeben (d.h. Medikamente nur wenn medizinisch notwendig und/oder prinzipielle Ablehnung von Medikamenten).

33 Einzig der Grund „Ich finde es ist ein unverdienter Vorteil, wenn Gesunde die Leistung ihres Gehirns durch Medikamente steigern“ fügt sich nicht in diese Systematik aus grundsätzlichen gegenüber opportunistischen Gründen gegen pNE ein. Wenn dies als moralische Haltung Bestand hat, wäre es ebenfalls als grundsätzlicher Grund gegen pNE einzuordnen. Allerdings deckt die Aussage nur pNE zur Leistungssteigerung, nicht aber pNE zur Verbesserung der Stimmung ab. Im Folgenden wird dieses Problem ignoriert, da ohnehin kaum ein Befragter dies als einzigen Grund angegeben hat (nur 0,4%).

Abbildung 47 zeigt die Anteile, die auf beide Gruppen entfallen: Knapp 90 Prozent der Nicht-Verwender zeigen eine grundsätzliche Ablehnung gegen pNE. Demgegenüber können gut 10 Prozent der Nicht-Verwender als prinzipiell aufgeschlossen gelten, d.h. diese Gruppe kann sich „vertretbare Gründe“ für die Verwendung vorstellen und artikuliert keinen der beiden grundsätzlichen Gründe gegen die Verwendung.

Abbildung 47: Einstellung zu pharmakologischem Neuroenhancement: endgültige Typenbildung



Wie hoch ist der Anteil der grundsätzlichen Ablehner und der prinzipiell Aufgeschlossenen gegenüber pNE?

Quelle: IGES nach Erwerbstätigenbefragung der DAK-Gesundheit 2014 (Nur Nicht-Verwender von pNE. N=4.683. Die Sprechblasen zeigen die Aussagen, die vorliegen müssen, um als grundsätzlicher Ablehner klassifiziert zu werden.)

Die Einteilung kann nun genutzt werden, um festzustellen, was bisher die Gründe der prinzipiell Aufgeschlossenen waren, kein pNE zu verwenden (Abbildung 48). Die Analyse der Gründe für die Aufgeschlossenen zeigt mindestens teilweise, dass opportunistische Gründe für diese Gruppe eine große Rolle spielen: Der wichtigste Grund für die Aufgeschlossenen, bisher noch kein pNE verwendet zu haben, ist die fehlende Bereitschaft, die Risiken und Nebenwirkungen in Kauf zu nehmen (knapp 36 Prozent). Im Unterschied dazu ist für die Ablehner der am häufigsten genannte Grund (von etwa zwei Dritteln), dass sie Medikamente nur dann einnehmen, wenn ein Arzt dies als medizinisch notwendig erachtet.

Beachtlich ist in der Gruppe der Aufgeschlossenen der Anteil, der möglicherweise bloß mangels Opportunitätsstrukturen bisher auf pNE verzichtet hat: Etwa jeder Fünfte gibt an, dass er noch keine Gelegenheit dazu hatte, ein ebenso großer Anteil gibt an, nicht zu wissen, wie die Medikamente zu beziehen sind. Beide Gründe spielen demgegenüber für die grundsätzlichen Ablehner so gut wie keine Rolle.

Knapp 16 bzw. 12 Prozent der Aufgeschlossenen sehen keinen Nutzen für ihre Tätigkeit in stimmungsverbessernden bzw. leistungssteigernden Medikamenten. Etwa 9 Prozent wussten bisher nicht, dass es solche Medikamente gibt.

Die Analyse der Gründe der Aufgeschlossenen liefert also Hinweise, dass bei einem Teil dieser Gruppe der Schritt zum pharmakologischen Neuroenhancement nicht weit ist. Wer bisher mangels Verfügbarkeit der Medikamente, mangels Gelegenheiten oder mangels Wissen um die vermeintlichen Möglichkeiten des pNE darauf verzichtet hat, wird möglicherweise bei der nächsten Gelegenheit ein entsprechendes

Prinzipiell Aufgeschlossene haben (auch) mangels Gelegenheiten noch kein pNE verwendet

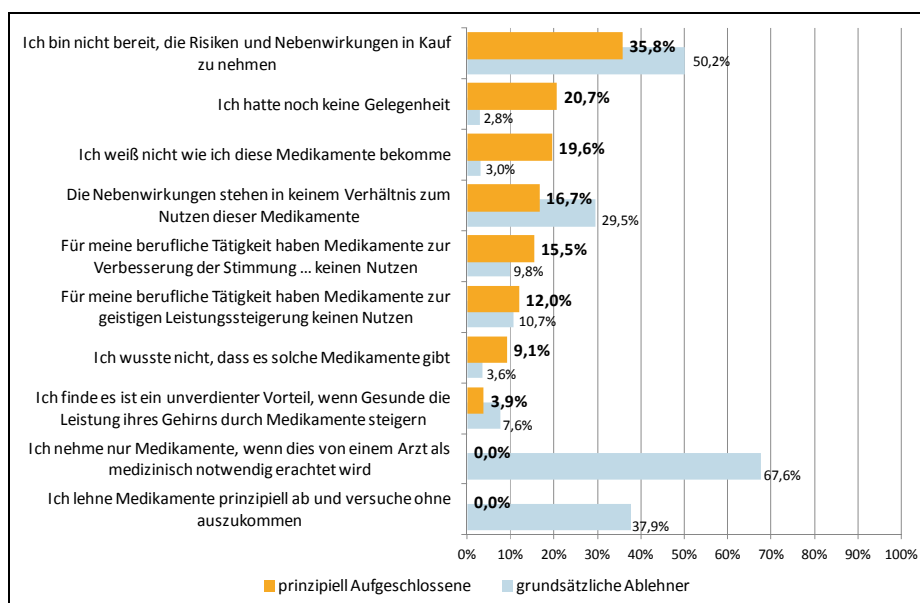
Die prinzipiell Aufgeschlossenen müssen als Risikogruppe gelten

Medikament einnehmen und zum Verwender werden. Daher kann die hier identifizierte Gruppe der prinzipiell aufgeschlossenen Nicht-Verwender durchaus als Risikogruppe für, oder als vulnerabel gegenüber pNE bezeichnet werden. Auf sie sollten sich Bemühungen von Prävention und Aufklärung richten, v.a. indem dargestellt wird, dass die Risiken erheblich und der Nutzen von pharmakologischem Neuroenhancement gering ist. Das moralische Argument, das in Analogie zum Doping im Sport auf das Unfaire des „Hirndopings“ verweist („unverdienter Vorteil“), spricht demgegenüber kaum jemanden an: Für nur knapp 4% der Aufgeschlossenen ist dies ein Grund, aufs „Hirndopen“ zu verzichten.

» Da die Wirkung des pharmakologischen Neuroenhancements beim gesunden Individuum laut Übersichtsarbeiten umstritten ist, macht m. E. der Missbrauch von Medikamenten keinen Sinn. Zudem konnte nicht gezeigt werden, dass eine Person, die infolge des Medikamentenkonsums länger wach blieb, auch bessere Leistungen zum Beispiel bei Prüfungen erzielte. Der Schlaf ist ein wichtiger Faktor.

Dr. Pavel Dietz, Johannes Gutenberg-Universität Mainz.

Abbildung 48: Gründe der prinzipiell Aufgeschlossenen gegen die Verwendung von pharmakologischem Neuroenhancement (zum Vergleich: die der grundsätzlichen Ablehner)



Quelle: IGES nach Erwerbstätigenbefragung der DAK-Gesundheit 2014 (Nur Nicht-Verwender pNE. N=4.545. Die beiden letzt-genannten Gründe erfahren von den prinzipiell Aufgeschlossenen deswegen keine Zustimmung, weil die Gruppe u.a. anhand dieser beiden Gründe gebildet wurden.)

Die Analyse der Nicht-Verwender zeigt, dass die große Mehrheit „immun“ gegen die Versuchungen des Medikamentenmissbrauchs zur Leistungssteigerung oder Stimmungsverbesserung ist. Etwa jeder Zehnte muss jedoch als unter besonderem Risiko stehend gelten. Diese Gruppe der prinzipiell Aufgeschlossenen hat keine grundsätzlichen Einwände gegen

pharmakologisches Neuroenhancement und könnte unter veränderten Umständen zu Verwendern werden.

Nimmt pharmakologisches Neuroenhancement am Arbeitsplatz zu? Vergleich der Ergebnisse 2008 und 2014

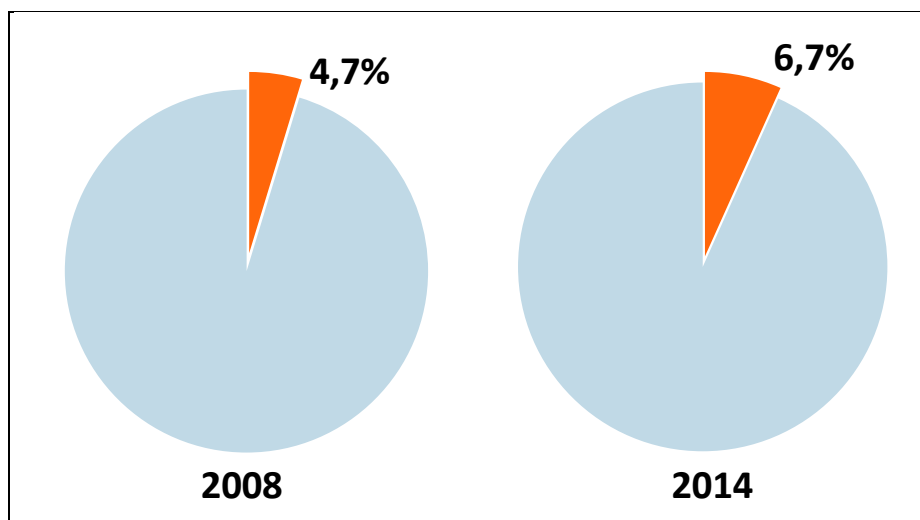
Durch den aktuellen sowie den vorangegangenen DAK-Gesundheitsreport von 2009 liegen zwei Zeitpunkte vor, zu denen die Gebrauchsprävalenz von pharmakologischem Neuroenhancement ermittelt wurde:

Der Anteil der Erwerbstätigen zwischen 20 und 50 Jahren, der jemals Medikamente ohne medizinische Notwendigkeit zur Leistungssteigerung oder zur Verbesserung der Stimmung oder zum Abbau von Ängsten und Nervosität eingenommen hat, ist von 4,7 auf 6,7 Prozent gestiegen.

Im DAK-Gesundheitsreport 2009 wurde die Lebenszeit-Gebrauchsprävalenz in der weitesten Definition – d.h. ohne weitere Einschränkung durch zusätzliche Kriterien wie Gebrauchshäufigkeiten oder Bezugsquellen – auf 4,7 Prozent geschätzt. Nach den gleichen Kriterien beträgt dieser Anteil im Jahr 2014 6,7 Prozent. Aufgrund der Erfahrungen mit der ersten Befragung im Jahr 2008 wurden die entsprechenden Fragen für die Befragung im Jahr 2014 dahingehend verbessert, dass Befragte sehr sorgfältig auf die Kriterien „verschreibungspflichtig“ und „ohne medizinische Notwendigkeit“ hingewiesen wurden. D.h. die Angabe 6,7 Prozent muss nicht im gleichen Maße weitergehend eingeschränkt werden, wie der 2009 ermittelte Anteil von 4,7 Prozent (Abbildung 49). Dieser überschätzte sehr wahrscheinlich den wahren Anteil der Verwender, so dass die Steigerung zu 2014 höher ausfallen dürfte.

Pharmakologisches Neuroenhancement unter Erwerbstätigen hat zugenommen

Abbildung 49: Anteil der Verwender (jemals) von pharmakologischem Neuroenhancement 2008 und 2014



Quelle: IGES nach Erwerbstätigenbefragung der DAK-Gesundheit 2008 und 2014 (N (2008/2014) = 3.017 / 4.971)

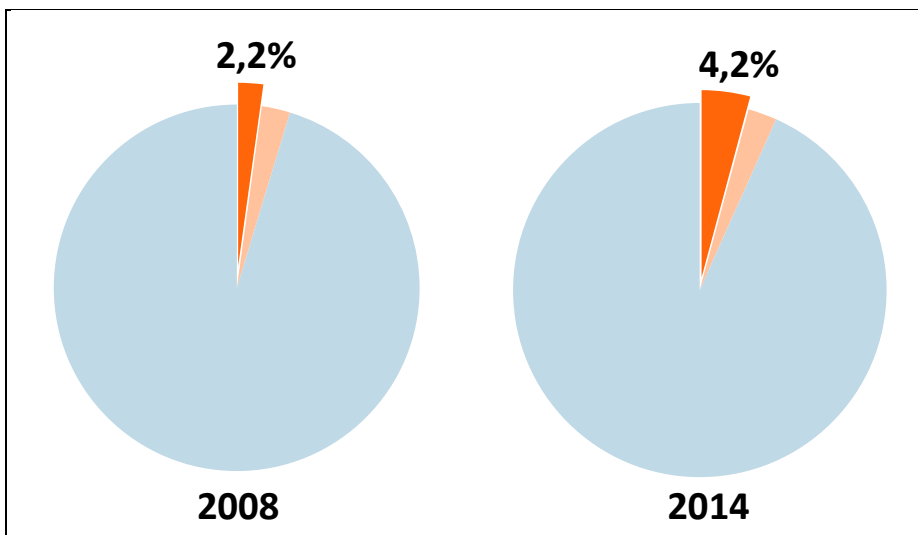
Wenn die 2008 ermittelten Werte für die Lebenszeit-Gebrauchsprävalenz diese möglicherweise überschätzen und einer Einschränkung bedürfen, ist es sinnvoll, den "engeren Kreis" der Verwender zu ver-

gleichen. Auch der Anteil der regelmäßigen Verwender hat sich deutlich erhöht.

Abbildung 50 stellt dementsprechend den Anteil der Erwerbstätigen dar, der regelmäßig, d.h. mindestens zweimal im Monat pNE verwendet oder verwendet hat.³⁴ Auf geringem Niveau hat sich dieser Anteil regelmäßiger Verwender von 2,2 auf 4,2 Prozent erhöht.

Abbildung 50: Anteil regelmäßiger³⁵ Verwender von pharmakologischem Neuroenhancement 2014 und 2008

Auch der Anteil der regelmäßigen Verwender hat sich deutlich erhöht



Quelle: IGES nach Erwerbstätigenbefragung der DAK-Gesundheit 2008 und 2014 (N (2008/2014) = 2.997 / 4.954. Das hell-orangene nicht-beschriftete Tortenstück entspricht dem Anteil der Verwender, der seltener als zweimal im Monat entsprechende Medikamente einnimmt (2,5 Prozent in 2008, 2,5 Prozent in 2014)

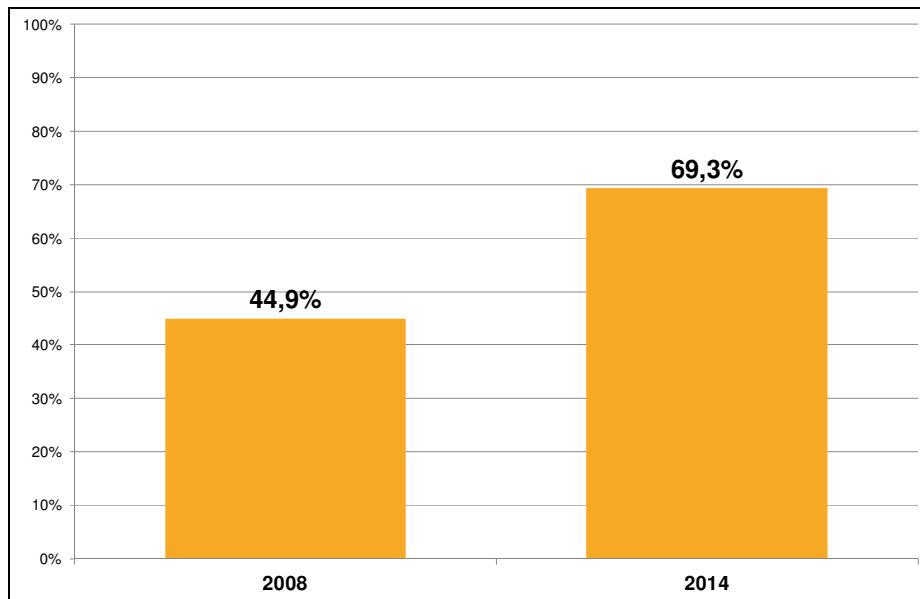
Das Wissen um die Möglichkeiten des Neuroenhancements hat von 2008 bis 2014 deutlich zugenommen

Nicht nur die Zahl der Verwender und regelmäßigen Verwender hat zugenommen, die vermeintlichen Möglichkeiten des pharmakologischen Neuroenhancements sind unter Erwerbstätigen in den letzten 6 Jahren deutlich bekannter geworden. 2008 war knapp 45 Prozent der befragten Erwerbstätigen bekannt, dass bestimmte Medikamente – die im Fragetext näher ausgeführt wurden – auch von Gesunden mit dem Ziel der Leistungssteigerung oder Stimmungsverbesserung eingenommen werden. 2014 waren es etwa 69 Prozent, die diese Frage bejahten. Mithin muss davon ausgegangen werden, dass nur noch 31 Prozent der Erwerbstätigen zwischen 20 und 50 Jahren nicht um die Möglichkeiten des Neuroenhancements wissen (Abbildung 51).

34 An dieser Stelle wäre es wünschenswert, nur die aktuellen Verwender (d.h. die der letzten 12-Monate) auszuwerten. Dies ist jedoch für den Vergleich der beiden Jahre 2008 und 2014 nicht möglich, da für 2008 die Unterscheidung zwischen Lebenszeit- und 12-Monats-Gebrauchsprävalenz nicht vorliegt.

35 Die Kategorien der Gebrauchshäufigkeit sind: täglich, zweimal pro Woche und häufiger, zweimal pro Monat und häufiger, mehrmals im Jahr, einmal im Jahr oder seltener sowie "ganz unterschiedlich, kommt auf das Präparat und auf meine Verfassung an".

Abbildung 51: Anteil, dem die vermeintlichen Möglichkeiten des pharmakologischen Neuroenhancements bekannt sind



N (2008/2014) = 2.918 / 4.953. Quelle: IGES nach Erwerbstätigenbefragung der DAK-Gesundheit 2008 und 2014.

Fazit: Ergebnisse der Befragung von Erwerbstätigen zum Thema pharmakologisches Neuroenhancement

Die wichtigsten Ergebnisse der eingangs angekündigten Analyselinien werden im Folgenden abschließend zusammengefasst.

1. Wie verbreitet ist pharmakologisches Neuroenhancement in der Arbeitswelt? Hat es in den letzten Jahren zugenommen?

Ist pharmakologisches Neuroenhancement in der Arbeitswelt ein verbreitetes Phänomen? Diese Frage lässt sich auf Basis der Erwerbstätigenbefragung nun beantworten. Zunächst muss die Antwort lauten: Ja. Auch wenn die große Mehrheit der Beschäftigten bisher nichts mit pNE zu tun hatte, hat doch immerhin jeder Vierzehnte mindestens einmal (jemals) verschreibungspflichtige Medikamente mit dem Ziel der Leistungssteigerung oder der Verbesserung des psychischen Wohlbefindens eingenommen. Stellt man die mögliche Dunkelziffer mit in Rechnung, die im Rahmen der Befragung mittels spezieller Methoden geschätzt wurde, kann von gut 12 Prozent Erwerbstätigen ausgegangen werden, die schon einmal „Doping am Arbeitsplatz“ betrieben haben – das ist jeder achte Erwerbstätige.

Die Lebenszeitprävalenz des pharmakologischen Neuroenhancements stellt sich also vergleichsweise hoch dar – erst Recht mit Blick auf die mögliche Steigerung gegenüber 2008 – der Anteil der aktuellen Verwender ist weitaus geringer: Nur 3,2 Prozent der Erwerbstätigen haben in den letzten 12 Monaten entsprechende Medikamente missbraucht. Nimmt man aber auch hier die ermittelte Dunkelziffer an, so könnte es sich um einen Anteil von knapp 6 Prozent aktueller Verwender handeln.

6,7 bis 12 Prozent waren wenigstens einmal im Leben Verwender von pharmakologischem Neuroenhancement

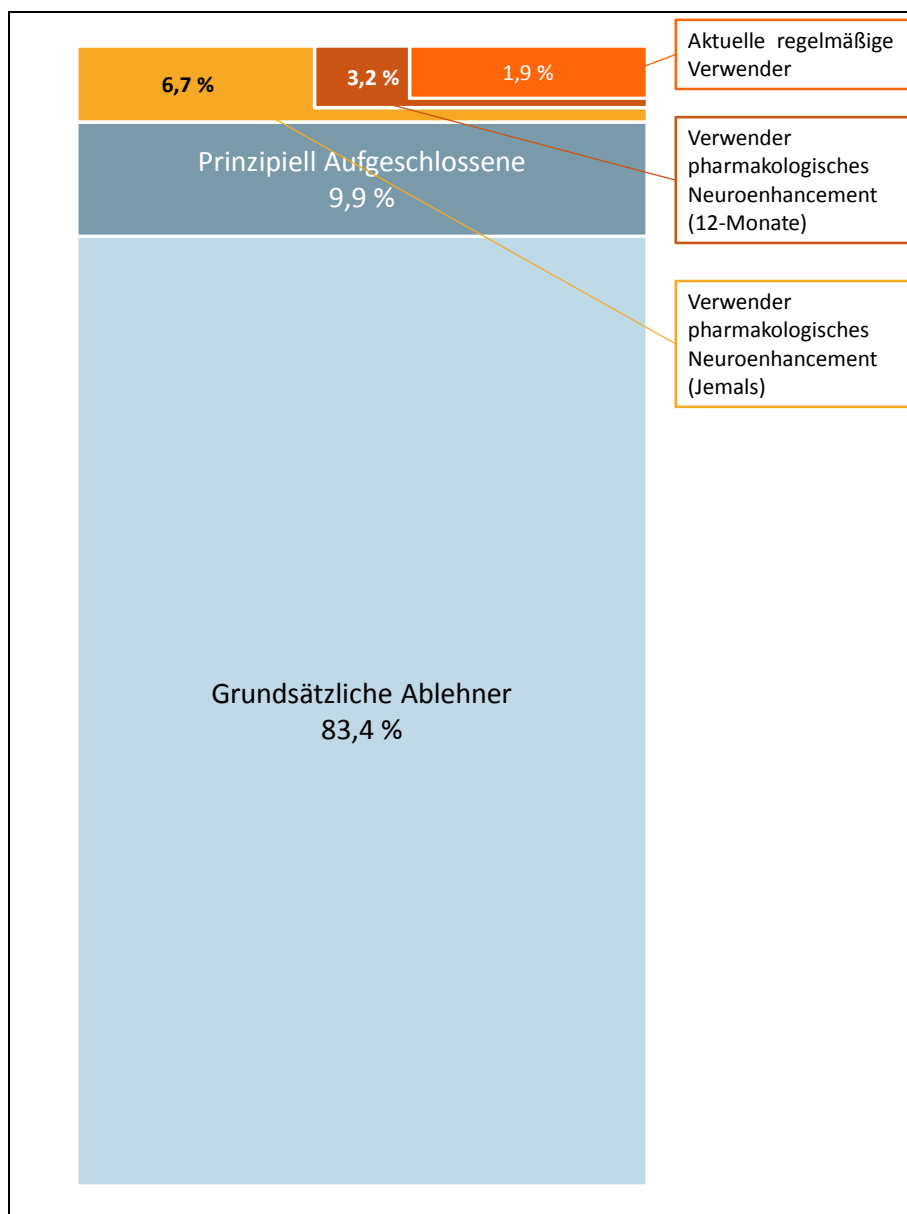
Etwa 3 bis 6 Prozent der Erwerbstätigen sind aktuelle Verwender

1,9 bis 3,5 Prozent der Erwerbstätigen sind aktuelle und regelmäßige Verwender von pNE

Um von pNE als einem verbreiteten Phänomen in der Arbeitswelt zu sprechen, sollte jedoch die Einnahme dieser Medikamente mit einer gewissen Häufigkeit und Regelmäßigkeit erfolgen. Der Anteil der regelmäßigen (und aktuellen) Verwender beträgt jedoch nur 1,9 Prozent. Wendet man die Dunkelziffer auch auf diese Gruppe an, könnte es sich um bis zu 3,5 Prozent handeln.

1,9 bis 3,5 Prozent der Erwerbstätigen im Alter von 20 bis 50 Jahren in Deutschland nehmen regelmäßig verschreibungspflichtige Medikamente ohne medizinische Notwendigkeit ein, um kognitiv leistungsfähiger zu sein, ihr psychisches Wohlbefinden zu verbessern oder um Ängste und Nervosität zu mindern (Abbildung 52).

Abbildung 52: pNE unter Arbeitnehmern in Deutschland: eine Übersicht von Verwendern und nicht-Verwendern



Quelle: IGES nach Erwerbstätigenbefragung der DAK-Gesundheit 2014. (N=5.017)

2. Aus welchen Gründen verzichten die Nicht-Verwender auf pNE und wer muss als Risikogruppe gelten?

Die große Mehrheit (etwa 83 Prozent) der Erwerbstätigen können sich unter keinen Umständen vorstellen, verschreibungspflichtige Medikamente zum Neuroenhancement zu verwenden („grundsätzliche Ablehner“). Sie sehen entweder für sich persönlich keine vertretbaren Gründe und/oder vermeiden Medikamente entweder möglichst gänzlich oder nehmen sie nur ein, wenn ein Arzt dies für medizinisch notwendig erachtet.

83 Prozent der Erwerbstätigen lehnen pharmakologisches Neuroenhancement grundsätzlich ab

Demgegenüber ist jeder zehnte Erwerbstätige als prinzipiell aufgeschlossen gegenüber Neuroenhancement einzustufen. Diese Gruppe hat keine *grundsätzlichen* Einwände gegenüber pNE, hat aber zumindest bisher davon abgesehen. Frauen gehören zu einem größeren Anteil zur Gruppe der Aufgeschlossenen als Männer, sie sind mit anderen Worten besonders gefährdet in Zukunft entsprechende Präparate einzunehmen.

Etwa 10 Prozent der Erwerbstätigen in Deutschland haben zwar bisher kein pNE verwendet, sind aber prinzipiell aufgeschlossen

Die wichtigsten Gründe dieser Gruppe für den Verzicht auf pNE sind die Risiken und Nebenwirkungen, aber auch mangelnde Gelegenheiten, Bezugsmöglichkeiten oder das fehlende Wissen um die vermeintlichen Möglichkeiten des pNE. Diese Gruppe sollte in ihrer Einschätzung der Risiken und Nebenwirkungen bestärkt und über den sehr zweifelhaften Nutzen dieser Präparate für Gesunde aufgeklärt werden, damit sie auch in Zukunft vom Missbrauch verschreibungspflichtiger Medikamente absieht. Moralische Argumente dagegen, wie z.B. dass man sich durch Medikamente einen „unverdienten Vorteil“ verschafft, stoßen bei dieser Gruppe auf sehr wenig Zustimmung.

3. Stehen Merkmale des Arbeitsplatzes und der Tätigkeit mit Neuroenhancement in Verbindung?

Die Neigung zum Neuroenhancement mittels verschreibungspflichtiger Medikamente steht mit verschiedenen Merkmalen der Arbeit und des Beschäftigungsverhältnisses in Verbindung – teilweise allerdings entgegen den Erwartungen:

Nahezu keine signifikanten Unterschiede hinsichtlich der Verwendung von Medikamenten zum Neuroenhancement finden sich in Bezug auf Schulabschluss sowie zwischen Akademikern und Nicht-Akademikern. Auch die berufliche Stellung steht nicht signifikant in Verbindung mit der Neigung zum pNE. Die Verwendung von Medikamenten zur Leistungssteigerung oder Stimmungsverbesserung kommt demnach unter Arbeitern, Angestellten, Beamten und Selbständigen in etwa in gleichem Ausmaß vor.

Ganz entgegen der Erwartung ist ein deutlicher signifikanter Trend hinsichtlich des Niveaus der Tätigkeit feststellen: Je einfacher die Tätigkeit, umso eher neigen Erwerbstätige zum pNE. Den höchsten Verwenderanteil von 8,5 Prozent gibt es unter an- und ungelernten Arbeitern und Angestellten und Beamten mit einfacher Tätigkeit. Der geringste Verwenderanteil ist demgegenüber bei den gehobenen bzw. hochqualifizierten Tätigkeiten unter Angestellten, Arbeitern und Beamten zu finden (5,1 Prozent). Es sind also nicht die qualifizierten Wissens- und Büroarbeiter, die besonders gefährdet sind, Medikamente zur Leistungssteigerung oder Stimmungsverbesserung einzusetzen.

Erwerbstätige neigen umso eher zum pharmakologischen Neuroenhancement, je einfacher das Niveau ihrer Tätigkeit ist

Beschäftigungssicherheit und Arbeitsplatzsicherheit verringern das Risiko, pNE zu betreiben. Bestimmte Merkmale der Arbeit, wie sehr

hohe Leistungsanforderungen, geringe Fehlertoleranz und die Anforderung, Gefühle im Griff haben zu müssen gehen mit einer höheren Neigung, Medikamente zum Neuroenhancement einzusetzen, einher.

4. Nimmt pharmakologisches Neuroenhancement unter Erwerbstätigen zu?

Die Verwendung verschreibungspflichtiger Medikamente zum Neuroenhancement hat 2014 gegenüber 2008 zugenommen. Während 2008 4,7 Prozent (nach der damals großzügigsten Schätzung) wenigstens einmal im Leben pNE betrieben zu haben, beträgt dieser Anteil 2014 6,7 Prozent. Der Anteil regelmäßiger Konsumenten ist von 2,2 im Jahr 2008 auf 4,2 im Jahr 2014 gestiegen. Das Wissen, dass Medikamente zum Neuroenhancement eingesetzt werden können, hat deutlich zugenommen - 45 Prozent der Erwerbstätigen war dies im Jahr 2008 bekannt, im Jahr 2014 schon 69 Prozent.

Die Verwendung von pharmakologischem Neuroenhancement verbleibt damit also auf einem niedrigen Niveau, die Steigerung von 2008 auf 2014 fällt relativ allerdings sehr hoch aus.

4.4 Verordnete Psycho- und Neuro-Pharmaka

Die Entscheidung über die Verordnung eines Arzneimittels liegt prinzipiell beim Arzt. Sie ist durch entsprechende Diagnosen zu begründen und mit klaren Therapiezielen zu verknüpfen. Da der Umgang mit Psycho- und Neuropharmaka Risiken birgt, mahnt beispielsweise die Bundesärztekammer in ihrem Leitfaden zur Medikamentenabhängigkeit an, dass Verordnungen einer klaren Indikation sowie klarer Therapieziele bedürfen.³⁶ Der DAK-Gesundheitsreport 2009 hat gezeigt, dass dies nicht immer der Fall ist. Vielmehr ist ein gewisser Teil von Verordnungen nicht mit einer Diagnose verknüpft, selbst dann wenn nicht nur den Verordnungen selbst, sondern auch zeitlich nahegelegene ambulante und stationäre Diagnosen sowie Arbeitsunfähigkeiten auf nachvollziehbare Diagnosen geprüft werden. Diese Analysen werden im folgenden mit den aktuellen Daten der DAK-Gesundheit wiederholt. Dem zugrunde liegt die Überlegung, dass Verordnungen, die nicht mit einer nachvollziehbaren Diagnose verknüpft sind, ein Hinweis darauf sind, dass Medikamente missbräuchlich zum Neuroenhancement verwendet werden.

Auf Basis der Verordnungsdaten für die Jahre 2011-2013 aller erwerbstätigen Versicherten der DAK-Gesundheit in der Altersgruppe 15-65 Jahre wurde in den folgenden Analysen ermittelt, wie viele Versicherte in den jeweiligen Betrachtungsjahren mindestens eine Verordnung des jeweiligen Wirkstoffs erhielten, wie viele Verordnungen insgesamt gezählt wurden und wie viele „Defined Daily Doses“ (DDD) in Summe verordnet wurden.

Um einordnen zu können, zu welchen Anteilen die Verordnungen mit Diagnosen medizinisch begründet wurden, sind die Verordnungsdaten mit den ambulanten Diagnosedaten, den Krankenhaus- und Arbeitsunfähigkeitsdaten verknüpft worden. Ziel war es, den Anteil der Versicherten mit einer Verordnung einzugrenzen, zu dem keine Diagnose in den Datenquellen vorhanden ist. Daraus könnte gefolgert werden, dass diesen Verordnungen keine medizinische Notwendigkeit zugrundeliegt.

Im Fokus der folgenden Betrachtung stehen:

a. Wirkstoffe zur Verbesserung der geistigen Leistungsfähigkeit

Dazu gehören

- Stimulanzien und
- Antidementiva

b. Wirkstoffe zur Verbesserung der Stimmung und zur Linderung von Ängsten und Nervosität

Dazu gehören

- Antidepressiva und
- Betablocker

³⁶ <http://www.bundesaerztekammer.de/downloads/LeitfadenMedAbhaengigkeit.pdf>

Verordnete Stimulanzien - Methylphenidat und Modafinil

Wie viele Versicherte eine Verordnung für Methylphenidat bzw. Modafinil in den Jahren 2011 bis 2013 hatten, zeigt Tabelle 15. Dargestellt ist auch die Zahl der Verordnungen bezogen auf 1.000 ganzjährig Versicherte und die Verordnungsmengen angegeben in DDD.

**Deutlicher Anstieg der
Versichertenzahlen
mit Methylphenidat-
Verordnung um 80 %**

Innerhalb des Dreijahreszeitraums hat die Anzahl der Versicherten mit einer Verordnung des Wirkstoffs Methylphenidat um 80 Prozent zugenommen. Der Anstieg ist bei Männern (82 Prozent) stärker ausgeprägt als bei Frauen (76 Prozent). Im Jahr 2011 waren es noch 0,75 Versicherte bezogen auf 1.000 Versichertenjahre. In 2013 erhielten schon 1,34 Versicherte eine Verordnung des Wirkstoffs.

Die Anzahl an Verordnungen für Methylphenidat hat sogar noch stärker zugenommen, insgesamt für Männer und Frauen in der Gesamtbetrachtung um 125 Prozent zwischen 2011 und 2013, die Verordnungsmenge in DDD um 98 Prozent. Der starke Anstieg der Verordnungsmengen in DDD geht wahrscheinlich zum Teil auf eine Veränderung der definierten Tagesdosen in 2012 zurück. Eine DDD ist seitdem mit 40mg festgelegt, davor nur mit 30mg.

**Auch die Verordnungen
von Modafinil
nehmen zu, aber we-
niger stark als bei
Methylphenidat**

Wie die Tabelle 15 zeigt, wird Modafinil deutlich seltener verordnet als Methylphenidat. In 2013 wurden z.B. 0,13 Versicherten je 1.000 Versichertenjahre Modafinil verschrieben im Vergleich zu 1,34 Versicherten mit einer Methylphenidat-Verordnung. Auch die Entwicklung im Zeitverlauf fällt hier deutlich moderater aus. Die Zahl der Versicherten mit einer Verordnung ist im betrachteten Dreijahreszeitraum um ein Viertel gestiegen, die Verordnungsmengen um 38 Prozent.

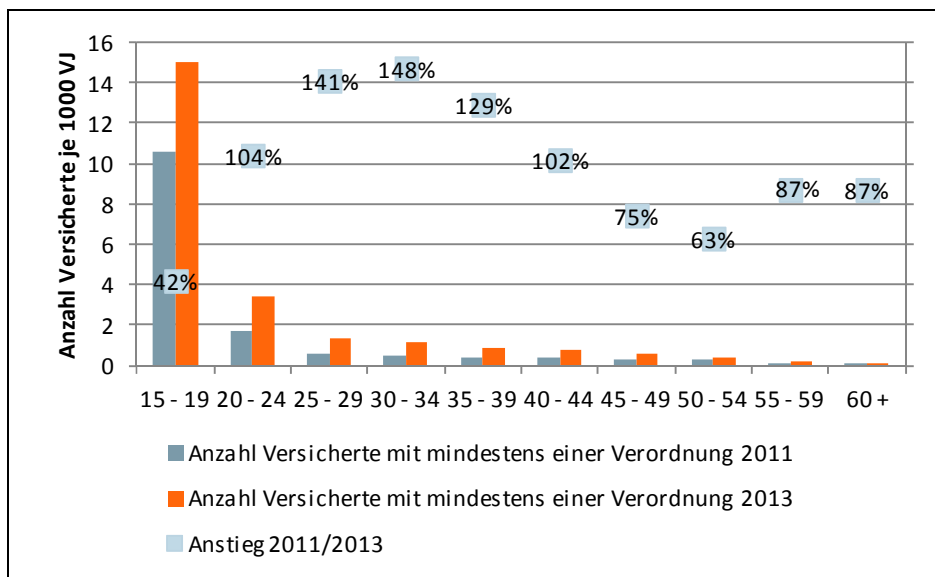
Tabelle 15: Verordnungen von Methylphenidat; Modafinil; Werte je 1.000 Versichertenjahre (VJ); standardisiert

Versicherte mit mindestens einer Verordnung je 1.000 VJ		2011	2012	2013	Veränderung 2013 zu 2011
Methylphenidat	Männer	1,00	1,64	1,82	82%
	Frauen	0,45	0,73	0,78	76%
	Gesamt	0,75	1,22	1,34	80%
Modafinil	Männer	0,12	0,12	0,14	16%
	Frauen	0,08	0,10	0,12	42%
	Gesamt	0,10	0,11	0,13	25%
Anzahl der Verordnungen je 1.000 VJ		2011	2012	2013	Veränderung 2013 zu 2011
Methylphenidat	Männer	4,54	8,72	9,96	119%
	Frauen	1,80	3,65	4,32	140%
	Gesamt	3,28	6,38	7,36	125%
Modafinil	Männer	0,42	0,47	0,50	21%
	Frauen	0,32	0,35	0,38	19%
	Gesamt	0,37	0,42	0,45	20%
Verordnungsmenge in DDD je 1.000 VJ		2011	2012	2013	Veränderung 2013 zu 2011
Methylphenidat	Männer	193,2	341,2	373,7	93%
	Frauen	63,5	118,9	135,9	114%
	Gesamt	133,4	238,7	264,1	98%
Modafinil	Männer	12,5	15,8	17,9	43%
	Frauen	9,7	11,0	12,5	29%
	Gesamt	11,2	13,6	15,4	38%

Quelle: DAK-Gesundheit 2011-2013. Anmerkung: Die Steigerungsraten lassen sich rundenbedingt nicht in jedem Fall auf Basis der hier dargestellten Angaben reproduzieren.

Am häufigsten wird Methylphenidat in der Gruppe der Erwerbstätigen in der Altersgruppe der 15- bis 19-Jährigen verordnet. Den stärksten prozentualen Anstieg für die Zahl der Versicherten mit einer Verordnung verzeichnet die Gruppe der 30- bis 34-Jährigen. In 2013 waren es 148 Prozent mehr Versicherte mit einer Verordnung als 2011. Der Anstieg in der Altersgruppe 15 bis 19 Jahre ist zwar gemessen in absoluten Zahlen der größte, er beträgt aber prozentual für die Altersgruppe nur 42 Prozent (vgl. Abbildung 53). Der starke Anstieg im mittleren Erwachsenenalter ist vor dem Hintergrund zu bewerten, dass Methylphenidat seit 2012 auch für die Behandlung von Erwachsenen mit ADHS zugelassen ist.

Abbildung 53: Anzahl Versicherte je 1.000 VJ mit mindestens einer Methylphenidatverordnung 2013 im Vergleich zu 2011



Quelle: DAK-Gesundheit 2011-2013

Bei wie vielen Versicherten sind die Verordnungen von Methylphenidat oder Modafinil medizinisch begründet?

Um dieser Frage nachzugehen, wurden wie oben geschildert die Verordnungsdaten mit den Daten über die ambulanten Diagnosen, den Krankenhausdaten und den Arbeitsunfähigkeitsdaten der Versicherten verknüpft. Analysiert wurden alle Versicherten, die in 2012 und 2013 durchgängig versichert waren. Im Fokus standen die letzten beiden Verordnungsquartale 2012 und die ersten beiden des Jahres 2013. Für eine Verordnung in einem dieser vier Quartale wurde dann geprüft, ob sich in einer der drei Datenquellen im Verordnungsquartal oder in den beiden Quartalen vor oder nach Verordnung eine Diagnose fand, durch die diese Verordnung als medizinisch begründet angesehen werden kann. Darüber hinaus wurde gezählt, in wie vielen Fällen es andere Diagnose gab, die diese Verordnung aber nicht begründet bzw. gar keine Diagnose vorhanden war.

Als „Diagnosen nach Zulassung“ wurden für Methylphenidat folgende Diagnosen gezählt:

- F90 - Hyperkinetische Störungen
- F98 - Andere Verhaltens- und emotionale Störungen mit Beginn in der Kindheit und Jugend
- G47 - Schlafstörungen

Für den Wirkstoffe Modafinil wurde nur die Diagnose

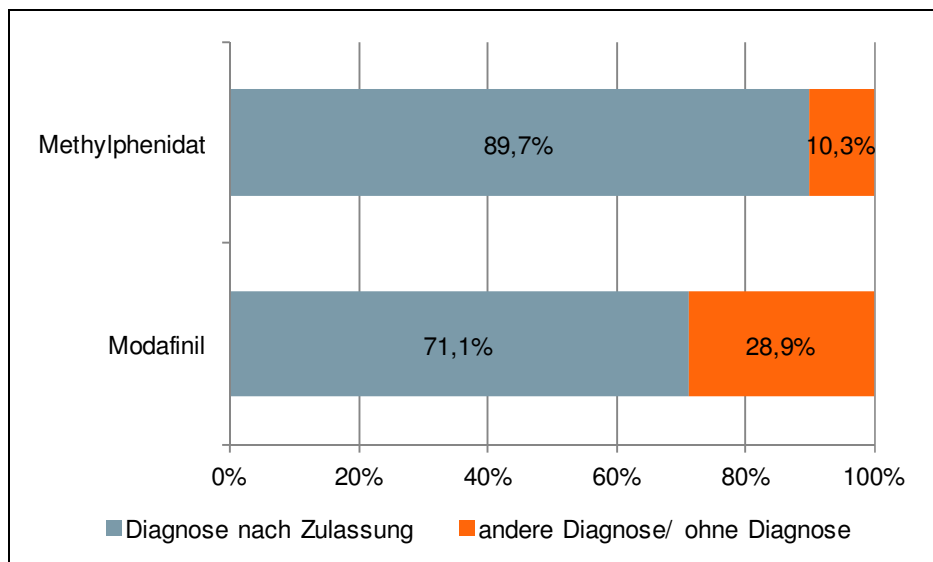
- G47 - Schlafstörungen

als begründend herangezogen und in die Kategorie „Diagnose nach Zulassung“ gezählt.

Im Ergebnis kann festgehalten werden, dass für knapp 90 Prozent (89,7 Prozent) aller Versicherten mit einer Methylphenidat-Verordnung auch eine entsprechende Diagnose nach Zulassung in den Datenquellen vorhanden ist. Der Anteil der Versicherten, die zwar eine Verordnung, aber im oder in den umliegenden Untersuchungszeiträumen gar keine Diagnose hatten, lag deutlich unter einem Prozent. Insgesamt lag der Anteil der Versicherten mit einer Methylphenidat-Verordnung ohne entsprechende Diagnose in den Jahren 2012/2013 bei 10,3 Prozent. Für Modafinil war dieser Anteil mit 28,9 Prozent deutlich höher (vgl. Abbildung 54).

Dieser Befund kann zumindest als Indiz dafür gewertet werden, dass zulassungsüberschreitende Verordnungen nicht auszuschließen sind. Der Anteil derjenigen Versicherten, die eine Methylphenidat-Verordnung hatten ohne Hinweis auf medizinische Notwendigkeit, liegt dieser Analyse zufolge bei etwa 10 Prozent.

Abbildung 54: Versicherten in 2012/2013 mit Verordnung; Anteil mit und ohne Diagnose nach Zulassung



Quelle: DAK-Gesundheit 2011-2013

Verordnete Antidementiva

Die Verordnungshäufigkeiten der Antidementiva Piracetam und Memantin sind in Tabelle 16 dargestellt. Die Verordnungshäufigkeit des Wirkstoffs Piracetam ist zwischen den Jahren 2011 und 2013 stark zurückgegangen. Insgesamt waren es im Jahr 2013 (bezogen auf 1.000 Versichertenjahre) 24 Prozent Versicherte weniger mit einer Verordnung des Wirkstoffs Piracetam als noch in 2011. Dieser Rückgang schlägt sich auch bei den Verordnungsmengen nieder: 2013 wurden 9 Prozent weniger DDD des Wirkstoffs als in 2011 verschrieben.

Ein ähnliches Bild ergibt sich für den Wirkstoff Memantin. Hier ist der Rückgang bei den Frauen deutlich stärker als bei Männern. Während die Zahl der Versicherten mit einer Verordnung im Zeitraum 2011 bis 2013 bei Männern mit 6 Prozent sogar leicht zugelegt hat, ist der Anteil der Frauen, die eine Verordnung dieses Wirkstoffs erhielten um 29 Prozent zurückgegangen. Bei der Zahl der Verordnungen und den

Verordnungsmengen ist ein Rückgang für beide Geschlechter zu beobachten.

Tabelle 16: Verordnungen von Piracetam; Memantin; Werte je 1.000 Versichertenjahre (VJ); standardisiert

Versicherte mit mindestens einer Verordnung je 1.000 VJ		2011	2012	2013	Veränderung 2013 zu 2011
Piracetam	Männer	0,170	0,167	0,130	-24%
	Frauen	0,147	0,121	0,111	-25%
	Gesamt	0,160	0,145	0,121	-24%
Memantin	Männer	0,021	0,023	0,022	6%
	Frauen	0,020	0,017	0,014	-29%
	Gesamt	0,021	0,020	0,019	-10%
Anzahl der Verordnungen je 1.000 VJ		2011	2012	2013	Veränderung 2013 zu 2011
Piracetam	Männer	0,405	0,400	0,340	-16%
	Frauen	0,303	0,241	0,218	-28%
	Gesamt	0,358	0,327	0,284	-21%
Memantin	Männer	0,058	0,047	0,056	-3%
	Frauen	0,072	0,057	0,048	-33%
	Gesamt	0,064	0,051	0,052	-18%
Verordnungsmenge in DDD je 1.000 VJ		2011	2012	2013	Veränderung 2013 zu 2011
Piracetam	Männer	16,5	17,6	16,3	-1%
	Frauen	12,8	10,0	10,0	-22%
	Gesamt	14,8	14,1	13,4	-9%
Memantin	Männer	3,0	2,3	2,8	-6%
	Frauen	4,1	2,9	2,3	-43%
	Gesamt	3,5	2,6	2,6	-26%

Quelle: DAK-Gesundheit 2011-2013. Anmerkung: Die Steigerungsraten lassen sich runderungsbedingt nicht in jedem Fall auf Basis der hier dargestellten Angaben reproduzieren.

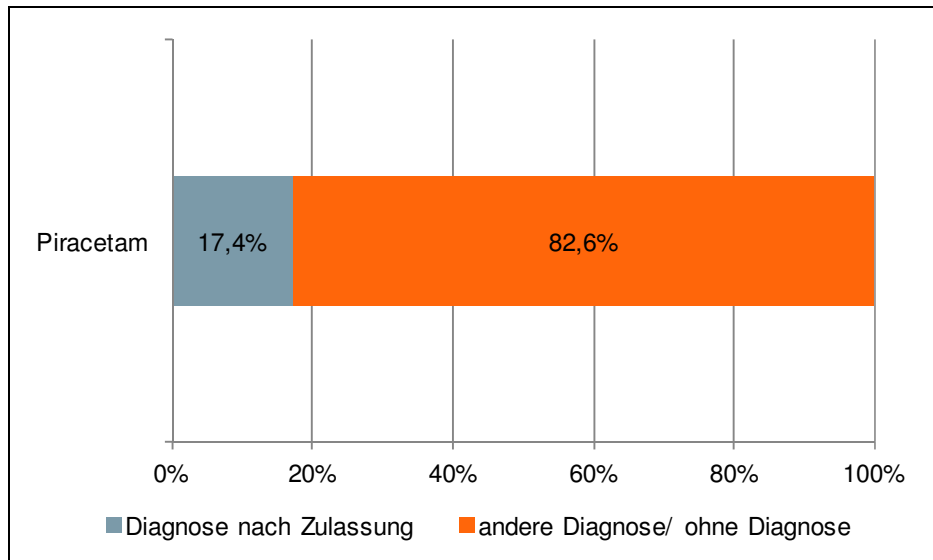
Für das häufiger verordnete Antidementivum Piracetam wurde analog zum Vorgehen bei den Stimulanzien auch weiter analysiert, für wie viele Versicherte die Verordnung im Kontext einer Diagnosestellung zu sehen ist, für den der Wirkstoff zugelassen ist.

Als „Diagnosen nach Zulassung“ wurden für Piracetam folgende Diagnosen gezählt:

- F00-F03 - demenzielle Erkrankungen
- I69 - Folgen einer zerebrovaskulären Krankheit

Abbildung 55 zeigt, dass nach dem beschriebenen Prüfverfahren im Verordnungsquartal und den beiden angrenzenden Quartalen vor und nach der Verordnung nur für 17,4 Prozent der Versicherten eine der Zulassung entsprechende Diagnose gefunden werden konnte. Über 82 Prozent der Versicherten mit einer Verordnung des Wirkstoffs hatten eine abweichende oder gar keine Diagnose, die diese Verordnung als medizinisch nachvollziehbar einordnen würde.

Abbildung 55: Versicherten in 2012/2013 mit Verordnung; Anteil mit und ohne Diagnose nach Zulassung



Quelle: DAK-Gesundheit 2011-2013

Verordnung von Wirkstoffen zur Verbesserung des psychischen Wohlbefindens

Deutliche Zuwächse gab es für das Antidepressivum Fluoxetin und den Betablocker Metoprolol. Von 1.000 Männern hatten 2013 1,8 eine Verordnung des Wirkstoffs Fluoxetin und 5,0 von 1.000 Frauen. Das entspricht einer Steigerungsrate von 14 Prozent bei den Frauen und 23 Prozent bei den Männern für den Zeitraum 2011 bis 2013. Abbildung 56 zeigt, dass diese Steigerung auf ein häufigeres Verordnen insbesondere bei den 15- bis 19-Jährigen und den 30- bis 49-Jährigen zurückzuführen ist.

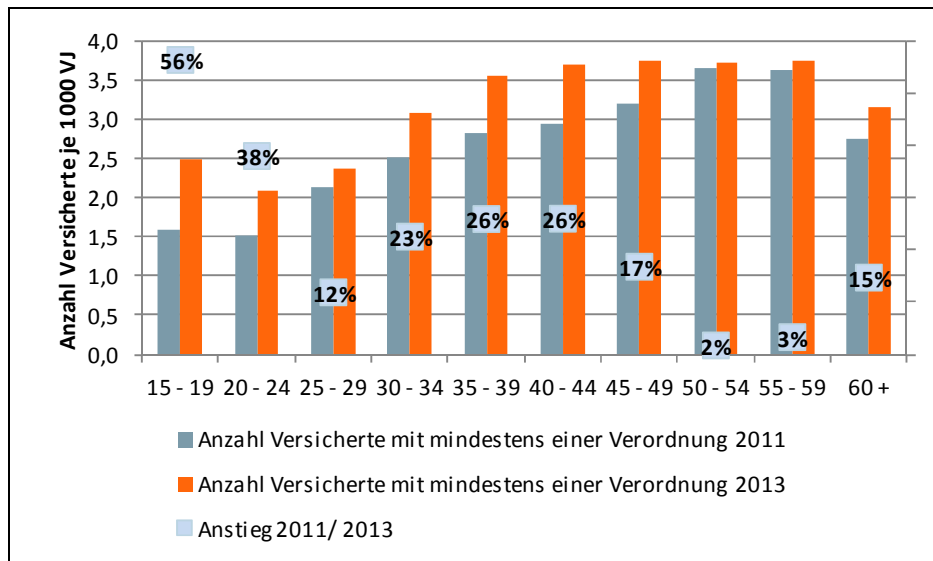
Deutlich häufiger verordnet wurde der Wirkstoff Metoprolol. Eine Verordnung des Wirkstoffs in 2013 hatten 34,0 von 1.000 Männern und 33,8 von 1.000 Frauen. Insgesamt waren es 15 Prozent Versicherte mehr in 2013, die eine Verordnung des Wirkstoffs Metoprolol erhielten als in 2011 (vgl. Tabelle 17).

Tabelle 17: Verordnungen von Fluoxetin; Metoprolol; Werte je 1.000 Versichertenjahre (VJ); standardisiert

Versicherte mit mindestens einer Verordnung je 1.000 VJ		2011	2012	2013	Veränderung 2013 zu 2011
Fluoxetin	Männer	1,5	2,0	1,8	23%
	Frauen	4,4	5,1	5,0	14%
	Gesamt	2,8	3,4	3,3	17%
Metoprolol	Männer	28,1	35,1	34,0	21%
	Frauen	30,8	34,8	33,8	10%
	Gesamt	29,4	35,0	33,9	15%
Anzahl der Verordnungen je 1.000 VJ		2011	2012	2013	Veränderung 2013 zu 2011
Fluoxetin	Männer	4,0	5,2	5,0	26%
	Frauen	11,9	14,0	13,9	17%
	Gesamt	7,7	9,3	9,1	19%
Metoprolol	Männer	91,8	115,3	114,3	24%
	Frauen	93,3	106,3	105,5	13%
	Gesamt	92,5	111,1	110,3	19%
Verordnungsmenge in DDD je 1.000 VJ		2011	2012	2013	Veränderung 2013 zu 2011
Fluoxetin	Männer	402,6	528,4	516,6	28%
	Frauen	1.194,9	1.414,3	1.424,7	19%
	Gesamt	767,7	936,6	935,0	22%
Metoprolol	Männer	5.342,1	6.553,6	6.402,2	20%
	Frauen	5.038,5	5.597,7	5.460,6	8%
	Gesamt	5.202,2	6.113,1	5.968,4	15%

Quelle: DAK-Gesundheit 2011-2013. Anmerkung: Die Steigerungsraten lassen sich rundenbedingt nicht in jedem Fall auf Basis der hier dargestellten Angaben reproduzieren.

Abbildung 56: Anzahl Versicherte je 1.000 VJ mit mindestens einer Fluoxetinverordnung 2013 im Vergleich zu 2011



Quelle: DAK-Gesundheit 2011-2013

Die tieferegehende Analyse zu den assoziierten Diagnosen, die im zeitlichen Kontext zur Verordnung stehen, zeigt, dass die beiden Wirkstoffe Fluoxetin und Metoprolol nur zu einem sehr geringen Anteil ohne bzw. ohne adäquate Diagnose verordnet wurden (vgl. Abbildung 57). Für den Wirkstoff Fluoxetin waren es 8,8 Prozent der Versicherten mit einer Verordnung ohne passende Diagnose in den umliegenden Quartalen. Bei Metoprolol betrug dieser Anteil der Versicherten, in denen es keine Diagnose gibt, die die Verordnung medizinisch begründen würde 2,7 Prozent.

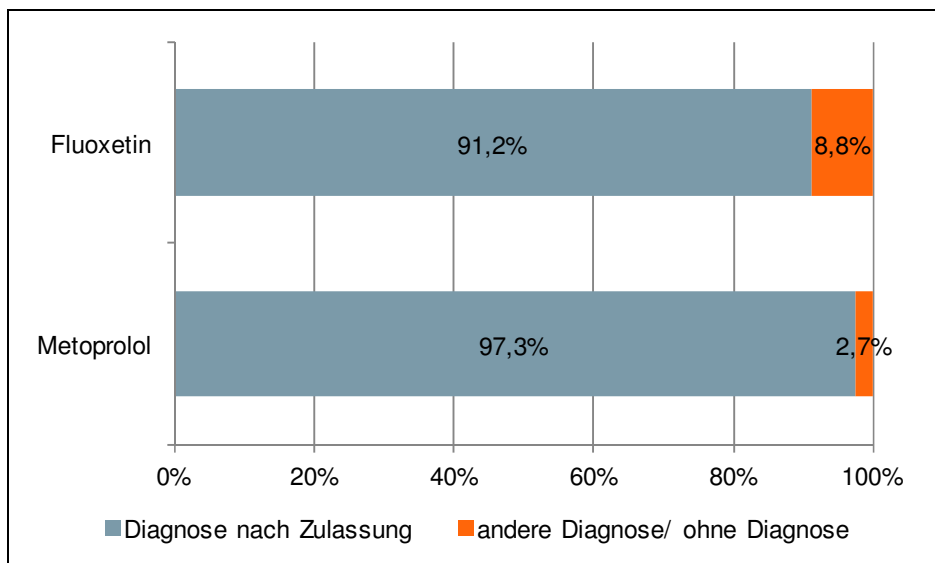
Als „Diagnosen nach Zulassung“ wurden für Fluoxetin folgende Diagnosen gezählt:

- F32 & F33 - Depressionen
- F40 & F41 - Phobische und andere Störungen
- F42 - Zwangsstörungen
- F50 - Essstörungen

Als „Diagnosen nach Zulassung“ wurden für Metoprolol folgende Diagnosen gezählt:

- I10-I15 - Hypertonie
- I20-I25 - Ischämische Herzkrankheiten
- I47-I50 - sonstige Herzkrankheiten
- R57 - Schock
- G43 - Migräne
- K70-K77 - Krankheiten der Leber
- E05 - Hyperthyreose (Schilddrüsenerkrankung)
- R25 - Symptome, die das Nervensystem und das Muskel-Skelett-System betreffen
- F40 & F41 - Phobische und andere Störungen
- F45 - Somatoforme Störungen
- D18 - Bösartige Neubildung des Kolons

Abbildung 57: Versicherten in 2012/2013 mit Verordnung; Anteil mit und ohne Diagnose nach Zulassung



Quelle: DAK-Gesundheit 2011-2013

Zwischenfazit

Die Analyse der Verordnungsdaten der DAK-Gesundheit wurde unternommen, weil aus den Analysen des DAK-Gesundheitsreport 2009 bereits bekannt war, dass ein gewisser Anteil von Verordnungen nicht mit einer medizinisch nachvollziehbaren Diagnose verbunden ist. Auch in den Auswertungen für den aktuellen DAK-Gesundheitsreport muss als Zwischenfazit für die Analyse der Verordnungen festgehalten werden, dass sich für einen gewissen Teil der Versicherten, die diese Medikamente verordnet bekam, keine entsprechende Diagnose in ihrer Historie auffinden lassen, d.h. weder in der Verordnung selbst, noch in zur Verordnung zeitlich naheliegenden Arbeitsunfähigkeits, ambulanten oder stationären Behandlungen.

Je nach Wirkstoff beträgt dieser Anteil zwischen 2,7 Prozent (Metoprolol) und 82,6 Prozent (Piracetam). Bei dem bekannten Wirkstoff Methylphenidat weisen 10,3 Prozent der Versicherten, die diesen verschrieben bekommen haben, keine medizinisch nachvollziehbare Diagnose in ihrer Patientenhistorie auf. Zwar ist nicht davon auszugehen, dass dieser Anteil eins zu eins dem Ausmaß des Missbrauchs von Medikamenten zur Leistungssteigerung oder zur Verbesserung des psychischen Wohlbefindens entspricht, allerdings werden vermutlich aus dieser „Grauzone der Verordnungen“ ein Teil der zum Neuroenhancement missbrauchten Medikamente stammen. Hierfür spricht das Ergebnis aus der Erwerbstätigenbefragung (Abschnitt 4.3), demzufolge mehr als die Hälfte (54 Prozent) der pNE-Verwender angeben, dass sie die Medikamente mit einem Rezept vom Arzt beziehen.

4.5 Neuroenhancement mit nicht verschreibungspflichtigen Mitteln

Pharmakologisches Neuroenhancement wird in diesem Gesundheitsreport als Verwendung von verschreibungspflichtigen Medikamenten ohne medizinische Notwendigkeit mit dem Ziel der Leistungssteigerung, der Verbesserung des psychischen Wohlbefindens und zum Abbau von Ängsten und Nervosität definiert.

Versuche, die Leistungsfähigkeit und das psychische Wohlbefinden zu verbessern, beschränken sich selbstverständlich nicht auf verschreibungspflichtige Medikamente. Vielmehr gibt es eine Reihe von Mitteln und Techniken, Leistungsfähigkeit und psychisches Wohlbefinden zu verbessern, die sich hinsichtlich Legalität, Wirksamkeit, damit verbundener Gefahren und anderer Eigenschaften stark unterscheiden. Dazu gehören Meditations-Techniken, Alltagsstimulanzien wie Koffein, nicht-verschreibungspflichtige (aber teilweise apothekenpflichtige) Mittel wie Ginkgo biloba-Extrakt, Arzneimittel (verschreibungspflichtig oder nicht), illegale Drogen oder sogar Techniken wie die transkranielle Hirnstimulation.

Zwar können in diesem Report nicht alle diese Arten von Neuroenhancement behandelt werden. Die nicht verschreibungspflichtigen Mittel jedoch, die in Apotheken verkauft werden, sind dem pharmakologischen Neuroenhancement vergleichsweise verwandt – so dass sie in diesem Gesundheitsreport thematisiert werden. Die Auswertung dazu stützt sich auf zwei Datenquellen.

Zum einen wurde durch die Beschäftigtenbefragung die Verwendung solcher Mittel abgefragt, zum anderen wurden Marktdaten zu Umsatz und Absatz solcher Mittel durch Apotheken auf Basis des IMS OTC® Report und der IMS® GesundheitsMittelStudie (GMS) ermittelt.

Die Auswahl der nicht verschreibungspflichtigen Arzneimittel, Präparate und Produkte für die Analyse erfolgte nach dem Kriterium der Zuschreibung einer positiven Wirkung auf geistige Leistungsfähigkeit oder psychisches Wohlbefinden. Mit anderen Worten: Diese Mittel werden von den Herstellern mit der Behauptung angeboten und beworben, dass sie Effekte auf die geistige Leistungsfähigkeit oder das psychische Wohlbefinden auch bei Gesunden haben.³⁷ Dementsprechend werden sie vermutlich von Konsumenten gekauft und eingenommen in der Erwartung, dass entsprechende Effekte eintreten.

Kriterium für die Auswahl der in die Betrachtung einbezogenen Mittel war demnach nicht, dass es eine Evidenz für die versprochene Wirkungen gibt. Tatsächlich konnten bei vielen dieser Mittel die behaupteten Wirkungen bisher nicht sicher nachgewiesen werden. Zum Beispiel ist im Fall von Ginseng unklar, ob diese Substanz bei Gesunden die kognitive Leistungsfähigkeit steigert (Geng et al. 2010).

Tabelle 18 stellt alle hier untersuchten Mittel und den ihnen zugewiesenen Effekten dar:

Auch nicht-verschreibungspflichtige Mittel werden für Neuroenhancement verwendet

³⁷ Es wurden nur solche Präparate in die Analyse eingeschlossen, die in den Bereich der Stimulanzien oder der Tonika (d.h. stärkende und gesundheitsfördernde Mittel) fallen. Somit ist ausgeschlossen, dass zum Beispiel Schmerzmittel mitgezählt wurden, die Koffein nur als Beistoff beinhalten und nicht zur kognitiven Leistungssteigerung gekauft wurden.

Tabelle 18: Nicht-verschreibungspflichtige Präparate und behauptete Wirkung auf geistige Leistungsfähigkeit oder psychisches Wohlbefinden

Nicht-verschreibungspflichtige Mittel zur Verbesserung der geistigen Leistungsfähigkeit und zur Verbesserung des psychischen Wohlbefindens

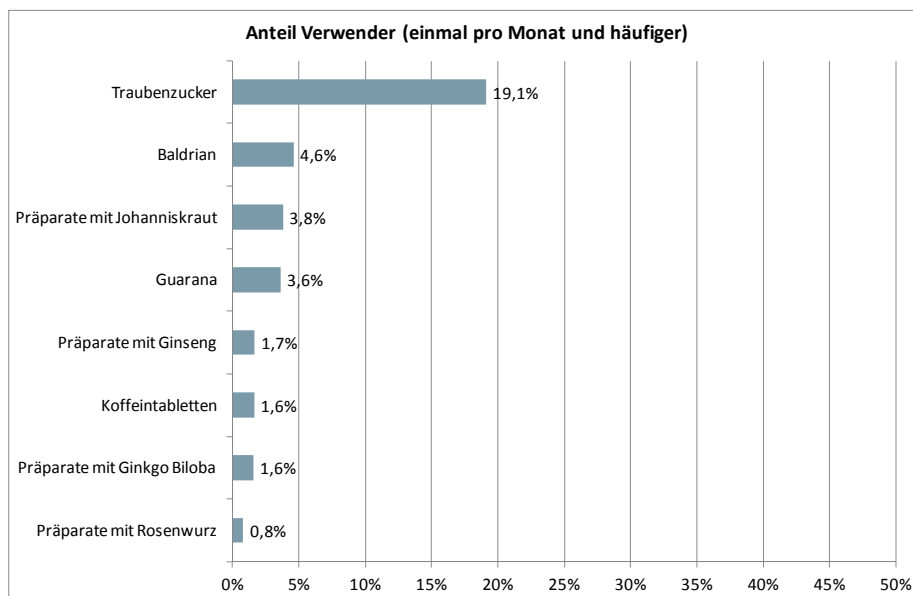
Substanzen	Beworben als ...
KOFFEIN	Konzentrationssteigernder Muntermacher
GINKGO BILOBA (Ginkgobaum)	Mittel zur Verbesserung der Gedächtnisleistung und des Lernvermögens, soll außerdem durchblutungsfördernd wirkend
GLUCOSE („Traubenzucker“)	Schneller Energielieferant
HYPERICUM PERFORATUM (Johanniskraut)	antidepressives und angstlösendes Mittel
MELISSA OFFICINALIS (Melisse)	beruhigendes Mittel
PANAX GINSENG	Immunsystemstärkend und die geistige Leistungsfähigkeit fördernd
PAULLINIA CUPANA (Guaraná)	Anregungsmittel bei Ermüdungserscheinungen
RHODIOLA ROSEA (Rosenwurz)	Antidepressives und angstlösendes Mittel
TAURIN	Wirkungsverstärker für Koffein

Quelle: Werbeaussagen aus verschiedenen Online-Apotheken

Diese Präparate werden prinzipiell auch von Beschäftigten zur Steigerung ihrer kognitiven Leistung und zur Verbesserung ihres psychischen Wohlbefindens gekauft und eingenommen (vgl. Abbildung 58). Den mit Abstand größten Anteil von Verwendern hat den Befragungsergebnissen zufolge Traubenzucker, der „schnelle Energie“ verspricht: Fast jeder Fünfte nimmt einmal pro Monat oder häufiger Traubenzucker. Von vergleichsweise vielen Beschäftigten wird auch Baldrian eingenommen (der nicht in die OTC-Analyse eingegangen ist³⁸): Knapp fünf Prozent geben an, Baldrian wenigstens monatlich einzunehmen. Weitere Präparate, die von Berufstätigen verwendet werden sind Johanniskraut (3,8 Prozent) und Guaraná (3,6 Prozent).

³⁸ In Bezug auf Baldrian wurde angenommen, dass dieser v.a. über Drogerien und nur zu einem geringen Teil über Apotheken abgesetzt wird.

Abbildung 58: Anteil Verwender nicht-verschreibungspflichtiger Mittel zur Leistungssteigerung und Verbesserung des psychischen Wohlbefindens (einmal pro Monat und häufiger)



Quelle: Beschäftigtenbefragung (N=4.9494-4.999)

Um die Bedeutung solcher nicht-verschreibungspflichtiger Mittel auf Basis einer weiteren Datenquelle quantifizieren und bewerten zu können, wurden Absatz- und Umsatzdaten des deutschen Apothekenhandels ausgewertet (OTC-Daten).³⁹

Zwar sind typischerweise mit erhobenen Markt- und Umsatzdaten, wie den hier verwendeten OTC-Daten, gewisse Limitationen verbunden. Es lassen sich keine Informationen über den Konsumenten oder den Grund des Arzneimittelkaufes ableiten. Es ist also nicht bekannt, zu welchem Anteil der Absatz dieser Mittel durch Käufe von Erwerbstätigen zustande kam. Auch kann nichts über Alter und Geschlecht der Konsumenten ausgesagt werden.

Jedoch haben die OTC-Daten eine Reihe von Vorteilen und ergänzen die durch die Befragung und durch die Routinedatenanalysen gewonnenen Einsichten zum Thema Neuroenhancement. Die OTC-Daten liefern folgende Informationen für jedes der ausgewerteten Präparate:

- Anzahl der im Apothekenhandel verkauften Packungen,
- Höhe des Umsatzes,
- ob der Kauf mit oder ohne ärztliche Verordnung getätigt wurde.

Die Daten stehen für die Auswertungsjahre 2009 bis 2013 zur Verfügung, so dass daraus auch Zeitreihen für den Verkauf und die Umsatzzahlen erzeugt werden können. Durch das Zusammenspiel der vorliegenden Datenquellen können trotz der Limitation der Marktdaten begründete Vermutungen über das Nutzungsverhalten aufgestellt werden.

³⁹ OTC steht für „Over the Counter“ (d.h. über die Ladentheke der Apotheke) verkaufte nicht-verschreibungspflichtige, aber apothekenpflichtige Arzneimittel.

Ein Beispiel: In den OTC-Daten sind Präparate mit Ginkgo biloba-Extrakt mit Abstand auf Rang 1 der verkauften Mittel (Abbildung 59). Aus der Beschäftigtenbefragung geht Ginkgo jedoch als das Mittel hervor, das gemessen am Anteil der Verwender auf dem zweitletzten Rang liegt. Demnach kann vermutet werden, dass Präparate mit Ginkgo biloba-Extrakt v.a. von Konsumenten im Rentenalter eingenommen werden, die damit einer Abnahme ihrer Gedächtnisleistung vorbeugen wollen.

Bei der Interpretation der OTC-Daten ist darüber hinaus zu beachten, dass einige der betrachteten Wirkstoffe auch in Drogerien vertrieben werden (wenn auch zumeist in Präparaten mit niedriger Dosierung).⁴⁰ Somit bleibt ein Teil des Absatzes von nicht-verschreibungspflichtigen Mitteln zur Leistungssteigerung und zur Verbesserung des psychischen Wohlbefindens durch die OTC-Daten unsichtbar.

Welche Bedeutung haben OTC-Präparate für Neuroenhancement? Der Absatz von Ginkgo biloba, dem meist verkauften Vertreter dieser Gruppe lag 2013 bei 3,4 Millionen Packungen

Welche Bedeutung ist OTC-Präparaten zur Steigerung der Leistung /des psychischen Wohlbefindens überhaupt zuzuschreiben? Der meistverkaufte Wirkstoff (aus den in Tabelle 18 dargestellten Substanzen) ist Ginkgo biloba-Extrakt, der etwa zwei Drittel des Umsatzes der hier interessierenden Gruppe von OTC-Präparaten überhaupt ausmacht. Der Absatz von Präparaten mit Ginkgo biloba lag im Jahr 2013 bei 3,4 Millionen Packungen (Abbildung 60). Zum Vergleich: der Absatz des bekannten Schmerzmittels Paracetamol lag im Jahr 2013 bei 30,5 Millionen Packungen.⁴¹ Dies lässt den Absatz von Ginkgo-Präparaten vergleichsweise hoch erscheinen.

Auch wenn auf Ginkgo biloba-Extrakte ein vergleichsweise großer Anteil des Absatzes entfällt, so ist fraglich, ob dieser durch Beschäftigte erzeugt wird. Ginkgo biloba-Präparate sind bei Demenz verordnungsfähig, so dass zu vermuten ist, dass nicht nur die verordneten Packungen, sondern auch ein großer Anteil der Selbstmedikation durch ältere Menschen zur Vorbeugung oder Bekämpfung von Gedächtnisstörungen gekauft wird. Diese Interpretation wird auch gestützt durch den Befund der Befragungsergebnisse (Abbildung 58) wonach nur ein sehr geringer Anteil (1,6 Prozent) der Erwerbstätigen Ginkgo biloba-Präparate einnimmt.

» Ginkgo Biloba hat zwar praktisch keine Nebenwirkungen, ist nachgewiesener Maßen aber nicht wirksam zum cognitive Enhancement und hilft auch nicht in der Verhinderung oder Behandlung einer dementiellen Erkrankung.

Prof. Dr. Klaus Lieb, Universitätsmedizin Mainz

⁴⁰ So sind zum Beispiel einige hochdosierte Johanniskrautpräparate apothekenpflichtig, Präparate mit niedriger Dosierung werden in Drogerien verkauft (vgl. z.B. (Abdel-Tawab et al. 2011)).

⁴¹ IMS PharmaScope (2014) https://www.imshealth.com/imshealth/Global/EMEA/Germany_Austria/Homepage/News/2014_9_IMS_Infografik_%20Schmerzmittel.pdf, abgerufen am 12.12.2014

Am zweihäufigsten wurden Präparate mit Koffein (Caffeine, 642.800 Packungen in 2013) und Melisse (*Melissa officinalis*)⁴² gekauft – sie machen jeweils einen Anteil von 12,1% des Gesamtabsatzes im Jahr 2013 aus. Koffeintabletten sind im Zusammenhang mit Neuroenhancement besonders einschlägig, da sie erstens apothekenpflichtig sind und mit der Eigenschaft beworben werden, Ermüdungserscheinungen vorzubeugen. Bezüglich der Einnahme von Koffeintabletten scheint somit plausibel, dass diese von Erwerbstätigen eingenommen werden. Nichtsdestotrotz weist die Beschäftigtenbefragung den Anteil der Verwender von Koffeintabletten als gering aus: Nur 1,6 Prozent der Befragten geben an, einmal im Monat oder öfter Koffeintabletten einzunehmen.

Koffeintabletten (zusammen mit Melisse) sind auf Rang 2 der OTC-Mittel zum Neuroenhancement

Eine vergleichsweise geringe Rolle innerhalb der OTC-Präparate für Neuroenhancement kommt Ginseng-Produkten mit 4,4 Prozent, Guaraná (*Paullinia cupana*) mit 2,8 Prozent und Rosenwurz (*Rhodiola rosea*) mit 2,3 Prozent des Absatzes aller OTC-Neuroenhancer zu.

Ginseng, Guaraná, Rosenwurz

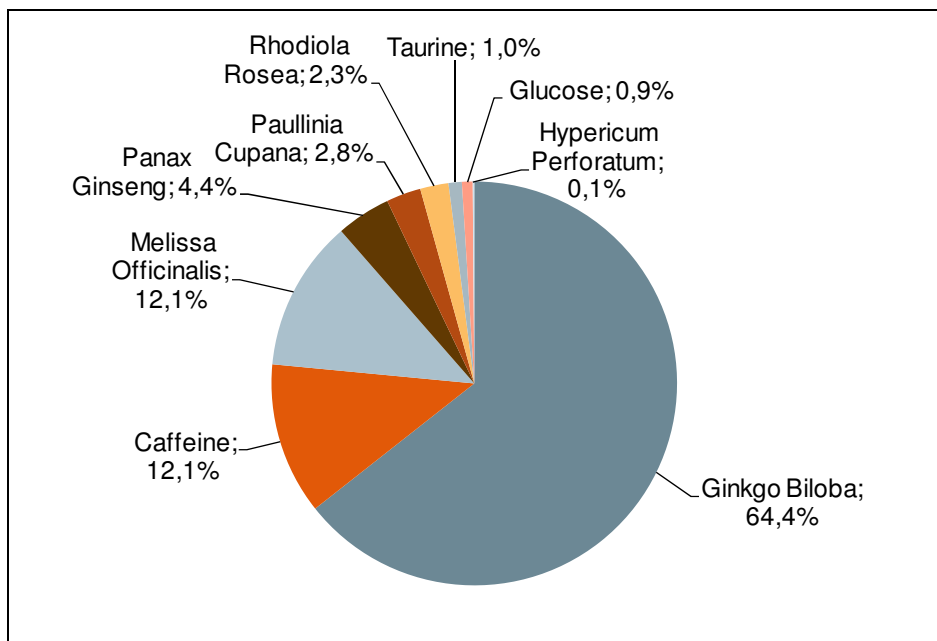
Taurine und Glucose werden kaum in Apotheken gekauft – Taurin ist Bestandteil von Energydrinks, Glucose wird zumeist in „Traubenzuckertäfelchen“ konsumiert – beides kann im normalen (Getränke-) Handel gekauft werden.

Johanniskraut (*Hypericum perforatum*) macht mit 0,1 Prozent den geringsten Teil des Absatzes von potentiellen OTC-Neuroenhancern aus. Vermutlich ist hier die Konkurrenz von in Drogeriemärkten freiverkäuflichen Präparaten einerseits, und höher dosierten verschreibungspflichtigen Antidepressiva besonders groß.

Die hier betrachteten Stimulanzien werden nicht nur in Form von Einzelpräparaten angeboten, sondern auch kombiniert. Hierbei werden häufig Substanzen in einem Präparat vereint, die in eine ähnliche Richtung wirken. Gängige Kombinationen sind zum Beispiel Ginkgo und Ginseng zur Förderung der geistigen Leistungsfähigkeit oder auch Johanniskraut und Melisse zur Beruhigung. Bei der Interpretation des Absatzvolumens ist zu berücksichtigen, dass sowohl Einzel- als auch Kombinationspräparate berücksichtigt wurden. Somit umfasst der Absatz von Ginkgo biloba-Präparaten beispielsweise alle verkauften Packungen, in denen dieser Wirkstoff enthalten ist, ungeachtet, ob zusätzlich ein weiterer Wirkstoff in dem Präparat vorhanden ist oder nicht.

42 Knapp 90% des Absatzes an Melissenprodukten im Jahr 2013 sind der Kategorie „Melissen-geiste“ zu zuordnen. Diese Produkte werden überwiegend für ältere Menschen vermarktet. Melissenprodukte scheinen in Bezug auf das Neuroenhancement bei Arbeitnehmern eher von geringer Bedeutung zu sein.

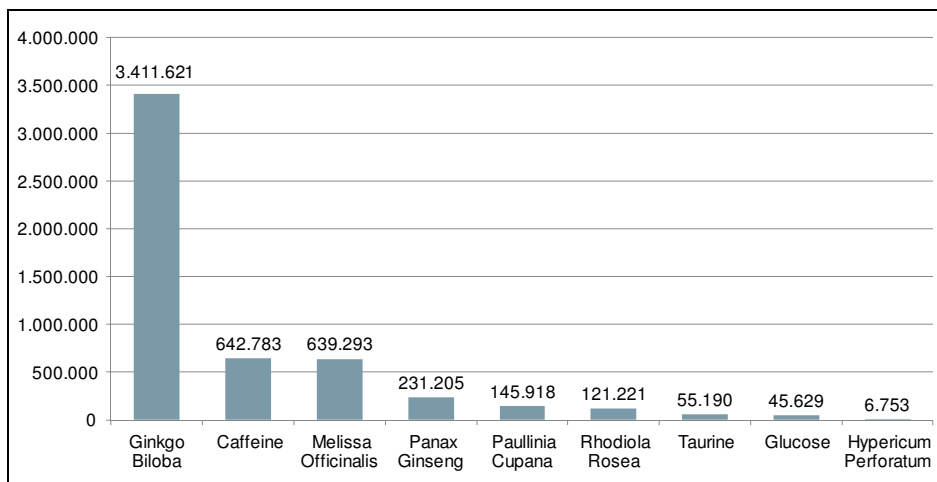
Abbildung 59: Verteilung der Wirkstoffe als Anteil am Absatz in Packungen im Jahr 2013



Quelle: IGES nach Daten der IMS Health 2014

Abbildung 60 zeigt die absolute Höhe des Absatzvolumens für jede der hier untersuchten Wirkstoffe.

Abbildung 60: Absatz der nicht-verschreibungspflichtigen Mittel im Jahr 2013 (in Packungen)



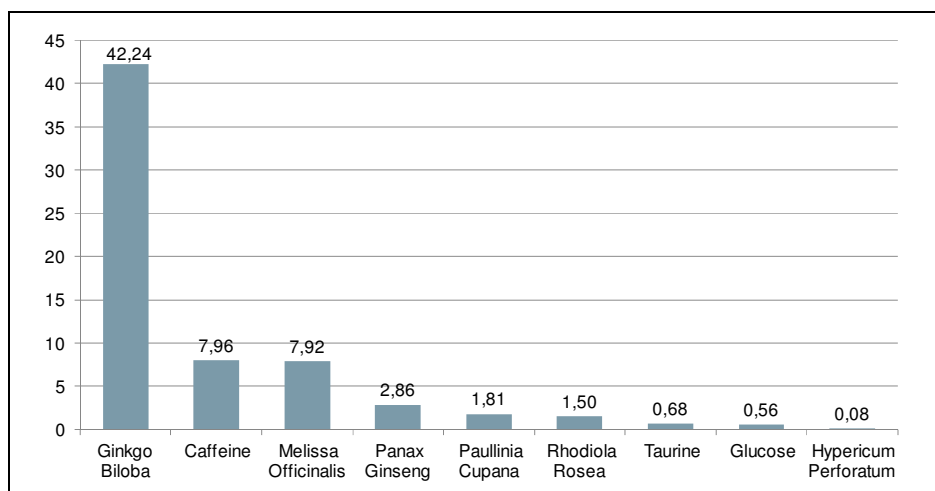
Quelle: IGES nach Daten der IMS Health 2014

Anmerkung: Der Absatz entspricht allen Packungen, die den jeweiligen Wirkstoff enthalten, ungeachtet, ob ein weiterer der hier untersuchten Wirkstoffe vorhanden ist. Doppelzählung sind somit nicht ausgeschlossen.

Wird der Absatz ins Verhältnis zur Bevölkerung Deutschlands gesetzt, so kauften im Jahr 2013 1.000 Bundesbürger ca. 65 Packungen, die irgendeinen der hier untersuchten Wirkstoffe enthielten. Auf 1.000 Personen kam etwa 42 Packungen mit Ginkgo-Präparaten und rund 8 Packungen, die den Wirkstoff Koffein aufweisen (vgl. Abbildung 61).

Diese Zahlen verdeutlichen, dass die Absatzvolumina der nicht-verschreibungspflichtigen Mittel zur Leistungssteigerung oder zur Verbesserung des psychischen Wohlbefindens gemessen am Absatz pro Bevölkerungsgröße, wie z.B. 1.000 Einwohner gering sind.

Abbildung 61: Absatz der Stimulanzien im Jahr 2013 in Packungen pro 1.000 Personen



Quelle: IGES nach Daten der IMS Health 2014

Anmerkung: Der Absatz entspricht allen Packungen, die den jeweiligen Wirkstoff enthalten, ungeachtet, ob ein weiterer der hier untersuchten Wirkstoffe vorhanden ist. Doppelzählung sind somit nicht ausgeschlossen.

Als Zwischenfazit kann festgehalten werden, dass der Gebrauch nicht-verschreibungspflichtiger Mittel zur Leistungssteigerung und zur Verbesserung des psychischen Wohlbefindens in gewissem Umfang für Versuche des Neuroenhancements von Beschäftigten genutzt werden. Dabei handelt es sich allerdings um kein weit verbreitetes Phänomen. Dies kann als Ergebnis der gemeinsamen Betrachtung der OTC-Datenanalyse mit der Beschäftigtenbefragung festgehalten werden.

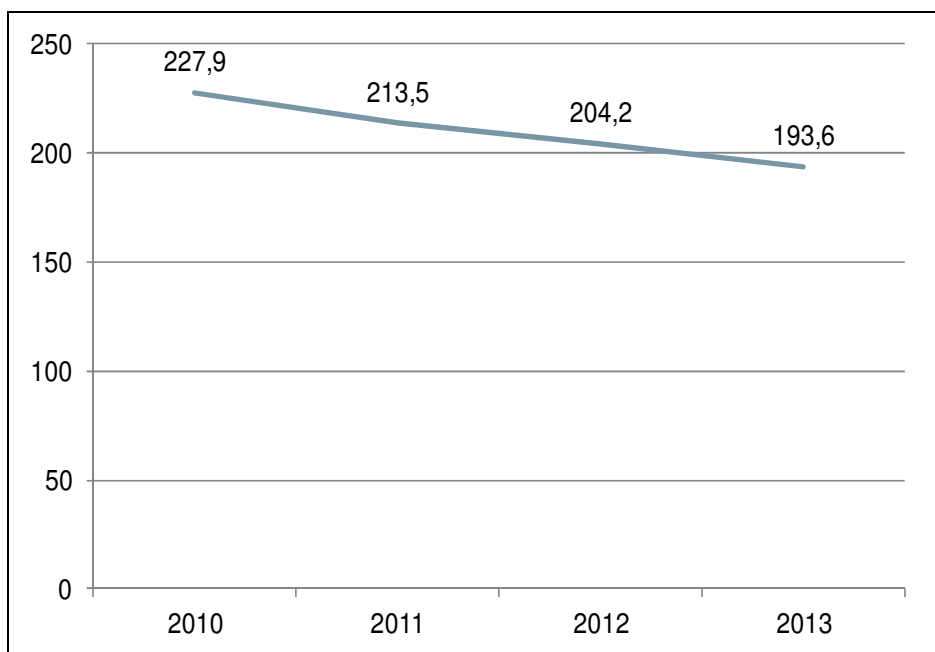
Bei den von Beschäftigten laut Umfragedaten häufig verwendeten Traubenzucker-Täfelchen handelt es sich nicht um ein Arzneimittel, sondern um ein Lebensmittel.

Für die Gruppe der Erwerbstätigen spielen Präparate wie Koffeintabletten, Melisse und Baldrian als Mittel eine gewisse Rolle. Koffeintabletten zur Bekämpfung von Müdigkeit, Baldrian und Melisse möglicherweise gegen Schlafstörungen oder allgemein zum Abbau von Nervosität. Der Anteil der Anwender liegt allerdings im unteren einstelligen Prozentbereich (vgl. Abbildung 58)

Bei den vergleichsweise viel verkauften Präparaten auf Basis von Ginkgo-Extrakt ist zu vermuten, dass sie nur wenig von Konsumenten im Erwerbsalter gekauft werden.

Abschließend wird die Entwicklung des Absatzes der Gruppe der „OTC-Neuroenhancer“ in den letzten Jahren analysiert. Hierfür liegen Daten für die Jahre 2010 bis 2013 vor.

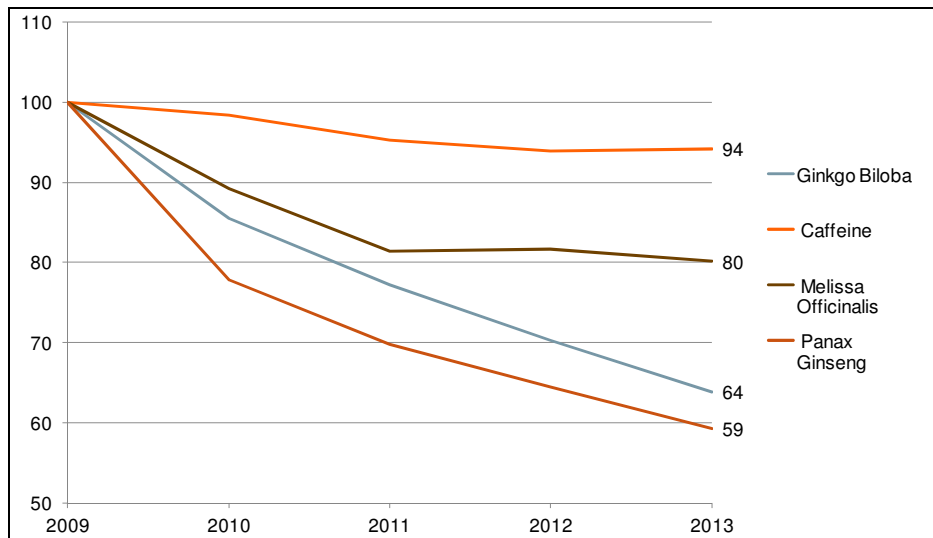
Abbildung 62: Entwicklung des Gesamtumsatzes der nicht-verschreibungspflichtigen Mittel zum Neuroenhancement zwischen 2009 und 2013 in Millionen Euro



Quelle: IGES nach Daten der IMS Health 2014

Der Gesamtumsatz, der in den Apotheken durch die hier untersuchten nicht verschreibungspflichtigen Mittel erwirtschaftet wurde, ist von 227,9 Millionen Euro (Abbildung 62) im Jahr 2010 über die Zeit stetig gesunken und betrug im Jahr 2013 nur noch 193,6 Millionen Euro. Der sinkende Umsatz kann mehrere Ursachen haben. So kann sich der Konsum dieser Mittel verringert haben oder es könnte zu einer Verschiebung des Konsums weg von den Apotheken hin zu den Drogerien gekommen sein. Neben der Menge haben sich möglicherweise auch die Preise verändert. Diese Hypothesen sind jedoch spekulativ und lassen sich mithilfe der vorliegenden Informationen nicht prüfen.

Abbildung 63: Entwicklung des Absatzes ausgewählter nicht-verschreibungspflichtiger Mittel zum Neuroenhancement zwischen den Jahren 2009 und 2013 in Packungen als Indexdarstellung zum Basisjahr 2009



Quelle: IGES nach Daten der IMS Health 2014

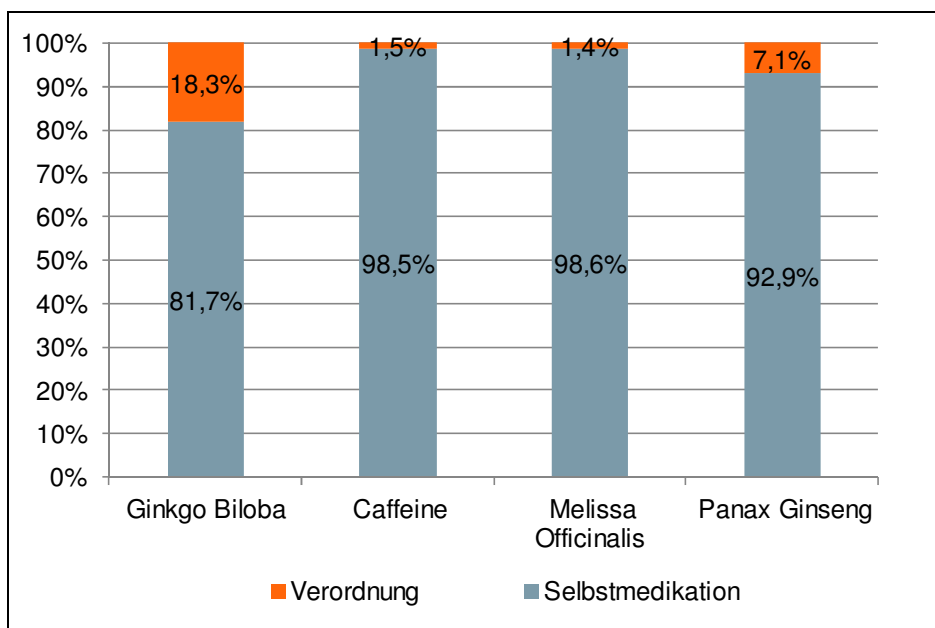
Ginkgo biloba, Koffein, Melisse und Ginseng machen zusammen über 90% des Absatzes in 2013 der hier betrachteten Mittel aus. Abbildung 63 zeigt die Entwicklung des Absatzes dieser Wirkstoffe zwischen 2009 und 2013 als Indexdarstellung.

Der Absatz aller dieser Produkte ist über die Zeit gesunken. Hervorzuheben ist insbesondere der Absatz von Ginkgo-Präparaten, der bis 2013 kontinuierlich gesunken ist. Es wurden 36% weniger Packungen⁴³ verkauft als im Jahr 2009.

Etwa 18,3% aller verkauften Ginkgo-Präparate waren Folge einer ärztlichen Verordnung (Abbildung 64). Die übrigen 81,7% aller verkauften Packungen wurden zur Selbstmedikation erworben. Auch wenn der Absatz über den Beobachtungszeitraum gesunken ist, blieb das beschriebene Verhältnis zwischen ärztlichen Verordnungen und Selbstmedikation konstant.

⁴³ An dieser Stelle muss angemerkt werden, dass die Absatzgröße nicht nur reine Ginkgo-Präparate umfasst, sondern auch alle Kombinationsprodukte in denen Ginkgo als Wirkstoff verwendet wird. Trotzdem spricht der durchschnittliche Umsatz pro Packung von ca. 50 Euro im Jahr 2013 dafür, dass überwiegend teure hochdosierte Ginkgo-Präparate erworben wurden.

Abbildung 64: Anteil der verordneten Packungen am Absatz im Jahr 2013 in Prozent



Quelle: IGES nach Daten der IMS Health 2014

Im Vergleich zu Ginkgo-Präparaten ist der Absatz von Koffein-Packungen über den Beobachtungszeitraum mit 6% nur leicht gesunken. Koffein wurde nur in sehr seltenen Fällen (1,5%) auf ärztliche Verschreibung hin erworben.

Auch Melisse-Präparate wurden in den Jahren nach 2009 deutlich seltener verkauft. In 2013 war der Absatz 20% niedriger als in 2009. Der Anteil der ärztlich verordneten Packungen ist über die Zeit leicht zurückgegangen und lag in 2013 bei 1,4%.

Um ca. 40% ging der Absatz von Ginseng-Präparaten über den Beobachtungszeitraum zurück. Ginseng wird mit einem Anteil von ärztlich verordneten Packungen von 7,1% am Absatz gelegentlich verschrieben. Dieser Anteil blieb über den Beobachtungszeitraum konstant.

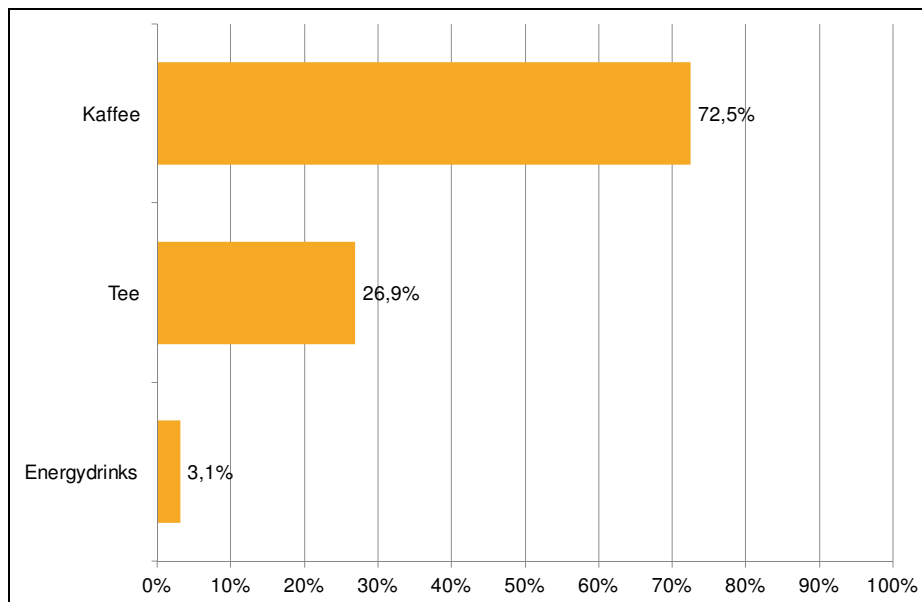
Den höchsten Anteil an verordneten Packungen hatte Johanniskraut mit 28,8%. Dies war jedoch auch der Wirkstoff mit dem niedrigsten Absatzvolumen in 2013 unter den hier betrachteten Neuroenhancern. Ein hoher Anteil an Verordnungen impliziert, dass für diesen Wirkstoff ein medizinischer Nutzen nachgewiesen werden konnte. Für die Kaufentscheidung im Bereich der Selbstmedikation scheint dies jedoch unerheblich.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass der Verkauf von nicht-verschreibungspflichtigen Präparaten in den letzten Jahren stetig zurückgegangen ist. Es ist zu erwarten, dass dieser Trend auch in den kommenden Jahren anhält. Der absatzstärkste Wirkstoff ist Ginkgo-Extrakt, wobei aufgrund der vielfältigen Wirkungsversprechen unklar ist, wie groß das Verkaufsvolumen im Bereich der kognitiven Leistungssteigerung bei Erwerbstätigen ist. In der Erwerbstätigenbefragung gaben nur sehr wenige Befragte (1,6%) den regelmäßigen Gebrauch von Ginkgo-Präparaten an. Mehr Beschäftigte nehmen Traubenzucker, Baldrian und Johanniskraut sowie Guaraná zur Stei-

gerung ihrer kognitiven Leistungsfähigkeit oder Verbesserung des psychischen Wohlbefindens ein, jedoch sind – abgesehen von Traubenzucker – auch hier die Gebrauchsprävalenzen sehr gering. Ebenso ist das Verkaufsvolumen dieser Wirkstoffe in Apotheken sehr gering und über den Beobachtungszeitraum hinweg stetig gesunken.

Weit verbreitet sind hingegen Alltagsstimulanzien wie Kaffee und Schwarztee, weitaus weniger jedoch Energydrinks (Abbildung 65).

Abbildung 65: Anteil häufiger Konsum (mehrmals pro Woche und häufiger) von Alltagsstimulanzien



Quelle: IGES nach Erwerbstätigenbefragung der DAK-Gesundheit 2014 (N= 4.999-4.979)

4.6 Ergebnisse einer halbstandardisierten Expertenbefragung

Für diesen Report wurden ausgewählte Experten aus den Bereichen: Medizin, Suchthilfe und Ethik⁴⁴ mittels eines Fragenbogen zu ihrer Einschätzung über die Mittel, Entwicklungen, Chancen und Risiken des Neuroenhancement befragt. Desweiteren bezog sich ein thematischer Block auf ethische Fragestellungen, dessen Fragen und Aussagen sich lose an Galert *et al.* (2009) sowie Greely *et al.* (2008) anlehnen. Von 34 versandten Fragebögen konnten 15 sowie ein telefonisches Interview ausgewertet werden.

Hinsichtlich der verschreibungspflichtigen Medikamente, die von Gesunden zum Neuroenhancement eingesetzt werden, wurden von den Experten keine weiteren genannt, die eine Erweiterung der in Abschnitt 4.2 dargestellten Medikamentengruppen oder deren Systematik (Stimulanzien, Antidementiva, Antidepressiva und Betablocker) erforderlich machen. Dies liegt zum einen daran, dass sich die unter der Thematik „Hirndoping“ gefassten Mittel zunehmend kanonisieren, aber auch daran, dass die Zusammenstellung der Mittel und deren Systematik zumindest teilweise auf Basis der Aussagen der Experten, die in der Expertenbefragung für den DAK-Gesundheitsreport 2009 teilnahmen beruht. Als neue Aspekte werden von den Experten genannt: die transkranielle Hirnstimulation, eine nicht-invasive Technik die versucht, mit Hilfe starker Magnetfelder Bereiche des Gehirns zu beeinflussen, sowie der Versuch, mittels an von außen an den Schädel angelegtem Gleichstrom Gehirnfunktionen zu beeinflussen (Sauter und Gerlinger 2012: 100f.). Für beide Techniken erwarten die befragten Experten jedoch keine Alltagsrelevanz in naher Zukunft.

Eine Zunahme des Neuroenhancement in der Zukunft hält knapp die Hälfte der Experten für wahrscheinlich. Als Ursachen sehen sie den zunehmenden Leistungsdruck in der Gesellschaft und die steigende Bereitschaft zur Selbstaussbeutung, um mit den Anforderungen und der Konkurrenz am Arbeitsmarkt Schritt zu halten. Die Experten, die im Gegensatz dazu eine abnehmende Tendenz des „Hirndopings“ prognostizieren, führen als Grund die geringe und nicht erwiesene Wirksamkeit an. Die Mittel, die nach Meinung der Befragten eine Rolle spielen werden, sind vor allem Psychostimulanzien (wie Methylphenidat) und Antidepressiva. Einige der Experten gehen davon aus, dass auch illegalen Drogen wie Amphetamine an Bedeutung für das Neuroenhancement gewinnen werden.

Hochgradig Einigkeit besteht bei der Einschätzung von Nutzen und Risiken des pharmakologischen Neuroenhancements: Die hier betrachteten Medikamente zeigen, wenn überhaupt, nur kurzfristige und minimale Effekte auf die kognitive Leistungsfähigkeit. Demgegenüber stehen hohe gesundheitliche Risiken, angefangen von körperlichen Nebenwirkungen über Persönlichkeitsveränderung bis hin zu einer Abhängigkeitsentwicklung.

Eine Gefahr des Neuroenhancement, die weniger auf individueller als auf gesellschaftlicher Ebene gesehen wird, ist die des „pharmakologischen Aufrüstens“. Wenn Alle, oder zumindest viele Andere mit Medi-

⁴⁴ Experten aus Medizin, Bioethik, Suchtforschung und Sozialwissenschaften wurden per Internet-Freihandresearche sowie aus der Literaturrecherche zum Report identifiziert, sofern sie sich mit dem Thema pharmakologisches Neuroenhancement beschäftigen. Es wurden 34 Expertinnen und Experten angeschrieben.

kamenten ihre Leistungsfähigkeit steigern, so das Argument, wird es dem Einzelnen immer schwerer fallen, darauf zu verzichten, will er nicht zurückfallen. Dieses „pharmakologische Aufrüsten“ halten etwa drei Viertel der befragten Experten für ein wahrscheinliches Szenario, allerdings nur unter der Bedingung, dass die Wirksamkeit der verwendeten Substanzen steigt. Die restlichen Experten gehen davon aus, dass auch in Zukunft der Nutzen höchst zweifelhaft ist, die Risiken dagegen hoch bleiben und somit ein solches Szenario jeder Voraussetzung entbehrt.

In den Diskussionsbeiträgen von Galert *et al.* (2009) sowie Greely *et al.* (2008) wird diskutiert, ob es bestimmten Berufsgruppen ermöglicht werden soll, leistungssteigernde Medikamente legal zu verwenden – z.B. Chirurgen, die schwierige Operationen durchführen müssen. Der Vorschlag mag abwegig erscheinen, jedoch sind bereits Soldaten der US-Armee juristisch verpflichtet, Stimulanzien wie Modafinil oder Amphetamine einzunehmen, wenn dies zur Steigerung ihrer militärischen Leistung angeordnet wird (Moreno 2006, zit. nach Greely *et al.* 2008: 703). Im Umfeld der Diskussionen im Anschluss an die Nature-Befragung von Wissenschaftlern wird ein Teilnehmer mit der Aussage zitiert: „Als Wissenschaftler ist es meine Pflicht, meine Ressourcen zum größtmöglichen Nutzen der Menschheit einzusetzen. Wenn ‚Enhancer‘ zu diesem Dienst an der Menschheit beitragen können, ist es meine Pflicht, sie zu nehmen (Maher 2008: 675).⁴⁵

Diese Idee stößt unter den befragten Experten einhellig auf klare Ablehnung. Dies verstößt aus ihrer Sicht sowohl gegen den Arbeitsschutz als auch gegen den Schutz der Gesundheit jedes Einzelnen. Außerdem kann es laut einzelner Experten durch die Einnahme von Stimulanzien auch zu einer Überschätzung der eigenen Fähigkeiten kommen und somit wäre das Risiko bei der Ausübung der entsprechende Tätigkeit höher als der mögliche Nutzen.

Ein ethischer und juristischer Aspekt, der vermutlich von höherer aktueller Relevanz ist als der vorangehend dargestellte, ist die Frage, ob die Verwendung pharmakologischer Neuroenhancements an Schulen und Universitäten, genauer in Prüfungen, verboten werden soll – sozusagen ein „Dopingverbot“ an Schulen und Universitäten. Auch wenn Universitäten besonders in der Prüfungszeit aus Sicht der Experten wahrscheinlich der Ort sind, an dem „Hirndoping“ am häufigsten praktiziert wird, sprechen sich die Experten nahezu einstimmig gegen ein Verbot aus, v.a. weil dies kaum durchsetzbar wäre. Stattdessen schlagen die Befragten vor, mehr Aufklärung und Prävention zu betreiben. Zum Beispiel könnten flexiblere Studienpläne den Leistungsstress mindern.

Die vorsichtige Offenheit gegenüber pharmakologischem Neuroenhancement, wie sie in Galert *et al.* (2009) artikuliert wird, geht von der Prämisse aus, dass (zwar noch nicht aktuell, aber) in naher Zukunft Medikamente zur Verfügung stehen werden, die sich durch ein sehr viel günstigeres Wirkungs-Nebenwirkungsprofil auszeichnen. Diese Prämisse wird von den befragten Experten weit überwiegend abgelehnt. Sie gehen davon aus, dass auch in Zukunft Leistungssteigerungen nur um den Preis erheblicher Nebenwirkungen zu haben sein

⁴⁵ Eigene Übersetzung. Im Original lautet die Aussage: „As a professional, it is my duty to use my resources to the greatest benefit of humanity. If ‘enhancers’ can contribute to this humane service, it is my duty to do so.“

werden und dass ein Überschreiten der „natürlichen Grenzen“ des Menschen immer gefährlich sein werden.

Was schlagen die Experten als Alternative zur Einnahme von Medikamenten vor? Sie weisen darauf hin, dass die kognitive Leistungsfähigkeit auch durch traditionelle Methoden verbessert werden kann. Als gute Alternativen zum pharmakologischen Neuroenhancement werden genannt: Sport, eine zielgerichtete Ernährung, Meditation und eine gute Arbeitsorganisation. Diese Maßnahmen sind nebenwirkungsfrei und können wirksam sein, auch wenn der Effekt individuell verschieden und von der Intensität und Dauer der Durchführung abhängig ist.

4.7 Fazit: „Update Doping am Arbeitsplatz“

Pharmakologisches Neuroenhancement ist der Versuch, mittels verschreibungspflichtiger Medikamente die kognitive Leistungsfähigkeit oder das psychische Wohlbefinden zu verbessern oder Ängste und Nervosität abzubauen. Medikamente, die hierfür missbraucht werden, sind u.a. Stimulanzien (wie Methylphenidat oder Modafinil), Antidepressiva, Antidepressiva und Betablocker. Neben Schülern und Studierenden wird vor allem die Gruppe der Erwerbstätigen als mögliche Verwender vermutet.

Mit dem DAK-Gesundheitsreport 2015 liegen nun aktuelle Daten zur Verbreitung des Missbrauchs verschreibungspflichtiger Medikamente zur Leistungssteigerung und zur Verbesserung des psychischen Wohlbefindens unter Erwerbstätigen vor, inklusive einer Schätzung der Dunkelziffer. Knapp 7 Prozent geben an, wenigstens einmal im Leben pharmakologisches Neuroenhancement betrieben zu haben – inklusive der Dunkelziffer beträgt der Anteil etwa 12 Prozent. Der Anteil der aktuellen Verwender ist niedriger und beträgt 3 Prozent, inklusive der Dunkelziffer bis zu 6 Prozent. Regelmäßige aktuelle Konsumenten (regelmäßig heißt zweimal pro Monat und öfter) sind etwa 2 bis (inklusive Dunkelziffer) 3,5 Prozent.

Gegenüber 2008, dem letzten Befragungszeitpunkt des DAK-Gesundheitsreport, hat die Verbreitung von pharmakologischem Neuroenhancement in der Arbeitswelt zugenommen. Auch das Wissen um die vermeintlichen Möglichkeiten verschreibungspflichtiger Medikamente auch für Gesunde hat gegenüber 2008 stark zugenommen.

Die meisten Nutzer von Mitteln zum pharmakologischen Neuroenhancement beziehen die Medikamente mittels eines vom Arzt ausgestellten Rezepts. Dieser Befund wird unterstützt durch die Analyse von Versichertendaten der DAK-Gesundheit. Diese ergab, dass ein gewisser Anteil von Versicherten, die ein entsprechendes Medikament (z.B. Methylphenidat, Modafinil oder Antidepressiva) verordnet bekommen, keine medizinisch nachvollziehbare Begründung in ihrer Patientenhistorie aufweisen. Z.B. haben bei Methylphenidat 10,3 Prozent der Versicherten, die dies verschrieben bekamen, keine Diagnose, die eine Verschreibung dieses Medikaments begründet.

Die überwiegende Mehrheit der Erwerbstätigen – etwa 83 Prozent – steht pharmakologischem Neuroenhancement grundsätzlich ablehnend gegenüber. Sie können sich keine Gründe vorstellen, verschreibungspflichtige Medikamente zum Neuroenhancement zu missbrauchen und/oder sie nehmen Medikamente nur auf Anraten eines Arztes ein oder versuchen sie sogar generell zu vermeiden.

Bei etwa 10 Prozent der Erwerbstätigen handelt es sich jedoch um prinzipiell Aufgeschlossene – sie können sich vertretbare Gründe für pharmakologisches Neuroenhancement vorstellen, z.B. um bei bestimmten Anlässen besonders leistungsfähig zu sein, um Nervosität und Lampenfieber im Beruf zu bekämpfen, um Stress besser ertragen zu können oder zur Steigerung von Aufmerksamkeit und Konzentration im Beruf. Hauptsächlich aus Angst vor Nebenwirkungen, aber auch mangels Gelegenheiten haben sie bisher davon abgesehen. Erwerbstätige aus dieser Gruppe müssen als Risikogruppe betrachtet werden, sie könnten, wenn ihnen ein Medikament mit „vertretbaren“ Nebenwirkungen angeboten wird, doch zu Verwendern werden.

Neben dem im engen Sinne definierten pharmakologischen Neuroenhancement wurde ebenfalls geprüft, inwieweit Erwerbstätige nicht-verschreibungspflichtige Mittel zum Neuroenhancement verwenden. Hierzu gehören frei verkäufliche Mittel, wie z.B. die Alltagsstimulanzien Kaffee oder Tee als auch apothekenpflichtige Präparate, wie z.B. Koffeintabletten. Um das Ausmaß dieses „Soft-Enhancements“ – wie es auch genannt wird – abzuschätzen, wurden neben der Erwerbstätigenbefragung auch Daten zum Absatz dieser Mittel aus Apothekenverkäufen analysiert.

Ergebnis aus der Analyse dieser beiden Datenquellen ist, dass Mittel die (nur oder v.a.) in Apotheken abgesetzt werden, wie z. B. Ginkgo-Extrakt, Johanniskrautpräparate, Ginseng oder Guaraná, nur in sehr geringem Umfang von Erwerbstätigen zur Leistungssteigerung oder Stimmungsverbesserung eingesetzt werden.

Die Analysen des Reports zeigen, dass pharmakologisches Neuroenhancement weiterhin kein verbreitetes Phänomen ist. Jedoch ist von einem harten Kern von etwa 2-3,5 Prozent aktueller und regelmäßiger Konsumenten auszugehen und von bis zu 12 Prozent, die es zumindest schon einmal versucht haben. Die Verwender sind dabei übrigens keinesfalls nur hochqualifizierte Angestellte und Selbständige, sondern auch Angestellte mit einfachen Tätigkeiten sowie Arbeiter.

Die Präventionsarbeit zum Thema sollte v.a. hervorheben, dass die Nebenwirkungen der entsprechenden Medikamente erheblich sein können und dass der Nutzen des pharmakologischen Neuroenhancements zweifelhaft ist.

» Langfristig gibt es bei regelmäßigem Gebrauch immer gesundheitliche Risiken. Darüber hinaus ist die Nutzung von Neuroenhancern potentiell ein Einstieg in eine Leistungssteigerungsspirale, die auch unabhängig von körperlichen Nebenwirkungen schädlich ist, weil sie die Lebenszufriedenheit verringert. Es werden gesamtgesellschaftliche Anforderungen (z.B. effizientere und kostengünstigere Arbeitsabläufe) an den Einzelnen weitergegeben, statt sie an den Bedürfnissen der Menschen auszurichten.

PD Dr. Joachim Boldt, Institut für Ethik und Geschichte der Medizin Albert-Ludwigs-Universität Freiburg

» Hirndoping sollte nicht erlaubt werden, auch nicht für bestimmte Berufsgruppen, deren Arbeit sicherheitsrelevant oder von großem Nutzen ist. Den Einsatz von Neuroenhancern von einer besonderen (ethischen) Werthaftigkeit der Leistung abhängig zu machen, hieße dem Grundsatz zu folgen, dass der Zweck die Mittel heiligt. Eine Erlaubnis dazu würde dazu führen, dass Arbeitsbedingungen strukturell auf Überforderung angelegt werden. Vielmehr sind Arbeitszusammenhänge so zu gestalten, dass konzentriertes und kreatives Arbeiten möglich ist.

Pastor Henning Busse, evangelisch-lutherische Landeskirche Hannover

Welche Alternativen zum pharmakologischen Neuroenhancement gibt es? Die Deutsche Hauptstelle für Suchtfragen (DHS) spricht in einem Positionspapier (Glaeske *et al.* 2011: 7f.) die folgenden Empfehlungen aus:

Tabelle 19: kurzfristig anwendbare Alternativen zur Steigerung der kognitiven Leistungsfähigkeit sowie des emotionalen und sozialen Wohlbefindens - Empfehlungen der Deutschen Hauptstelle für Suchtfragen (DHS)

- Ausreichend Schlaf steigert die Konzentrations- und Leistungsfähigkeit. Auch kurze Schlafphasen (sog. Power-Napping) von etwa zehn Minuten haben einen regenerativen Effekt.
- Entspannungsmethoden wie autogenes Training, Yoga, Meditation oder auch progressive Muskelrelaxation helfen beim Umgang mit Stress.
- Denksport und Gedächtnistrainings fördern die Merk- und Konzentrationsfähigkeit.
- Ein gutes Zeitmanagement hilft in Phasen extremer Belastung, Prioritäten zu setzen.
- Regelmäßige kurze Pausen während intensiver Arbeitsphasen fördern die Aufnahmefähigkeit.
- Eine gute Organisation des Arbeitsplatzes (ein geordnetes Ablagesystem, Ordnung auf dem Schreibtisch etc.) erleichtert den Überblick über die zu leistende Arbeitsmenge.
- Selbstwahrnehmungstrainings (Achtsamkeit) zur besseren Wahrnehmung und Deutung körpereigener Signale helfen, Überlastungen vorzubeugen.
- Regelmäßiger Sport steigert die Belastungsfähigkeit in Stresssituationen und hilft, depressiven Verstimmungen vorzubeugen bzw. diese zu lindern.
- Kurze Spaziergänge an der frischen Luft und bei Tageslicht wirken in Stresssituationen regenerierend und stimmungsaufhellend.
- Eine ausgewogene Ernährung, wie beispielsweise durch den Verzehr von Obst und Gemüse sowie Seefisch und Walnüssen, trägt zum Erhalt der kognitiven Leistungsfähigkeit bei.
- Der Konsum von Alkohol, Nikotin und bestimmten Medikamenten, die schädigend auf die Nervenzellen wirken können, sollte weitgehend vermieden werden.
- Gespräche mit Familienmitgliedern, Freunden und Arbeitskollegen tragen in Zeiten hoher Arbeitsbelastung dazu bei, individuell empfundene Spannungen abzubauen. Zudem beugen sie der sozialen Isolation vor.
- Der Aufbau positiver Aktivitäten, wie z.B. ein Kinobesuch oder ein Treffen mit Freunden und Bekannten, stellt einen Ausgleich zum Lern- und Berufsalltag dar und wirkt positiv auf das emotionale Wohlbefinden.
- Bei langwierigen Arbeitsbelastungen ist es vielfach ratsam, einen Coach hinzuzuziehen, der in der Lage ist, Veränderungsmöglichkeiten zum individuellen Arbeits- oder Lernverhalten aufzuzeigen.

Quelle: Glaeske *et al.* (2011: 7f.)

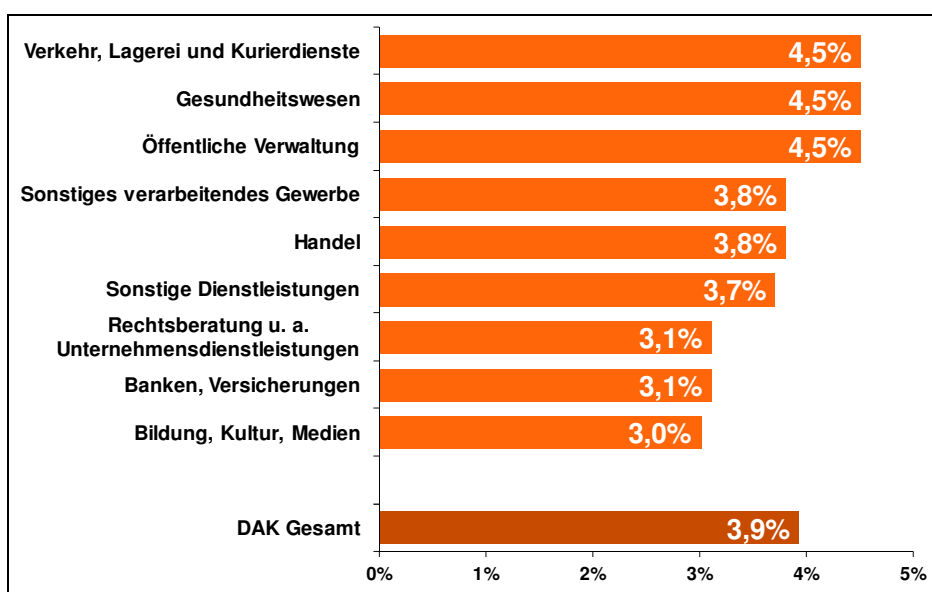
5 Arbeitsunfähigkeiten nach Wirtschaftsgruppen

Im fünften Kapitel wird die Krankenstandsentwicklung nach Branchen differenziert dargestellt. Grundlage der Auswertung ist die Zuordnung der Mitglieder der DAK-Gesundheit zu den Wirtschaftszweigen. Die Zuordnung nehmen die Arbeitgeber anhand des Schlüssels der Bundesanstalt für Arbeit bzw. des Statistischen Bundesamtes vor.⁴⁶

Im Folgenden wird das Arbeitsunfähigkeitsgeschehen zunächst in den neun Wirtschaftsgruppen, in denen besonders viele Mitglieder der DAK-Gesundheit beschäftigt sind, etwas detaillierter betrachtet (vgl. Abbildung 66). Abbildung 67 geht auf die übrigen Wirtschaftsgruppen ein.

Wirtschaftsgruppen mit besonders hohem Anteil von Mitgliedern der DAK-Gesundheit

Abbildung 66: Krankenstandswerte 2014 in den neun Wirtschaftsgruppen mit besonders hoher Mitgliederzahl



Quelle: AU-Daten der DAK-Gesundheit 2014

Die Branchen „Verkehr, Lagerei und Kurierdienste“, „Gesundheitswesen“ und „Öffentliche Verwaltung“ lagen mit einem Krankenstandswert von 4,5 Prozent an der Spitze und somit eindeutig über dem Durchschnitt aller Branchen. Unter dem Durchschnitt lagen die Branchen „Sonstiges verarbeitendes Gewerbe“ und „Handel“ mit jeweils 3,8 Prozent sowie „Sonstige Dienstleistungen“ mit 3,7 Prozent. Am anderen Ende der Skala befinden sich die Branchen „Rechtsberatung und andere Unternehmensdienstleistungen“ und „Banken, Versicherungen“ (jeweils 3,1 Prozent) sowie „Bildung, Kultur, Medien“ mit einem deutlich unterdurchschnittlichen Krankenstand in Höhe von 3,0 Prozent.

„Drei Erste Plätze“

Ursächlich für diese Unterschiede sind deutliche Abweichungen zwischen den Branchen hinsichtlich der Fallhäufigkeit und Falldauer:

⁴⁶ Für die Auswertungen im Rahmen der DAK-Gesundheitsreports wird die Gruppierung der Wirtschaftszweige durch Zusammenfassung bzw. Ausgliederung gegenüber der Schlüssel-systematik leicht verändert, um einige für die DAK besonders charakteristische Wirtschaftsgruppen besser darstellen zu können.

- Verantwortlich für die hohen Ausfallzeiten in der Branche Verkehr, Lagerei und Kurierdienste ist vor allem die erhöhte Falldauer von durchschnittlich 13,9 Tagen pro Krankheitsfall. Die Fallhäufigkeit war mit 119,8 Fällen pro 100 VJ nur leicht erhöht gegenüber dem Gesamtdurchschnitt (116,0 Fälle pro 100 VJ)
- Die hohen Ausfallzeiten im „Gesundheitswesen“ sind sowohl auf eine überdurchschnittliche Erkrankungshäufigkeit als auch auf eine längere Erkrankungsdauer zurückzuführen: Je 100 ganzjährig Versicherter konnten 2014 120,2 Erkrankungsfälle gezählt werden, die im Durchschnitt 13,7 Tage dauerten.

DAK-BGW Gesundheitsreport 2005 – Stationäre Krankenpflege und im DAK-BGW-Gesundheitsreport 2006“

Das hohe Krankenstandsniveau im Gesundheitswesen ist zu einem großen Teil auf stark belastende Arbeitsbedingungen zurückzuführen. Die Arbeitsbedingungen und die Gesundheit von Pflegenden wurden vor dem Hintergrund eines sich wandelnden Gesundheitssystems im DAK-BGW Gesundheitsreport 2005 – Stationäre Krankenpflege und im DAK-BGW-Gesundheitsreport 2006 – Ambulante Pflege umfassend analysiert.

Wesentliche Ergebnisse sind, dass Pflegende noch immer überdurchschnittlich stark von Krankheiten und Gesundheitsstörungen betroffen sind. Dabei spielen Muskel-Skelett-Erkrankungen und psychische Störungen eine besonders wichtige Rolle. Beide Krankheitsarten stehen häufig im Zusammenhang mit Belastungen aus der Arbeitswelt, die sich durch geeignete betriebliche Präventionsmaßnahmen grundsätzlich reduzieren lassen.

- In der „Öffentlichen Verwaltung“ beträgt die Fallhäufigkeit je 100 Versicherte 136,6 Erkrankungsfälle und liegt damit deutlich über dem Durchschnitt (116,0 AU-Fälle). Die Erkrankungsdauer lag in der „Öffentlichen Verwaltung“ mit durchschnittlich 11,9 Tagen unter dem Durchschnitt aller Branchen (12,3 Tage je AU-Fall).

Gründe für hohen Krankenstand in der öffentlichen Verwaltung

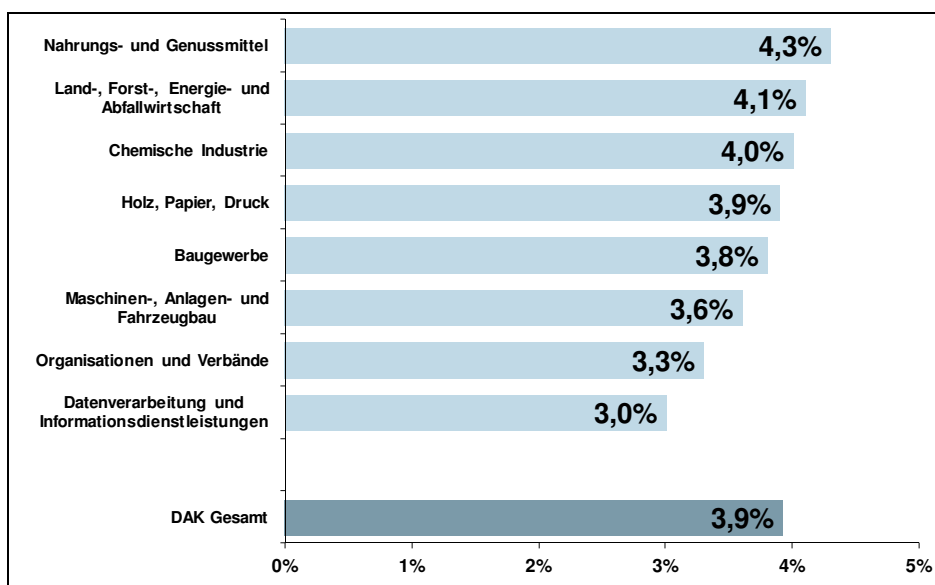
Der im Vergleich zur Privatwirtschaft hohe Krankenstand in den öffentlichen Verwaltungen wird in verschiedenen Studien zum Teil mit einem höheren Anteil an Schwerbehinderten im öffentlichen Sektor begründet.⁴⁷ Auch bieten öffentliche Verwaltungen gesundheitlich beeinträchtigten Erwerbstätigen noch immer eher eine Beschäftigungsmöglichkeit als kleinbetrieblich strukturierte Branchen wie z. B. „Rechtsberatung u. a. Unternehmensdienstleistungen“.

Der niedrige Krankenstand in den Branchen „Bildung, Kultur, Medien“ lässt sich zurückführen auf eine unterdurchschnittliche Erkrankungshäufigkeit sowie auch Erkrankungsdauer:

- 100 ganzjährig Beschäftigte im Wirtschaftszweig „Bildung, Kultur, Medien“ waren 2014 nur 101,2 Mal arbeitsunfähig erkrankt. Eine Erkrankung dauerte hier im Durchschnitt nur 10,8 Tage.

⁴⁷ Marstedt et al.: Rationalisierung, Arbeitsbelastungen und Arbeitsunfähigkeit im Öffentlichen Dienst, in: Fehlzeiten-Report 2001; Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg 2003

Abbildung 67: Krankenstandswerte 2014 in den acht übrigen Wirtschaftsgruppen



Quelle: AU-Daten der DAK-Gesundheit 2014

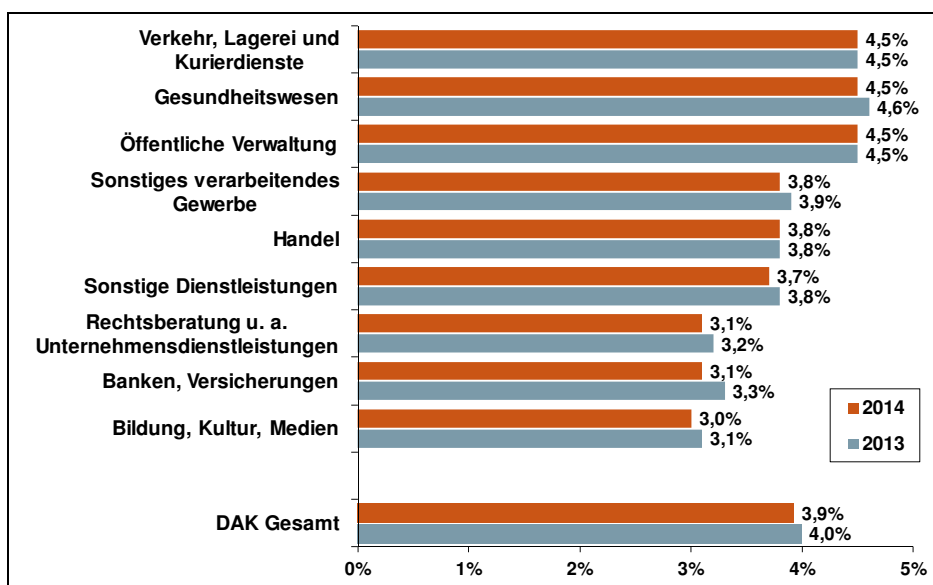
Abbildung 67 zeigt die Krankenstände in den übrigen acht Wirtschaftsgruppen. Es zeigt sich, dass einige der Branchen, die dem verarbeitenden Gewerbe zuzuordnen sind, wie z. B. „Baugewerbe“ und „Maschinen-, Anlagen- und Fahrzeugbau“, unter dem DAK-Gesundheit-Durchschnitt liegende Krankenstandswerte aufweisen. Einen besonders niedrigen Wert erzielte die Branche „Datenverarbeitung und Informationsdienstleistungen“, die über alle Branchen hinweg den niedrigsten Krankenstand aufweist.

Bereits in den Vorjahresberichten wurde darauf hingewiesen, dass Mitglieder der DAK-Gesundheit in diesen Branchen aufgrund der Historie der DAK-Gesundheit als Angestellten-Krankenkasse hier vermutlich überwiegend nicht in den gewerblichen Bereichen, sondern in den gesundheitlich weniger belastenden Verwaltungs- und Bürobereichen arbeiten.

In Abbildung 68 und Abbildung 69 sind die Krankenstandswerte nach Wirtschaftsgruppen der Jahre 2013 und 2014 vergleichend gegenübergestellt.

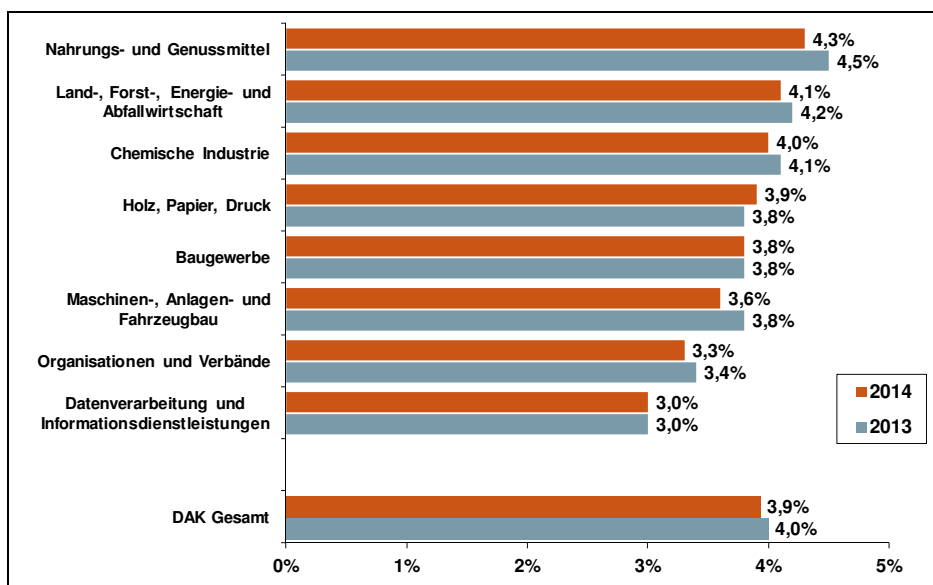
Es zeigt sich, dass die Krankenstände in nahezu allen Wirtschaftsgruppen entweder identisch oder um 0,1 bis 0,2 Prozentpunkte gesunken sind. In keiner der dargestellten Branchen hat es einen steigenden Krankenstand gegeben.

Abbildung 68: Krankenstandswerte 2013 - 2014 in den neun Wirtschaftsgruppen mit besonders hoher Mitgliederzahl



Quelle: AU-Daten der DAK-Gesundheit 2014

Abbildung 69: Krankenstandswerte 2013 - 2014 in den acht übrigen Wirtschaftsgruppen



Quelle: AU-Daten der DAK-Gesundheit 2014

Bei den acht übrigen Wirtschaftsgruppen ist der Krankenstand ebenfalls in nahezu allen Wirtschaftsgruppen um 0,1 bis 0,2 Prozentpunkte gesunken. Lediglich in der Wirtschaftsgruppe „Holz, Papier, Druck“ ist der Krankenstand um 0,1 Prozentpunkte gestiegen.

6 Arbeitsunfähigkeiten nach Bundesländern

Die Analyse der Arbeitsunfähigkeiten nach Bundesländern beruht auf der Zuordnung der Mitglieder der DAK-Gesundheit nach ihren Wohnorten.

Um Unterschiede zwischen ost- und westdeutschen Versicherten aufzuzeigen, werden neben Analysen für die einzelnen Bundesländer auch die Gesamtwerte für West- und Ostdeutschland ausgewiesen. Tabelle 20 zeigt die wichtigsten Kennziffern des Arbeitsunfähigkeitsgeschehens nach Bundesländern für das Jahr 2014.

Tabelle 20: Arbeitsunfähigkeiten nach Bundesländern 2014

Bundesland	Krankenstand	pro 100 Versichertenjahre		
		AU-Tage	AU-Fälle	Ø Fall-dauer
Baden-Württemberg	3,3%	1.190,5	103,6	11,5
Bayern	3,4%	1.239,4	105,1	11,8
Berlin*	4,4%	1.596,5	118,1	13,5
Bremen	4,0%	1.445,3	110,8	13,0
Hamburg	3,5%	1.294,0	106,8	12,1
Hessen	4,1%	1.507,5	125,0	12,1
Niedersachsen	3,9%	1.419,0	116,4	12,2
Nordrhein-Westfalen	3,8%	1.395,3	112,1	12,4
Rheinland-Pfalz	4,1%	1.511,9	119,3	12,7
Saarland	4,4%	1.622,3	116,1	14,0
Schleswig-Holstein	3,9%	1.425,0	115,2	12,4
Westliche Bundesländer	3,8%	1.377,0	112,8	12,2
Brandenburg	4,9%	1.792,4	136,3	13,1
Mecklenburg-Vorpommern	4,8%	1.751,8	137,7	12,7
Sachsen	4,3%	1.567,5	127,7	12,3
Sachsen-Anhalt	5,0%	1.816,6	140,2	13,0
Thüringen	4,8%	1.737,6	138,0	12,6
Östliche Bundesländer	4,8%	1.740,2	136,0	12,8
Gesamt	3,9%	1.431,4	116,0	12,3

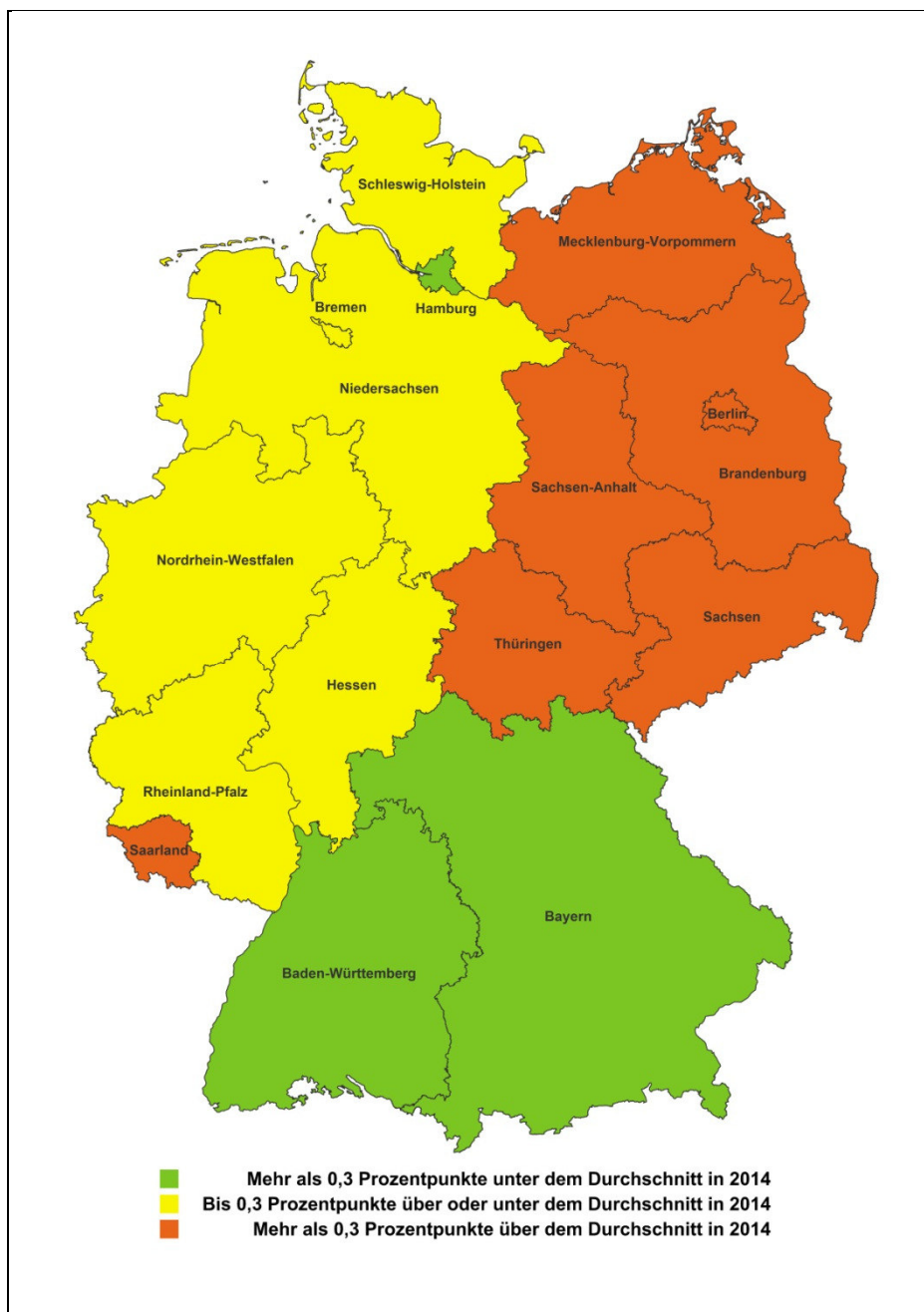
* Berlin (Ost und West) gehört krankensicherungsrechtlich zu den westlichen Bundesländern (Rechtskreis West)

Quelle: AU Daten der DAK-Gesundheit 2014

Regionale Unterschiede bestehen auch im Jahr 2014 fort

Hinter dem Gesamtcrankenstand von 3,9 Prozent verbergen sich regionale Unterschiede: Wie auch in den Vorjahren sind 2014 drei unterschiedliche „Krankenstandsregionen“ erkennbar (vgl. Abbildung 70). Das südliche Bundesland Baden-Württemberg verzeichnet einen besonders günstigen Wert: Hier liegt das Krankenstandsniveau deutlich - d. h. mehr als 0,3 Prozentpunkte - unter dem DAK-Gesundheit-Bundesdurchschnitt. Bayern und Hamburg gehört ebenfalls zu dieser Gruppe.

Abbildung 70: Bundesländer mit Krankenständen näher am DAK-Gesundheit Durchschnitt (gelb) bzw. darunter (grün) oder darüber (rot)



Quelle: AU-Daten der DAK-Gesundheit 2014

Günstigste Krankenstandswerte neben Baden-Württemberg auch in Bayern und Hamburg

Wie schon in den Vorjahren weisen Baden-Württemberg und Bayern mit einem Krankenstand in Höhe von 3,3 Prozent und 3,4 Prozent die niedrigsten Werte auf. 2014 weist auch das Bundesland Hamburg einen deutlich unterdurchschnittlichen Krankenstand in Höhe von 3,5 Prozent auf.

Mit Ausnahme der Länder Baden-Württemberg, Bayern, Berlin, Hamburg und Saarland weichen die übrigen westlichen Bundesländer nicht mehr als 0,3 Prozentpunkte vom Bundesdurchschnitt ab. Knapp über dem Durchschnitt liegen Bremen, Hessen und Rheinland-Pfalz.

Die Länder Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen und Schleswig-Holstein liegen auf bzw. leicht unter dem DAK-Gesundheit-Bundesdurchschnitt.

Hervorzuheben ist, dass 2014 der Krankenstand im Saarland, nach Annäherung an den Durchschnitt im Jahr 2008, auch dieses Jahr wieder mehr als 0,3 Prozentpunkte über dem Durchschnitt lag.

Hamburg ist in 2014 wieder in den „grünen Bereich“ gerutscht, nachdem es in 2013 noch eine Abweichung des Krankenstands nach unten von weniger als 0,3 Prozentpunkten vom Bundesdurchschnitt hatte.

In Ostdeutschland werden allgemein über dem Bundesdurchschnitt liegende Krankenstände beobachtet. Am günstigsten stellt sich die Situation in Sachsen dar, wo mit 4,3 Prozent der niedrigste Krankenstand der fünf östlichen Bundesländer festgestellt wurde. Hier liegt das Krankenstandsniveau nur 0,4 Prozentpunkte über dem DAK-Gesundheit Bundesdurchschnitt. Alle übrigen Werte liegen deutlich über dem Durchschnitt. Sachsen-Anhalt lag mit einem Krankenstand von 5,0 Prozent an der Spitze.

Ursache für den erhöhten Krankenstand in den östlichen Bundesländern ist eine überdurchschnittliche Fallhäufigkeit teilweise zusätzlich in Verbindung mit einer überdurchschnittlichen Falldauer:

Während die Zahl der AU-Fälle pro 100 Versicherte in den westlichen Ländern zwischen 103,6 (Baden-Württemberg) und 125,0 (Hessen) liegt, weisen die östlichen Länder Werte zwischen 127,7 (Sachsen) und 140,2 (Sachsen-Anhalt) auf. Die Falldauer bewegt sich zwischen 11,5 Tagen in Baden-Württemberg und 14,0 Tagen im Saarland.

In Berlin ist der Krankenstand gegenüber dem Vorjahr leicht gestiegen. Damit ist es mit einem mehr als 0,3 Prozentpunkte nach oben abweichenden Krankenstand in den roten Bereich gerückt.

Westliche Bundesländer liegen um den Durchschnitt

Saarland erneut über dem Durchschnitt

Alle östlichen Länder über dem DAK-Gesundheit Bundesdurchschnitt

Hohe Fallzahlen in Verbindung mit teils überdurchschnittlichen Erkrankungsdauern sind Ursache des erhöhten Krankenstandes im Osten

Berlin deutlich über dem Bundesdurchschnitt

Entwicklung des Krankenstandes 2013 – 2014

Anstieg des Krankenstands nur in Berlin und Sachsen-Anhalt

Abbildung 71 gibt einen Überblick über die bundeslandspezifischen Krankenstände des Jahres 2014 im Vergleich zum Vorjahr. Ein Anstieg der Krankenstandswerte um 0,1 Prozentpunkte ist nur in Berlin und Sachsen-Anhalt zu beobachten. In allen anderen Bundesländern ist der Krankenstand gegenüber dem Vorjahr unverändert bzw. gesunken.

Westliche Bundesländer

In den westlichen Bundesländern verzeichnet nur Berlin einen leichten Anstieg des Krankenstands. In den Bundesländern Baden-Württemberg, Bayern, Niedersachsen und Schleswig-Holstein hat sich der Krankenstand im Vergleich zum Vorjahr nicht verändert. In den restlichen westlichen Bundesländern ist der Wert leicht zurückgegangen, am stärksten in Hamburg und Rheinland-Pfalz mit einem Rückgang um 0,1 Prozentpunkte.

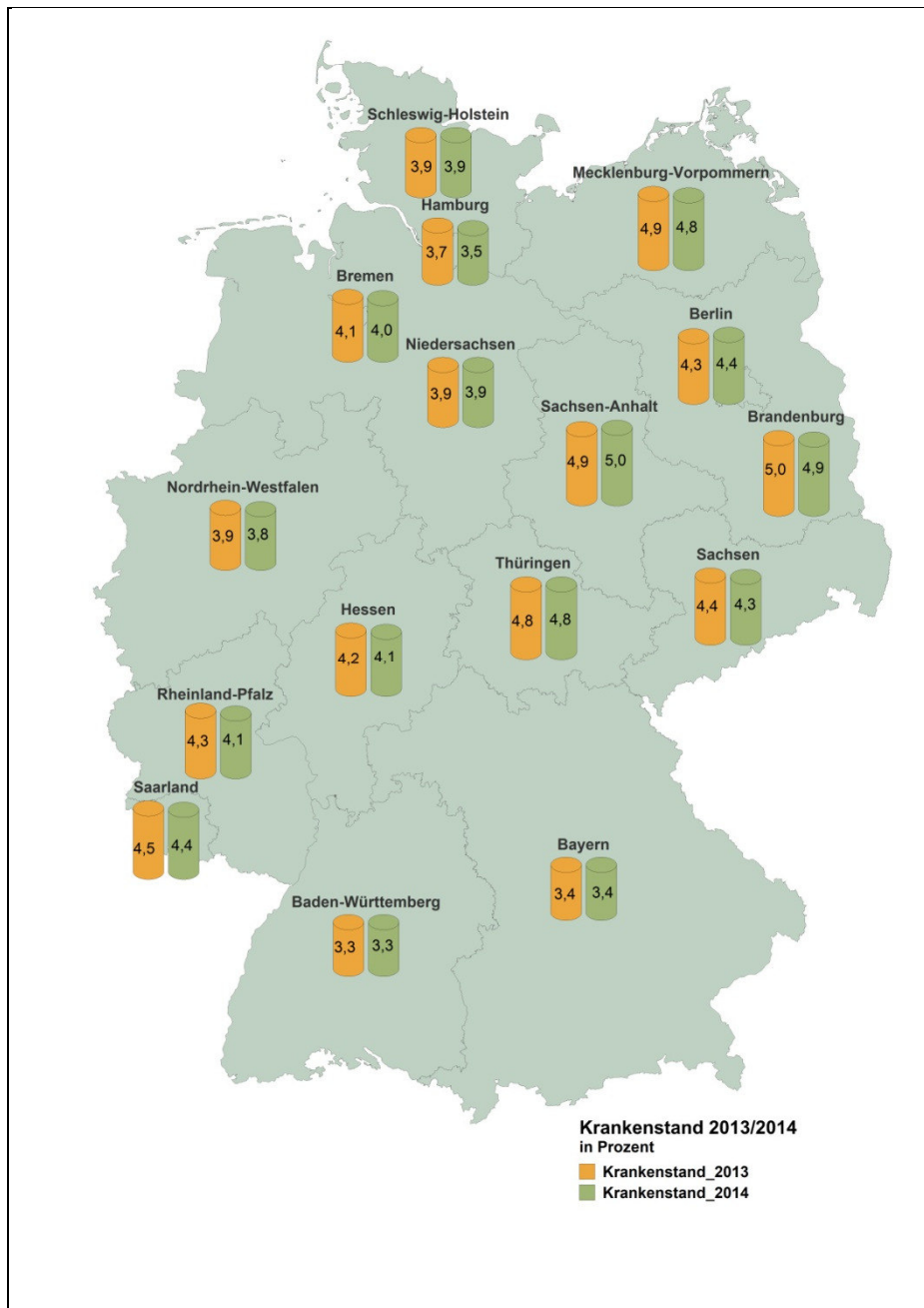
Östliche Bundesländer

In den östlichen Bundesländern ist der Anstieg des Krankenstands nur in Sachsen-Anhalt zu beobachten. Gleich geblieben ist der Wert in Thüringen. In den übrigen östlichen Bundesländern ist der Krankenstand um 0,1 Prozentpunkte gesunken.

Übersichtstabellen im Anhang

Eine Übersicht über die Arbeitsunfähigkeitsdaten für die Jahre 2013 und 2014 aufgeschlüsselt nach Bundesländern ist den Tabellen A1 und A2 im Anhang des DAK-Gesundheitsreports zu entnehmen.

Abbildung 71: Krankenstandswerte der Jahre 2013 und 2014 nach Bundesländern



Quelle: AU-Daten der DAK-Gesundheit 2013-2014

Ursachen für die Unterschiede im Krankenstand zwischen Ost- und Westdeutschland

Seit mehr als zehn Jahren berichtet die DAK-Gesundheit über den Krankenstand ihrer versicherten Mitglieder und beobachtete jährlich, dass der Krankenstand im Osten deutlich über dem im Westen liegt.

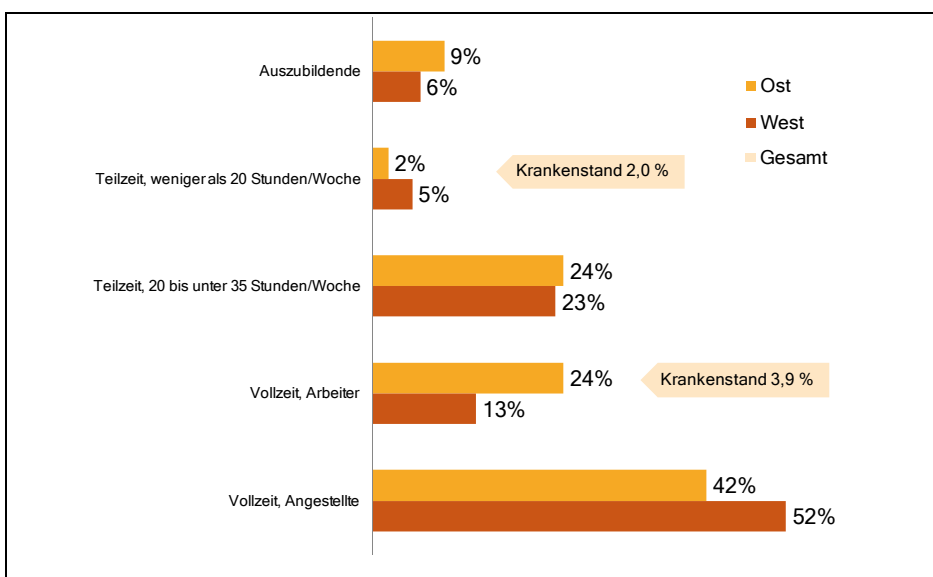
Um herauszufinden, was diesen Unterschied begründet, hat die DAK-Gesundheit im Herbst 2007 eine Untersuchung durchgeführt, deren Ergebnisse im Folgenden kurz vorgestellt werden. Als zentrale Erkenntnisse dieser Kurzstudie sind hervorzuheben:

Der Krankenstand im Osten wird durch eine ungünstigere und im Westen durch ein günstigere Versicherten- sowie Wirtschaftsstruktur beeinflusst.

Das Meldeverhalten der Versicherten im Osten führt im Vergleich zum Meldeverhalten der Versicherten im Westen zu einer exakteren Erfassung des Krankenstandes.

Zur Erklärung der Krankenstandsunterschiede wurde eine vertiefte Analyse der AU-Daten des Jahres 2006 durchgeführt. Wie die Abbildung 72 zeigt, sind im Osten gewerbliche Arbeitnehmer über- und Teilzeitkräfte mit einem Beschäftigungsumfang von weniger als 20 Wochenstunden unterrepräsentiert.

Abbildung 72: Verteilung der DAK-Versicherten nach beruflicher Stellung differenziert nach Ost und West



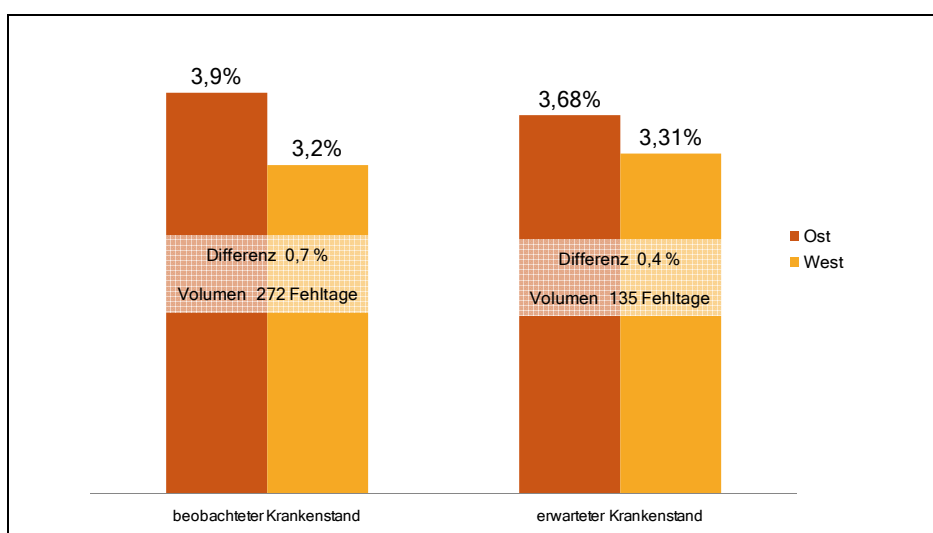
Quelle: AU-Daten der DAK-Gesundheit 2006

Für Arbeiter ist im Vergleich zu den Teilzeitbeschäftigten oder auch Angestellten ein überdurchschnittlich hoher Krankstand in Höhe von 3,9 Prozent kennzeichnend, was sich aufgrund ihres höheren Anteils unter den Versicherten der DAK-Gesundheit in Ostdeutschland steigend auf den Krankenstand Ost im Vergleich zum Krankenstand West auswirkt.

Neben den strukturellen Unterschieden in Bezug auf das Merkmal berufliche Stellung ergaben die AU-Analysen, dass die höheren Krankenstände im Rechtskreis Ost zu einem weiteren Teil auch auf ungünstigere Wirtschaftsstrukturen zurückzuführen sind, wenn die Verteilung der Mitglieder nach Wirtschaftsgruppen in die Analyse miteinbezogen werden. In den östlichen Bundesländern arbeitet ein größerer Anteil der Mitglieder in Branchen, die allgemein ein höherer Krankenstand kennzeichnet.

Die folgende Abbildung 73 zeigt, wie groß der Einfluss der hier aufgezeigten Strukturunterschiede ist bzw. ein wie großer Unterschied bestehen würde, fände man die strukturellen Abweichungen in Bezug auf Alter, Geschlecht, Stellung im Beruf und Wirtschaftsstruktur so nicht vor.

Abbildung 73: Vergleich beobachteter und erwarteter Krankenstände (indirekt standardisiert nach Alter, Geschlecht, Stellung im Beruf und Wirtschaftsstruktur) in 2006



Quelle: AU-Daten der DAK-Gesundheit 2006

Beobachtet wird eine Differenz von 0,7 Prozentpunkten im Krankenstand. Das entspricht einem Volumen von 272 AU-Tagen. Daneben abgebildet ist der Krankenstand, den man bei gleicher Versichertenstruktur nach Alter, Geschlecht, Wirtschaftsstruktur und dem Merkmal Stellung im Beruf bzw. Beschäftigungsumfang in Ost und West erwarten würde: Die beobachtete Krankheitsdifferenz zwischen den Rechtskreisen Ost und West ist zu rund 50 Prozent (135 AU-Tage) auf diese Strukturmerkmale zurückzuführen. Die Wirtschaftsstruktur spielt dabei die größte Rolle.

Die Auswertung einer repräsentativen Bevölkerungsumfrage der DAK-Gesundheit im Herbst 2007 zeigt zudem, dass ein weiterer Teil der beobachteten Krankheitsdifferenz auf eine stärkere Untererfassung von AU-Fällen im Westen im Vergleich zum Osten zurückzuführen ist.

Die Fallhäufigkeiten werden im Westen um insgesamt 27 Prozent und im Osten lediglich um 10 Prozent unterschätzt. Dies begünstigt den Krankenstandswert im Westen stärker als im Osten.

Als Hauptursache für diese Untererfassung ist das Nichteinreichen des gelben Scheins zu nennen. Wie die Auswertung der Umfrage zeigt, sind beinahe 50 Prozent aller untererfassten Fälle darauf zurückzuführen.

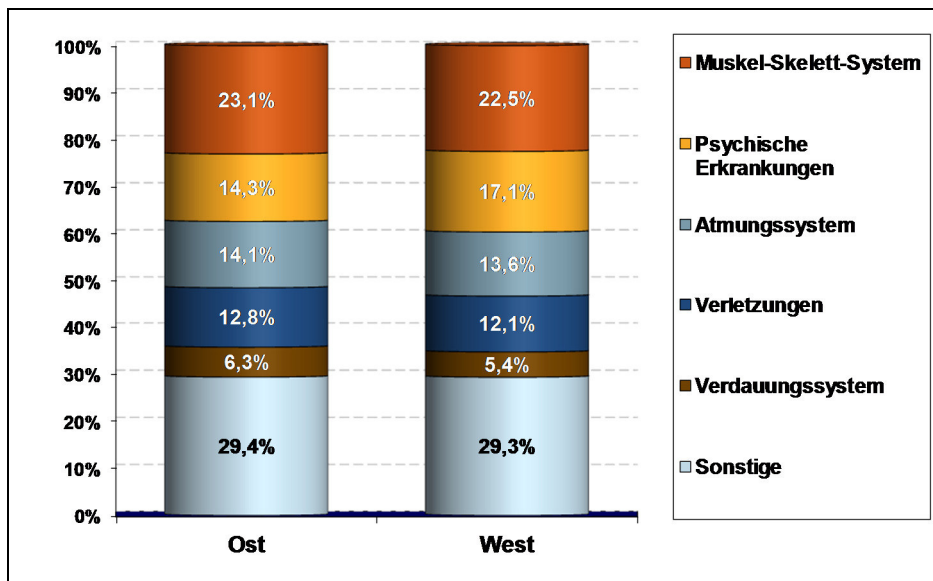
Korrigiert man nun die beobachteten Krankenstandswerte rechnerisch um die untererfassten AU-Fälle, so nähern sich die beobachteten Krankenstandswerte weiter an. Die „beobachtete“ Differenz entspräche dann angewandt auf die AU-Daten von 2006 nur noch einem Fehltagvolumen von 209 Tagen (statt 272 Tagen) oder 0,6 Prozentpunkten.

Für den über die aufgezeigten Erklärungsansätze hinaus weiterhin bestehenden Unterschied im Krankenstand müssen andere Ursachen in Betracht gezogen werden, wie bestehende Morbiditätsunterschiede (z. B. Herz-Kreislaufkrankungen oder Muskel-Skelett-Erkrankungen).

Bedeutung der Krankheitsarten in den östlichen und westlichen Bundesländern

In den vorangehenden DAK-Gesundheitsreporten wurden Unterschiede zwischen den westlichen und den östlichen Bundesländern im Hinblick auf die Bedeutung der Krankheitsarten festgestellt. Abbildung 74 zeigt die Anteile am Krankenstand 2014 der fünf wichtigsten Krankheitsarten.

Abbildung 74: Anteile der fünf wichtigsten Krankheitsarten am Krankenstand in den westlichen und östlichen Bundesländern



Quelle: AU-Daten der DAK-Gesundheit 2014

In den westlichen Bundesländern spielen Erkrankungen des Muskel-Skelett-Systems wie im Vorjahr eine geringfügig kleinere Rolle als in den östlichen Bundesländern.

In Ostdeutschland haben Erkrankungen des Atmungssystems, Verletzungen und Erkrankungen des Verdauungssystems einen höheren Anteil am Krankenstand als in Westdeutschland.

Der deutlichste Unterschied zeigt sich, wie auch in den Vorjahren, bei den psychischen Erkrankungen:

Der Anteil lag in den westlichen Bundesländern über dem Wert der östlichen Bundesländer (17,1 Prozent gegenüber 14,3 Prozent).

Psychische Erkrankungen haben größere Bedeutung im Rechtskreis West

7 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Mit dem Gesundheitsreport 2015 setzt die DAK-Gesundheit ihre jährliche Analyse der Arbeitsunfähigkeiten der erwerbstätigen Mitglieder der DAK-Gesundheit fort. Insgesamt kann die Entwicklung des Krankheitsgeschehens der Versicherten der DAK-Gesundheit von bereits mehr als fünfzehn Jahren betrachtet werden. Für das Jahr 2014 wird folgende Bilanz gezogen:

Gesamtkrankenstand gesunken

- Der Krankenstand lag bei 3,9 Prozent. Nach dem Anstieg des Krankenstandes in 2013 sank der Wert für das Jahr 2014 um 0,1 Prozentpunkte.

Eine monokausale Erklärung für die Entwicklung des Krankenstands der Mitglieder der DAK-Gesundheit kann nicht gegeben werden. Vielmehr müssen mehrere Faktoren, insbesondere auf volkswirtschaftlicher und betrieblicher Ebene, in Betracht gezogen werden, die sich in ihrer Wirkung verstärken oder auch aufheben können.

Dessen ungeachtet kann nach einem Zehn-Jahresvergleich der Krankmeldungen das Fazit gezogen werden, dass Konjunkturveränderungen allein nicht mehr automatisch zu deutlichen Absenkungen oder Erhöhungen des Krankenstandes führen. Der Krankenstand entwickelt sich weitgehend unabhängig von konjunkturellen Verläufen.

Betriebliche Gesundheitsförderung verhindert deutlicheren Anstieg des Krankenstandes

Erklärungen für das bei den DAK-Mitgliedern beobachtbare Krankenstandniveau sind jedoch auch auf betrieblicher Ebene zu suchen: Wenn es hier nicht zu einem Anstieg des Krankenstandes kommt, kann dies u. a. auf Aktivitäten der betrieblichen Gesundheitsförderung und die Berücksichtigung von Fragen der Mitarbeitergesundheit bei der Organisations- und Personalentwicklung in Unternehmen zurückgeführt werden.

Die Betrachtung des Gesamtkrankenstandes sagt über die gesundheitlichen Belastungen der DAK-Versicherten noch nicht alles aus. Ergänzend heranzuziehen sind Auswertungen nach Krankmeldungen unterschiedlicher Dauer, nach Krankheitsarten sowie auch nach Wirtschaftsgruppen:

Leichter Anstieg bei Langzeiterkrankungen

- Das Gesamtvolumen an AU-Tagen ist 2014 gegenüber dem Vorjahr gesunken. Im Vergleich zum Vorjahr ist der Anteil der Krankmeldungen bei Langzeitarbeitsunfähigkeiten mit 3,9 Prozent dabei leicht gestiegen (3,7 Prozent in 2013), ihr Anteil an den AU-Tagen ebenfalls und zwar um 1,5 Prozentpunkte auf 44,0 Prozent.

Anstieg bei Muskel-Skelett-Erkrankungen

- Wird das Arbeitsunfähigkeitsgeschehen auf der Ebene von Krankheitsarten betrachtet, zeigt sich im Vorjahresvergleich, dass Fehltage aufgrund Muskel-Skelett-Erkrankungen leicht angestiegen sind.
- Auch die Fehltage aufgrund psychischer Erkrankungen sind wiederum deutlich gestiegen. Daher sollten Maßnahmen der betrieblichen Prävention und Gesundheitsförderung den Fokus u. a. auf den Abbau von psycho-sozialen Belastungen wie chronischer Zeitdruck, Arbeitsunterbrechungen, Überforderung etc. legen.

Die Auswertungen des DAK-Gesundheitsreports 2015 für das Berichtsjahr 2014 zeigen teilweise größere Krankenstandsunterschiede zwischen den Branchen, die auf Unterschiede in den Gesundheitsgefährdungen und Arbeitsbelastungen der Beschäftigten hindeuten.

2014 lagen drei Branchen gleichauf an der Spitze: Die Branche Verkehr, Lagerei und Kurierdienste zusammen mit dem Gesundheitswesen und der Öffentlichen Verwaltung waren die Branchen mit dem höchsten Krankenstand.

Auch können je nach Branche strukturelle Aspekte für die Krankheitsquote eine größere Rolle spielen. So fällt auf, dass der Krankenstand in einigen Branchen mit kleinbetrieblichen Strukturen, wie z. B. im Bereich „Rechtsberatung u. a. Unternehmensdienstleistungen“ unterdurchschnittlich ist. Für Groß- und Kleinbetriebe gleichermaßen ist das Betriebsklima, d. h. die soziale Kultur des Unternehmens, eine wichtige Einflussgröße, um den Krankenstand erfolgreich zu senken.

Und schließlich ist die Entwicklung des Krankenstands auch Ausdruck unterschiedlicher Krankheiten und Gesundheitsrisiken sowie auch individueller Gesundheitseinstellungen und kollektiver Verhaltensweisen.

Unter dem Titel „Update: Doping am Arbeitsplatz“ betrachtete das diesjährige Schwerpunktthema pharmakologisches Neuroenhancement unter Erwerbstätigen. Aspekte hierbei waren dessen Verbreitung, Gründe für die Verwendung, Gründe gegen die Verwendung sowie die Frage, ob die Verbreitung pharmakologischer Neuroenhancements zunimmt. Hierzu findet sich die Zusammenfassung am Ende des Schwerpunktthemas sowie eine in Bezug auf die Erwerbstätigenbefragung ausführliche Zusammenfassung am Ende von Abschnitt 4.3

Strukturelle Aspekte, Kultur und Betriebsklima können die Krankheitsquote beeinflussen

Fokus „Update Doping am Arbeitsplatz“

Anhang I: Hinweise und Erläuterungen

Erläuterungen zu den wichtigsten Begriffen und Kennzahlen

...pro 100 Versichertenjahre bzw. Mitglieder	An mehreren Stellen dieses Gesundheitsberichts wird die Bezugsgröße „100 Versicherte“ verwendet, dabei handelt es sich jedoch um „100 Versichertenjahre“ bzw. 100 ganzjährig versicherte Mitglieder. Hintergrund für diese Vorgehensweise ist die Tatsache, dass nicht alle Mitglieder das ganze Jahr 2013 über bei der DAK-Gesundheit versichert waren. Die tatsächlichen Versicherungszeiten in Tagen wurden daher auf volle Jahre umgerechnet. Zur Berechnung bspw. der Fallhäufigkeit werden die Arbeitsunfähigkeitsfälle nicht auf 100 Mitglieder bezogen, sondern auf 100 ganze Versicherte.
Betroffenenquote	Die Betroffenenquote ist der Anteil von Versicherten, der im Berichtszeitraum überhaupt wenigstens eine Arbeitsunfähigkeit hatte. Die Differenz zwischen Betroffenenquote und 100 Prozent ergibt somit den Anteil der Versicherten ohne Arbeitsunfähigkeit.
AU-Fälle oder Fallhäufigkeit	Als ein Arbeitsunfähigkeitsfall wird jeder ununterbrochene Zeitraum von Arbeitsunfähigkeit mit der gleichen Diagnose gezählt. Im Gesundheitsbericht finden Sie zumeist die Kennzahl Arbeitsunfähigkeitsfälle pro 100 Versicherte. Fälle von weniger als drei Tagen Dauer sind in den Daten der DAK-Gesundheit nur enthalten, wenn für den betreffenden Fall eine ärztliche Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung vorgelegt wurde.
Krankenstand	Die Kennzahl „Krankenstand“ wird hier in der für die Daten einer gesetzlichen Krankenkasse angemessenen Weise berechnet: Alle Tage, für die der DAK-Gesundheit eine Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung vorliegt (einschließlich Sonn- und Feiertage) dividiert durch die Zahl der Versichertentage (die ebenfalls Sonn- und Feiertage einschließen) und multipliziert mit 100.
AU-Tage pro 100 Versicherte	Diese Kennzahl gibt an, wie viele krankheitsbedingte Fehltage – insgesamt oder aufgrund von Krankheiten aus einer bestimmten Krankheitsgruppe – auf 100 ganzjährig versicherte Personen entfielen. Die Kennzahl AU-Tage pro 100 Versichertenjahre ist im Prinzip eine andere Darstellungsweise des Krankenstandes: Dividiert man sie durch 365, so erhält man den Krankenstandswert.
Durchschnittliche Falldauer	Die durchschnittliche Falldauer errechnet sich, indem die Zahl der Arbeitsunfähigkeitstage durch die Zahl der Fälle dividiert wird.
AU-Diagnosen	Als Diagnose eines Arbeitsunfähigkeitsfalls wird jeweils die vom Arzt angegebene Diagnose ausgewertet. Weitere Diagnoseangaben zu einem Fall werden nicht berücksichtigt.

Hinweise zu den standardisierten Kennzahlen

Bei Vergleichen zwischen Gesundheitsberichten unterschiedlicher Krankenversicherungen müssen die standardisierten Kennzahlen herangezogen werden. Hintergrund dafür ist der starke Einfluss des Lebensalters auf die Krankheitshäufigkeit eines Menschen. Ältere leiden öfter unter chronischen Krankheiten als Jüngere und haben daher zumeist auch längere Arbeitsunfähigkeiten. Bei Jüngeren beobachtet man hingegen zumeist eine größere Zahl von Krankheitsfällen, die aber nur sehr kurze Zeit dauern und daher wenig Einfluss auf den Krankenstand haben.

Wenn sich die jeweiligen Anteile der älteren und der jüngeren Personen in zwei zu vergleichenden Gruppen voneinander unterscheiden, dann wird die Gruppe mit dem höheren Anteil Älterer beim Krankenstand in der Regel schlechter abschneiden. Dies muss jedoch nicht bedeuten, dass in der betreffenden Versichertenpopulation stärkere gesundheitliche Belastungen existieren – es kann auch einfach an der größeren Zahl von älteren Mitgliedern liegen.

Eine Möglichkeit, mit diesem Problem umzugehen, besteht darin, immer nur altersgruppenweise zu vergleichen. An einigen Stellen dieses Gesundheitsberichts finden Sie solche altersgruppenweisen Auswertungen – teilweise zusätzlich auch noch nach Geschlechtern getrennt.

Darüber hinaus besteht aber auch Interesse daran, zusammengefasste Werte für die gesamte DAK-Gesundheit mit den Ergebnissen aus anderen Gesundheitsberichten zu vergleichen. Um dabei die geschilderten Probleme mit unterschiedlichen Altersstrukturen ausschalten zu können, werden so genannte standardisierte Kennzahlen berechnet.

Dies bedeutet, dass beiden Gruppen rechnerisch eine identische Altersstruktur unterlegt wird. In den DAK-Gesundheitsberichten wird diese Standardisierung nicht nur für die Altersstruktur, sondern auch für die Anteile der Geschlechter vorgenommen. Unterlegt wurde dazu bisher gemäß der „Empfehlungen der Ersatzkassen und ihrer Verbände zur Umsetzung des § 20 SGB V“ der Alters- und Geschlechtsaufbau der erwerbstätigen Bevölkerung der Bundesrepublik im Mai 1992.

Je länger man an der gewählten Bezugsbevölkerung festhält, desto größer wird der Zeitraum für den man Zeitreihen der gebildeten Kennzahlen betrachten kann. Der Nachteil dabei ist, dass sich die standardisierten Kennzahlen immer weiter von den tatsächlich beobachteten Werten entfernen, wenn sich die Alters- und Geschlechtsstruktur der Erwerbsbevölkerung spürbar verändert.

Passt man in dieser Situation die Bezugsbevölkerung im Standardisierungsverfahren an, so verliert man die Vergleichbarkeit der aktuell berichteten Werte mit denen aus zurückliegenden Jahren. Zeitreihen lassen sich dann erst nach Ablauf weiterer Jahre erzeugen, wenn noch mehr Werte auf Basis der neuen, aktuelleren Bezugsbevölkerung berechnet werden konnten.

Auf der Ebene der Ersatzkassen und ihrer Verbände wurde im Juni 2013 festgelegt, dass die Grundlage für das Standardisierungsverfahren zukünftig die Erwerbsbevölkerung von 2010 sein soll.

Bedeutung der Altersstruktur bei Vergleichsbetrachtungen

Vergleiche sollten nicht zu irreführenden Schlussfolgerungen führen!

Eine Lösung: Altersgruppenweise Vergleiche

Eine Lösung für zusammenfassende Vergleiche: Standardisierte Kennzahlen

Standardisierung nach Geschlecht und Alter

Aktualisierte Bezugsbevölkerung

Was die standardisierten Kennzahlen zeigen

An den standardisierten Kennzahlen lässt sich der Unterschied zwischen den Ergebnissen der DAK-Gesundheit und den entsprechenden Resultaten anderer Gesundheitsberichte ablesen, der nicht auf verschiedene Alters- und Geschlechtsstrukturen zurückgeführt werden kann und der daher anderweitig erklärt werden muss

Aktualisierte Bezugsbevölkerung in der Standardisierung

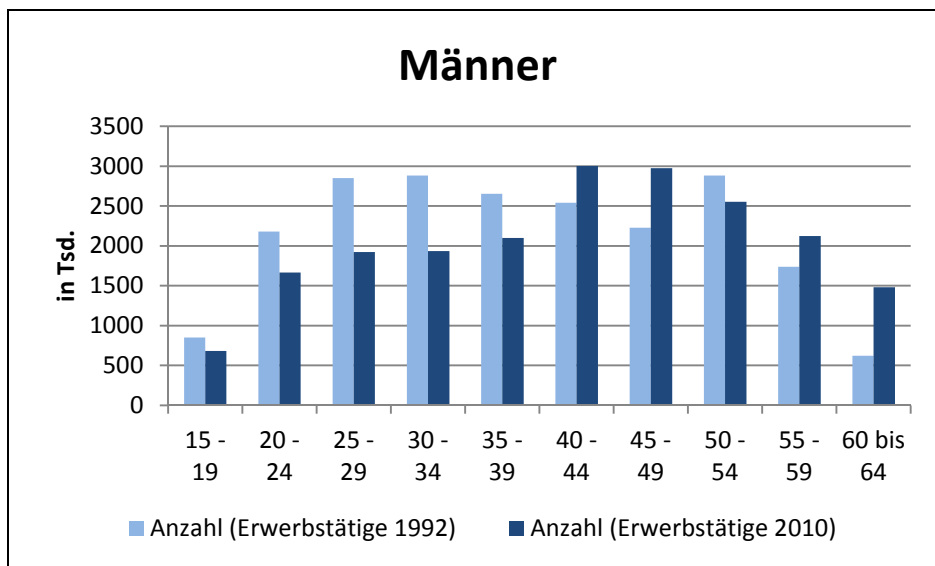
Mit dem Gesundheitsreport 2012 stellte die DAK-Gesundheit die Bezugsbevölkerung auf die Erwerbsbevölkerung aus dem Jahr 2010 um. Grundlage hierfür ist eine Vereinbarung auf Ebene der Ersatzkassen zum Standardisierungsverfahren

Verschiebung hin in die oberen Altersgruppen

Gegenüber der vorherigen Bezugsbevölkerung aus dem Jahr 1992 haben sich zwei wesentliche Verschiebungen in der Alters- und Geschlechtsstruktur der Erwerbsbevölkerung ergeben. Wie die beiden nachfolgenden Abbildungen zeigen hat die Zahl der Erwerbstätigen in den Altersgruppen bis 39 Jahre deutlich abgenommen und im Gegenzug die Zahl der Erwerbstätigen in den oberen Altersgruppen zugenommen.

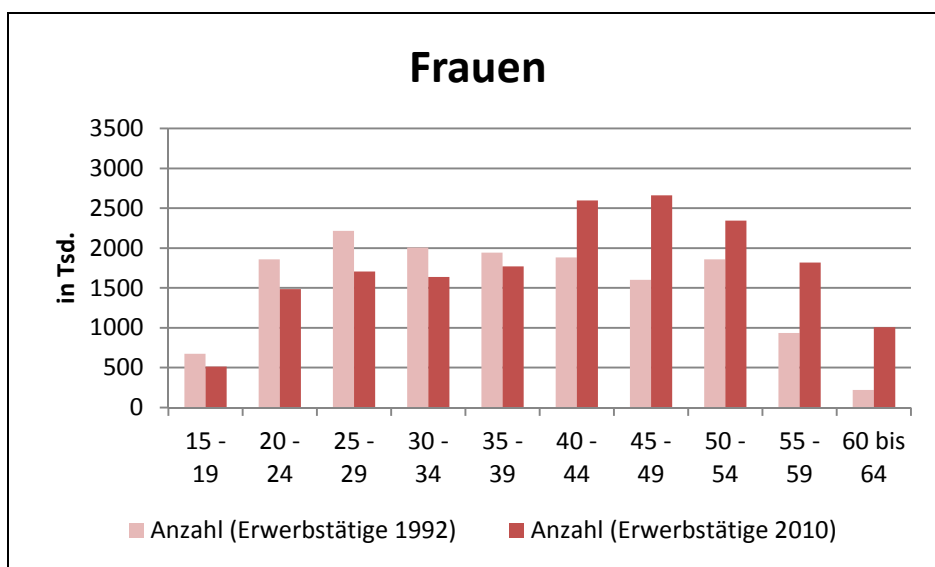
Den stärksten Zuwachs hat dabei die obere Altersgruppe der 60 bis 64-Jährigen erfahren mit einem Plus von 138 Prozent bei Männern und sogar 362 Prozent bei Frauen.

Abbildung 75: Erwerbstätige 1992 und 2010 nach Altersgruppen (Männer)



Quelle: Statistisches Bundesamt

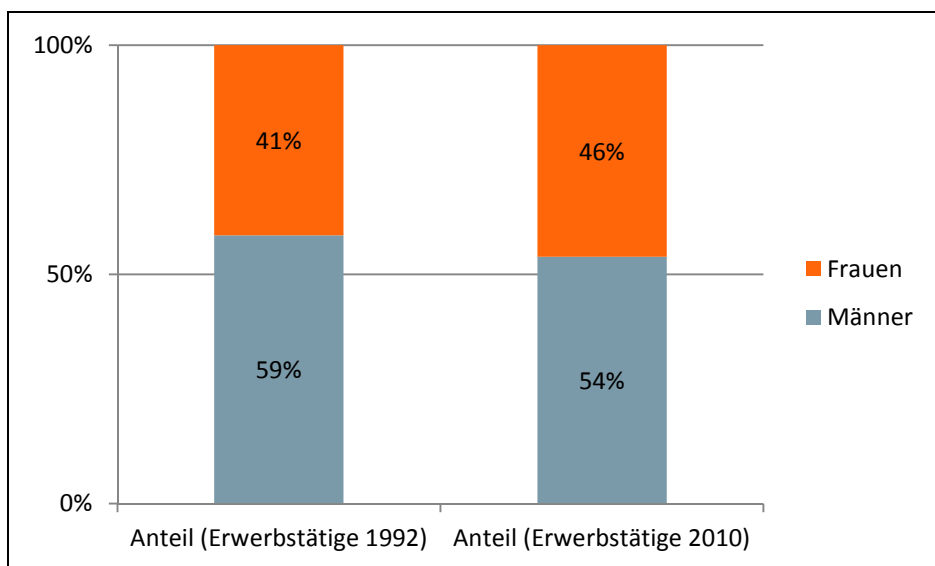
Abbildung 76: Erwerbstätige 1992 und 2010 nach Altersgruppen (Frauen)



Quelle: Statistisches Bundesamt

Durch den starken Zuwachs von Frauen in der Erwerbsbevölkerung haben sich auch die Gewichte zwischen Männern und Frauen verschoben. In 1992 betrug der Anteil der Frauen an der Erwerbsbevölkerung insgesamt noch 41 Prozent. Dieser Anteil ist im Jahr 2011 auf 46 Prozent angestiegen.

Abbildung 77: Geschlechterverteilung unter den Erwerbstätigen 1992 und 2010



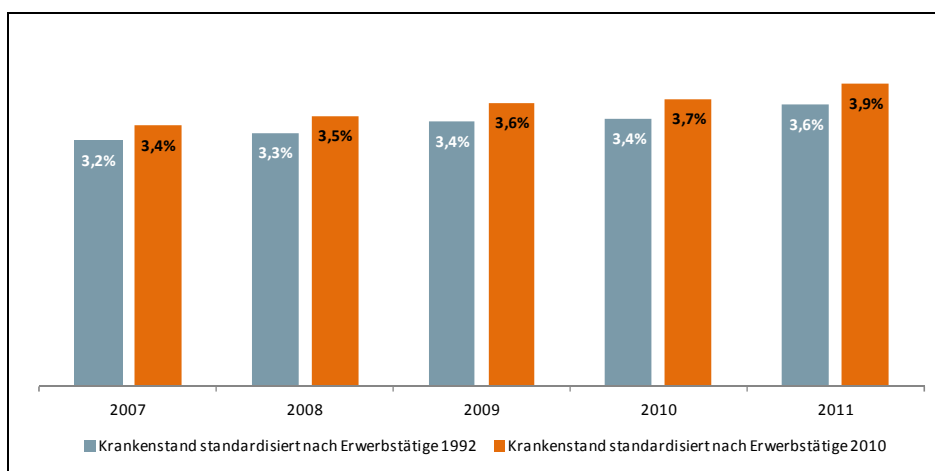
Quelle: Statistisches Bundesamt

Insgesamt lässt sich festhalten, dass es eine Verschiebung in der Population hin zu den Teilpopulationen (Frauen, Ältere) gegeben hat, die vergleichsweise hohe beobachtete Werte bei den Krankenstands-

kenziffern aufweisen. Insgesamt bedeutet das also, dass die zusammengefassten Gesamtwerte rein rechnerisch zu höheren Ergebnissen führen, auch im Fall dass die beobachteten Ausgangswerte nicht ansteigen würden.

Diesen Effekt kann man in Abbildung 78 erkennen, in der die Werte für den Krankenstand der Jahre 2007 bis 2011 nach beiden Berechnungsverfahren dargestellt wird. Zu erkennen ist hier, dass die zeitliche Entwicklung zwischen den Jahren von der Umstellung nicht berührt wird, das Niveau der Werte steigt aber aufgrund der genannten Einflussfaktoren an.

Abbildung 78: Ergebnisse zum Krankenstand bei unterschiedlicher Bezugsbevölkerung



Quelle: AU-Daten der DAK-Gesundheit 2007-2011

Hinweise zur Umstellung von ICD 9 auf ICD 10

Die Auswertungen der DAK-Gesundheit für die Jahre 1997 bis 1999 erfolgten auf Basis der bis dahin gültigen 9. Version des ICD-Schlüssels. Seit 2000 werden die Diagnosen nach dem neuen ICD 10 verschlüsselt. Um eine größtmögliche Kontinuität und Vergleichbarkeit zwischen den beiden Schlüsselsystemen zu gewährleisten, werden die im ICD 10 als getrennte Kapitel behandelten Krankheiten des Nervensystems, des Auges und der Ohren weiterhin zu einer Gesamtgruppe zusammengefasst – die frühere Hauptgruppe VI „Krankheiten des Nervensystems und der Sinnesorgane“ des ICD 9 wird also in der Darstellung beibehalten.

Durch die Umstellung des Diagnoseschlüssels sind gewisse Verzerrungen in der Zeitreihe vor und nach 2000 möglich. Der ICD 10 eröffnet neue Möglichkeiten der Diagnoseverschlüsselung, sodass es denkbar ist, dass ein identischer Krankheitsfall im Jahr 2000 oder später in einem anderen ICD-Kapitel codiert wird als 1999 oder 1998.

Die Einschränkungen hinsichtlich der Vergleichbarkeit mit den Jahren vor dem Berichtszeitraum 2000 beziehen sich wohlgemerkt nur auf die Auswertungen nach Krankheitsarten und hier vor allem auf die Ebene der Einzeldiagnosen. Die übrigen Krankenstandsvergleiche sind davon nicht berührt.

**Zusammenfassung
der ICD 10 Kapitel
„Krankheiten des
Nervensystems, des
Auges und der Ohren“**

**Zurückhaltende
Interpretation von
Unterschieden vor
und nach 2000**

Hinweise zur Umstellung von ICD 10 auf ICD 10 GM

Seit dem 1.1.2004 gilt der ICD 10 GM (German Modification) für ambulante und stationäre Diagnosen. Der ICD 10 GM verfügt über eine feinere Gliederung der Einzeldiagnosen, welche aber für die Vergleichbarkeit der Zahlen zu Krankheitsarten mit den Jahren 2000 bis 2003 weitestgehend irrelevant ist. Für den Gesundheitsreport werden die Einzeldiagnosen zu Gruppen zusammengefasst, welche bis auf Einzelfälle im ICD 10 und im ICD 10 GM identisch sind. Die vorliegenden Zahlen zu den Krankheitsarten sind somit trotz Änderung des ICD-Schlüssels mit den Vorjahren vergleichbar.

**Umstellung des
ICD 10 auf ICD 10 GM
führte zu keinen rele-
vanten Einschränkungen
der Vergleichbarkeit
der Daten mit den
Vorjahren**

Anhang II: Tabellen

Die folgenden Tabellen geben einen vollständigen Überblick über die für die Berichtsjahre 2013 und 2014 analysierten Arbeitsunfähigkeitsdaten. Experten des Arbeits- und Gesundheitsschutzes erhalten so die Möglichkeit, über die im Bericht vorgestellten Zahlen hinaus eigene Berechnungen vorzunehmen oder die Zahlen mit Ergebnissen anderer Gesundheitsberichte zu vergleichen. An dieser Stelle sei noch einmal darauf hingewiesen, dass Kennzahlen aus diesem Bericht nur mit den Ergebnissen in Gesundheitsberichten anderer Ersatzkassen unmittelbar verglichen werden können.

Verzeichnis der in Anhang II aufgeführten Tabellen:

Tabelle A1	Arbeitsunfähigkeiten nach Bundesländern 2014	149
Tabelle A2	Arbeitsunfähigkeiten nach Bundesländern 2013	150
Tabelle A3	Bundesrepublik gesamt: Die zehn wichtigsten Krankheitsarten 2014	151
Tabelle A4	Bundesrepublik gesamt: Die zehn wichtigsten Krankheitsarten 2013	152
Tabelle A5	Bundesländer West: Die zehn wichtigsten Krankheitsarten 2014	153
Tabelle A6	Bundesländer Ost: Die zehn wichtigsten Krankheitsarten 2014	154
Tabelle A7	Die 20 wichtigsten Einzeldiagnosen (AU-Fälle, durchschnittliche Falldauern, AU-Tage und Anteil an AU-Tage insgesamt) (Teil 1) 2014...	155
Tabelle A8	Die 20 wichtigsten Einzeldiagnosen (AU-Fälle, durchschnittliche Falldauern, AU-Tage und Anteil an AU-Tage insgesamt) (Teil 2) 2014...	156
Tabelle A9	Arbeitsunfähigkeiten nach Wirtschaftsgruppen 2014	157
Tabelle A10	Arbeitsunfähigkeiten nach Wirtschaftsgruppen 2013	158

Tabelle A1: Arbeitsunfähigkeiten nach Bundesländern 2014

Bundesland	Krankenstand	Pro 100Versicherte		ØTage je AU-Fall
		AU-Tage	AU-Fälle	
Baden-Württemberg	3,3%	1.190,5	103,6	11,5
Bayern	3,4%	1.239,4	105,1	11,8
Berlin*	4,4%	1.596,5	118,1	13,5
Bremen	4,0%	1.445,3	110,8	13,0
Hamburg	3,5%	1.294,0	106,8	12,1
Hessen	4,1%	1.507,5	125,0	12,1
Niedersachsen	3,9%	1.419,0	116,4	12,2
Nordrhein-Westfalen	3,8%	1.395,3	112,1	12,4
Rheinland-Pfalz	4,1%	1.511,9	119,3	12,7
Saarland	4,4%	1.622,3	116,1	14,0
Schleswig-Holstein	3,9%	1.425,0	115,2	12,4
Westliche Bundesländer	3,8%	1.377,0	112,8	12,2
Brandenburg	4,9%	1.792,4	136,3	13,1
Mecklenburg-Vorpommern	4,8%	1.751,8	137,7	12,7
Sachsen	4,3%	1.567,5	127,7	12,3
Sachsen-Anhalt	5,0%	1.816,6	140,2	13,0
Thüringen	4,8%	1.737,6	138,0	12,6
Östliche Bundesländer	4,8%	1.740,2	136,0	12,8
DAK Gesamt	3,9%	1.431,4	116,0	12,3

* Berlin gehört krankenversicherungsrechtlich zum Rechtskreis West

Tabelle A2: Arbeitsunfähigkeiten nach Bundesländern 2013

Bundesland	Krankenstand	Pro 100 Versichertenjahre		Ø Tage je AU-Fall
		AU-Tage	AU-Fälle	
Baden-Württemberg	3,3%	1.220,6	108,3	11,3
Bayern	3,4%	1.255,0	108,5	11,6
Berlin*	4,3%	1.583,0	120,5	13,1
Bremen	4,1%	1.490,9	118,7	12,6
Hamburg	3,7%	1.335,4	110,1	12,1
Hessen	4,2%	1.535,5	130,4	11,8
Niedersachsen	3,9%	1.439,5	122,6	11,7
Nordrhein-Westfalen	3,9%	1.437,3	117,8	12,2
Rheinland-Pfalz	4,3%	1.562,3	126,4	12,4
Saarland	4,5%	1.642,6	118,7	13,8
Schleswig-Holstein	3,9%	1.438,4	119,0	12,1
Westliche Bundesländer	3,8%	1.404,3	117,7	11,9
Brandenburg	5,0%	1.816,9	142,6	12,7
Mecklenburg-Vorpommern	4,9%	1.771,2	141,1	12,6
Sachsen	4,4%	1.620,1	134,5	12,0
Sachsen-Anhalt	4,9%	1.784,1	143,2	12,5
Thüringen	4,8%	1.739,3	145,6	11,9
Östliche Bundesländer	4,8%	1.754,4	141,5	12,4
Gesamt	4,0%	1.455,8	121,1	12,0

* Berlin gehört krankensicherungsrechtlich zum Rechtskreis West

Tabelle A3: Bundesrepublik gesamt: Die zehn wichtigsten Krankheitsarten 2014

Krankheitsart (ICD 10)		Pro 100 Versichertenjahre		Ø Tage je AU-Fall	Anteil am Kranken- stand	
		AU-Tage	AU-Fälle			
A00- B99	Infektiöse und parasitäre Krankheiten	Gesamt	61,3	11,6	5,3	4,3%
		Männer	58,9	11,2	5,3	4,4%
		Frauen	64,2	12,1	5,3	4,2%
C00- D48	Neubildungen	Gesamt	68,4	1,8	38,4	4,8%
		Männer	51,3	1,5	34,2	3,8%
		Frauen	88,4	2,1	41,9	5,8%
F00- F99	Psychische Erkrankungen	Gesamt	237,3	6,8	35,1	16,6%
		Männer	181,2	5,1	35,5	13,4%
		Frauen	303,0	8,7	34,8	19,9%
G00- H95	Krankheiten des Nervensystems, des Auges und des Ohres	Gesamt	61,9	5,9	10,5	4,3%
		Männer	56,9	5,0	11,3	4,2%
		Frauen	67,8	6,8	9,9	4,5%
I00- I99	Krankheiten des Kreislaufsystems	Gesamt	63,4	3,0	20,9	4,4%
		Männer	77,1	3,1	24,6	5,7%
		Frauen	47,3	2,9	16,2	3,1%
J00- J99	Krankheiten des Atmungssystems	Gesamt	195,7	31,3	6,3	13,7%
		Männer	172,9	27,8	6,2	12,8%
		Frauen	222,5	35,3	6,3	14,6%
K00- K93	Krankheiten des Verdauungssystems	Gesamt	79,0	12,9	6,1	5,5%
		Männer	82,0	12,6	6,5	6,1%
		Frauen	75,5	13,3	5,7	5,0%
M00- M99	Krankheiten des Muskel-Skelett- Systems und des Bindegewebes	Gesamt	324,8	18,1	18,0	22,7%
		Männer	336,1	19,5	17,2	24,8%
		Frauen	311,6	16,4	19,0	20,5%
R00- R99	Symptome und abnorme klinische und Laborbefunde	Gesamt	54,5	7,3	7,5	3,8%
		Männer	45,3	6,1	7,4	3,3%
		Frauen	65,3	8,7	7,5	4,3%
S00- T98	Verletzungen und Vergiftungen	Gesamt	174,9	9,2	19,0	12,2%
		Männer	206,7	10,8	19,2	15,3%
		Frauen	137,6	7,3	18,8	9,0%
Gesamt⁴⁸		Gesamt	1.431,4	116,0	12,3	100,0%
		Männer	1.353,2	108,3	12,5	100,0%
		Frauen	1.522,9	125,1	12,2	100,0%

⁴⁸ Alle Krankheitsarten des ICD 10 (vgl. Übersicht auf S. 126)

Tabelle A4: Bundesrepublik gesamt: Die zehn wichtigsten Krankheitsarten 2013

Krankheitsart (ICD 10)			Pro 100 Versicherten- jahre		Ø Tage je AU-Fall	Anteil am Kranken- stand
			AU-Tage	AU-Fälle		
A00- B99	Infektiöse und parasitäre Krankheiten	Gesamt	67,7	12,0	5,6	4,6%
		Männer	64,1	11,6	5,5	4,7%
		Frauen	71,9	12,6	5,7	4,6%
C00- D48	Neubildungen	Gesamt	61,9	1,7	35,7	4,3%
		Männer	42,9	1,4	30,1	3,1%
		Frauen	84,2	2,1	40,3	5,4%
F00- F99	Psychische Erkrankungen	Gesamt	212,8	6,2	34,2	14,6%
		Männer	162,0	4,7	34,5	11,9%
		Frauen	272,3	8,0	34,0	17,4%
G00- H95	Krankheiten des Nervensystems, des Auges und des Ohres	Gesamt	60,6	5,6	10,9	4,2%
		Männer	54,0	4,8	11,3	4,0%
		Frauen	68,3	6,5	10,6	4,4%
I00- I99	Krankheiten des Kreislaufsystems	Gesamt	62,0	3,0	20,8	4,3%
		Männer	74,1	3,1	24,3	5,4%
		Frauen	47,8	2,9	16,5	3,1%
J00- J99	Krankheiten des Atmungssystems	Gesamt	252,4	38,0	6,6	17,3%
		Männer	223,5	34,1	6,5	16,4%
		Frauen	286,2	42,5	6,7	18,3%
K00- K93	Krankheiten des Verdauungssystems	Gesamt	78,4	12,7	6,2	5,4%
		Männer	80,8	12,5	6,5	5,9%
		Frauen	75,5	13,0	5,8	4,8%
M00- M99	Krankheiten des Muskel-Skelett- Systems und des Bindegewebes	Gesamt	313,0	17,2	18,2	21,5%
		Männer	321,7	18,4	17,4	23,6%
		Frauen	302,9	15,7	19,3	19,4%
R00- R99	Symptome und abnorme klinische und Laborbefunde	Gesamt	62,0	7,3	8,5	4,3%
		Männer	52,5	6,2	8,5	3,8%
		Frauen	73,1	8,6	8,5	4,7%
S00- T98	Verletzungen und Vergiftungen	Gesamt	177,1	9,3	19,1	12,2%
		Männer	208,9	10,9	19,2	15,3%
		Frauen	139,8	7,3	19,1	8,9%
Gesamt⁴⁹		Gesamt	1.455,8	121,1	12,0	100,0%
		Männer	1.364,3	113,1	12,1	100,0%
		Frauen	1.562,8	130,4	12,0	100,0%

⁴⁹ Alle Krankheitsarten des ICD 10 (vgl. Übersicht auf S. 126)

Tabelle A5: Bundesländer West: Die zehn wichtigsten Krankheitsarten 2014

Krankheitsart (ICD 10)		Pro 100 Versichertenjahre		Ø Tage je AU-Fall	Anteil am Kranken- stand	
		AU-Tage	AU-Fälle			
A00- B99	Infektiöse und parasitäre Krankheiten	Gesamt	60,4	11,7	5,2	4,4%
	Männer		58,7	11,3	5,2	4,5%
	Frauen		62,4	12,1	5,2	4,3%
C00- D48	Neubildungen	Gesamt	65,2	1,7	39,3	4,7%
	Männer		47,8	1,4	34,1	3,7%
	Frauen		85,6	2,0	43,7	5,9%
F00- F99	Psychische Erkrankungen	Gesamt	236,0	6,6	35,7	17,1%
	Männer		186,9	5,1	36,5	14,3%
	Frauen		293,5	8,3	35,2	20,1%
G00- H95	Krankheiten des Nervensystems, des Auges und des Ohres	Gesamt	59,6	5,7	10,5	4,3%
	Männer		55,1	4,9	11,2	4,2%
	Frauen		64,9	6,6	9,9	4,4%
I00- I99	Krankheiten des Kreislaufsystems	Gesamt	58,7	2,8	20,9	4,3%
	Männer		72,2	2,9	24,6	5,5%
	Frauen		42,9	2,7	16,2	2,9%
J00- J99	Krankheiten des Atmungssystems	Gesamt	187,7	30,9	6,1	13,6%
	Männer		167,6	27,7	6,0	12,8%
	Frauen		211,2	34,7	6,1	14,5%
K00- K93	Krankheiten des Verdauungssystems	Gesamt	73,8	12,1	6,1	5,4%
	Männer		77,1	11,9	6,5	5,9%
	Frauen		69,8	12,3	5,7	4,8%
M00- M99	Krankheiten des Muskel-Skelett- Systems und des Bindegewebes	Gesamt	309,8	17,3	17,9	22,5%
	Männer		320,0	18,8	17,1	24,5%
	Frauen		297,8	15,7	19,0	20,4%
R00- R99	Symptome und abnorme klinische und Laborbefunde	Gesamt	54,4	7,3	7,4	4,0%
	Männer		45,5	6,1	7,4	3,5%
	Frauen		64,8	8,7	7,5	4,4%
S00- T98	Verletzungen und Vergiftungen	Gesamt	166,0	8,9	18,7	12,1%
	Männer		193,4	10,3	18,8	14,8%
	Frauen		133,8	7,2	18,6	9,2%
Gesamt ⁵⁰		Gesamt	1.377,0	112,8	12,2	100,0%
		Männer	1.307,0	105,9	12,3	100,0%
		Frauen	1.459,1	120,8	12,1	100,0%

⁵⁰ Alle Krankheitsarten des ICD 10 (vgl. Übersicht auf S.126)

Tabelle A6: Bundesländer Ost: Die zehn wichtigsten Krankheitsarten 2014

Krankheitsart (ICD 10)		Pro 100		Ø Tage je AU-Fall	Anteil am Kranken- stand	
		Versichertenjahre AU-Tage	AU-Fälle			
A00- B99	Infektiöse und parasitäre Krankheiten	Gesamt	68,0	11,5	5,9	3,9%
	Männer		61,3	10,6	5,8	3,8%
	Frauen		75,8	12,6	6,0	4,0%
C00- D48	Neubildungen	Gesamt	85,8	2,5	34,5	4,9%
	Männer		70,0	2,1	33,9	4,4%
	Frauen		104,3	3,0	34,9	5,5%
F00- F99	Psychische Erkrankungen	Gesamt	249,6	7,9	31,7	14,3%
	Männer		154,6	5,2	29,9	9,6%
	Frauen		360,8	11,1	32,6	19,0%
G00- H95	Krankheiten des Nervensystems, des Auges und des Ohres	Gesamt	74,1	7,1	10,5	4,3%
	Männer		65,3	5,8	11,2	4,1%
	Frauen		84,4	8,5	9,9	4,4%
I00- I99	Krankheiten des Kreislaufsystems	Gesamt	89,1	4,3	20,6	5,1%
	Männer		104,6	4,3	24,3	6,5%
	Frauen		71,0	4,4	16,3	3,7%
J00- J99	Krankheiten des Atmungssystems	Gesamt	245,0	33,7	7,3	14,1%
	Männer		206,5	28,8	7,2	12,9%
	Frauen		290,2	39,5	7,3	15,3%
K00- K93	Krankheiten des Verdauungssystems	Gesamt	110,4	17,9	6,2	6,3%
	Männer		111,0	16,8	6,6	6,9%
	Frauen		109,7	19,1	5,7	5,8%
M00- M99	Krankheiten des Muskel-Skelett- Systems und des Bindegewebes	Gesamt	401,3	22,2	18,1	23,1%
	Männer		413,5	23,5	17,6	25,8%
	Frauen		386,9	20,6	18,7	20,4%
R00- R99	Symptome und abnorme klinische und Laborbefunde	Gesamt	55,9	7,3	7,7	3,2%
	Männer		43,6	5,8	7,5	2,7%
	Frauen		70,3	9,1	7,8	3,7%
S00- T98	Verletzungen und Vergiftungen	Gesamt	223,1	11,2	20,0	12,8%
	Männer		275,5	13,6	20,2	17,2%
	Frauen		161,7	8,3	19,5	8,5%
Gesamt ⁵¹		Gesamt	1.740,2	136,0	12,8	100,0%
		Männer	1.604,5	123,1	13,0	100,0%
		Frauen	1.899,0	151,1	12,6	100,0%

⁵¹ Alle Krankheitsarten des ICD 10 (vgl. Übersicht auf S.126)

Tabelle A7: Die 20 wichtigsten Einzeldiagnosen (AU-Fälle, durchschnittliche Falldauern, AU-Tage und Anteil an AU-Tage insgesamt) (Teil 1) 2014

ICD-10	Diagnose		Pro 100 Versichertenjahre		Ø Tage je AU-Fall	Anteil an AU-Tagen
			AU-Tage	AU-Fälle		
M54	Rückenschmerzen	Gesamt	84,35	7,26	11,61	5,90%
		Männer	91,46	8,04	11,38	6,80%
		Frauen	76,03	6,36	11,96	5,00%
F32	Depressive Episode	Gesamt	82,31	1,54	53,42	5,80%
		Männer	62,71	1,15	54,43	4,60%
		Frauen	105,26	2,00	52,74	6,90%
J06	Akute Infektionen an mehreren oder nicht näher bezeichneten Lokalisationen der oberen Atemwege	Gesamt	72,09	13,23	5,45	5,00%
		Männer	64,54	12,11	5,33	4,80%
		Frauen	80,93	14,54	5,57	5,30%
F43	Reaktionen auf schwere Belastungen und Anpassungsstörungen	Gesamt	42,00	1,88	22,34	2,90%
		Männer	29,19	1,27	22,96	2,20%
		Frauen	57,00	2,59	21,99	3,70%
M51	Sonstige Bandscheibenschäden	Gesamt	34,65	0,80	43,43	2,40%
		Männer	36,60	0,87	42,02	2,70%
		Frauen	32,37	0,71	45,45	2,10%
F33	Rezidivierende depressive Störung	Gesamt	29,23	0,36	80,73	2,00%
		Männer	21,13	0,26	79,92	1,60%
		Frauen	38,71	0,48	81,25	2,50%
A09	Sonstige und nicht näher bezeichnete Gastroenteritis und Kolitis infektiösen und nicht näher bezeichneten Ursprungs	Gesamt	24,67	5,92	4,17	1,70%
		Männer	24,32	5,87	4,14	1,80%
		Frauen	25,08	5,97	4,20	1,60%
M75	Schulterläsionen	Gesamt	24,47	0,82	29,82	1,70%
		Männer	26,55	0,89	29,86	2,00%
		Frauen	22,04	0,74	29,77	1,40%
J20	Akute Bronchitis	Gesamt	21,10	3,02	6,98	1,50%
		Männer	19,40	2,82	6,88	1,40%
		Frauen	23,09	3,26	7,09	1,50%
T14	Verletzung an einer nicht näher bezeichneten Körperregion	Gesamt	21,30	1,61	13,23	1,50%
		Männer	26,93	1,97	13,68	2,00%
		Frauen	14,71	1,19	12,34	1,00%
		Gesamt	436,18	36,45	27,12	0,30
		Männer	402,83	35,26	27,06	0,30
		Frauen	475,22	37,83	27,24	0,31

Tabelle A8: Die 20 wichtigsten Einzeldiagnosen (AU-Fälle, durchschnittliche Falldauern, AU-Tage und Anteil an AU-Tage insgesamt) (Teil 2) 2014

ICD-10	Diagnose		Pro 100 Versichertenjahre		Ø Tage je AU-Fall	Anteil an AU-Tage
			AU-Tage	AU-Fälle		
F48	Andere neurotische Störungen	Gesamt	21,05	1,04	20,20	1,50%
		Männer	14,00	0,70	20,03	1,00%
		Frauen	29,29	1,44	20,29	1,90%
M23	Binnenschädigung des Kniegelenkes [internal derangement]	Gesamt	21,87	0,70	31,05	1,50%
		Männer	25,77	0,86	30,04	1,90%
		Frauen	17,30	0,53	32,98	1,10%
J40	Bronchitis, nicht als akut oder chronisch bezeichnet	Gesamt	18,60	2,70	6,89	1,30%
		Männer	16,49	2,45	6,72	1,20%
		Frauen	21,06	2,99	7,06	1,40%
C50	Bösartige Neubildung der Brustdrüse [Mamma]	Gesamt	18,45	0,16	115,87	1,30%
		Männer	0,18	0,00	126,76	0,00%
		Frauen	39,84	0,34	115,82	2,60%
F45	Somatoforme Störungen	Gesamt	15,89	0,72	22,03	1,10%
		Männer	11,78	0,53	22,42	0,90%
		Frauen	20,69	0,95	21,79	1,40%
S83	Luxation, Verstauchung und Zerrung des Kniegelenkes und von Bändern des Kniegelenkes	Gesamt	15,46	0,48	31,91	1,10%
		Männer	18,80	0,60	31,33	1,40%
		Frauen	11,56	0,35	33,09	0,80%
F41	Andere Angststörungen	Gesamt	15,92	0,35	45,72	1,10%
		Männer	11,57	0,26	45,34	0,90%
		Frauen	21,01	0,46	45,97	1,40%
B34	Viruskrankheit nicht näher bezeichneter Lokalisation	Gesamt	13,84	2,56	5,42	1,00%
		Männer	12,49	2,35	5,32	0,90%
		Frauen	15,41	2,80	5,51	1,00%
M77	Sonstige Enthesopathien	Gesamt	13,64	0,85	16,14	1,00%
		Männer	14,36	0,94	15,23	1,10%
		Frauen	12,80	0,73	17,52	0,80%
S82	Fraktur des Unterschenkels, einschließlich des oberen Sprunggelenkes	Gesamt	13,95	0,21	67,74	1,00%
		Frauen	14,82	0,22	68,54	1,10%
		Männer	12,93	0,19	66,70	0,80%
		Gesamt	436,18	9,76	36,30	0,12
		Männer	140,26	8,90	37,17	0,10
		Frauen	202,26	10,78	36,67	0,13

Tabelle A9: Arbeitsunfähigkeiten nach Wirtschaftsgruppen 2014

Wirtschaftsgruppe (Wirtschaftszweige*)	Krankenstand	Pro 100 Versichertenjahre		Ø Tage je AU-Fall
		AU-Tage	AU-Fälle	
Banken, Versicherungen	3,1%	1.141,0	108,5	10,5
Baugewerbe	3,8%	1.384,3	107,1	12,9
Bildung, Kultur, Medien	3,0%	1.091,1	101,2	10,8
Chemische Industrie	4,0%	1.442,6	128,0	11,3
Datenverarbeitung und Informationsdienstleistungen	3,0%	1.080,5	100,2	10,8
Gesundheitswesen	4,5%	1.642,1	120,2	13,7
Handel	3,8%	1.371,4	104,8	13,1
Holz, Papier, Druck	3,9%	1.419,3	117,8	12,0
Land-, Forst-, Energie- und Abfallwirtschaft	4,1%	1.495,1	116,6	12,8
Maschinen-, Anlagen- und Fahrzeugbau	3,6%	1.330,8	122,3	10,9
Nahrungs- und Genussmittel	4,3%	1.577,2	109,4	14,4
Öffentliche Verwaltung	4,5%	1.628,7	136,6	11,9
Organisationen und Verbände	3,3%	1.202,7	108,9	11,0
Rechtsberatung u. a. Unternehmensdienstleistungen	3,1%	1.142,6	109,1	10,5
Sonstige Dienstleistungen	3,7%	1.349,8	103,0	13,1
Sonstiges verarbeitendes Gewerbe	3,8%	1.402,2	122,2	11,5
Verkehr, Lagerei und Kurierdienste	4,5%	1.660,3	119,8	13,9
DAK Gesamt (00 - 95)	3,9%	1.431,4	116,0	12,3

* Angabe der Wirtschaftszweige gem. aktueller Systematik des Statistischen Bundesamtes (2008), die zu einer Wirtschaftsgruppe gehören.

Tabelle A10: Arbeitsunfähigkeiten nach Wirtschaftsgruppen 2013

Wirtschaftsgruppe (Wirtschaftszweige*)	Krankenstand	Pro 100 Versichertenjahre		Ø Tage je AU-Fall
		AU-Tage	AU-Fälle	
Banken, Versicherungen	3,3%	1.206,6	114,9	10,5
Baugewerbe	3,8%	1.382,7	110,2	12,5
Bildung, Kultur, Medien	3,1%	1.123,8	106,4	10,6
Chemische Industrie	4,1%	1.485,1	132,9	11,2
Datenverarbeitung und Informationsdienstleistungen	3,0%	1.102,7	108,0	10,2
Gesundheitswesen	4,6%	1.663,3	126,4	13,2
Handel	3,8%	1.389,0	109,6	12,7
Holz, Papier, Druck	3,8%	1.401,0	122,3	11,5
Land-, Forst-, Energie- und Abfallwirtschaft	4,2%	1.518,1	121,8	12,5
Maschinen-, Anlagen- und Fahrzeugbau	3,8%	1.373,5	129,0	10,7
Nahrungs- und Genussmittel	4,5%	1.635,8	115,1	14,2
Öffentliche Verwaltung	4,5%	1.650,7	140,0	11,8
Organisationen und Verbände	3,4%	1.241,7	112,4	11,0
Rechtsberatung u. a. Unternehmensdienstleistungen	3,2%	1.186,1	114,6	10,4
Sonstige Dienstleistungen	3,8%	1.374,4	106,6	12,9
Sonstiges verarbeitendes Gewerbe	3,9%	1.425,0	128,8	11,1
Verkehr, Lagerei und Kurierdienste	4,5%	1.628,7	122,8	13,3
Gesamt	4,0%	1.455,8	121,1	12,0

* Angabe der Wirtschaftszweige gem. aktueller Systematik des Statistischen Bundesamtes (2008), die zu einer Wirtschaftsgruppe gehören.

Anhang III: Fragebogen für Expertinnen und Experten

Expertenbefragung im Rahmen des DAK-Gesundheitsreports 2015	
<p>Einführung: pharmakologisches Neuroenhancement</p> <p>Thema dieser Expertenbefragung ist so genanntes pharmakologisches Neuroenhancement: die Einnahme verschreibungspflichtiger Arzneimittel durch Gesunde mit dem Ziel der Steigerung der kognitiven Leistungsfähigkeit (Konzentration, Vigilanz, Gedächtnis usw.), der Verbesserung des psychischen Wohlbefindens oder der Bewältigung beruflicher und privater Stresssituationen.</p> <p>Ein verwandter Begriff hierzu ist „Hirndoping“.</p> <p>Angrenzende Themen zu pharmakologischem Neuroenhancement sind legale und nicht-verschreibungspflichtige Mittel (Beispiel: Ginkgo Biloba), sowie illegale Drogen (Beispiel: Amphetamine), die zur Leistungssteigerung eingenommen werden. Auch diese beiden Themenkomplexe sind Gegenstand der Expertenbefragung.</p>	
A Pharmakologisches Neuroenhancement	
A1	<p>Im Rahmen des DAK-Gesundheitsreports 2009 wurde bereits das Thema „Doping am Arbeitsplatz“ behandelt. Ergebnis der Studie war, dass 1-2 Prozent der Erwerbstätigen im Alter von 20 bis 50 Jahren pharmakologisches Neuroenhancement betreiben.</p> <p>Ihrer Einschätzung nach: hat dieser Anteil der „Hirndoper“ seitdem zugenommen, ist gleichgeblieben oder hat abgenommen? Bitte geben Sie an, woran Sie Ihre Einschätzung festmachen (ggf. Daten, Indikatoren, Beobachtungen).</p>
A2	<p>Welche Substanzen werden Ihrem Wissen nach zum pharmakologischen Neuroenhancement („Hirndoping“) eingesetzt?</p>
A3	<p>Welche Substanzen / Substanzgruppen werden in der Zukunft eine besonders große Rolle spielen?</p>

A4 Rechnen Sie in Zukunft mit einer zunehmenden Verbreitung von pharmakologischen Neuroenhancement? Wenn ja, was sind Ihrer Einschätzung nach die Ursachen dafür? Wenn nein, warum nicht?

A5 Gibt es bestimmte Bevölkerungsgruppen, die aktuell oder in Zukunft in besonderem Maße zu pharmakologischem Neuroenhancement („Hirndoping“) neigen? Wenn ja, welche sind das?

B Wirkstoffe zum pharmakologischem Neuroenhancement („Hirndoping“)

Die folgenden Fragen beziehen sich auf Wirkstoffe, die zum pharmakologischen Neuroenhancement („Hirndoping“) verwendet werden.
Wie beurteilen Sie persönlich den Gebrauch folgender Substanzklassen durch Gesunde?

B1 Stimulanzien, amphetaminähnlich, wie z.B. Methylphenidat (z.B. Ritalin®).

Ich sehe Chancen und Potentiale des Gebrauchs durch Gesunde bei folgenden Konstellationen (z.B. Situationen, Beweggründe):

Ich sehe folgende Risiken des Gebrauchs durch Gesunde:

B2 Andere Stimulanzien, wie Modafinil (z.B. Vigil®)

Ich sehe Chancen und Potentiale des Gebrauchs durch Gesunde bei folgenden Konstellationen (z.B. Situationen, Beweggründe):

Ich sehe folgende Risiken des Gebrauchs durch Gesunde:

B3 Antidementiva, wie z.B. Cholinesterasehemmer und andere (z.B. Aricept®, Axura®; Nootrop®)

Ich sehe Chancen und Potentiale des Gebrauchs durch Gesunde bei folgenden Konstellationen (z.B. Situationen, Beweggründe):

Ich sehe folgende Risiken des Gebrauchs durch Gesunde:

B4 Antriebssteigernde Antidepressiva, wie z.B. selektive-Serotonin-Wiederaufnahme-Hemmer (SSRI) (z.B. Fluctin®, Cipralex®)

Ich sehe Chancen und Potentiale des Gebrauchs durch Gesunde bei folgenden Konstellationen (z.B. Situationen, Beweggründe):

Ich sehe folgende Risiken des Gebrauchs durch Gesunde:

B5 Betarezeptorenblocker („Betablocker“) (u.a. MetoHEXAL®, Beloc®, Obsidan®)

Ich sehe Chancen und Potentiale des Gebrauchs durch Gesunde bei folgenden Konstellationen (z.B. Situationen, Beweggründe):

Ich sehe folgende Risiken des Gebrauchs durch Gesunde:

B6 Sonstige Substanzgruppen, Wirkstoffe (bitte eintragen, insbesondere neue Mittel)

Ich sehe Chancen und Potentiale des Gebrauchs durch Gesunde bei folgenden Konstellationen (z.B. Situationen, Beweggründe):

Ich sehe folgende Risiken des Gebrauchs durch Gesunde:

B7 Welche nicht-pharmakologischen Mittel zum Neuroenhancement, wie z.B. magnetische Hirnstimulation sind Ihnen bekannt?

Bitte beantworten Sie die beiden folgenden Aspekte in Bezug auf die von Ihnen genannten nicht pharmakologischen Mittel

Ich sehe Chancen und Potentiale des Gebrauchs durch Gesunde bei folgenden Konstellationen (z.B. Situationen, Beweggründe):

Ich sehe folgende Risiken des Gebrauchs durch Gesunde:

C Nicht-verschreibungspflichtige (legale) Mittel zum Neuroenhancement

Neben verschreibungspflichtigen Medikamenten, die zum pharmakologischen Neuroenhancement verwendet werden, werden auch zahlreiche nicht-verschreibungspflichtige (legale) Mittel angeboten, die die geistige Leistungsfähigkeit verbessern sollen. Hierzu zählen beispielsweise Präparate mit den Wirkstoffen Koffein, Ginkgo Biloba oder Johanniskraut.

Hierzu möchten wir Ihnen Fragen zur Wirksamkeit und Nebenwirkungen stellen. Bitte beantworten Sie diese in Bezug auf bis zu drei Mittel (nicht verschreibungspflichtig und legal), die Ihrer Einschätzung nach die wirksamsten und/oder die mit den stärksten Nebenwirkungen sind.

Mittel Nr. 1: _____

Wie schätzen Sie die Wirksamkeit von Mittel Nr. 1 ein?

Wie schätzen Sie die Nebenwirkungen von Mittel Nr. 1 ein?

Mittel Nr. 2: _____

Wie schätzen Sie die Wirksamkeit von Mittel Nr. 2 ein?

Wie schätzen Sie die Nebenwirkungen von Mittel Nr. 2 ein?

Mittel Nr. 3: _____

Wie schätzen Sie die Wirksamkeit von Mittel Nr. 3 ein?

Wie schätzen Sie die Nebenwirkungen von Mittel Nr. 3 ein?

Sind nicht-verschreibungspflichtige Mittel eine Alternative zum „Hirndoping“ mit verschreibungspflichtigen Medikamenten? Wenn ja, warum? Wenn nein, warum nicht?

D Leistungssteigerung durch illegale Drogen

Ein weiteres verwandtes Thema zum „Hirndoping“ ist die Verwendung illegaler Drogen (z.B. Kokain oder Amphetamine) durch Berufstätige bei der Arbeit, die damit eine Leistungssteigerung erzielen wollen.

Wie verbreitet ist dieses Phänomen Ihrer Ansicht nach? Bitte geben Sie an, woran Sie Ihre Einschätzung festmachen.

E Ethische Aspekte von pharmakologischem Neuroenhancement ("Hirndoping")

Im Folgenden legen wir Ihnen Fragen und Thesen zu ethischen Aspekte des pharmakologischen Neuroenhancements vor. Sie stammen so oder in ähnlicher Form aus Debattenbeiträgen der letzten sechs Jahre.

1. Bitte kommentieren Sie folgende These:
Hirndoping führt zu einer „pharmakologischen Aufrüstung“: Weil die anderen es auch tun, muss am Ende jeder mitmachen, um nicht den Anschluss zu verlieren.

2. Sollte Hirndoping für bestimmte Berufsgruppen, deren Arbeit sicherheitsrelevant oder von großem Nutzen ist, ausdrücklich erlaubt werden? Diese Berufsgruppen könnten z.B. Chirurgen sein, die schwierige Operationen ausführen oder Wissenschaftler, deren Ergebnisse der Menschheit zugutekommen (etwa durch die Entwicklung wichtiger Medikamente).

3. Sollte bei Prüfungen an Schulungen und Universitäten pharmakologisches Neuroenhancement ausdrücklich verboten sein? Sollte dies durch „Dopingkontrollen“ durchgesetzt werden?

4. Falls es gelingt, pharmakologische Neuroenhancer ohne Nebenwirkungen zu entwickeln, bestehen dann immer noch grundsätzlichen Einwände gegen eine pharmakologische Verbesserung des Gehirns oder der Psyche?

5. Bitte nehmen Sie zu folgender Behauptung Stellung: Pharmakologisches Neuroenhancement ist weitgehend unbedenklich, wenn es nur in besondere Ausnahmesituationen praktiziert wird.

6. Bitte kommentieren Sie die folgende These: Jeder entscheidungsfähige erwachsene Mensch sollte über sein persönliches Wohlergehen, seinen Körper und seine Psyche selbst bestimmen. Somit sollte er auch beim pharmakologischen Neuroenhancement selbst abwägen, welche Nebenwirkungen er in Kauf nimmt, um erwünschte Wirkungen zu erzielen.

7. Hat Pharmakologisches Neuroenhancement eine andere Qualität als traditionelle Mittel der Leistungssteigerung, wie z.B. Kaffee oder Gedächtnistraining? Wenn ja, worin besteht diese andere Qualität?

8. Es gibt die Befürchtung, dass Neuroenhancement soziale Unterschiede erzeugt oder verschärft, weil vor allem diejenigen Zugang zu diesen Mittel haben, die jetzt schon privilegiert sind. Sollte Neuroenhancement für benachteiligte soziale Schichten subventioniert werden?

9. Es gibt Hinweise darauf, dass Neuroenhancer besonders bei schwächeren Lernern wirksam sind, während ohnehin schon Leistungsstarke nur marginal davon profitieren. Könnte Ihrer Einschätzung nach die gezielte Subventionierung von Neuroenhancern für benachteiligte soziale Schichten mehr Chancengleichheit schaffen?

10. Sollte gezielt Forschung zur Entwicklung möglichst nebenwirkungsarmer Neuroenhancer gefördert werden? Wenn ja, warum? Wenn nein, warum nicht?

11. Wie ist Ihrer Erfahrung / Ihrer Einschätzung nach die Akzeptanz von pharmakologischem Neuroenhancement

a) unter Studierenden?

b) unter Arbeitnehmern?

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Mitglieder der DAK-Gesundheit im Jahr 2014 nach Geschlecht	1
Abbildung 2: Alters- und Geschlechtsstruktur der erwerbstätigen Mitglieder der DAK-Gesundheit im Jahr 2014.....	2
Abbildung 3: Krankenstand der Mitglieder der DAK-Gesundheit im Vergleich zu den Vorjahren	3
Abbildung 4: Einflussfaktoren auf den Krankenstand.....	4
Abbildung 5: AU-Tage eines durchschnittlichen Mitglieds der DAK-Gesundheit 2014 (Basis: 365 Kalendertage).....	8
Abbildung 6: Betroffenenquote 2014 im Vergleich zu den Vorjahren	8
Abbildung 7: AU-Fälle pro 100 ganzjährig Versicherte 2010 bis 2014.....	9
Abbildung 8: Durchschnittliche Falldauer (in Tagen) 2014 im Vergleich zu den Vorjahren	11
Abbildung 9: Anteile der AU-Fälle unterschiedlicher Dauer an den AU-Tagen und Fällen 2014 insgesamt	12
Abbildung 10: Krankenstand 2014 nach Geschlecht und Altersgruppen.....	13
Abbildung 11: Falldauer (Rauten) und Fallhäufigkeit (Säulen) nach Altersgruppen 2014.....	14
Abbildung 12: AU-Tage pro 100 Versicherte der Fälle bis 42 Tage und über 42 Tage Dauer nach Altersgruppen	15
Abbildung 13: Anteile der zehn wichtigsten Krankheitsarten an den AU-Tagen	17
Abbildung 14: Anteile der zehn wichtigsten Krankheitsarten an den AU-Fällen.....	17
Abbildung 15: AU-Tage und AU-Fälle pro 100 Versichertenjahre aufgrund psychischer Erkrankungen	19
Abbildung 16: AU-Tage je 100 Versichertenjahre für die fünf wichtigsten Einzeldiagnosen bei psychischen Erkrankungen.....	20
Abbildung 17: AU-Tage und AU-Fälle pro 100 Versichertenjahre aufgrund psychischer Erkrankungen nach Altersgruppen - Männer	20
Abbildung 18: AU-Tage und AU-Fälle pro 100 Versichertenjahre aufgrund psychischer Erkrankungen nach Altersgruppen - Frauen	21
Abbildung 19: Anteile der fünf wichtigsten Krankheitsarten an den AU-Tagen bei den Frauen.....	22
Abbildung 20: Anteile der fünf wichtigsten Krankheitsarten an den AU-Tagen bei den Männern.....	23
Abbildung 21: Anteile der wichtigsten Krankheitsarten an den AU-Tagen der fünf unteren Altersgruppen.....	24
Abbildung 22: Anteile der wichtigsten Krankheitsarten an den AU-Tagen der fünf oberen Altersgruppen.....	24
Abbildung 23: Anteil der Arbeits- und Wegeunfälle an den AU-Tagen insgesamt und an der Krankheitsart „Verletzungen“.....	28
Abbildung 24: Lebenszeit-Gebrauchsprävalenzen von pharmakologischem Neuroenhancement.....	59

Abbildung 25: Lebenszeit-Gebrauchsprävalenzen von pharmakologischem Neuroenhancement nach Geschlecht.....	63
Abbildung 26: Lebenszeit-Gebrauchsprävalenzen von pharmakologischem Neuroenhancement nach Alter	64
Abbildung 27: Lebenszeit-Gebrauchsprävalenzen von pharmakologischem Neuroenhancement nach Alter und Geschlecht.....	65
Abbildung 28: (12-Monats-) Gebrauchsprävalenzen von pharmakologischem Neuroenhancement	66
Abbildung 29: 12-Monats-Gebrauchsprävalenzen von pharmakologischem Neuroenhancement nach Geschlecht.....	67
Abbildung 30: 12-Monats-Gebrauchsprävalenzen von pharmakologischem Neuroenhancement nach Alter	68
Abbildung 31: Anteil der Verwender von pharmakologischem Neuroenhancement (Lebenszeitprävalenz) nach beruflicher Stellung.....	69
Abbildung 32: Anteil Verwender von pharmakologischem Neuroenhancement (Lebenszeitprävalenz) nach Niveau der Tätigkeit	70
Abbildung 33: Anteil der Verwender von pharmakologischem Neuroenhancement (Lebenszeit) nach tatsächlicher Arbeitszeit (d.h. Arbeitszeit inklusive Überstunden).....	71
Abbildung 34: Anteil der Nutzer von pharmakologischem Neuroenhancement (12-Monate) der Medikamentengruppen Leistung und Stimmung nach Arbeitsplatzsicherheit.....	72
Abbildung 35: Anteil der Verwender von pharmakologischem Neuroenhancement (12-Monate) der Medikamentengruppen Leistung und Stimmung nach Beschäftigungssicherheit.....	73
Abbildung 36: Anteil der Verwender von pNE (12-Monate) nach Führungsfunktion.....	74
Abbildung 37: Motive der Verwender für pharmakologisches Neuroenhancement	79
Abbildung 38: Motive der Verwender für pharmakologisches Neuroenhancement nach Geschlecht.....	80
Abbildung 39: Häufigkeit der Verwendung von pharmakologischem Neuroenhancement	81
Abbildung 40: Häufigkeit der Verwendung von pharmakologischem Neuroenhancement Leistung (links) und pharmakologischem Neuroenhancement Stimmung (rechts)	81
Abbildung 41: Medikamente zum pharmakologischen Neuroenhancement.....	82
Abbildung 42: Bezugsquellen der Medikamente zum pharmakologischen Neuroenhancement	83
Abbildung 43: "vertretbare Gründe" der Nicht-Verwender für pharmakologisches Neuroenhancement zur Leistungssteigerung.....	84
Abbildung 44: "vertretbare Gründe" der Nicht-Verwender für pharmakologisches Neuroenhancement zur Verbesserung der Stimmung und zu Linderung von Ängsten und Nervosität	85
Abbildung 45: vorläufige Typenbildung: Einstellung zu pharmakologischem Neuroenhancement	86
Abbildung 46: Gründe der Nicht-Verwender von pharmakologischem Neuroenhancement für die Nicht-Verwendung	88
Abbildung 47: Einstellung zu pharmakologischem Neuroenhancement: endgültige Typenbildung.....	91

Abbildung 48: Gründe der prinzipiell Aufgeschlossenen gegen die Verwendung von pharmakologischem Neuroenhancement (zum Vergleich: die der grundsätzlichen Ablehner).....	92
Abbildung 49: Anteil der Verwender (jemals) von pharmakologischem Neuroenhancement 2008 und 2014	93
Abbildung 50: Anteil regelmäßiger Verwender von pharmakologischem Neuroenhancement 2014 und 2008	94
Abbildung 51: Anteil, dem die vermeintlichen Möglichkeiten des pharmakologischen Neuroenhancements bekannt sind.....	95
Abbildung 52: pNE unter Arbeitnehmern in Deutschland: eine Übersicht von Verwendern und nicht-Verwendern	96
Abbildung 53: Anzahl Versicherte je 1.000 VJ mit mindestens einer Methylphenidatverordnung 2013 im Vergleich zu 2011	102
Abbildung 54: Versicherten in 2012/2013 mit Verordnung; Anteil mit und ohne Diagnose nach Zulassung.....	103
Abbildung 55: Versicherten in 2012/2013 mit Verordnung; Anteil mit und ohne Diagnose nach Zulassung.....	105
Abbildung 56: Anzahl Versicherte je 1.000 VJ mit mindestens einer Fluoxetinverordnung 2013 im Vergleich zu 2011.....	107
Abbildung 57: Versicherten in 2012/2013 mit Verordnung; Anteil mit und ohne Diagnose nach Zulassung.....	108
Abbildung 58: Anteil Verwender nicht-verschreibungspflichtiger Mittel zur Leistungssteigerung und Verbesserung des psychischen Wohlbefindens (einmal pro Monat und häufiger)	111
Abbildung 59: Verteilung der Wirkstoffe als Anteil am Absatz in Packungen im Jahr 2013.....	114
Abbildung 60: Absatz der nicht-verschreibungspflichtigen Mittel im Jahr 2013 (in Packungen).....	114
Abbildung 61: Absatz der Stimulanzien im Jahr 2013 in Packungen pro 1.000 Personen	115
Abbildung 62: Entwicklung des Gesamtumsatzes der nicht-verschreibungspflichtigen Mittel zum Neuroenhancement zwischen 2009 und 2013 in Millionen Euro	116
Abbildung 63: Entwicklung des Absatzes ausgewählter nicht-verschreibungspflichtiger Mittel zum Neuroenhancement zwischen den Jahren 2009 und 2013 in Packungen als Indexdarstellung zum Basisjahr 2009	117
Abbildung 64: Anteil der verordneten Packungen am Absatz im Jahr 2013 in Prozent	118
Abbildung 65: Anteil häufiger Konsum (mehrmals pro Woche und häufiger) von Alltagsstimulanzien	119
Abbildung 66: Krankenstandswerte 2014 in den neun Wirtschaftsgruppen mit besonders hoher Mitgliederzahl	127
Abbildung 67: Krankenstandswerte 2014 in den acht übrigen Wirtschaftsgruppen	129
Abbildung 68: Krankenstandswerte 2013 - 2014 in den neun Wirtschaftsgruppen mit besonders hoher Mitgliederzahl	130

Abbildung 69: Krankenstandswerte 2013 - 2014 in den acht übrigen Wirtschaftsgruppen.....	130
Abbildung 70: Bundesländer mit Krankenständen näher am DAK-Gesundheit Durchschnitt (gelb) bzw. darunter (grün) oder darüber (rot)	132
Abbildung 71: Krankenstandswerte der Jahre 2013 und 2014 nach Bundesländern	135
Abbildung 72: Verteilung der DAK-Versicherten nach beruflicher Stellung differenziert nach Ost und West.....	136
Abbildung 73: Vergleich beobachteter und erwarteter Krankenstände (indirekt standardisiert nach Alter, Geschlecht, Stellung im Beruf und Wirtschaftsstruktur) in 2006	137
Abbildung 74: Anteile der fünf wichtigsten Krankheitsarten am Krankenstand in den westlichen und östlichen Bundesländern	139
Abbildung 75: Erwerbstätige 1992 und 2010 nach Altersgruppen (Männer)	144
Abbildung 76: Erwerbstätige 1992 und 2010 nach Altersgruppen (Frauen)	145
Abbildung 77: Geschlechterverteilung unter den Erwerbstätigen 1992 und 2010	145
Abbildung 78: Ergebnisse zum Krankenstand bei unterschiedlicher Bezugsbevölkerung	146

Literaturverzeichnis

- Abdel-Tawab M, Hüscher J, Schubert-Zsilavec M & Dinger T (2011): Freiverkäufliche Johanniskrautpräparate unter der Lupe. *Pharmazeutische Zeitung online* (17). <http://www.pharmazeutische-zeitung.de/?id=37681>.
- Babcock Q & Byrne T (2000): Student perceptions of methylphenidate abuse at a public liberal arts college. *J Am Coll Health* 49(3), 143–145.
- Blech J, Demmer U, Ludwig U & Scheuermann C (2009): "Wow, was für ein Gefühl!" - Mühelos lernen, alles erinnern immer fit sein-eine neue Generation von Medikamenten verspricht geistige Höhenflüge für jedermann. *Spiegel* 44, 46-50.
- Coutts E & Jann B (2011): Sensitive Questions in Online Surveys: Experimental Results for the Randomized Response Technique (RRT) and the Unmatched Count Technique (UCT). *Sociological Methods & Research* 40(1), 169-193. DOI: 10.1177/0049124110390768. <http://smr.sagepub.com/content/40/1/169.abstract>.
- Dietz P (2011): Alarmierende Zahlen - Eine Epidemiologische Aufarbeitung der Verbreitung leistungssteigernder Substanzen in Deutschland unter Bezugnahme auf den Drogen- und Suchtbericht 2011 des BMG. 170-175.
- Dietz P, Striegel H, Franke AG, Lieb K, Simon P & Ulrich R (2013): Randomized response estimates for the 12-month prevalence of cognitive-enhancing drug use in university students. *Pharmacotherapy* 33(1), 44-50. DOI: 10.1002/phar.1166.
- Drösser C (2009): Ein Drittel aller Berufsmusiker leidet unter chronischem Lampenfieber. Was geht dabei im Körper vor? *DIE ZEIT* (15). <http://www.zeit.de/2009/15/PS-Lampenfieber>.
- European Alliance for Access to Safe medicines (EAASM) (2008): The Counterfeiting Superhighway. http://v35.pixelcms.com/ams/assets/312296678531/455_EAASM_counterfeiting%20report_020608.pdf.
- Franke AG, Bonertz C, Christmann M, Huss M, Fellgiebel A & K. L (2011): Non-medical use of prescription stimulants and illicit use of stimulants for cognitive enhancement in pupils and students in Germany. *Pharmacopsychiatry* 44(2), 60-66.
- Franke AG & Lieb K (2010): Pharmakologisches Neuroenhancement und 'Hirndoping'. *Bundesgesundheitsblatt* 53, 853-860. DOI: 10.1007/s00103-010-1050-0.
- Franke AG, Papenburg C, Schotten E, Reiner PB & Lieb K (2014): Attitudes towards prescribing cognitive enhancers among primary care physicians in Germany. *BMC Family Practice*.
- Galert T, Bublitz C, Heuser I, Merkel R, Repantis D, Schöne-Seifert B & Talbot D (2009): Das optimierte Gehirn. *Gehirn & Geist*
- Gaßmann R, Merchlewicz M & Koeppe A (2013): Hirndoping - Der große Schwindel. Weinheim, Basel: Betz Juventa.
- Geerdes S, Marschall J & Nolting H-D (2012): DAK Gesundheitsreport 2012. Schwerpunktthema Job, Gene, Lebensstil - Risiko fürs Herz? Heidelberg: medhochzwei Verlag GmbH.
- Giesert M & Wendt-Danigel C (2011): Doping am Arbeitsplatz. Problembewältigung und Leistungssteigerung um jeden Preis? Hamburg: VSA: Verlag.

- Glaeske G, Merchlewicz M, Schepker R, Soellner R, Böning J & Gaßmann R (2011): Hirndoping - Die Position der Deutschen Hauptstelle für Suchtfragen e.V. (DHS). Hamm: DHS.
- Greely H, Sahakian B Fau - Harris J, Harris J Fau - Kessler RC, Kessler Rc Fau - Gazzaniga M, Gazzaniga M Fau - Campbell P, Campbell P Fau - Farah MJ & Farah MJ (2008): Towards responsible use of cognitive-enhancing drugs by the healthy. *Nature* 456(11), 702-705.
- Henkel D (2013): Pharmakologisches Neuro-Enhancement in der Arbeitswelt: Verbreitung und Prävention. In: Gaßmann R, Merchlewicz M & Koeppe A: Hirndoping - der große Schwindel. Weinheim, Basel: Betz Juventa, 63-75.
- Hermet-Schleicher V & Cosmar M (2014): Hirndoping am Arbeitsplatz. Einflussfaktoren und Präventionsmöglichkeiten für Unternehmen. Berlin: Initiative Gesundheit & Arbeit.
- Hildt E & Franke AG (2013): Cognitive Enhancement. An Interdisciplinary Perspective. Dordrecht, Heidelberg, New York, London: Springer.
- Hochschild AR (2012): The Managed Heart. Commercialization of Human Feeling, Updated with a New Preface. Berkeley: University of California Press.
- Holzer T (2011): Prävention von Hirndoping am Arbeitsplatz. In: Giesert M & Cornelia W-D: Doping am Arbeitsplatz. Problembewältigung und Lesitungssteigerung um jeden Preis. Hamburg: VSA, 38-44.
- IGES Institut (2006): DAK Gesundheitsreport 2006. Hamburg: DAK Versorgungsmanagement.
- IGES Institut (2007): DAK Gesundheitsreport 2007. Hamburg: DAK Versorgungsmanagement.
- IGES Institut (2008): DAK Gesundheitsreport 2008. Hamburg: DAK Versorgungsmanagement.
- Kirchner A, Krumpal I, Trappmann M & Hermanni Hv (2013): Messung und Erklärung von Schwarzarbeit in Deutschland - eine empirische Befragungsstudie unter besonderer Berücksichtigung des Problems der sozialen Erwünschtheit. *Zeitschrift für Soziologie* 42(4), 23. <http://www.zfs-online.org/index.php/zfs/article/viewFile/3135/2677>.
- Kowalski H (2013): Neuroenhancement - Gehirndoping am Arbeitsplatz. In: Badura B, Ducki A, Schröder H, Klose J & Meyer M: Fehlzeitenreport 2013. Heidelberg: Springer, 27-34.
- Krämer K (2010): Doping am Arbeitsplatz. . *SuchtMagazin. Fachzeitschrift für Suchtarbeit und Suchtpolitik* (2), 32-38.
- Krämer K (2011): Doping am Arbeitsplatz. Ergebnisse des DAK-Gesundheitsreports 2009. In: Giesert M & Cornelia W-D: Doping am Arbeitsplatz. Problembewältigung und Lesitungssteigerung um jeden Preis. Hamburg: VSA, 45-57.
- Krämer K & Nolting H-D (2009a): DAK Gesundheitsreport 2009 - Doping am Arbeitsplatz. Hamburg: DAK.
- Krämer K & Nolting H-D (2009b): DAK Gesundheitsreport 2009. Schwerpunktthema Doping am Arbeitsplatz. Hamburg: DAK.
- Krämer K & Nolting H-D (2010): DAK Gesundheitsreport 2010. Schwerpunktthema Schafstörungen. Heidelberg: medhochzwei Verlag GmbH.
- Krämer K & Nolting H-D (2011): DAK Gesundheitsreport 2011. Schwerpunktthema: Wie gesund sind junge Arbeitnehmer? Heidelberg: medhochzwei Verlag GmbH.
- Lieb K (2010): Hirndoping - Warum wir nicht alles schlucken sollten. Mannheim: Artemis & Winkler Verlag.

- Lohmann-Haislah A (2012): Stressreport Deutschland 2012. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden. Berlin: BAuA.
- Low KG & Gendaszek AE (2002): Illicit use of psychostimulants among college students: a preliminary study .
Psychol Health Med 2002;7:283. *Psychology, Health & Medicine* 7(3), 283-287. DOI: 10.1080/13548500220139386.
- Maher B (2008): Poll results: look who's doping. *Nature* 452, 674-675.
- Marschall J, Nolting H-D & Hildebrandt S (2013): Gesundheitsreport 2013.
Schwerpunktthema: Update psychische Erkrankungen - Sind wir heute anders krank?
Heidelberg: medhochzwei Verlag GmbH.
- Marschall J, Nolting H-D, Hildebrandt S & Schmucker C (2014): Gesundheitsreport 2014. Die Rushhour des Lebens - Gesundheit im Spannungsfeld von Job, Karriere und Familie.
Beiträge zur Gesundheitsökonomie und Versorgungsforschung, Bd. 7. Heidelberg: medhochzwei Verlag. ISBN: 978-3-86216-144-7.
- Middendorff E & Poskowsky J (2013): Hirndoping bei Studierenden in Deutschland. In: Gaßmann R, Merchlewicz M & Koeppe A: Hirndoping-Der große Schwindel. Weinheim, Basel: Betz Juventa, 40-52.
- Middendorff E, Poskowsky J & Isserstedt W (2012): Formen der Stresskompensation und Leistungssteigerung bei Studierenden. Hannover: HIS Hochschul-Informationssystem GmbH.
- Moesgen D, Klein M, Köhler T, Knerr P & Schröder H (2013): Pharmakologisches Neuroenhancement – Epidemiologie und Ursachenforschung. *Suchttherapie* 14(01), 8-15.
- Moreno JD (2006): Mind Wars. Brain Research an National Defense. New York: Dana Press.
- Müller S (2010): Neuroenhancement oder Neuro-Doping. Chancen und Risiken des Off-label-Gebrauchs von Psychopharmaka. In: Schreiber J: Auf der Suche nach Antworten: 20 Jahre Forum Medizin & Ethik. Münster: LIT Verlag, 29-42. ISBN: 3643104774.
- Nolting H-D, Berger J, Steffen S & Niemann D (2004): DAK Gesundheitsreport 2004. Berlin.
- Nolting H-D, Berger J, Steffen S & Niemann D (2005): DAK Gesundheitsreport 2005. Berlin.
- Norman C, Boldt J, Maio G & Berger M (2010): Möglichkeiten und Grenzen des pharmakologischen Neuroenhancements. *Nervenarzt* 81, 66-74. DOI: 10.1007/s00115-009-2858-2.
- Normenausschuss Ergonomie (FNERG) im DIN (2000): Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung. Teil 1: Allgemeines und Begriffe. (EN ISO 10075-1:2000).
- o.V. (2009): Ritalin - Ich bin ein Zombie, und ich lerne wie eine Maschine. *ZEIT Campus* (02/2009).
- Partridge B (2013): A Bubble of Enthusiasm: How prevalent is the Use of Prescription Stimulants for Cognitive Enhancement? In: Hildt E & Franke AG: Cognitive Enhancement. An Interdisciplinary Perspective. Dordrecht, Heidelberg, New York, London: Springer, 39-48.
- Quednow BB (2010): Neurophysiologie des Neuro-Enhancements: Möglichkeiten und Grenzen. In: SuchtMagazin 2010. Kreuzlingen: SuchtMagazin, 19-26.
- Raghavarao D & Federer WT (1978): Block total response as an alternative to the randomized response method in surveys.
<https://dSPACE.library.cornell.edu/bitstream/1813/32583/1/BU-490-M.Revised.pdf>.

- Repantis D (2011): Dissertation - Psychopharmakologische Interventionen für Neuroenhancement bei gesunden Menschen. Marburg: Medizinische Fakultät Charité - Universitätsmedizin Berlin.
- RKI (2011): Kolibri - Studie zum Konsum leistungsbeeinflussender Mittel in Alltag und Freizeit - Ergebnisbericht. Berlin: RKI.
- Sahakian B & Morein-Zamir S (2007): Professor's little helper. *Nature* 450, 1157-1159.
- Sauter A & Gerlinger K (2012): Der pharmakologisch verbesserte Mensch. Berlin: edition sigma.
- Sauter A & Gerlinger K (2011): Pharmakologische Interventionen zur Leistungssteigerung als gesellschaftliche Herausforderung. Endbericht zum TA-Projekt. Berlin: TAB.
- Schilling R, Hoebel J, Müters S & Lange C (2012): Pharmakologisches Neuroenhancement. *GBE Kompakt* 3(3), 7.
- Schmid G, Puls JH, Spiegler J & Kahl KG (Hrsg.) (2011): Praxishandbuch ADHS: Diagnostik und Therapie für alle Altersstufen Stuttgart: Georg Thieme Verlag. ISBN: 3131430214.
- Schmitt KC & Reith MEA (2011): The Atypical Stimulant and Nootropic Modafinil Interacts with the Dopamine Transporter in a Different Manner than Classical Cocaine-Like Inhibitors. *PLoS One* 6(10). DOI: 10.1371/journal.pone.0025790.
- Schnell R, Hill P & Esser E (1992): Methoden der empirischen Sozialforschung. München, Wien: Oldenbourg Verlag.
- Stix G (2010): Doping für das Gehirn. *Spektrum der Wissenschaft* (Januar), 46-54.
- Teter C, McCabe S, Boyd C & Guthrie S (2003): Illicit methylphenidate use in an undergraduate student sample: prevalence and risk factors. *Pharmacotherapy* 23, 609-617.
- Teter C, McCabe S & LaGrange K (2006): Illicit Use of Specific Prescription Stimulants Among College Students: Prevalence, Motives, and Routes of Administration. 26(10), 1501-1510.

Anlage 22

DEMOGRAFIE UND PERSONALENTWICKLUNG IM ÖFFENTLICHEN DIENST

Bericht

der Länder-Bund-Arbeitsgruppe
Zukunft Personal - ZuP -
des Unterausschusses "Personal und öffentliches
Dienstrecht" des Arbeitskreises VI "Organisation, Öffentliches
Dienstrecht und Personal" der Ständigen Konferenz der
Innenminister- und senatoren der Länder

Stand: 20.09.2012

1. **Einleitung**
2. **Altersstrukturdaten Bund und Länder**
 - 2.1. Altersstruktur Bund
 - 2.2 Altersstruktur Länder
3. **Personalgewinnung, Qualifizierung, Bestandspflege**
 - 3.1 Personalgewinnung
 - 3.1.1 Zukünftige Anforderungsprofile für den öffentlichen Dienst
 - 3.1.2 Erschließung neuer Zielgruppen
 - 3.1.3 Maßnahmen der Personalwerbung
 - 3.1.4 Länderübergreifende Maßnahme- und Kooperationsmodelle
 - 3.2 Qualifizierung
 - 3.2.1 Ausbildung
 - 3.2.2 Fort- und Weiterbildung
 - 3.3 Bestandspflege
 - 3.3.1 Vereinbarkeit von Beruf und Familie
 - 3.3.2 Arbeitszeitflexibilität
 - 3.3.3 Gesundheitsmanagement
 - 3.3.4 Berufs- und Aufgabenvielfalt
 - 3.3.5 Personalentwicklung
 - 3.3.6 Karriereentwicklung
 - 3.3.7 Organisations- und Führungskultur
 - 3.3.8 Wissensmanagement
4. **Schlussfolgerungen für eine demografiesichere Personalpolitik**
5. **Anhang**
 - 5.1 Mitwirkende der AG ZuP
 - 5.2 Ansprechpersonen zu fachspezifischen Themen

1. Einleitung

Der Unterausschuss "Personal und öffentliches Dienstrecht" des AK VI der IMK hat bereits mehrfach im Wege des Erfahrungsaustausches über Maßnahmen zur quantitativen und qualitativen Sicherstellung der Personalressourcen für unsere Verwaltungen in der Zukunft diskutiert.

Daraus erwuchs in der Sitzung in Wismar am 29.09.2011 die Arbeitsgruppe Zukunft und Personal - AG ZuP - mit Teilnehmern aus den Innenministerien von Nordrhein-Westfalen (federführend), Baden-Württemberg, Bayern, Berlin, Hessen, Mecklenburg-Vorpommern, Niedersachsen und dem Bundesministerium des Innern.

In den ersten von insgesamt zwei Arbeitssitzungen der AG ZuP wurde die Aufgabenstellung wie folgt konkretisiert: Demografie und Personalentwicklung; Bestandaufnahme und Strategien zur Gestaltung maßgeblicher Handlungsfelder in den Verwaltungen von Ländern und Bund.

Dazu wurden nach intensivem Diskurs einvernehmlich folgende Grundsätze für unsere Berichtsgestaltung festgelegt:

- Verzicht auf eine redundante allgemeine Darstellung der Ausprägungen des demografischen Wandels, da dies bereits vielfältig geschehen ist (vgl. beispielhaft den Demografiebericht der Bundesregierung vom Oktober 2011).
- Die Befunde und Herausforderungen in den Ländern und beim Bund sind strukturell im Wesentlichen identisch und erfordern vergleichbare Handlungsstrategien.
- Deshalb ist es im Rahmen unserer Aufgabenstellung und der uns zur Verfügung stehenden Arbeitsressourcen vertretbar, für die darzustellenden Handlungsfelder beispielhaft und stellvertretend aus der Sicht eines Landes oder des Bundes Befunde und Lösungsstrategien zu präsentieren.

Wir sind uns auch bewusst, dass alle Handlungsoptionen in Interdependenz zu den gesamtwirtschaftlichen Entwicklungen und verfassungsrechtlichen Vorgaben wie z.B. "Schuldenbremsen" stehen. Dies gilt sowohl für Personalrekrutierungen als auch für Maßnahmen der sog. Bestandspflege.

Zielsetzung des Berichts ist es letztlich einen beispielhaften Aufriss von schon bestehenden Maßnahmen, innovativen Projekten und Denkprozessen zusammenzutragen. Somit sollen Anregungen zur weiteren Verbreitung, Anwendung und Weiterentwicklung gegeben werden im Sinne eines Memorandums für die, die es angeht.

2. Altersstrukturdaten Bund und Länder

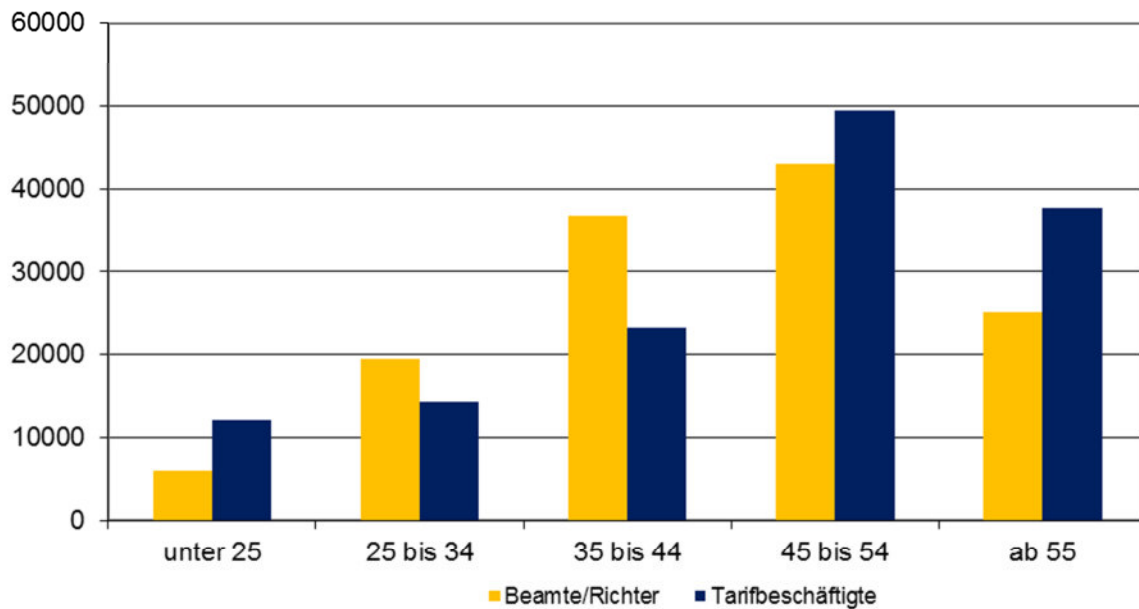
2.1. Altersstruktur Bund

Die nachfolgende Tabelle und das Diagramm zeigen die Altersstruktur der Beamtinnen und Beamten und Richterinnen und Richter des Bundes im direkten Vergleich zur Altersstruktur der Tarifbeschäftigten. Auffällig ist, dass 37.670 Tarifbeschäftigte 55 Jahre und älter sind und damit in den nächsten zehn Jahren in Rente gehen. Das sind über ein Viertel der Tarifbeschäftigten des Bundes. Im Beamtenbereich sind es in dieser Altersgruppe nur 24.968 (18,2 Prozent), demnach weniger als einem Fünftel.

In der Nachwuchsgeneration der 34-jährigen und jünger sind hingegen 25.376 Beamtinnen und Beamte und 26.382 Tarifbeschäftigte. Bei prozentualer Betrachtung bedeutet dies, dass der Anteil der Nachwuchsgeneration im Beamten- und im Tarifbereich fast gleichauf liegt (19,5 % bei den Beamten, 19,3 % bei Tarifbeschäftigten).

Stand Tabelle und Diagramm: 30.06.2011

Altersgruppe	Beamte		Tarifbeschäftigte		insgesamt	
	Anzahl	in %	Anzahl	in %	Anzahl	in %
unter 25	5.834	4,5	12.079	8,8	17.913	6,7
25 - 34	19.542	15,0	14.303	10,5	33.845	12,7
35 - 44	36.842	28,3	23.177	17,0	60.019	22,5
45 - 54	42.927	33,0	49.381	36,1	92.308	34,6
ab 55	24.968	19,2	37.670	27,6	62.638	23,5
Summen	130.113	100,0	136.610	100,0	266.723	100,0



Festzustellen ist, dass in den nächsten zwanzig Jahren insgesamt 58 % der aktuell beim Bund beschäftigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Beamte und Tarifbeschäftigte) altersbedingt in den Ruhestand treten.

2.2 Altersstruktur Länder

Seit 2003 ist die Bevölkerung in Deutschland von 82,51¹ auf 81,7 Millionen Einwohner und Einwohnerinnen gesunken. Laut Modellberechnungen des Statistischen Bundesamtes wird die Bevölkerung bis 2060 weiter auf 65 bis 70 Millionen Einwohner sinken.²

Im Jahr 2025 wird die voraussichtliche Bevölkerungszahl zwischen 79 und 80 Millionen liegen.³

Ebenso betroffen von diesen Veränderungen ist die Bevölkerung im Erwerbsalter. Im Jahr 2030 wird die Zahl der Menschen im erwerbsfähigen Alter von heute 50 Millionen auf etwa 42 Millionen zurückgehen. Ein erheblicher Teil der Erwerbsfähigen wird dann 50 Jahre und älter sein.⁴

Beispielhaft sei hier Baden-Württemberg benannt:

Die in der Innenverwaltung Baden-Württemberg beschäftigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind aktuell im Durchschnitt ca. 48 Jahre alt. Bis 2020 gehen 35 % der derzeit Beschäftigten in den Ruhestand, bis 2030 sind es voraussichtlich sogar 71 %.

Trotz regionaler Unterschiede bei der Bevölkerungs- und Altersstrukturentwicklung erfordern die daraus erwachsenden gravierenden Veränderungen notwendige Anpassungen der öffentlichen Verwaltung des Bundes und der Länder.

Sowohl der Bund als auch die Länder stehen vor der Herausforderung, ihre Einstellungs-, Personaleinsatz- und Nachwuchsgewinnungsstrategien neu zu überdenken und zu modifizieren.

Anzumerken bleibt, dass die erfolgreiche Umsetzung einer demografiegerechten Personalpolitik nur im Kontext sicherer und gesunder Arbeitsbedingungen, betrieblicher Gesundheitsförderung und Arbeitsstrukturen, die Sorge tragen, dass Beschäftigte motiviert und leistungsfähig bleiben, gelingen kann.

¹ Statistisches Bundesamt

² Zahlenangaben siehe Demografiebericht der Bundesregierung zur demografischen Lage und künftigen Entwicklung des Landes (Stand:Oktober 2011) S. 30 ff.

³ Ebd.

⁴ Ebd.

3. Personalgewinnung, Qualifizierung, Bestandspflege

3.1 Personalgewinnung

3.1.1 Zukünftige Anforderungsprofile für den öffentlichen Dienst

Die öffentliche Verwaltung wird in den kommenden Jahren mit großen Herausforderungen konfrontiert: dem demografischen Wandel, Haushaltszwängen und der fortschreitenden technischen Entwicklung. Aufgrund des schrumpfenden Personalkörpers und sich ständig beschleunigender technologischer Entwicklungszyklen erhöhen sich die Anforderungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Zudem erfordern die durch zunehmende Globalisierung und den sich verstärkenden Einfluss der Europäischen Union immer komplexer gestalteten Verwaltungsprozesse ein höheres Maß an Flexibilität bei den Beschäftigten. Angesichts der geschilderten Herausforderungen der Zukunft ist es zwingend notwendig, die Anforderungsprofile für den öffentlichen Dienst zu überdenken.

Im Informations- und Kommunikationszeitalter steht dabei eine Verlagerung der Anforderungen vom Bereich Fachwissen auf den Bereich Kompetenzen im Vordergrund. In der Vergangenheit konnte eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter viele Jahre auf das in der Ausbildung erworbene Fachwissen zurückgreifen. Daher war es sinnvoll im Rahmen der Mitarbeitergewinnung den Schwerpunkt der Anforderungen bei den Fachkenntnissen zu setzen. Ein solides Grundlagenwissen des Verwaltungsnachwuchses wird zwar auch in Zukunft erforderlich sein, um die jeweiligen Aufgaben erfüllen zu können. Noch wichtiger als heute wird aber die auf solidem Grundlagenwissen basierende, in der Ausbildung entwickelte Fähigkeit des Nachwuchses sein, neue Probleme oder Lagen methodisch strukturiert anzugehen und zu lösen. In der digitalen vernetzten Welt werden die Wissenszyklen heute und in Zukunft immer kürzer, das in einer grundlegenden Ausbildung erworbene Wissen ist möglicherweise bereits nach wenigen Jahren veraltet. Es ist daher unerlässlich, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich ständig fortbilden und neben der analytisch-logischen Kompetenz als Voraussetzung ein hohes Maß an intellektueller Flexibilität aufweisen. Bereits die Bewerberinnen und Bewerber müssen über die Fähigkeit und Bereitschaft verfügen, sich rasch von einem Sachverhalt auf einen

anderen umzustellen, verschiedene Perspektiven einnehmen, und durch kreative Beiträge zu Problemlösungen beitragen können. Letzteres ist umso mehr von Bedeutung, weil bereits jetzt die Modernisierung der Verwaltung durch E-Government zu einer grundlegenden Veränderung der Verwaltungsprozesse führt.

Daneben ist vor dem Hintergrund zunehmender Komplexität der Verfahren und neuer Organisationsformen - als Beispiel Projektgruppen – ein hohes Maß an sozialer Kompetenz erforderlich. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten in hohem Maß die Fähigkeit und Bereitschaft besitzen, mit Kolleginnen und Kollegen, Bürgerinnen und Bürgern und diversen Ansprechpartnern Kontakt aufzunehmen, diesen partnerschaftlich zu gestalten und zielorientiert zu beeinflussen.

Hierbei besteht ein enger Zusammenhang zur Anforderung an die Kommunikationskompetenz, unter der nicht mehr nur die Fähigkeit und Bereitschaft zu verstehen ist, sich in Sprache, Mimik und Gestik situations- und adressatengerecht auszudrücken, sondern auch die Fähigkeit, aus den zur Verfügung stehenden modernen Kommunikationsmitteln die zu nutzen, die der Situation und dem Kommunikationspartner oder der Kommunikationspartnerin angemessen sind.

Darüber hinaus sind vor dem Hintergrund der langjährigen Bindung an die öffentliche Verwaltung und den damit verbundenen Entwicklungsmöglichkeiten bereits bei den Bewerberinnen und Bewerbern für Einstiegsämter zumindest entwicklungsfähige Ansätze zur Führungskompetenz einzufordern. Führungskompetenz ist aus Sicht der öffentlichen Verwaltung die Fähigkeit, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Bewältigung anstehender Verwaltungsaufgaben erfolgreich zu führen. Dies umfasst die Kompetenz zu leiten, zu delegieren, zu motivieren ebenso wie die Fertigkeit, Konflikte konstruktiv zu bewältigen.

Von Bedeutung wird auch die Bereitschaft und Fähigkeit sein, im Team oder Kollektiv mitzuarbeiten, gemeinsam in vertrauensvoller Zusammenarbeit Ziele zu verfolgen. Mit dieser Fähigkeit eng verbunden ist die gerade von (Nachwuchs)Führungskräften zu fordernde Leitungskompetenz, auch schwierige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu integrieren.

Bewerberinnen und Bewerber sollten über eine gemeinwohlorientierte Motivation verfügen. Die Bürgerinnen und Bürger bringen sich mittels der neuen Medien

zunehmend stärker in den gesellschaftlichen Diskurs ein. Sie erwarten nicht nur, durch den Staat umfassend über Entscheidungen und Entscheidungsgrundlagen informiert zu werden (Open Data und Open Government), sondern haben – wie Umfragen bestätigen (vergl. u.a. IBM Institut "Verwaltung 2020" S. 15) - auch hohe Erwartungen an die Professionalität und die Integrität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im öffentlichen Dienst. Dem entsprechend muss das Leitbild der Beschäftigten die partnerschaftliche Zusammenarbeit mit den Bürgerinnen und Bürgern sein. Dies umfasst sowohl die Bereitschaft zu transparentem Handeln als auch eine besondere Identifikation mit dem demokratischen Rechtsstaat und dessen verfassungsmäßigen Zielen. Dazu gehört auch das Bewusstsein, dass der Staat seinen Kernbestand an Hoheit schützen muss und daher der Transparenz des Verwaltungshandelns Grenzen gesetzt sind.

3.1.2 Erschließung neuer Zielgruppen

In den öffentlichen Verwaltungen und dort speziell in den Berufen mit Laufbahnausbildung sind Menschen mit Migrationshintergrund im Verhältnis zum Anteil an der Gesamtbevölkerung unterrepräsentiert. Offenbar ist noch nicht hinreichend bekannt, dass die deutsche Staatsangehörigkeit keine zwingende Voraussetzung ist, um Beamtin oder Beamter zu werden. Es ist daher sinnvoll und notwendig, um die Bewerbungszahlen trotz des demographischen Wandels zu erhöhen, diese Zielgruppe verstärkt anzusprechen und den Anteil des Personals mit Migrationshintergrund unter Berücksichtigung von Eignung, Befähigung und Leistung zu erhöhen. Darüber hinaus sind als weitere Wirkungen zu nennen, dass damit auch die Integration ausländischer Mitbürgerinnen und Mitbürger verbessert wird und dass die Dienstleistungsangebote der Verwaltungen optimiert werden können. Zu nennen sind hier z.B. die Mehrsprachigkeit oder die Erfahrung im Umgang mit anderen Kulturen.

Da die Tätigkeit in der öffentlichen Verwaltung weniger oft von Jugendlichen mit Migrationshintergrund als Ausbildungsmöglichkeit erkannt wird, sind zu den sonst üblichen Kanälen zur Nachwuchswerbung weitere Maßnahmen durchzuführen. Zu nennen sind hier Informationen für Eltern, Vereine und andere Träger, Entwicklung

von Elternflyern (auch fremdsprachig), Zusammenarbeit mit Multiplikatoren, Sportvereinen, Eltern- und Kulturverbänden.

Des Weiteren sind die bisherigen Auswahlverfahren kritisch zu prüfen, ob sie z.B. verborgene diskriminierende Barrieren enthalten. Hamburg hat beispielsweise jährliche Bewerbungsverlaufsanalysen durchgeführt, interkulturelle Wissensfragen aufgenommen, kultursensible Testverfahren (CFT 20-R) eingeführt und die Lösung interkultureller Konfliktsituationen zum Gegenstand des Auswahlverfahrens gemacht und damit gute Ergebnisse erzielt.

Auch eine entsprechende Schulung der am Auswahlverfahren Beteiligten ist vorzusehen.

Praxisbeispiel des Bundes:

Nationaler Aktionsplan Integration - Dialogforum Migranten im öffentlichen Dienst

Das neue Ausbildungsportal www.wir-sind-bund.de der Bundesregierung informiert Bewerberinnen und Bewerber aller Nationalitäten über den Berufseinstieg in der öffentlichen Verwaltung.

Praxisbeispiel aus Hamburg:

Kulturelle Vielfalt in der Ausbildung -Integration junger Menschen mit Migrationshintergrund in Ausbildungen der hamburgischen Verwaltung

The image is a collage of promotional materials for Hamburg's public administration, focusing on diversity and integration. At the top left, a red banner reads "Öffentlichkeitsarbeit - I". The Hamburg logo is in the top right. The central part features a photo of a diverse group of young people with the text "Wir sind Hamburg! Bist Du dabei?" and "Integration junger Menschen mit Migrationshintergrund in Ausbildungen der hamburgischen Verwaltung". To the right, a photo of a group of people is accompanied by the text "Mıı - İsebyıpr! Tıı c HAMİ?" and "Bu sınırları bu sınırları bu sınırları profesyonel makyaj ve makyajın makyajıdır". Below this, another photo shows a group of people with the text "Hamburg bızız! Kadır mısın?" and "Kızınız veya oğlunuza meslek eğitimi verssek ne dersiniz?". At the bottom left, a white box with a red border says "Vielfalt als Chance". The Hamburg logo and website "www.hamburg.de" are visible in the bottom right corner.



3.1.3 Maßnahmen der Personalwerbung

Im Wettlauf um die besten Köpfe muss sich auch der öffentliche Dienst offensiv als attraktiver Arbeitgeber präsentieren. Das Personalmarketing sollte mehrere Kanäle umfassen, um einen möglichst großen Bewerberkreis zu erreichen.

In den Regionen werden regelmäßig Ausbildungsmessen veranstaltet, die häufig auch spezielle Veranstaltungen für Jugendliche mit Hochschulzugangsberechtigung umfassen. Sich im Konzert der vielen anderen Arbeitgeber mit Flyern und persönlicher Ansprache zu präsentieren, erhöht den Bekanntheitsgrad und kann helfen, die Vielfalt der Ausbildungsmöglichkeiten aufzuzeigen.

Für die Generation, die mit dem Internet groß geworden ist, ist es selbstverständlich, online eine Ausbildung oder eine Stelle zu suchen. Diverse Studien und Befragungen bestätigen, dass die Karriere-Website für potenzielle Bewerberinnen und Bewerber die Anlaufstelle Nummer 1 ist, um sich über einen Arbeitgeber zu informieren. Es ist

daher wichtig, einen Internetauftritt zu haben, der hinsichtlich Zugang, Design, Navigation, Information und Interaktivität modernen Anforderungen entspricht.

Praxisbeispiel aus Niedersachsen:

www.karriere.niedersachsen.de



Niedersachsen hat ein zentrales ressortübergreifendes Karriereportal entwickelt, um die Präsenz des „Arbeitgebers Land“ im Internet sicher zu stellen. Unter <http://karriere.niedersachsen.de> werden alle Einstiegs- und Karrieremöglichkeiten der Landesverwaltung zielgruppenbezogen dargestellt. Kernstücke des Karriereportals sind eine Ausbildungs- und Stellenbörse, die von der Job-Börse Niedersachsen als ressortübergreifender Service- und Beratungsstelle gepflegt werden.

Eine weitere Möglichkeit ist das Angebot von Praktikumsplätzen. Hier kann z.B. in einem Schülerpraktikum bereits Einsicht in die spätere Berufs- und Arbeitswelt geboten werden.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die direkte und persönliche Werbung - insbesondere auf Ausbildungsmessen - durch mehr oder weniger Gleichaltrige, die sich bereits in der entsprechenden Verwaltungsausbildung befinden.

Praxisbeispiel aus Nordrhein-Westfalen:

Online-Bewerbungsverfahren

In Nordrhein-Westfalen wird auch für die allgemeine innere Verwaltung ein online-Bewerbungsverfahren eingeführt, vgl. bereits Polizei sowie Finanz- und Justizverwaltung. Hiermit soll in Sachen Personalgewinnung ein wichtiger Schritt auf unsere Zielgruppen für verschiedene Ausbildungen gemacht werden. Dies sind junge Leute für die mD- und gD-Ausbildung und für die Ausbildung in marktgängigen Berufen wie z.B. IT-Fachkräfte und Gewerbeassistenten; des Weiteren sind dies junge Leute mit Studienabschluss für das Verwaltungsreferendariat. Perspektivisch ist auch die Einbeziehung der Einstellungsverfahren (z.B. feste Einstellungen für den höheren allgemeinen Verwaltungsdienst) beabsichtigt. Befragungen auf Ausbildungsmessen und in Schulen haben ergeben, dass der persönliche Kontakt zu schon in der Ausbildung stehenden jungen Leuten sowie unkomplizierte, medienadäquate Bewerbungsmöglichkeiten (neben einem gewissen inhaltlichen Grundinteresse) von maßgeblicher Relevanz für eine Bewerbung sind. Darüber hinaus soll mit dem online-Bewerbungsverfahren ein Beitrag zur Imageverbesserung der öffentlichen Verwaltung geleistet werden; dies haben wir bereits an anderer Stelle (Flyer u.a.) mit dem Slogan "Mit uns STAAT machen!" initiiert. Auch ist der Aspekt der Verwaltungsvereinfachung relevant. Die Vereinfachung erfolgt durch diverse im Hintergrund laufende Prozesse, die zur Generierung von Eingangsbestätigungen, Termineinladungen u.v.a. führen.

3.1.4 Länderübergreifende Maßnahme- und Kooperationsmodelle

Die Erschließung neuer Zielgruppen für die Laufbahnen der öffentlichen Verwaltung und die entsprechende Werbung dafür liegen im gemeinsamen Interesse der Länder und des Bundes. In diesem Bereich sind künftig auch weitere Initiativen und Kooperationsmodelle denkbar.

Darüber hinaus findet in Ansätzen bereits eine länderübergreifende Personalvermittlung statt. So gibt es in allen Bundesländern gut qualifizierte Beschäftigte, die sich – meist aus persönlichen Gründen - um eine Versetzung in ein anderes Bundesland oder zum Bund bemühen. Gemeinsames Interesse ist es, diese erfahrenen Personen nicht zu verlieren, sondern für eine Beschäftigung in den öffentlichen Verwaltungen der Länder und des Bundes zu halten. Dabei können die Betroffenen aktuell in verschiedenen Ländern das Angebot der zentralen Personalvermittlungsstellen nutzen. Mit Hilfe dieser Stellen können Wechsel oder Tausche der Beschäftigten unterstützt werden und das Beamtenstatusgesetz vereinfacht seit 2009 auch den länderübergreifenden Laufbahnwechsel von Beamtinnen und Beamten. Ein gutes Beispiel stellt das seit Jahren bewährte Tauschverfahren für Lehrkräfte im Bereich der Kultusministerien der Länder dar.

3.2 Qualifizierung

3.2.1 Ausbildung

Die Frage des zukünftigen Arbeitskräfteangebots für den öffentlichen Dienst ist nicht ausschließlich quantitativer Natur. Auch die Qualität wird eine entscheidende Rolle spielen. Wenn sich die Situation je nach Region, Aufgabenbereich und Hierarchiestufe im Detail auch unterschiedlich darstellen mag, so wird dennoch deutlich, dass die Aufgaben der gesamten öffentlichen Hand fortschreitend komplexer werden. Die Aufgaben müssen angesichts eines fortbestehenden Kostendrucks und fortgesetzter Personalreduktion von immer weniger und durchschnittlich älterem Personal bewältigt werden.

Die zunehmende Vernetzung und neue Formen der Zusammenarbeit sowohl zwischen dem öffentlichen und dem privaten Bereich als auch der öffentlichen Bereiche untereinander lassen die Anforderungen an die Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beständig zunehmen. Hinzukommt, dass die Anforderungen in Reaktion auf immer schnelllebigere Gesellschafts- und Lebensverhältnisse einem fortlaufenden Wandel unterliegen.

Die moderne Verwaltung fragt demzufolge in weit geringerem Maße nach dem langjährig spezifizierten Fachmann und unangreifbaren Kenner seiner Materie. Sie verlangt den flexiblen und selbständigen Generalisten mit rascher Auffassungsgabe, der fähig ist, sich mit verlässlichen (Selbst-) Managementqualitäten weitgehend eigenständig sowohl in fachlicher als auch persönlicher Hinsicht weiterzubilden- und zu entwickeln.

Kernaufgabe der zukunftssicheren Ausbildung ist es, Ausbildungsinhalte und Lehrmethoden diesem Bedarf anzupassen. Die Ausbildung muss den künftigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern das Rüstzeug für eine beständige Fort- und Weiterqualifizierung während des gesamten Berufslebens liefern. Ergänzend kommt es entscheidend darauf an, dass die Ausbildung auch das dazu gehörige berufliche Selbstverständnis der künftigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in diesem Sinne schärft.

Wesentlichstes und zugleich wirksamstes Instrument zur richtigen Identifizierung des jeweiligen Ausbildungsbedarfs ist eine tiefgreifende Integration der Verwaltungspraxis nicht nur in die vorgelagerte Entwicklung von Ausbildungsinhalten, sondern auch und gerade in den Ausbildungsvorgang selbst.

Praxisbeispiel aus Bayern:

Einbindung der Verwaltungspraxis in die Ausbildung aller Qualifikationsebenen

Im Bereich der allgemeinen Inneren Verwaltung rekrutiert Bayern sein Personal des höheren Dienstes (nach der Dienstrechtsreform und Einführung einer einheitlichen Leistungslaufbahn in Bayern nunmehr „Ämter ab der 4. Qualifikationsebene“) überwiegend aus Juristinnen und Juristen. Im Rechtsreferendariat werden eine Vielzahl von engagierten nebenamtlichen Ausbilder/innen und Arbeitsgemeinschaftsleiter/innen eingesetzt, die als Verwaltungsbeamte/innen oder Richter/innen unmittelbar aus der Verwaltung oder der Justiz kommen. Ergänzend zur Ausbildungstätigkeit stehen sie den Referendaren/innen als zugängliche Ansprechpartner/innen für die künftige Berufswahl zur Verfügung.

Das Studium und die Ausbildung des Personals des mittleren und gehobenen Dienstes („Ämter ab der 2. und 3. Qualifikationsebene“) sind so strukturiert, dass sich fachtheoretische Abschnitte an der Fachhochschule bzw. Verwaltungsschule mit jeweils mehrmonatigen Praktikumsphasen an den Ausbildungsbehörden abwechseln. Auf den jüngsten Wunsch der Ausbildungsbehörden, im Bereich der allgemeinen Inneren Verwaltung verstärkt multipel einsetzbare Verwaltungsgeneralisten auszubilden, reagierte die Bayerische Fachhochschule für öffentliche Verwaltung und Rechtspflege in Zusammenarbeit mit dem Bayerischen Staatsministerium des Innern zeitnah durch eine Rückführung bislang praktizierter fachlicher Studienschwerpunkte zu Gunsten einer Aufstockung fachübergreifender Zentralkompetenzen.

3.2.2 Fort-und Weiterbildung

Aufbauend auf einer nachhaltigen Ausbildung müssen die Weiter- und Fortbildung als wesentliches Steuerungselement der demografieorientierten Personalentwicklung genutzt werden. Die vorhandenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen hinsichtlich ihrer Kompetenzen und Fähigkeiten in die Lage versetzt werden, den ständig steigenden und sich wandelnden Herausforderungen in ihren Aufgabenbereichen gerecht zu werden. Der hohe Flexibilitätsgrad eines effizienten und effektiven Personaleinsatzes erfordert darüber hinaus gehaltvolle Qualifizierungsmöglichkeiten für neue und andere Einsatzfelder.

Die Maßnahmen der Weiter- und Fortbildung können dabei je nach Bedarf für alle Kompetenzbereiche (Selbstkompetenz, Sozialkompetenz, Wissenskompetenz, Methodenkompetenz) zugeschnitten werden.

Bei der Entwicklung von Weiterbildungskonzepten sollte das breite Spektrum der Möglichkeiten genutzt werden, um je nach Lerninhalten, Anforderungen und Lernverhalten des Mitarbeiters und der Mitarbeiterin individuell geeignete Weiterbildungsangebote konzipieren zu können.

Durch die steigende Zahl älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter muss sich die Methodik und Didaktik der Fort- und Weiterbildung anpassen. Zwar sind die

Bereitschaft und Fähigkeit zum Lernen altersunabhängig. Aber es unterscheiden sich sowohl Lernziele als auch Lernweise mit dem Alter. Die Lerninhalte müssen deshalb altersgerecht abgestimmt werden. Nur wenn es gelingt, die älteren Mitarbeiter für kontinuierliche Bildungs- und Weiterbildungsmaßnahmen zu motivieren, kann langfristig mit älter werdendem Personalbestand das Leistungsniveau der öffentlichen Verwaltung gehalten werden.

Das Erkennen und die Befriedigung des Weiter- und Fortbildungsbedarfs ebenso wie die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind zentrale Aufgaben der Führungskräfte. Die gewinnbringendste Personalqualifizierung beginnt bei der Sensibilisierung und Schulung der Führungskräfte selbst. Nur so werden diese befähigt, die Entwicklung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zukunftsichernd zu steuern und ihrer Vorbildfunktion gerecht zu werden.

3.3 Bestandspflege

In Anbetracht der mit dem demografischen Wandel und der angespannten Haushaltssituation in Bund und Ländern einhergehenden Herausforderungen (s. Gliederungspunkte 1 und 2) wird die Innenverwaltung ihre immer komplexer werdenden Aufgaben künftig mit weniger und älterem Personal zu bewältigen haben. Dabei wird es jedoch nur gelingen, den bisherigen Standard in Qualität und Quantität zu erhalten oder zu steigern, wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der einzelnen Dienststellen sowohl leistungsfähig und gesund als auch leistungsbereit und motiviert sind.

Im Folgenden werden verschiedene Themenfelder dargestellt, die für die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Beschäftigten von besonderem Interesse sind. Ein Großteil der dargestellten Maßnahmen wird von Bund und Ländern bereits erfolgreich praktiziert. Mit Blick auf die sich in den kommenden Jahren weiter verändernden Personalstrukturen sollten jedoch weitere Maßnahmen ergriffen bzw. einzelne Maßnahmen intensiviert und weiter ausgebaut werden.

Dies gilt umso mehr, als die in diesem Abschnitt dargestellten Maßnahmen nicht nur die Arbeitsmotivation der Beschäftigten erhöhen, sondern auch ihre Bindung an die jeweilige Dienststelle stärken. Zufriedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wirken darüber hinaus als Multiplikatoren: Sämtliche der hier aufgeführten Aspekte, die eine Beschäftigung in der Innenverwaltung attraktiv machen, werden durch die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am besten nach außen getragen. Dadurch werden Werbung und tatsächliche Personalgewinnung optimal unterstützt.

3.3.1 Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Sinne der Berücksichtigung einer „Work-Life-Balance“ gewinnen zunehmend an Bedeutung: Sie steigern nicht nur die Lebensqualität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sie sind auch ein Weg, um die Potenziale von familienorientierten Menschen stärker zu nutzen. Dabei handelt es sich vor allem um Frauen, denn nach wie vor kommen primär Frauen familiären Verpflichtungen nach und passen ihre berufliche Entwicklung den Bedürfnissen der Familie an. Aber auch von Männern wird zunehmend der Wunsch nach einer kürzeren Wochenarbeitszeit geäußert (z.B. auch durch die Möglichkeit, Überstunden abzubauen), um Zeit für die Familie und andere außerberufliche sinnstiftende Tätigkeiten zu haben.

Die Vereinbarkeitsproblematik darf jedoch nicht auf die Belange von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Kindern reduziert werden. Auch die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege oder Betreuung von meist älteren Familienangehörigen wird vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung zu einem zentralen Thema für Arbeitgeber werden.

Eine qualitativ hochwertige, verlässliche und an den Arbeitszeiten der Beschäftigten orientierte Kinderbetreuung trägt ganz wesentlich zu einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie bei. Sie gibt den Eltern die erforderliche Sicherheit, die für ihre Leistungsfähigkeit im Beruf und ihre Zufriedenheit am Arbeitsplatz notwendig ist. Insoweit sind behördeneigene Tageseinrichtungen für Kinder (Kinderkrippen, Kindergärten) ein wichtiger Ansatzpunkt.

Deshalb sollte grundsätzlich bei jedem Behördenneubau ein behördennahes und bedarfsgerechtes Kinderbetreuungsangebot eingeplant werden.

Praxisbeispiel aus Baden-Württemberg: Zum Einstieg und als erster Schritt des Innenministeriums wird in dem Anfang 2013 bezugsfertigen Neubau des Innenministeriums eine Kindertagesstätte mit Ganztagesbetreuung für Kleinkinder bis 3 Jahre (Krippenbetreuung) eingerichtet werden.

Praxisbeispiel aus Nordrhein-Westfalen:

Familienservice - B.u.K. GmbH (Kinderbetreuung)

Zur Förderung der besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie nutzt das MIK NRW den Familienservice von B.u.K. Hierzu wurde innerhalb einer landesweiten Rahmenvereinbarung für die Ministerien in NRW ein separater Einzelvertrag abgeschlossen. Dieser Familienservice im Bereich "Kinderbetreuung" - kompetente Beratung, Klärung des individuellen Betreuungsbedarfs und Entscheidungshilfen - steht allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des MIK NRW präventiv oder in schon bestehender Betreuungsverantwortung kostenlos zur Verfügung.

Der Wunsch vieler Eltern nach individueller Beratung und Informationen bei der Suche nach geeigneten Betreuungsformen für ihre Kinder wird erfüllt und erleichtert somit den Beschäftigten die Rückkehr (z.B. aus der Elternzeit) in das Berufsleben, die Teilnahme an Dienstreisen und Fortbildungen oder die Übernahme von Urlaubs- und Krankheitsvertretungen in der Behörde. Auch kurzfristige Hilfe bei Ausfall von bisherigen Betreuungspersonen ist gewährleistet.

Zur Förderung der besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie nutzt das MIK NRW den Familienservice von B.u.K. Hierzu wurde innerhalb einer landesweiten Rahmenvereinbarung für die Ministerien in NRW ein separater Einzelvertrag abgeschlossen. Dieser Familienservice im Bereich "Kinderbetreuung" - kompetente Beratung, Klärung des individuellen Betreuungsbedarfs und Entscheidungshilfen - steht allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des MIK NRW präventiv oder in schon bestehender Betreuungsverantwortung kostenlos zur Verfügung.

Der Wunsch vieler Eltern nach individueller Beratung und Informationen bei der Suche nach geeigneten Betreuungsformen für ihre Kinder wird erfüllt und erleichtert somit den Beschäftigten die Rückkehr (z.B. aus der Elternzeit) in das Berufsleben, die Teilnahme an Dienstreisen und Fortbildungen oder die Übernahme von Urlaubs- und Krankheitsvertretungen in der Behörde. Auch kurzfristige Hilfe bei Ausfall von bisherigen Betreuungspersonen ist gewährleistet.

Praxisbeispiel aus NRW:

Familienservice - B.u.K. plus (Pflege von Angehörigen)

Zur Förderung der besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie nutzt das MIK NRW den Familienservice von B.u.K.plus. Hierzu wurde innerhalb einer landesweiten Rahmenvereinbarung für die Ministerien ein separater Einzelvertrag abgeschlossen. Dieser Familienservice im Bereich "Pflege von Angehörigen" steht allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des MIK NRW präventiv oder in schon bestehender Pflegeverantwortung kostenlos zur Verfügung.

Wir helfen Ihnen, Anforderungen und Möglichkeiten zu erkennen und notwendige Schritte einzuleiten (Ist ein Pflegefall eingetreten? Organisation der Pflege, Bestimmung der Pflegeeinstufung, Suche nach entsprechenden stationären Einrichtungen, Informationen und Beratung zu Themen wie Vollmacht und Patientenverfügung, Pflegeversicherung, Wohnungsveränderung, Umgang mit demenzten Angehörigen u.a.)

B.U.K. plus berät persönlich und individuell



Um die Diskrepanz zwischen Schulferien (in Baden-Württemberg ca. 14 Wochen) und Urlaubsanspruch der Beschäftigten (ca. 30 Tage) abzumildern, bieten bereits viele Behörden vorwiegend in den Sommerferien Ferienbetreuungsangebote für Schulkinder an. Diese Angebote könnten auf weitere längere Ferienzeiten ausgedehnt werden.

Im Falle kurzfristiger Betreuungsengpässe bieten viele Behörden die Möglichkeit an, die Kinder mit ins Büro zu bringen. Zum Teil stehen hierfür besonders kinderfreundlich eingerichtete Eltern-Kind-Büros oder sog. „Spielmobile“ (Trolleys mit

Spielzeug für Kinder verschiedenen Alters) zur Verfügung, die von den Eltern abgeholt und in das eigene Büro mitgenommen werden können.

Im Betreuungsnotfall kann auch daran gedacht werden, mit Hilfe von „First Aid Notebooks“ die Arbeit für kurze Zeit von zu Hause aus zu erledigen, so dass eine Betreuung von Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen möglich ist.“

*Praxisbeispiel aus NRW:
Kindernotfallbetreuung*

Im Rahmen des Audits "Beruf und Familie" der Hertie-Stiftung ist das MIK NRW seit 2010 als zertifizierte familienfreundliche Behörde eingestuft. In Notfallsituationen, wenn bestehende Betreuungsoptionen kurzfristig entfallen, bietet das MIK NRW seinen Beschäftigten die Möglichkeit, (Enkel-)Kinder mit ins Büro zu bringen. Hierfür stellt das MIK NRW zwei mobile Spielecontainer bereit.



Weiterhin kann die Innenverwaltung als Arbeitgeber durch Serviceleistungen der Dienststellen signalisieren, dass sie die (Vereinbarkeits-)Probleme der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wahrnimmt und sie beim Auffinden von Lösungen unterstützt. Es bietet sich an, im Intranet oder am Schwarzen Brett Informationen zum Thema Betreuung von Familienangehörigen (Kinder und pflegebedürftige Ältere) anzubieten: So könnten z.B. Anbieter von Betreuungsleistungen aufgelistet und speziell zum Thema Pflege Informationen zu Ansprechpartnern eingestellt werden („Wo bekomme ich Hilfe bei rechtlichen oder finanziellen Fragen?; „Wer sind fachkundige Partner bei der Unterstützung von Pflegeaufgaben?; Hinweise auf Vorbereitungskurse für private Pflege, Selbsthilfegruppen oder auf Wohn- und Wohnraumberatung usw.).

Praxisbeispiel aus Hessen:

Im Mitarbeiterportal des Landes Hessen sind nützliche Informationen zum Thema Pflegebedürftigkeit zusammengetragen worden. Zum Einstieg steht eine Broschüre mit dem Titel „Pflegebedürftig – Was ist zu tun?“ zum Download zur Verfügung. Es wird über entsprechende Verlinkung Hilfe bei der Auswahl des passenden Pflegeangebots aufgezeigt, zum Betreuungsrecht informiert und z.B. auf einen Erlass über die Freistellung für Landesbedienstete im Betreuungsfall hingewiesen.

Die Arbeitsgruppe regt an, einen länderübergreifenden Maßnahmenkatalog zur Förderung der Vereinbarkeit von Familie/Privatleben und Beruf aufzustellen und als Empfehlung allen Ländern zur Verfügung zu stellen.

3.3.2 Arbeitszeitflexibilität

Neben einem bedarfsgerechten, qualitativ hochwertigen Betreuungsangebot sind familienfreundliche Arbeitszeiten der entscheidende Faktor für größere Zeitsouveränität und eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Dementsprechend wurden die Arbeitszeiten in den Innenverwaltung von Bund und Ländern in den letzten Jahren erheblich flexibilisiert: Mittlerweile gilt fast überall die gleitende Arbeitszeit, die eine flexible Gestaltung des Arbeitstages und der Arbeitswoche ermöglicht. Darüber hinaus werden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Betreuungspflichten auf Antrag vielfach über die gleitende Arbeitszeit hinaus individuelle, den jeweiligen Familienverhältnissen angepasste Arbeitszeiten eingeräumt. Aufgrund verschiedener gesetzlicher Bestimmungen zum Thema Pflegezeiten besteht sowohl für im öffentlichen Dienst Beschäftigte als auch für Beamtinnen und Beamte die Möglichkeit, eine mehrmonatige Pflegezeit in Anspruch zu nehmen und bei Akutereignissen zur Sicherstellung der Pflege einer oder eines nahen Angehörigen für kurze Zeit dem Dienst fern zu bleiben.

Auch die Möglichkeit, einer Tätigkeit in Teilzeit nachzugehen ist für viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine grundlegende Voraussetzung zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Auch auf diesem Gebiet ist die Innenverwaltung von Bund und Ländern bemüht, ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unter

Berücksichtigung der dienstlichen Belange nahezu jedes auf die individuellen Bedürfnisse angepasstes Teilzeitmodell zu ermöglichen. Wichtig ist in diesem Zusammenhang die Möglichkeit, auch außerhalb der Elternzeit in unterhältiger Teilzeit arbeiten zu können und Vorgesetzte kontinuierlich für die Belange von Teilzeitkräften zu sensibilisieren, damit auch letzteren faire Aufstiegschancen eingeräumt werden.

Darüber hinaus wird künftig eine Flexibilisierung der gesamten Lebensarbeitszeit durch die Einführung von Langzeitkonten zu prüfen sein.

Nicht nur die Flexibilität der Arbeitszeit, auch die Flexibilität des Arbeitsortes spielt eine nicht zu unterschätzende Rolle. So bieten viele Dienststellen die sog. Telearbeit an, bei der die Arbeit am vom Dienstherrn gestellten und mit der Dienststelle verbundenen PC-Arbeitsplatz verrichtet wird. Darüber hinaus wird in einigen Dienststellen die Möglichkeit angeboten, zu Hause zu arbeiten

3.3.3 Gesundheitsmanagement

Gesundheitsmanagement ist die bewusste Steuerung und Integration behördlicher Prozesse zur Erhaltung und Förderung der Gesundheit und des Wohlbefindens der Beschäftigten in ihrer Arbeitsumwelt. Es umfasst neben den klassischen Themenfeldern Arbeitsschutz, Gesundheitsförderung und Wiedereingliederung von Beschäftigten nach längeren Erkrankungen auch Organisationsentwicklung und Personalmanagement, insbesondere Personalentwicklung sowie Führungskräfteauswahl und -fortbildung.

Es ist ein präventiver Ansatz: Krankheiten sollen vermieden werden – Gesundheit soll gefördert werden, um die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten zu steigern.

Im Wesentlichen werden zwei Ziele verfolgt:

- Die Arbeitsbedingungen werden durch die aktive Mitwirkung der Beschäftigten verbessert.
- Das individuelle Gesundheitsverhalten und die Fähigkeiten zur Bewältigung von Anforderungen werden gefördert.

Die langjährigen Erfahrungen haben gezeigt, dass es Erfolgsfaktoren für ein nachhaltiges Gesundheitsmanagement gibt. Ein rechtlicher Rahmen in Form einer Vereinbarung zwischen der Landesregierung und den Spitzenorganisationen der Gewerkschaften wie es sie beispielsweise in Niedersachsen gibt (§ 81 Niedersächsisches Personalvertretungsgesetz) und ein verbindliches landesweites Konzept bilden eine gute Grundlage für die Dienststellen Gesundheitsmanagement einzuführen. Ebenso hilft eine zentrale Steuerung und Koordinierung bei der Umsetzung des Gesundheitsmanagements in den Dienststellen der Landesverwaltung, z. B. in Form einer landesweiten Steuerungsgruppe. Diese plant und begleitet den gezielten Ausbau des Gesundheitsmanagements in den Dienststellen der Landesverwaltung. Sie wirkt bei der Entwicklung von Instrumenten mit und sichert die Qualität. Die Mitglieder der Steuerungsgruppe sind Promotoren und Multiplikatoren des Gesundheitsmanagements.

In Niedersachsen hat sich die Einrichtung des Beratungsservices Gesundheitsmanagement bewährt. Er berät und informiert die Dienststellen beim Einstieg in das Gesundheitsmanagement und evaluiert Projekte. Der fachlich kompetente und neutrale Beratungsservice besteht aus einer Mitarbeiterin der Landesvereinigung für Gesundheit und Akademie für Sozialmedizin Niedersachsen e.V. (LVG). Die Mitarbeiterin des Beratungsservices baut Netzwerke zwischen den beteiligten Dienststellen auf und pflegt sie. Sie führt Qualifizierungsmaßnahmen durch und kooperiert mit landesinternen Trainerinnen und Trainern.

Auf der Ebene der Dienststellen sollten die Dienststellenleitung und die Interessenvertretungen das Thema zusammen vorantreiben. Optimale Voraussetzungen liegen vor, wenn die Führungskräfte den Prozess aktiv unterstützen. Die Betroffenen müssen zu Beteiligten werden, die als Expertinnen und Experten in eigener Sache Belastungen analysieren und Maßnahmen erarbeiten, die die Arbeitsbedingungen verbessern. Die Ergebnisse des Prozesses müssen in der Dienststelle offen und ehrlich kommuniziert werden. Eine externe Moderation und Prozessbegleitung kann für den Prozess hilfreich sein.

3.3.4 Berufs- und Aufgabenvielfalt

Die Wahrnehmung der Berufswelt des öffentlichen Dienstes in der Gesellschaft ist ambivalent bis prekär. Damit korrespondiert eine unterdurchschnittliche Wertschätzung, von Berufsfeldern wie Polizei und Feuerwehr mal abgesehen. Der Befund ist auch nicht neu; eine Trendumkehr ist deshalb umso schwieriger.

Wie können wir auf solche Gegebenheiten reagieren? Nach Auffassung der AG ZuP müssen wir uns informativer präsentieren. Nur so können wir die Qualität der Ausbildung und der Arbeit im Öffentlichen Dienst offensiver herausstellen.

Wir müssen verstärkt die neuen Medien nutzen, uns im Internet besser und zielgruppenorientierter aufstellen, wir müssen uns wohl auch den weiteren Web 2.0-Anwendungen annähern, wir müssen uns verstärkt auf Ausbildungsmessen engagieren und wir müssen weitere Maßnahmen starten, wie z.B. eine Zusammenarbeit mit ausgewählten Schulen als Pilotprojekt. Frühe Bindung der Besten praktizieren schon heute Unternehmen der Privatwirtschaft.

In der Sache haben wir gewichtige positive Argumente für eine Tätigkeit im Öffentlichen Dienst in die Waagschale zu werfen:

- Aufgabenvielfalt
- Arbeitsplatzrotation
- Gemeinwohlorientierung
- regelmäßige Fortbildungsmöglichkeiten
- Aufstiegsmöglichkeiten
- Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben
- Flexibilität der Arbeitszeit
- und last but not least Arbeitsplatzsicherheit

Aus Gründen der Teilhabe und Akzeptanz sollte der öffentliche Dienst auch den Anteil der Menschen mit Migrationshintergrund widerspiegeln. Sowohl bei den Beschäftigten in allen Dienststellen als auch bei den Bewerbungen um eine Stelle oder eine Ausbildung für den Öffentlichen Dienst entspricht dieser Personenkreis derzeit nicht dem Anteil der Gesamtbevölkerung.

Menschen mit Migrationshintergrund aller Altersgruppen sind ein wichtiges Potenzial an qualifizierten oder qualifizierbaren Fachkräften. Darüber hinaus kann ein höherer Anteil von Menschen mit Migrationshintergrund den kompetenten Umgang mit kultureller Vielfalt in den Behörden und die Identifikation der Zugewanderten mit staatlichen Stellen mittelbar erhöhen.

Praxisbeispiel aus Berlin:

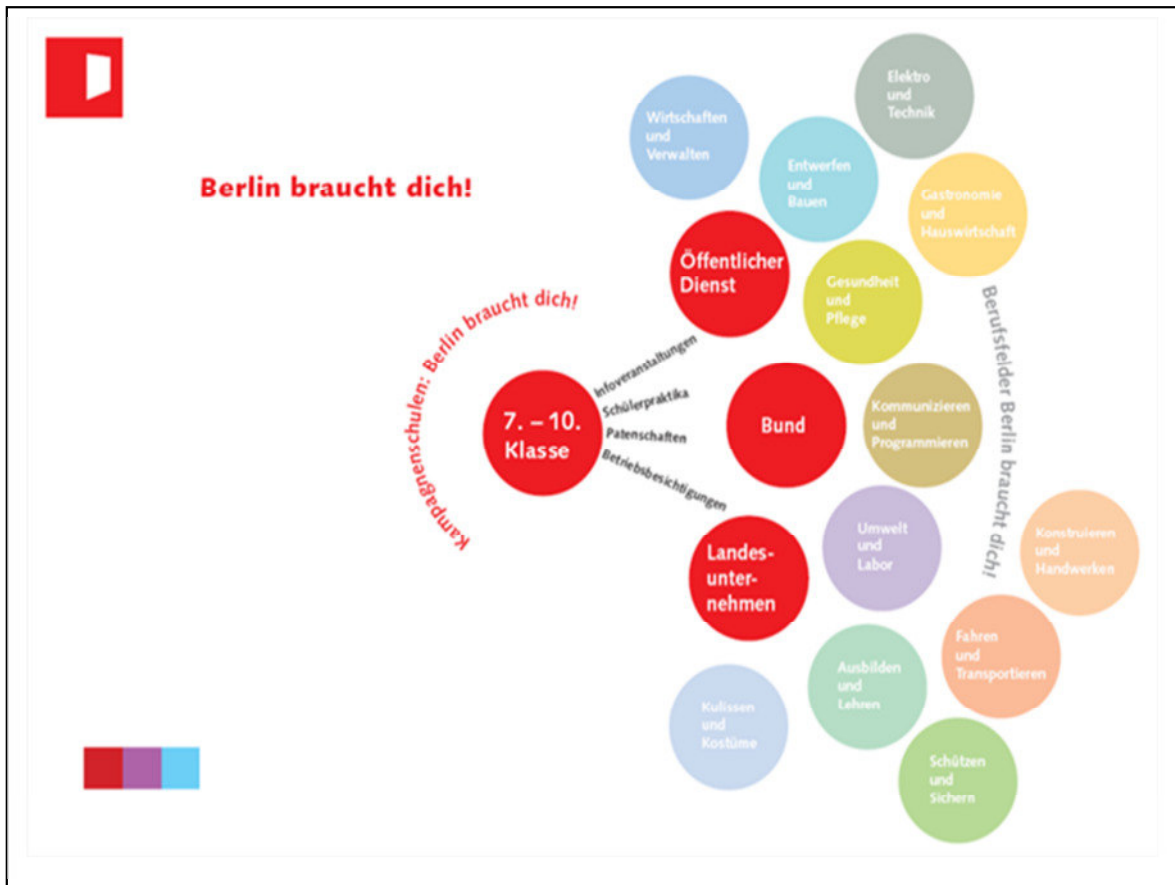
Kooperation Schule –Verwaltung/Landesbetrieb

Im Rahmen der Kampagne „Berlin braucht dich!“ zur Gewinnung von Menschen mit Migrationshintergrund als Nachwuchskräfte für die öffentliche Verwaltung wurde das Konzept der Betriebsbegegnungen entwickelt. Das Ziel ist, insbesondere bei Schülerinnen und Schüler mit Migrationshintergrund, das Interesse für eine duale Berufsausbildung im öffentlichen Dienst durch attraktive Betriebsbegegnungen in der Berliner Verwaltung oder in Landesbetrieben zu wecken.

*Die Betriebsbegegnungen sind in **vierstufig** aufgebaut:*

- 1. Stufe:** Betrieblicher Erstkontakt (drei Stunden in der 7. Klasse)*
- 2. Stufe:** Schnupperpraktikum (eine Woche in der 8. Klasse)*
- 3. Stufe:** Betriebspraktikum (drei Wochen in der 9./10. Klasse)*
- 4. Stufe:** Bewerbungstag (10. Klasse)*

Getragen werden diese Betriebsbegegnungen von einem Konsortium aus über 40 Ausbildungsbehörden und -betrieben des öffentlichen Dienstes in Berlin mit zwölf Berufsfeldern und über 30 allgemein- und berufsbildenden Schulen. Die Koordination obliegt einem Koordinierungsgremium aus Vertretungen der Konsortialpartner. Derzeit wird die Umsetzung erprobt.



3.3.5 Personalentwicklung

Personal ist der Schlüsselfaktor für die erfolgreiche Umsetzung von Veränderungs- und Modernisierungsprozessen in unserer Verwaltung. Das bedingt Konzepte zur Personalentwicklung. Personalentwicklung umfasst alle systematisch gestalteten Prozesse, die es ermöglichen, das Leistungs- und Lernpotenzial von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu erkennen, zu erhalten und in Abstimmung mit dem Verwaltungsbedarf verwendungs- und entwicklungsbezogen zu fördern.

Personalentwicklung ist ein andauernder Prozess, der mit der Arbeitsaufnahme beginnt und mit dem Ausscheiden aus dem aktiven Dienst- oder Beschäftigungsverhältnis endet, d.h. das gesamte Berufsleben lang andauert.

Personalentwicklung ist jedoch nicht gleichzusetzen mit individueller Karriereplanung, sondern beschreibt mögliche Karrierepfade und die erforderlichen

Voraussetzungen und Kompetenzen mit dem Ziel: "Der richtige Mann/die richtige Frau zur richtigen Zeit am richtigen Arbeitsplatz".

Systematische Personalentwicklung will die Interessen der Verwaltung mit den Interessen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bestmöglich in Einklang bringen. Ein Personalentwicklungskonzept umfasst diverse Bausteine und Instrumente wie z.B.:

- Anforderungsprofile
- Fortbildung
- Arbeitsplatzrotation
- Aufstiegsqualifizierung
- Führungsfeedback
- Grundsätze der Zusammenarbeit und Führung
- Zielvereinbarungen.

Anforderungsprofile bilden die Grundlage jeglicher Personalentwicklung; prägend sind Schlüsselkompetenzen wie

- Fachkompetenz
- Personalführungskompetenz
- Kooperationskompetenz
- Kommunikationskompetenz
- Veränderungskompetenz
- Wertevermittlung
- Kundenorientierung
- Strategische Kompetenz
- Interkulturelle Kompetenz.

Über diese sollten grundsätzlich alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verfügen; hinsichtlich der Gewichtung und Ausprägung gilt es dann zu differenzieren für die Wahrnehmung unterschiedlicher Funktionen/Stellen.

Mit dem Abgleich des Anforderungsprofils eines vorhandenen oder neu geschaffenen Arbeitsplatzes und dem individuellen Profil einer Person wird erkennbar, in welchen Bereichen eine Weiterqualifizierung der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters erforderlich und sinnvoll erscheint.

Entscheidend für eine erfolgreiche Personalentwicklung ist ein kontinuierlicher Kommunikationsprozess innerhalb der Organisation. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfahren somit Personalentwicklung als grundlegenden Baustein einer wertschätzenden Arbeitskultur. Die sich daraus ergebenden Impulse setzen eine erhöhte Selbstmotivation und Veränderungsbereitschaft frei. Dadurch freiwerdende und gewonnene Ressourcen und Potenziale stellen gerade mit Blick auf die demografischen Veränderungen im öffentlichen Dienst einen nicht zu unterschätzenden Gewinn dar.

Praxisbeispiel aus Nordrhein-Westfalen:

Gesundheitscoaching - ein Instrument der Personalentwicklung.

Ein 2008/2009 gestartetes Pilotprojekt "gesund leben - gesund arbeiten. Aktive Gesundheitsförderung im IM NRW" konnte zwischenzeitlich zu einem Coaching-Angebot für alle Beschäftigten des Ministeriums ausgebaut werden. Das Angebot bietet die Möglichkeit, die persönliche Gesundheitskompetenz zu verbessern und erfolgreich in den Arbeitsalltag zu integrieren, um somit langfristig nicht nur die eigene Leistungs-fähigkeit zu erhalten oder zu stärken, sondern auch positiv auf die persönliche Arbeitszufriedenheit Einfluss zu nehmen.

Zwei externe professionelle Begleiter suchen interessierte Beschäftigte an ihren Arbeitsplätzen auf. In durchschnittlich 5 individuell terminierten, ca. 45 minütigen Sitzungen erarbeiten sie, unter Anwendung motivationsfördernder Interviewtechniken, mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmer einen persönlichen Gesundheitsplan. Aspekte wie z.B. Arbeitsergonomie, Zeit- und Stressmanagement, Bewegung und Ernährung, Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben etc. werden gemeinsam mit dem Coach behandelt. Die Probleme bei der Umsetzung der selbst festgelegten Handlungsschritte können mit dem Coach erörtert werden, um in der Folge das eigene Verhalten zu reflektieren.

3.3.6 Karriereentwicklung

Karriereentwicklung im hier verstandenen Sinne bedeutet das Erreichen höherer Qualifikationsebenen gerade auch als Resultat von Personalentwicklung. Damit mag dann eine Statusveränderung einhergehen. Dies ist aber nicht zwingend; es kann auch "nur" die Übertragung eines anspruchsvolleren Aufgabengebietes sein.

Karriereentwicklung im öffentlichen Dienst beginnt in vielen Segmenten mit verwaltungsintrner Ausbildung. Zu denken ist an die Polizei, den mittleren und gehobenen Dienst in Bund, Ländern und Kommunen und diverse Referendariate für den höheren Dienst sowie die Ausbildung von Tarifbeschäftigten als Verwaltungsfachwirte und Verwaltungsfachangestellte. Hier gehen wir in traditioneller Weise einen guten Weg, den die Privatwirtschaft mit sog. Firmenakademien oder ähnlichen internen Bildungseinrichtungen erst später entdeckt hat. Es wird damit passgenau für unsere Belange qualifiziert und wir brauchen keine zeitintensiven Einarbeitungsphasen, weil die Absolventen in hohem Maße berufsfertig aber auch berufsfähig sind zur Einarbeitung in neue Aufgabenstellungen. Sie verfügen auch über das, was neu-deutsch corporate identity genannt wird. Im Übrigen sollten wir beim anstehenden Wettbewerb um junge Menschen nicht unterschätzen, welche Attraktivität wir mit diesen anspruchsvollen und obendrein regelmäßig noch bezahlten Ausbildungsangeboten entfalten.

Neben der klassischen Karriereperspektive in Form einer Beförderung ermöglicht der sog. Aufstieg - sei es vom mittleren in den gehobenen Dienst bzw. vom gehobenen in den höheren Dienst - eine berufliche Entwicklung über die jeweilige Laufbahngruppe hinaus. Das gilt schon jetzt und wird im Rahmen der Änderungen des Dienstrechtes weiterentwickelt.

Über die bestehenden Instrumente hinaus ist es künftig denkbar, nachträglich erworbene Qualifikationen noch stärker zu berücksichtigen. Durch die in vielen Bologna-Studiengängen konsekutiv ausgestalteten Studienstrukturen hat in manchen Bereichen eine Annäherung der erworbenen Qualifikationen für die klassischen Ebenen des gehobenen und höheren Dienstes stattgefunden. Auch dies kann die Durchlässigkeit zwischen den Laufbahnen erleichtern..

Innerhalb zusammengefasster Laufbahnen könnten berufliche Entwicklungsmöglichkeiten künftig auch im Wege eines berufsbegleitenden Masterstudiums oder diesem gleichwertig durch einen Kanon von festgelegten Fortbildungs- und Praxismodulen eröffnet werden. Diese modulare Qualifizierung, die eine grundständige Qualifizierung via Ausbildung und erworbener Berufserfahrung ergänzt, sollte Maßstab für die Entwicklung der Karriere sein. Dabei sollte es aus Gründen der Messbarkeit, Vergleichbarkeit und damit der verfassungsrechtlich gebotenen Chancengleichheit kein Tabu sein, bei einzelnen Modulen das Bestehen einer Prüfung zu fordern.

Die vorstehenden Ausführungen berücksichtigen die Ansätze und Erfordernisse des lebenslangen Lernens sowie die Tendenzen, erworbene Berufserfahrungen als Äquivalenzen zu theoretisch erworbenem Wissen förmlich anzuerkennen.

Praxisbeispiel aus Bayern:

Einführung einer modularen Qualifizierung mit Abschluss

Bayern hat mit der 2011 erfolgten Dienstrechtsreform eine besondere Möglichkeit der beruflichen Weiterqualifizierung geschaffen. Die sogenannte modulare Qualifizierung bereitet unter Berücksichtigung der Vor- und Ausbildung sowie der vorhandenen Berufserfahrung zeitlich und inhaltlich gezielt auf die steigenden Anforderungen der nächsthöheren Qualifikationsebene vor. Gegenüber dem bisherigen Verwendungsaufstiegsverfahren baut sie ganz bewusst auf der vorhandenen Berufserfahrung auf. In den zu durchlaufenden Modulen werden sowohl fachlich-theoretische Inhalte als auch die erforderlichen weichen Kompetenzen zu Kommunikation und Führung vermittelt. Die fachlich-theoretischen Module schließen mit einer Prüfung ab, bei den übrigen Modulen wird die erfolgreiche Teilnahme bestätigt. Voraussetzung für die Teilnahme an der modularen Qualifizierung ist dabei unter anderem ein entsprechender Eignungsvermerk in der dienstlichen Beurteilung.

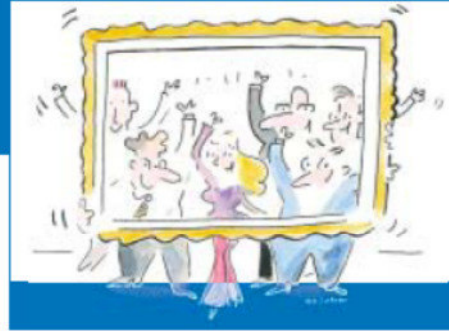
Die modulare Qualifizierung folgt konsequent dem Ansatz des „lebenslangen Lernens“. Den Beamtinnen und Beamten wird – soweit die haushaltsrechtlichen Voraussetzungen erfüllt sind – durch eine erfolgreiche Teilnahme der Weg zu höheren Ämtern eröffnet. Aufwand und Nutzen stehen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in direkt erkennbarem Zusammenhang mit der Konsequenz, dass ein hohes Maß an Motivation zur Teilnahme besteht. Durch die Vergabe des Eignungsvermerks im Rahmen der dienstlichen Beurteilung sind die Führungskräfte als Vorgesetzte in der Lage, die Entwicklung geeigneter Beamtinnen und Beamten auf lange Sicht zu steuern.

3.3.7 Organisations- und Führungskultur

Jede Organisation ist gekennzeichnet durch bestimmte Regeln, Verhaltensmuster, offene und stillschweigende Übereinkünfte, Werte, Haltungen und Usancen. Die Summe dessen wird hinlänglich unter dem Begriff "Organisationskultur" zusammengefasst. Diese entsteht und verändert sich (permanent) durch die Interaktion der Mitwirkenden innerhalb einer Organisation, wird aber auch beeinflusst durch äußere Rahmenbedingungen (u.a. wirtschaftliche und soziale Parameter, Erwartungen, Anforderungen, politische Veränderungen).

Gestaltbarkeit und Einflussnahme auf eine spezifische Organisationskultur sind wegen der Komplexität der wirkenden Faktoren schwierig und in der Zeit-Ziel-Dimension nicht exakt festzulegen. Das klassische Beispiel - des Versuchs - von Veränderungsimpulsen ist die Festlegung sog. Leitbilder. Beispielhaft sei hier das Leitbild des Innenministeriums des Landes Nordrhein-Westfalen benannt.

BINNEN- Modernisierung IM Unser Leitbild



Vorwort

Wir, die Angehörigen des Innenministeriums Nordrhein-Westfalen, haben dieses Leitbild erarbeitet. Es liegt damit ein Orientierungsrahmen vor, den wir auf allen Ebenen als verbindlich betrachten. Als Innenministerium sind wir mitverantwortlich vor allem für die vielfältige innere Verwaltung, die Polizei und die kommunale Selbstverwaltung in Nordrhein-Westfalen.

Wir arbeiten im Rahmen des geltenden Rechts. Wir berücksichtigen die politischen Leitlinien und gesellschaftlichen Entwicklungen.

Wir sind gegenüber den sich ständig wandelnden Anforderungen an Staat und Verwaltung aufgeschlossen.

Wie wir handeln

- *Wir sind ein öffentlicher Dienstleister im Interesse des Gemeinwohls und der Bürgerinnen und Bürger.*
- *Wir treten ein für den Ausgleich widerstreitender Interessen und beziehen Position, wo es erforderlich ist.*
- *Wir schöpfen die Möglichkeiten partnerschaftlicher Zusammenarbeit aus.*
- *Wir fördern die Akzeptanz unseres Handelns insbesondere durch nachvollziehbare Begründungen.*
- *Wir gehen mit den uns anvertrauten Befugnissen und Ressourcen verantwortungsvoll und wirtschaftlich um.*
- *Wir tragen zu einem positiven Bild unserer Behörde in der Öffentlichkeit bei.*
- *Wir sprechen nach außen mit einer Stimme. Meinungsverschiedenheiten klären wir intern.*

Wie wir miteinander umgehen

- *Wir tragen zu einem guten Betriebsklima bei. Wir verhalten uns kollegial, informieren uns zeitgerecht und umfassend. Wir sind loyal und erwarten Loyalität. Wir unterstützen und beraten uns hierarchie- und abteilungsübergreifend bei der Erreichung aller Ziele. Gegenseitige Wertschätzung ist für uns selbstverständlich.*
- *Wir achten auf Chancengleichheit und treten jeglicher Art der Diskriminierung konsequent entgegen.*
- *Persönliche Belange, die Arbeitszufriedenheit, die Fortbildung sowie die Vereinbarung von Zielen sind Gegenstand regelmäßiger Gespräche.*
- *Wir erkennen Leistung an. Arbeitsergebnisse werden gerecht und transparent bewertet.*
- *Selbstständigkeit und Eigenverantwortlichkeit sind auf allen Ebenen gefordert. Wir erweitern kontinuierlich unsere Qualifikation.*
- *Wir fördern Zusammenarbeit und Teamgeist über alle Hierarchieebenen hinweg und arbeiten auch in Arbeits- und Projektgruppen zusammen. Wir stehen neuen Arbeitsformen und -techniken aufgeschlossen gegenüber.*
- *Konflikte lösen wir konstruktiv und sachlich; wir suchen Lösungen, nicht Schuldige.*
- *Personalentscheidungen werden transparent auf der Grundlage eines Personalentwicklungskonzeptes getroffen.*

Schlusswort

Wir verwirklichen und entwickeln das Leitbild in unserer Arbeit und im Umgang miteinander. Es wird durch Maßnahmen begleitet, die seine Wirkung unterstützen.

Die anspruchsvolle Auflistung macht deutlich, dass das Gesamtgebilde Organisationskultur ständig Spannungen und Ambivalenzen ausgesetzt ist, die im Kern um die Einflussnahme auf Werte und Haltungen ringen. Daraus gehen dann prozesshaft "starke" und "schwache" Kulturen hervor.

Neben einem Leitbild als Einflussgröße gibt es vielfältige "push- und pull"-Faktoren wie z.B. (gutes und schlechtes) Vorbildverhalten, (neue) Regelwerke, Fortbildungen, ausscheidende und neu hinzukommende Personen und last but not least die mit einer Organisationskultur symbiotisch verbundene Führungskultur. Dies hat u.a. zur Folge, dass eine verantwortungsbewusste Führungskraft die Stärken und Schwächen einer spezifischen Organisationskultur wahrnehmen und auch daran eigenes Führungsverhalten ausrichten muss.

Auch die Darstellungen zum Aktionsfeld "Führen" füllen Bibliotheken. Deshalb soll an dieser Stelle auf grundlegend - abstrakte Ausführungen zugunsten eines praktischen Führungskanons verzichtet werden.

Der nachstehende "Globus Führung" beschreibt anhand konkreter Maßstäbe und Handlungserfordernisse gutes Führungsverhalten. Damit wird eine optimale Zielerreichung in der Sache und in der persönlichen Entwicklung maßgeblich unterstützt.

Globus Führung

Mitarbeiter/innen

Neugier geweckt

Wissen/Erkennen von Zusammenhängen

wertgeschätzte Beiträge leisten

akzeptierte Zielerspektive

Vertrauen gewinnen/ Zusammenarbeit stärken

Akzeptanz der Führungskraft

Motivation

Wahrnehmung als Gesamtpersönlichkeit

regelmäßige Rückmeldung

Bereicherung und Austausch

Führungskräfte

angeleitete Einarbeitung/ Fortbildung

Information/ regelmäßig/ strukturiert

offene, meinungsbildende Gespräche/ Kritik

gemeinsame Entwicklung von Zielen/ Festlegung

Vertrauensvorschuss/ "lange Leine"

Vorbildfunktion/ Hilfestellung

Lob/ Wertschätzung/ Förderung

Empathie/ Klima/ Humor

regelmäßige Mitarbeitergespräche

Anreiz zum "Blick über den Tellerrand"

Optimale Zielerreichung
in der Sache und in der persönlichen
Entwicklung

3.3.8 Wissensmanagement

Ein vorausschauendes Management zur Beförderung des Wissenstranfers kennzeichnet ebenfalls eine gute Verwaltungskultur. Dieses Instrument hat eine Brückenfunktion zu erfüllen. Dies gilt insbesondere in dem klassischen Fall, dass einer anderen Person eine bestehende Aufgabe übertragen wird. Das ist der Gestaltungsraum im Verhältnis des bisher Zuständigen zur neuen Person. Die regelmäßigen Anwendungsfälle sind Neueinstellung, Arbeitsplatzwechsel durch Rotation oder Ausscheiden aus dem Dienst. Letztere Fallvariante hat wegen der bekannten Altersstrukturen zunehmende Bedeutung.

Neben den vorrangig erforderlichen persönlichen Lernerfordernissen des neuen Arbeitsplatzinhabers kommt der Gestaltung des Wissenstranfers eine wichtige unterstützende Funktion zu. Dies wird oftmals sträflich vernachlässigt und tendiert manchmal gegen Null ("Kaltes Wasser"), wie jeder es schon beobachtet oder gar selbst erlitten haben wird.

Der Instrumentenkasten für den Wissenstransfer ist vielfältig. Es sollen hier beispielhaft einige Vorgehensweisen dargestellt werden, die natürlich auch kombinierbar sind bzw. es sein sollten.

Dokumentationen

Der Arbeitsplatzinhaber legt - insbesondere in der Zeitspanne vor einem absehbaren Arbeitsplatzwechsel - Dokumente/"Handakten" an, die grundlegend sind für die Arbeit in der spezifischen Aufgabe. Zu denken ist insbesondere in der Gestalt von Similes an Standardschreiben, Bescheide, Vorlagen, Ablaufschemata, Tabellen, Statistiken, aber auch Listen von Ansprechpartnern und "hilfreichen Personen".

Dies sollte ein Fundus sein, der sich dem neuen Arbeitsplatzinhaber ohne weitere Hilfestellung erschließt und somit quasi lexikalische Nachschlagfunktion hat.

Vorbereitende Fortbildungskurse

Zur Erlangung notwendiger Fachkenntnisse wird es künftigen Arbeitsplatzinhabern ermöglicht, schon in der noch ausgeübten Funktion vorbereitende Fortbildung zu betreiben. Dabei ist eine beratende Unterstützung wichtig, damit nicht falsche Schwerpunkte gesetzt werden.

Modell "Senior-Berater"

Wie der Begriff schon vermuten lässt, unterstützen hier die "Alten" die "Jungen". Gerade bei Kolleginnen und Kollegen, die in den Ruhestand gegangen sind, erfährt man regelmäßig sehr positive Resonanz, in gewissem Umfang noch für den Nachfolger mit gutem Rat zur Verfügung zu stehen. Dies kann in vielfältigen Formen geschehen; regelmäßige persönliche Treffen, Telefonkontakte, email-Austausch etc.

Der Charme dieses Instruments liegt vor allem darin, dass über objektive Informationen (s. Dokumentationen) hinaus auch Einschätzungen, Bewertungen und somit analytische Sichtweisen vermittelt werden können. Es handelt sich um eine spezifische Mentorenfunktion. Diese muss jedoch ihre inhaltlichen und zeitlichen Begrenzungen haben, damit der "Alte" nicht versteckt weiterhin der Akteur ist.

Begleitende Einarbeitungsphase

Dies ist die klassische Brücke, die aber in Zeiten von Stellen- und Ressourcenabbau nur noch selten errichtet wird.

Idealtypisch ist es, wenn dem künftigen Aufgabeninhaber ermöglicht wird, dem bald ausscheidenden Kolleginnen und Kollegen schon einige Zeit "über die Schulter zu schauen" oder punktuell bei bestimmten Terminen oder Besprechungen quasi hospitierend dabei zu sein. Dabei wird der Arbeitsplatz - jedenfalls ausschnittsweise - authentisch vermittelt.

Last but not least muss betont werden, dass jedes Wissenstransfersystem die gebotenen Selbstlernphasen des bzw. der Neuen nur unterstützen, nicht aber ersetzen kann.

Praxisbeispiel aus Mecklenburg-Vorpommern:

Wissensmanagement in Mecklenburg-Vorpommern

Eine immer stärker werdende Vernetzung der Informationen zwingt auch die Verwaltungen aller Ebenen, Informationen und Wissen zu strukturieren, eine hohe Verfügbarkeit zu sichern und dafür zu sorgen, dass die Quelle der Informationen und deren Verlässlichkeit und Aktualität dem Nutzer jederzeit bekannt ist. Es stellt sich auch die Aufgabe, erworbenes Wissen in den Köpfen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter - etwa beim Ausscheiden von Mitarbeitern – weiterhin in der Organisation verfügbar zu halten. Das Projekt „Wissensmanagement in M-V“ im Rahmen der gemeinsamen E-Government-Initiative Land/kommunale Landesverbände, das im September 2012 startet und bis Mitte 2014 angelegt ist, soll zu den vorgenannten Ansätzen die Grundlagen liefern. Das Projekt soll Rahmenbedingungen für das Wissensmanagement identifizieren und Konzepte sowie einen Handlungsleitfaden zur Einführung eines effektiven und nachhaltigen Wissensmanagements in den Verwaltungen aller Ebenen im Land M-V entwickeln.

4. Schlussfolgerungen für eine demografiesichere Personalpolitik

Die demografische Entwicklung erfordert zahlreiche Anstrengungen im Ringen um gutes Personal für die Zukunft, sowohl bei der Personalrekrutierung als auch hinsichtlich der Bestandspflege.

Im Wettbewerb mit dem privaten Sektor muss der öffentliche Dienst stärker immaterielle Anreize betonen.

Also können "nur" gute Arbeitsbedingungen im weitesten Sinne in den Wettbewerb eintragen werden und wir müssen auf intrinsische Motivation setzen.

Die einzelnen Bausteine sind in diesem Bericht aus beispielhafter Ländersicht dargestellt worden (siehe insbesondere Gliederungspunkt 3.3)

Die Summe all dieser Komponenten prägt eine gute Verwaltungskultur verbunden mit der Gesamtheit der sozialen Verhaltensweisen, Werte, Maßstäbe und Steuerungsinstrumente. Diese Verwaltungskultur ist es, die das Arbeitsleben mit Wirkung nach innen und nach außen prägt.

Die Wirkung nach innen betrifft insbesondere die "Bestandspflege". Diese ist gekennzeichnet durch Arbeitsbedingungen, die es den Beschäftigten ermöglichen,

mit hoher Arbeitszufriedenheit und in sozialer Verträglichkeit die Qualität der von der Gesellschaft erwarteten Dienstleistungen zu sichern und zu verbessern.

Geboten ist es Personalstrukturanalyse, Bedarfsplanung und Personalentwicklung als systematischen Prozess langfristig zu verankern.

Aus der gelebten Verwaltungskultur muss sich eine werbende Wirkung nach außen entfalten, die für junge Menschen attraktiv ist.

Dieses werbende Wirken in die Gesellschaft hinein ist eine Schwachstelle des öffentlichen Dienstes derzeit. Hier müssen vielfältige Vermittlungsanstrengungen unternommen werden, die zu differenzieren sind, zum einem nach Zielgruppen (u.a. schulische und universitäre Bildungsabschlüsse, Männer/Frauen, Migrantinnen und Migranten) und zum anderen nach Berufsbildern.

Gerade die Vielfalt der Berufstätigkeiten im öffentlichen Dienst ist nicht hinreichend bekannt.

Realistischer Weise müssen wir zur Kenntnis nehmen, dass wir mit allen Informations- und Vermittlungsstrategien gegen eine eingefräste skeptische Haltung gegenüber dem öffentlichen Dienst in der Gesellschaft ankämpfen müssen. Hier ist unterstützend auch eine positive Haltung der Politik und der Politiker gefordert. Wünschenswert wäre es, dass sich Politiker im öffentlichen Diskurs häufiger wertschätzend über unsere Arbeit äußern und damit zu einer Verbesserung unseres gesellschaftlichen Ansehens beitragen würden.

Mitwirkende der AG ZuP

Godehard Elsner,	Ministerium für Inneres und Kommunales des Landes Nordrhein-Westfalen - federführend -
Anke Breusing,	Niedersächsisches Ministerium für Inneres und Sport
Beate Grunewald,	Bundesministerium des Innern
Helga Happ,	Bayerisches Staatsministerium des Innern
Karen Hemmes-Schmitt,	Innenministerium Baden-Württemberg
Astrid Jäger,	Ministerium für Inneres und Kommunales des Landes Nordrhein-Westfalen
Manuela Meyn,	Ministerium für Inneres und Sport Mecklenburg-Vorpommern
Susanne Reul,	Hessisches Ministerium des Innern und für Sport
Martina Strecker,	Ministerium für Inneres und Kommunales des Landes Nordrhein-Westfalen
Karl-Heinz Wanninger,	Senatsverwaltung für Inneres u. Sport des Landes Berlin
Bernd Zischler	Bayrisches Staatsministerium des Innern

Ansprechpersonen zu fachspezifischen Themen

Thema	Ansprechperson	E-Mail
Zukünftige Anforderungsprofile für den öffentlichen Dienst	Manuela Mayn	manuela.meyn@im.mv-regierung.de
Erschließung neuer Zielgruppen	Susanne Reul	susanne.reul@hmdis.hessen.de
Migrantinnen/Migranten im öffentlichen Dienst	Susanne Reul	susanne.reul@hmdis.hessen.de
Maßnahmen Personalwerbung	Susanne Reul Anke Breusing	susanne.reul@hmdis.hessen.de anke.breusing@mi.niedersachsen.de
Online-Bewerbungsverfahren - Praxisbeispiel -	Monika Jokisch-Mouseck Martina Strecker	monika.jokisch-mouseck@mik.nrw.de martina.strecker@mik.nrw.de
Aus- und Fortbildung	Friederike Engert Helga Happ	friederike.engert@stmi.bayern.de helga.happ@stmi.bayern.de
Berufliche Weiterqualifizierung	Friederike Engert Helga Happ	Friederike.engert@stmi.bayern.de helga.happ@stmi.bayern.de
Vereinbarkeit Beruf und Familie	Karen Hemmes-Schmitt	karen.hemmes-schmitt@im.bwl.de
Familienservice -Praxisbeispiel-	Helga Jacobs	Helga.jacobs@mik.nrw.de
Tageseinrichtungen für Kinder -Praxisbeispiel- Kindernotfallbetreuung -Praxisbeispiel-	Helga Jacobs	Helga.jacobs@mi.nrw.de
Arbeitszeitflexibilität	Karen Hemmes-Schmitt	karen.hemmes-schmitt@im.bwl.de
Gesundheitsmanagement	Anke Breusing Claudia Schulz	anke.breusing@mi.niedersachsen.de
Berufs- und Aufgabenvielfalt	Godehard Elsner	Godehard.elsner@mik.nrw.de
Kooperation Schule-Verwaltung/Landesbetrieb -Praxisbeispiel-	Karl-Heinz Wanninger	karl-heinz.wanninger@seninnsport.berlin.de
Personalentwicklung Gesundheitscoaching - Praxisbeispiel -	Carla Köpperschmidt-Bau	carla.koepperschmidt-bau@mik.nrw.de
Karriereentwicklung	Godehard Elsner	godehard.elsner@mik.nrw.de
Organisations-und Führungskultur - Leitbild NRW - Globus Führung	Godehard Elsner	godehard.elsner@mik.nrw.de
Wissensmanagement Wissensmanagement -Praxisbeispiel-	Godehard Elsner Manuela Meyn	godehard.elsner@mik.nrw.de manuela.meyn@im.mv-regierung.de

Anlage 23



Bundesministerium
des Innern

Demografiebericht



Bericht der Bundesregierung zur demografischen
Lage und künftigen Entwicklung des Landes

Demografiebericht

Bericht der Bundesregierung zur demografischen
Lage und künftigen Entwicklung des Landes

Inhalt

I	Einleitung	8
	1. Motivation, Zielsetzung und Auftrag	8
	2. Bisherige Berichterstattung und Struktur des Berichts	9
II	Demografischer Wandel: Fakten und Trends	11
	1. Überblick	11
	2. Parameter der demografischen Entwicklung	13
	2.1 Geburten	13
	2.2 Lebenserwartung	21
	2.3 Migration	25
	2.4 Entwicklung der Bevölkerungszahl, Altersstruktur und Erwerbsbevölkerung	29
	3. Spezifika des demografischen Wandels	37
	3.1 Differenzierung der Bevölkerungszahl nach Bundesländern	37
	3.2 Räumliche Entwicklung und Binnenwanderung	38
	3.3 Haushalte, Familie und Lebensformen	44
	3.4 Bevölkerung mit Migrationshintergrund	47
III	Auswirkungen und Maßnahmen des Bundes	50
	1. Familie und Gesellschaft	51
	1.1 Familie im Wandel	51
	1.2 Familie, Gesellschaft und Kinder	53
	1.2.1 Einflüsse auf das Geburtenverhalten	53
	1.2.1.1 Bedingungen und Einflussfaktoren	53
	1.2.1.2 Ideale Kinderzahl und Kinderwünsche	54
	1.2.2 Ziele der Familienpolitik und eingeleitete Maßnahmen	55
	1.2.2.1 Familien materiell absichern	56
	1.2.2.2 Vereinbarkeit von Familie und Beruf	57
	1.2.2.3 Infrastruktur für Familien und Kinder	61
	1.2.2.4 Familiengerechtes Umfeld	64
	1.3 Familie, Gesellschaft und Alter	65
	1.3.1 Auswirkungen des Alterns auf Familie und Gesellschaft	66
	1.3.2 Ziele der Politik für ältere Menschen und eingeleitete Maßnahmen	67
	1.3.3 Potenziale und Risiken des längeren Lebens	68
	1.4 Freiwilliges Engagement	68
	1.4.1 Aktives Gemeinwesen	68
	1.4.2 Freiwilligendienste	71
	1.4.3 Mehrgenerationenhäuser	73
	1.5 Schlussfolgerungen	74

2. Migration und Integration	75
2.1 Bedeutung von Migration und Integration im demografischen Wandel	75
2.2 Zuwanderung	75
2.2.1 Ziele der Zuwanderungspolitik und eingeleitete Maßnahmen	77
2.2.1.1 Grenzen der Zuwanderungssteuerung	77
2.2.1.2 Zuwanderung zur Arbeit, Bildung oder Forschung	78
2.2.1.3 Familiennachzug	81
2.2.1.4 Aufenthalt aus humanitären Gründen	82
2.2.2 Schlussfolgerungen	82
2.3 Ab- und Rückwanderung von Deutschen	83
2.3.1 Ansatzpunkte zur Beeinflussung der Ab- und Rückwanderung	84
2.3.2 Schlussfolgerungen	85
2.4 Integration	85
2.4.1 Stand der Integration	86
2.4.1.1 Bildung	87
2.4.1.2 Arbeitsmarkt	88
2.4.1.3 Kenntnisse der deutschen Sprache	89
2.4.2 Ziele der Integrationspolitik und eingeleitete Maßnahmen	90
2.4.2.1 Integrationskurs	91
2.4.2.2 Sprachnachweis beim Ehegattennachzug	92
2.4.2.3 Einzelmaßnahmen	92
2.4.3 Schlussfolgerungen	93
3. Wirtschaft, Arbeit, Bildung und Forschung	93
3.1 Wirtschaft	94
3.1.1 Wirtschaftliche Entwicklung und demografischer Wandel	94
3.1.2 Auswirkungen des demografischen Wandels auf die gesamtwirtschaftliche Nachfrage sowie Unternehmen und Märkte	97
3.2 Arbeit	100
3.2.1 Arbeitsmarktentwicklung und demografischer Wandel	100
3.2.1.1 Erwerbsbeteiligung ausgewählter Bevölkerungsgruppen	102
3.2.1.2 Langfristige Entwicklung des Arbeitskräftepotenzials	104
3.2.2 Ziele für die Arbeitsmarktpolitik und eingeleitete Maßnahmen	106
3.2.2.1 Ausschöpfung des ungenutzten Arbeitskräftepotenzials	107
3.2.2.1.1 Aktivierung von Arbeitsuchenden	107
3.2.2.1.2 Erhöhung der Erwerbsbeteiligung von Frauen	109

3.2.2.1.3	Erhöhung der Erwerbsbeteiligung Älterer	112
3.2.2.1.4	Erhöhung der Erwerbsbeteiligung von Personen mit Migrationshintergrund	114
3.2.2.2	Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation	116
3.2.2.2.1	Alters- und alternsgerechte Arbeitsbedingungen	116
3.2.2.2.2	Betriebliche Gesundheitsförderung und -prävention	117
3.2.2.2.3	Menschen mit Behinderungen	118
3.2.2.3	Weitere Schritte zur Sicherung der Arbeitskräftebasis	120
3.3	Bildung	121
3.3.1	Auswirkungen des demografischen Wandels auf den Bildungsbereich	122
3.3.2	Bildungspolitische Ziele und eingeleitete Maßnahmen	123
3.3.2.1	Frühkindliche Bildung	124
3.3.2.2	Schulische Bildung	126
3.3.2.3	Berufliche Ausbildung	127
3.3.2.4	Hochschulbildung	129
3.3.2.5	Berufliche Weiterbildung und lebenslanges Lernen	130
3.4	Forschung	133
3.4.1	Bedeutung des demografischen Wandels für Forschung und Innovation	133
3.4.2	Ziele der Forschungs- und Innovationspolitik und eingeleitete Maßnahmen	133
3.4.2.1	Erhöhung der Investitionen in Forschung und Innovation	133
3.4.2.2	Nationale Forschungs- und Innovationsstrategie – Hightech-Strategie 2020	134
3.4.2.3	Europäische und internationale Vernetzung	136
3.5	Schlussfolgerungen	137
4.	Alterssicherung	139
4.1	Bedeutung der demografischen Entwicklung für das System der Alterssicherung	139
4.2	Ziele für die Alterssicherungssysteme und eingeleitete Maßnahmen	140
4.2.1	Finanzielle Nachhaltigkeit der gesetzlichen Rentenversicherung	141
4.2.2	Betriebliche und private Altersvorsorge	143
4.2.3	Versorgung der öffentlich Bediensteten	145
4.2.4	Ergänzende Absicherung Hilfebedürftiger	147
4.3	Schlussfolgerungen	148
5.	Gesundheit und Pflege	149
5.1	Auswirkungen des demografischen Wandels auf das Gesundheitssystem	149

5.2 Ziele für die Gesundheitspolitik und eingeleitete Maßnahmen	152
5.2.1 Finanzielle Nachhaltigkeit des Gesundheitssystems	152
5.2.2 Qualitativ hochwertige Versorgung	154
5.2.2.1 Flächendeckende und bedarfsgerechte medizinische Versorgungsangebote	154
5.2.2.2 Bessere Koordinierung und Verzahnung der Versorgung	157
5.2.2.3 Prävention und Gesundheitsförderung	158
5.2.2.4 Gesundheitsforschung	159
5.3 Auswirkungen des demografischen Wandels auf das Pflegesystem	160
5.4 Ziele für das Pflegesystem und eingeleitete Maßnahmen	162
5.4.1 Weiterentwicklung von pflegerischen Versorgungsangeboten	162
5.4.2 Finanzielle Nachhaltigkeit der Pflegeversicherung	163
5.4.3 Unterstützung berufstätiger pflegender Angehöriger	164
5.5 Arbeitskräftebedarf in den Heil- und Pflegeberufen	165
5.6 Schlussfolgerungen	168
6. Ländliche Räume und Stadtregionen, Infrastruktur und Mobilität	169
6.1 Übergreifende Auswirkungen des demografischen Wandels	169
6.1.1 Nebeneinander von Wachstum und Schrumpfung	169
6.1.2 Alterung und größere Heterogenität	171
6.1.3 Demografie als Herausforderung für die Infrastruktur	173
6.2 Ziele und eingeleitete Maßnahmen	174
6.2.1 Grenzen der Einflussnahme des Bundes und Rahmen für eine gleichwertige Entwicklung der Regionen	174
6.2.2 Raumentwicklung	175
6.2.3 Ländliche Räume	177
6.2.4 Stadtentwicklung	179
6.2.5 Flächeninanspruchnahme	182
6.2.6 Wohnungsmarkt, Bauen und Wohnen	184
6.2.7 Mobilität und Kommunikation	186
6.2.7.1 Verkehr und Mobilität	187
6.2.7.1.1 Verkehrsinfrastrukturplanung des Bundes	190
6.2.7.1.2 Öffentlicher Personennahverkehr	191
6.2.7.1.3 Nutzerfreundlicher, barrierefreier und sicherer Verkehr	192
6.2.7.2 Kommunikation	193
6.2.8 Ver- und Entsorgung	194
6.2.8.1 Energie	194
6.2.8.2 Wasser und Abwasser	196
6.2.8.3 Abfall	196
6.3 Schlussfolgerungen	197

7. Staat und Verwaltung	199
7.1 Öffentliche Finanzen	199
7.1.1 Fiskalische Auswirkungen der demografischen Entwicklung	199
7.1.2 Sicherstellung tragfähiger öffentlicher Finanzen	205
7.1.3 Eingeleitete Maßnahmen zugunsten solider Staatsfinanzen	206
7.1.3.1 Wachstumsfreundliche Konsolidierung der öffentlichen Haushalte	207
7.1.3.2 Verringerung der Tragfähigkeitsrisiken durch Reformen der sozialen Sicherungssysteme	210
7.1.4 Schlussfolgerungen	211
7.2 Leistungen der öffentlichen Verwaltung	211
7.2.1 Demografischer Wandel und öffentliche Verwaltung	211
7.2.2 Bürgerfreundliche Wege zur Verwaltung	212
7.2.2.1 Internet und E-Government	212
7.2.2.2 Telefon und D115	214
7.2.2.3 Mobile Bürgerdienste	215
7.2.3 Schlussfolgerungen	215
7.3 Öffentliche Sicherheit	216
7.3.1 Veränderung des Kriminalitätsgeschehens	216
7.3.2 Kriminalitätsforschung und Kriminalitätsvorbeugung	218
7.3.3 Schlussfolgerungen	218
7.4 Öffentlicher Dienst	219
7.4.1 Personalstruktur in der Bundesverwaltung	219
7.4.2 Ziele für ein demografieorientiertes Personalmanagement und eingeleitete Maßnahmen	221
7.4.2.1 Alters- und altersgerechte Arbeitsgestaltung und -organisation in der Bundesverwaltung	221
7.4.2.2 Beschäftigungsbedingungen	222
7.4.3 Schlussfolgerungen	223
IV Zusammenfassung	225
V Ausblick	242

I Einleitung

1. Motivation, Zielsetzung und Auftrag

Der demografische Wandel wird die gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklung in Deutschland in den nächsten Jahrzehnten zunehmend beeinflussen. Eine anhaltend niedrige Geburtenrate, der erfreuliche Anstieg der Lebenserwartung und die damit verbundene Alterung der Bevölkerung sowie der hohe Bevölkerungsanteil von Migrant¹ sind zwar auch in anderen entwickelten Ländern zu beobachten. Sie betreffen Deutschland aber in besonderem Maß.

Im Vergleich zu Frankreich oder den nordischen Staaten ist in Deutschland der Geburtenrückgang besonders ausgeprägt. Die Lebenserwartung wächst gleichzeitig stetig. Deutschland gehört seit vielen Jahren zu den Ländern mit geringer durchschnittlicher Kinderzahl und starker demografischer Alterung. Die Gesamtbevölkerungszahl nimmt zudem seit dem Jahr 2003 ab. Sie entwickelt sich damit gegenläufig zur Weltbevölkerung, die im Verlauf des Jahres 2011 auf 7 Milliarden ansteigt und auch längerfristig weiter wachsen wird.

Der demografische Wandel hat in den nächsten Jahren und Jahrzehnten vielfältige Auswirkungen auf die wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung in Deutschland. Es kommt darauf an, die demografischen Veränderungen und die damit verbundenen Auswirkungen frühzeitig zu erkennen und zu gestalten, um damit verbundene Chancen zu nutzen und damit einhergehende Risiken abzuwenden. Hieraus ergeben sich Handlungserfordernisse für jeden Einzelnen, für die Familien, für Wirtschaft und Gesellschaft wie auch für die politischen Entscheidungsträger in Bund, Ländern und Kommunen.

Daher hat die Bundesregierung auf ihrer Kabinettsklausur im November 2009 in Meseberg folgenden Beschluss gefasst:

„Der Bundesminister des Innern wird beauftragt, einen interministeriellen Ausschuss ‚Demografie‘ zur Koordinierung von Programmen und Initiativen der Ressorts zur Gestaltung des Demografischen Wandels auf Staatssekretärs-Ebene einzuberufen und federführend dem Kabinett bis zum Jahr 2011 einen ‚Bericht der Bundesregierung zur demografischen Lage und künftigen Entwicklung des Landes‘ vorzulegen. Der Bundesminister des Innern wird ferner beauftragt, dem Kabinett hierauf aufbauend bis zum Jahre 2012 einen Vorschlag für eine ressortübergreifende ‚Demografie-Strategie der Bundesregierung‘ vorzulegen.“

¹ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird hier und im Folgenden auf die Verwendung von Paarformen verzichtet. Stattdessen wird die grammatikalisch maskuline Form verallgemeinernd verwendet (generisches Maskulinum). Diese Bezeichnungsform umfasst gleichermaßen weibliche und männliche Personen, die damit selbstverständlich gleichberechtigt angesprochen sind.

Der vorliegende Demografiebericht der Bundesregierung hat das Ziel, die bereits eingetretene und die absehbare demografische Entwicklung in Deutschland zu beschreiben und die Auswirkungen des Wandels auf die einzelnen Politikbereiche zu analysieren. Weiterhin werden die von der Bundesregierung bislang ergriffenen Maßnahmen zur Gestaltung des demografischen Wandels systematisch dargestellt. Zugleich wird der weitere Handlungsbedarf identifiziert. Die Bundesregierung möchte mit diesem Bericht zu einer Diskussion des demografischen Wandels mit den Ländern und Kommunen, der Wissenschaft und der interessierten Öffentlichkeit beitragen. Er dient gleichzeitig als Grundlage für die Demografiestrategie der Bundesregierung, die im Jahr 2012 verabschiedet wird.

2. Bisherige Berichterstattung und Struktur des Berichts


Der demografische Wandel ist bereits seit vielen Jahren Thema für den Bund wie auch für die Kommunen, die Länder und die Europäische Union. Daher kann der vorliegende Demografiebericht auf eine Vielzahl von Arbeiten aufbauen, die bis in die 70er-Jahre zurückgehen.

Die Bundesregierung hat sich mit dem demografischen Wandel in unterschiedlichen Zusammenhängen und unter verschiedenen Gesichtspunkten auseinandergesetzt. Neben den Bevölkerungsberichten der Bundesregierung zu den Weltbevölkerungskonferenzen (1974, 1984, 1994) sind beispielsweise die Modellrechnungen zur Bevölkerungsentwicklung in der Bundesrepublik Deutschland (in den Jahren 1987, 1996 und 2000) zu nennen.

Darüber hinaus befassen sich die einzelnen Bundesressorts seit Jahren intensiv mit der demografischen Entwicklung und den Auswirkungen auf ihre Politikbereiche, wie zum Beispiel das Bundesministerium der Finanzen (Bericht zur Tragfähigkeit der öffentlichen Finanzen), das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Rentenversicherungsbericht, Bericht „Aufbruch in die altersgerechte Arbeitswelt“), das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Altenbericht²), das Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (Umgang mit den Folgen der demografischen Entwicklung für Aus- und Umbau der technischen und sozialen Infrastruktur) oder das Bundesministerium für Bildung und Forschung (Förderschwerpunkt Demografischer Wandel mit entsprechenden Projekten und Publikationen).

Der Deutsche Bundestag hat im Jahr 1992 eine Enquête-Kommission „Demographischer Wandel“ eingesetzt. Diese Kommission legte im Jahr 2002 ihren Schlussbericht „Demographischer Wandel – Herausforderungen unserer älter werdenden Gesellschaft an den Einzelnen und die Politik“ vor

² Seit 1993 wird regelmäßig in jeder Legislaturperiode ein Bericht zur Lage der älteren Generation in der Bundesrepublik Deutschland (Altenbericht) von einer Sachverständigenkommission im Auftrag der Bundesregierung erstellt und dem Deutschen Bundestag zugeleitet.



(BT-Drucksache 14/8800). Zudem spielt die demografische Entwicklung auch bei der Formulierung einer nationalen Nachhaltigkeitsstrategie eine wichtige Rolle und war ein Schwerpunkt des Fortschrittsberichts 2008 zur Nachhaltigkeitsstrategie.

Die Länder haben in den letzten Jahren zahlreiche Enquête-Kommissionen eingerichtet und Strategien zum Umgang mit der demografischen Entwicklung verabschiedet. Viele Kommunen haben das Thema ebenfalls aufgegriffen, da sie mit den konkreten Auswirkungen einer zurückgehenden und alternden Bevölkerung direkt konfrontiert sind.

Ferner veröffentlicht auch die Europäische Kommission Berichte zum demografischen Wandel, wie den „Europäischen Demografiebericht“ und das Grünbuch „Angesichts des demografischen Wandels – eine neue Solidarität zwischen den Generationen“.

Der demografische Wandel betrifft auf Bundesebene nahezu alle Ressorts und Politikbereiche. Der vorliegende Demografiebericht stellt die damit verbundenen Zusammenhänge und politischen Maßnahmen erstmals ressortübergreifend dar.

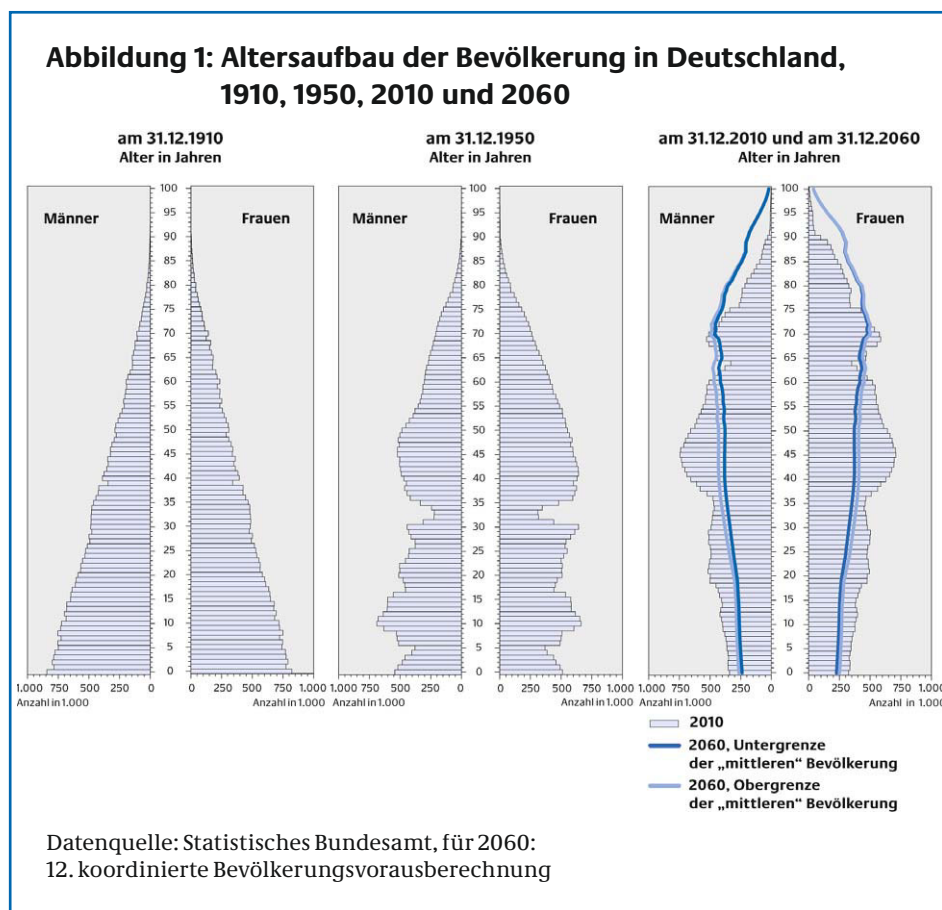
Der Bericht fasst in Teil II die wichtigsten Fakten und Trends zum demografischen Wandel in Deutschland zusammen. Teil III stellt die Auswirkungen des demografischen Wandels auf die besonders betroffenen Politikfelder dar und beschreibt die bereits ergriffenen Maßnahmen des Bundes. Teil IV enthält eine Zusammenfassung der wesentlichen Aussagen des Berichts und Teil V gibt einen Ausblick auf die ressortübergreifende Demografiestrategie der Bundesregierung.


II Demografischer Wandel: Fakten und Trends

1. Überblick

Der demografische Wandel zeigt sich in Veränderungen der Bevölkerungsentwicklung, der Alters- und Geschlechterstruktur, der ethnischen Zusammensetzung und der regionalen Verteilung der Bevölkerung sowie der Lebensformen. Er wird im Wesentlichen durch die Entwicklung der Anzahl der Geburten, der Sterbefälle und der Wanderungsbilanz bestimmt.

In Deutschland ist die demografische Entwicklung durch eine kontinuierlich steigende Lebenserwartung und durch dauerhaft niedrige Geburtenzahlen gekennzeichnet. Seit dem Jahr 2003 nimmt die Gesamtzahl der Bevölkerung ab. Die Zahl der Sterbefälle übersteigt die der Geburten bereits seit Jahrzehnten. Gleichzeitig verändert sich der Altersaufbau der Bevölkerung, und die Struktur zwischen den Altersgruppen verschiebt sich. Es sind ein sinkender Anteil Jüngerer und ein wachsender Anteil Älterer zu verzeichnen. Die demografische Alterung verläuft langfristig und wird sich weiter fortsetzen, wie Abbildung 1 für den Zeitraum von 1910 bis 2060 zeigt.





Die derzeitige Bevölkerungsstruktur weicht schon lange von der Form der klassischen Bevölkerungspyramide ab, bei der sich die Stärke der Jahrgänge von den jüngsten bis zu den ältesten kontinuierlich verringert (1910). Im Altersaufbau von 1950 haben die beiden Weltkriege und die Weltwirtschaftskrise 1930 deutliche Kerben hinterlassen. Heute sind die mittleren Altersklassen besonders stark vertreten. Bis zum Jahr 2060 werden die zahlreich besetzten Jahrgänge weiter nach oben verschoben und schließlich von numerisch kleineren Jahrgängen ersetzt.

Der demografische Wandel ist im Wesentlichen durch fünf Entwicklungen gekennzeichnet:

1. Das Geburtenniveau ist in Deutschland dauerhaft niedrig und liegt seit etwa 40 Jahren um ein Drittel unter dem Niveau zur Erhaltung der Bevölkerungszahl (Generationenersatz). Der Anteil älterer Menschen an der Bevölkerung steigt, weil die Kindergeneration jeweils kleiner als die Elterngeneration ist.
2. Die Lebenserwartung nimmt kontinuierlich zu und bewirkt eine weitere Verschiebung der Alterszusammensetzung der Bevölkerung zugunsten der Älteren. Das Anwachsen älterer Bevölkerungsgruppen geht einher mit dem Altern der geburtenstarken Jahrgänge von 1955 bis 1964 (Babyboomer), die nach 2020 in das Rentenalter eintreten werden. Ihre Versorgung wird dann in den Händen schwächer besetzter, jüngerer Jahrgänge liegen. Der Rückgang der Bevölkerungszahl und die Veränderung des Altersaufbaus der Bevölkerung sind in der heute bestehenden Altersstruktur bereits angelegt.
3. Die Bevölkerungsentwicklung wird durch Zu- und Abwanderung beeinflusst. Deutschland war in der Vergangenheit ein Land mit starken Wanderungsgewinnen. Diese haben zu einer Abmilderung des Alterungsprozesses geführt. Nachdem der Wanderungssaldo jahrelang rückläufig und zwischenzeitlich sogar negativ war,³ gab es im Jahr 2010 wieder deutliche Wanderungsgewinne.
4. Die demografische Entwicklung verläuft innerhalb Deutschlands regional unterschiedlich. Viele ostdeutsche Regionen sind mit einem deutlichen Rückgang der Bevölkerungszahl und einer starken Alterung konfrontiert. Zunehmend gilt dies jedoch auch für ländliche und städtische Regionen in Westdeutschland.
5. Deutschlands Bevölkerung ist in den letzten Jahrzehnten ethnisch heterogener geworden: Derzeit leben hier 15,7 Millionen Menschen mit Migrationshintergrund. Dieser Trend wird sich fortsetzen.

³ Der Wanderungssaldo für die Jahre 2008 und 2009 ist aufgrund der Korrekturen der Melderegister nur bedingt aussagekräftig.

Nachstehend folgt zunächst eine Darstellung der Parameter, welche die Bevölkerungszahl unmittelbar beeinflussen, einschließlich einer Vorausberechnung der Gesamtbevölkerung. Daran schließen sich Ausführungen zum demografischen Wandel auf regionaler Ebene, zur Binnenwanderung, zur Entwicklung der Haushalte und zur Bevölkerung mit Migrationshintergrund an.

2. Parameter der demografischen Entwicklung

Grundlage der weiteren Beschreibung der vielfältigen Aspekte der demografischen Lage und des demografischen Wandels sind hauptsächlich die Daten der amtlichen Statistik. Dazu gehören die Statistiken der Geburten und Sterbefälle, der Eheschließungen und Ehescheidungen, der Wanderungen über die Grenzen und innerhalb Deutschlands sowie zum Bevölkerungsbestand.⁴

Darüber hinaus ermöglichen Bevölkerungsvorausberechnungen⁵ eine Abschätzung der künftigen demografischen Entwicklung. Sie enthalten Schätzungen zur künftigen Bevölkerungszahl sowie zur Alters- und Geschlechtsstruktur. Es werden mehrere Varianten mit verschiedenen Annahmen beschrieben.

2.1 Geburten

Die Zahl der Geburten bestimmt maßgeblich, ob eine Bevölkerung wächst oder schrumpft. Die zusammengefasste Geburtenziffer (Total Fertility Rate, TFR)⁶ ist

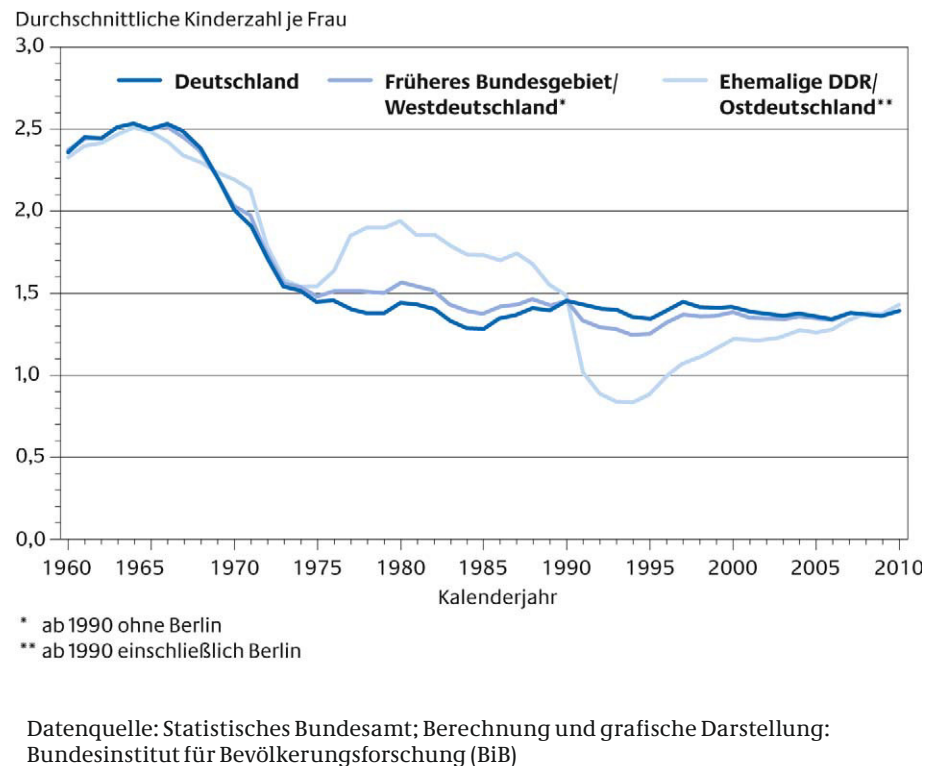
⁴ Angaben zum Bevölkerungsbestand stammen aus der Bevölkerungsfortschreibung. Dabei werden für das frühere Bundesgebiet die Ergebnisse der letzten Volkszählung von 1987 und für die ehemalige DDR ein Auszug aus dem Einwohnermelderegister von 1990 mit den laufenden Meldungen zu Geburten, Sterbefällen und Wanderungen fortgeschrieben. Mit zunehmendem zeitlichen Abstand von der letzten Volkszählung werden die Ergebnisse zum Bevölkerungsstand ungenauer. Ihre Neujustierung wird erst nach dem Zensus 2011 möglich, dessen erste Ergebnisse Ende 2012 erwartet werden.

⁵ Sie stützen sich primär auf die 12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung des Statistischen Bundesamtes und der Statistischen Ämter der Länder. Die Bevölkerungsvorausberechnungen stellen keine Prognosen dar, sondern zeigen auf, wie die Entwicklung verlaufen würde, wenn bestimmte Annahmen zum Geburtenverhalten, zur Sterblichkeit und zum Wanderungsgeschehen eintreffen. Die Annahmen beruhen auf Untersuchungen der Verläufe im Zeit- und Ländervergleich sowie auf Hypothesen über die heute erkennbaren Entwicklungstrends. Die langfristigen Vorausberechnungen haben Modellcharakter und sollen als Wenn-dann-Szenarien verstanden werden.

⁶ Die zusammengefasste Geburtenziffer eines Kalenderjahres bezieht sich auf alle Frauen, die im betrachteten Jahr im Alter von 15 bis 49 Jahren waren. Sie wird – hier in Bezug auf das Jahr 2010 – wie folgt interpretiert: Wenn das Geburtenverhalten der Frauen in den 35 Jahren zwischen ihrem 15. und 50. Geburtstag so wäre wie das durchschnittliche Geburtenverhalten aller 15- bis 49-jährigen Frauen im Jahr 2010, dann würden sie im Laufe ihres Lebens durchschnittlich circa 1,39 Kinder bekommen. Das Geburtenverhalten wird dabei anhand der altersspezifischen Geburtenziffern der Frauen in den einzelnen Altersjahren gemessen. Die zusammengefasste Geburtenziffer der Kalenderjahre ist zeitnah verfügbar. Ihre Schwankungen, die im Zusammenhang mit der Entwicklung der altersspezifischen Geburtenhäufigkeit betrachtet werden müssen, sind ein wichtiger Indikator für die aktuellen Veränderungen im Geburtenverhalten der Bevölkerung. Der Wert der zusammengefassten Geburtenziffer ist allerdings mit einer gewissen Vorsicht zu interpretieren, da in Perioden mit ansteigendem Gebäralter, wie zurzeit in Deutschland, das Geburtenniveau unterschätzt werden kann.

eine Größe zur Beschreibung der Fertilität. Sie lag im Jahr 2010 in Deutschland bei durchschnittlich 1,39 Kindern je Frau⁷ (vgl. Abbildung 2). Für die Erhaltung der Bevölkerungszahl (Generationenersatz) wären 2,1 Kinder notwendig.

Abbildung 2: Zusammengefasste Geburtenziffer in Deutschland, West- und Ostdeutschland, 1960–2010

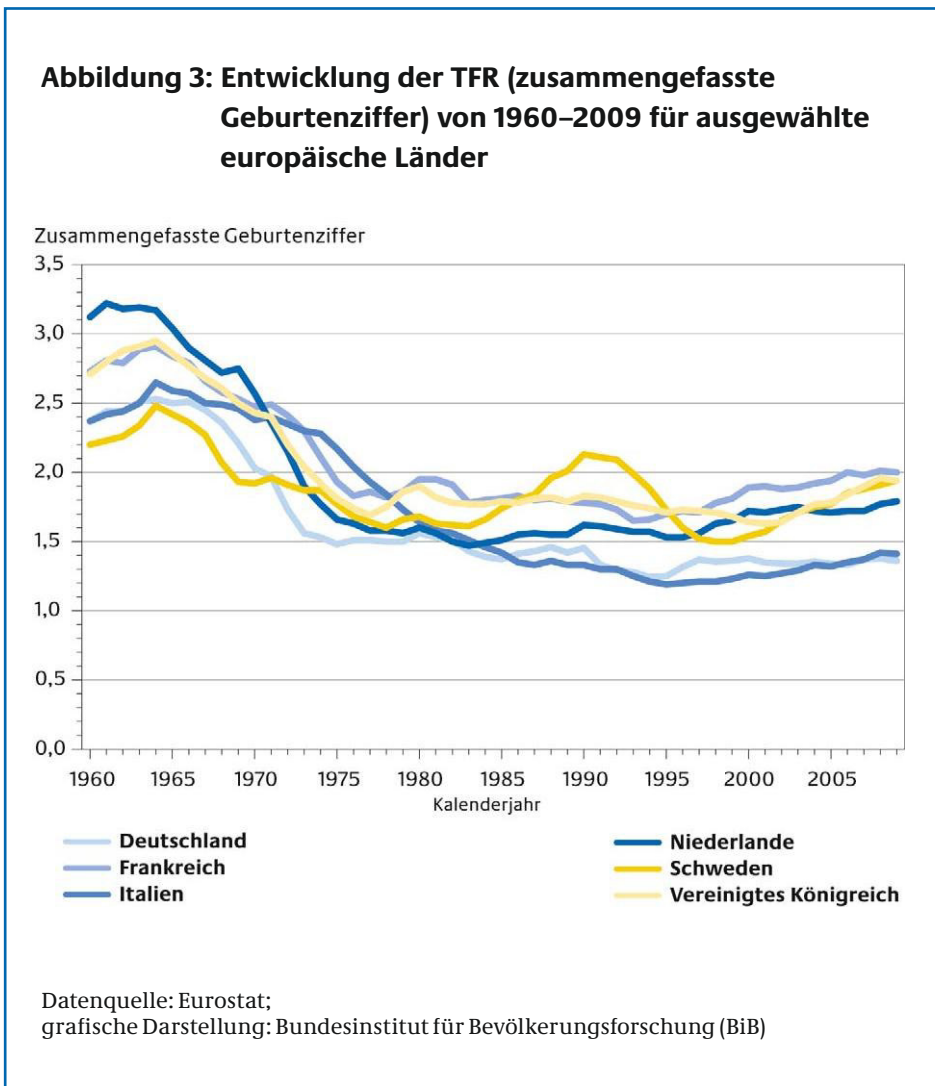


In ganz Deutschland sank die Geburtenrate bereits seit Ende der 60er-Jahre auf ein niedriges Niveau ab. Dieser Rückgang schloss sich an das Geburtenhoch nach dem Zweiten Weltkrieg an. Merkmale dieser Phase waren die sehr hohe Heiratsneigung und die geringe Kinderlosigkeit. In der DDR stieg nach 1975 die Fertilität vorübergehend wieder an, nach der deutschen Wiedervereinigung ist in den neuen Ländern zunächst ein zweites gravierendes Geburtentief entstanden, das erst ab Mitte der 90er-Jahre wieder abgebaut wurde. Im Jahr 2010 sind die Geburtenniveaus mit 1,39 im früheren Bundesgebiet und 1,43 in

Davon abzugrenzen ist die endgültige Kinderzahl bzw. zusammengefasste Geburtenziffer von Frauenkohorten, die das reproduktive Verhaltensmuster realer Frauenjahrgänge abbildet und nicht von kurzfristigen Ereignissen beeinflusst wird. Die endgültige Kinderzahl kann allerdings erst dann berechnet werden, wenn die entsprechende Kohorte das 50. Lebensjahr erreicht hat.

⁷ Die Zahl der Schwangerschaftsabbrüche lag im Jahr 2010 bei rund 110.000, das entspricht 70 Abbrüchen je 10.000 Frauen im Alter zwischen 15 und 44 Jahren. Sie ist seit dem Jahr 2003 kontinuierlich gesunken. Da über die Motivlage der Frauen in der Bevölkerungsstatistik keine Angaben vorliegen, wird das Thema hier nicht weiterverfolgt.

den neuen Ländern (einschließlich Berlin) nahezu gleich.⁸ Deutschland gehört im internationalen Vergleich zumindest seit dem Jahr 1980 zu den Ländern mit besonders niedriger Fertilität (vgl. Abbildung 3).

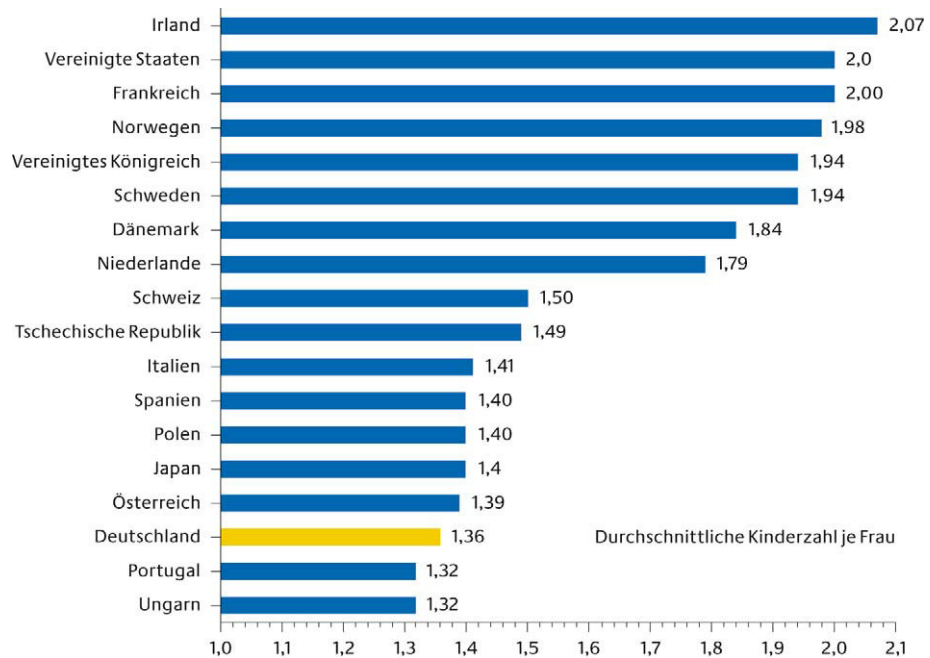


Gemeinsam mit Italien weist Deutschland seit Mitte der 80er-Jahre gegenüber Frankreich, dem Vereinigten Königreich, Schweden und den Niederlanden eine niedrige Geburtenrate auf.

Ein vergleichender Blick auf die Fertilität für das Jahr 2009 in und außerhalb Europas ergibt für Deutschland ebenfalls vergleichsweise geringe Werte.

⁸ Die endgültige Kinderzahl der Frauenkohorten ist allerdings in den neuen Ländern immer noch höher als im Westen Deutschlands.

Abbildung 4: Zusammengefasste Geburtenziffern im internationalen Vergleich, 2009



Datenquelle: Eurostat;
 Vereinigte Staaten und Japan: Statistisches Bundesamt, Internationale Statistik;
 grafische Darstellung: Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (BiB)

Der durchschnittliche Wert in der Europäischen Union betrug im Jahr 2008 1,60 (letzte aktuelle Angabe). Die höchsten Werte bestehen im Jahr 2009 in Irland mit 2,07 und in Frankreich mit 2,00. In den Vereinigten Staaten liegt die durchschnittliche Kinderzahl bei 2,0. Am unteren Ende der Skala liegen Ungarn und Portugal mit einem Wert von 1,32 und Deutschland als Drittlletzter mit einem Wert von 1,36 (2009).

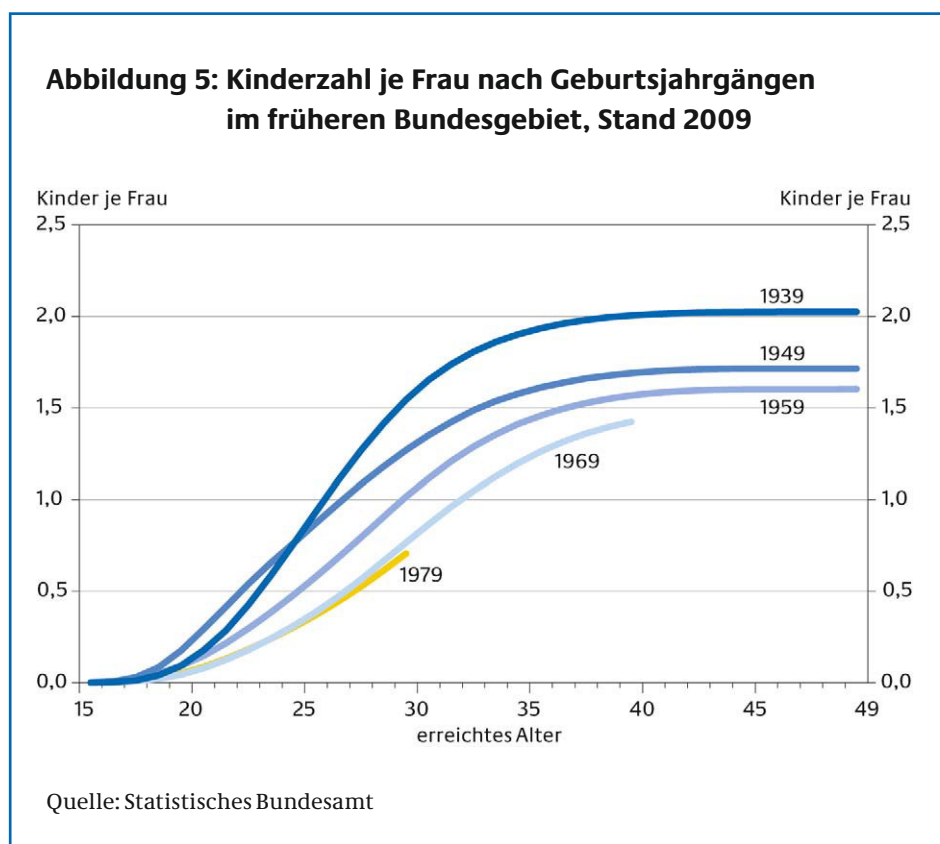
Generatives Verhalten nach Geburtsjahrgängen

Eine nähere Beschreibung der Geburtenzahlen in Deutschland erfordert zudem eine kohortenspezifische Betrachtung. Die Kohortenfertilität gibt Aufschluss über die endgültige Kinderzahl eines weiblichen Geburtenjahrgangs.⁹ Sie ist aktuell in Deutschland höher als die zusammengefasste Geburtenziffer.

Die durchschnittliche Kinderzahl nach Geburtsjahrgängen ist in Deutschland kontinuierlich gesunken. Sie nahm von 2,0 Kindern je Frau des Jahrgangs 1939 auf 1,7 des Jahrgangs 1959 ab (vgl. Abbildung 5). Dabei ist das durchschnittliche Gebäralter kontinuierlich angestiegen. Dieser Altersanstieg war zunächst auf

⁹ Zur Kohortenfertilität vgl. Fußnote 6.

das frühere Bundesgebiet begrenzt. Seit Beginn der 90er-Jahre bekommen auch Frauen in den neuen Ländern später im Leben Kinder.

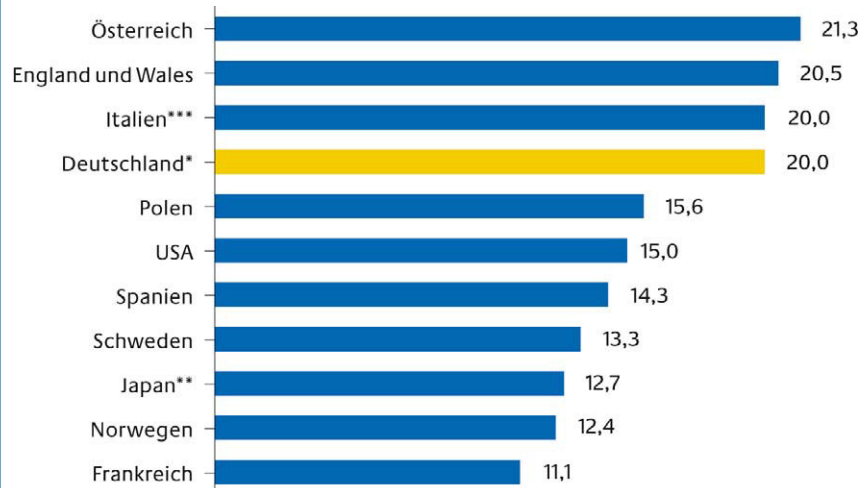


Der Rückgang der durchschnittlichen Kinderzahl je Frau nach Geburtsjahrgängen ist zunächst auf die Abnahme der Zahl der Kinder je Mutter zurückzuführen – bei einem relativ stabilen Anteil der Mütter an allen Frauen.¹⁰ Die Zahl der Kinder je Mutter pendelte sich bei den Jahrgängen von 1949 bis 1968 auf einen Durchschnitt von zwei ein. Aber immer mehr Frauen dieser Jahrgänge blieben kinderlos. So ist die durchschnittliche endgültige Kinderzahl aller Frauen weiter gesunken. Das hohe Ausmaß der Kinderlosigkeit von Frauen, die heute Mitte 40 sind, trägt maßgeblich zum niedrigen Geburtenniveau dieser Generation bei.

Die Kinderlosigkeit ist unter den jüngeren Geburtsjahrgängen (um 1970) in Europa allgemein angestiegen. Im internationalen Vergleich ist sie jedoch in Deutschland besonders hoch. In Abbildung 6 wird die definitive Kinderlosigkeit von Frauen des Jahrgangs 1965 in verschiedenen europäischen Ländern, den USA und Japan vergleichend dargestellt.

¹⁰ Mikrozensususerhebung 2008 zur Gesamtzahl der von Frauen geborenen Kinder.

Abbildung 6: Kinderlosigkeit von Frauen des Geburtsjahrgangs 1965 (in Prozent)



* Quelle für Deutschland: Statistisches Bundesamt, Mikrozensus 2008

Quelle (andere Länder): Observatoire Démographique Européen, Stand 2004

** Geburtsjahrgang 1960, Quelle für Japan: Hara, Toshihiko, Increasing Childlessness in Germany and Japan: Toward a Childless Society?, International Journal of Japanese Sociology

*** 1964

Kinder und Lebensformen der Eltern

Die Anzahl der Geburten unterscheidet sich in Abhängigkeit von den Familien- und Lebensformen. Verheiratete Frauen haben im Durchschnitt mehr Kinder als Frauen in nichtehelichen Lebensgemeinschaften oder alleinerziehende Frauen. Der Anteil der Kinder verheirateter Mütter ist zwischen 1996 und 2010 um 8 Prozentpunkte zurückgegangen. Der Anteil der Kinder in nichtehelichen Lebensgemeinschaften ist um 3 Prozentpunkte und der von Alleinerziehenden um 5 Prozentpunkte gestiegen.

Tabelle 1: Kinder unter 18 Jahren in der Familie nach dem Familientyp, 1996 und 2010 (in 1.000/Prozent)

Familientyp	1996 (in 1.000)	1996 (%)	2010 (in 1.000)	2010 (%)
Ehepaare	13.096	84	9.897	76
Nichteheliche Lebensgemeinschaften	644	4	964	7
Alleinerziehende	1.859	12	2.202	17
Insgesamt	15.599	100	13.063	100

Quelle: Statistisches Bundesamt

Die Zahl der Eheschließungen in Deutschland ist seit Ende der 80er-Jahre rückläufig. Die Gesamtzahl hat sich von 530.000 Eheschließungen im Jahr 1989 auf 382.000 im Jahr 2010 reduziert. Dies liegt einerseits am sinkenden Anteil der Bevölkerung im heiratsfähigen Alter und andererseits an der abnehmenden Heiratsneigung.

Mit dem Rückgang des Heiratsniveaus ist eine Verschiebung der Eheschließungen in höhere Lebensalter verbunden. Vor allem in Ostdeutschland ist das Erstheiratsalter stark angestiegen. Während Frauen Ende der 80er-Jahre mit rund 23 Jahren erstmalig eine Ehe eingingen, hat sich dieses Alter bis heute auf rund 30 Jahre erhöht und liegt damit etwas über dem westdeutschen Niveau.

Das vergleichsweise niedrige Heiratsniveau geht in Deutschland mit einer steigenden Scheidungshäufigkeit einher. Von den heute geschlossenen Ehen enden, wenn das gegenwärtige Scheidungsniveau anhält, 39% mit einer Scheidung. 1990 war das Scheidungsniveau noch erheblich niedriger und betrug 27%.

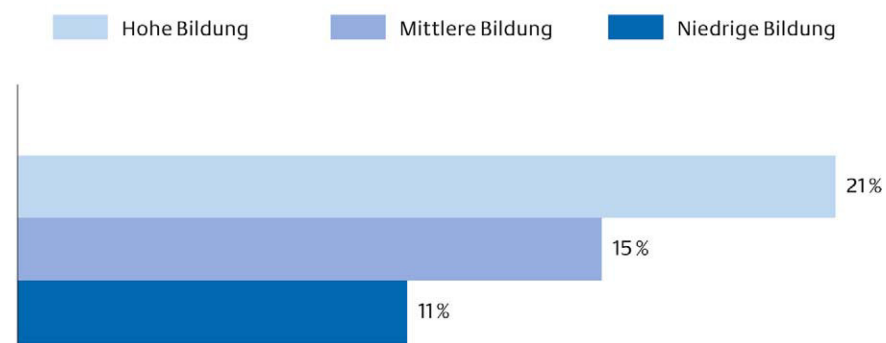
Kinderlosigkeit und Bildung

Kinderlosigkeit ist vor allem durch den hohen Anteil von kinderlosen Akademikerinnen in den Fokus der öffentlichen Aufmerksamkeit gerückt. Der Zusammenhang von Bildungsniveau und Kinderlosigkeit ist in der Familienforschung schon länger bekannt und wird durch die amtliche Statistik bestätigt.¹¹ Höher gebildete Frauen sind häufiger kinderlos. Lassen sich beide Ziele, Kinder aufzuziehen und eine qualifizierte Erwerbstätigkeit auszuüben, nicht gleichzeitig erreichen, entscheiden sich Frauen mit höherer Bildung häufiger für den Karriereweg. Die mangelnde Vereinbarkeit von Familie und Beruf in einer von männlichen Lebensmustern geprägten Arbeitswelt spielt dabei eine entscheidende Rolle. Weitere wichtige Argumente sind der Einkommensverlust, wenn

¹¹ Siehe Statistisches Bundesamt, Pressemitteilung Nr. 283 vom 29. Juli 2009 „Kinderlosigkeit nimmt zu“, Ergebnisse des Mikrozensus 2008, Wiesbaden.

Zeiten der Kindererziehung eine Erwerbsarbeit verhindern (Opportunitätskosten¹²), wie auch Schwierigkeiten beim Wiedereinstieg nach längerer Abwesenheit am Arbeitsmarkt. Hinzu kommt, dass insbesondere in Westdeutschland teilweise Rollenbilder vorherrschen, nach denen eine Vollerwerbstätigkeit von Müttern und eine gelungene Kindererziehung häufig für unvereinbar gehalten werden. Zudem ist die mütterliche Erwerbstätigkeit häufig in Ermangelung von Kinderbetreuungsmöglichkeiten auch nicht realisierbar. Insgesamt gilt für Deutschland: Je höher der Bildungsstand, desto weniger Kinder hat eine Frau geboren (vgl. Abbildung 7).

Abbildung 7: Anteil der 40- bis 75-jährigen Frauen ohne Kinder nach Bildungsstand



Quelle: Statistisches Bundesamt, Mikrozensus 2008

Der ausgeprägte Zusammenhang zwischen Bildung und generativem Verhalten in Deutschland lässt sich auch an der Zahl der Kinder je Mutter beobachten. Mit zunehmendem Bildungsstand sinkt der Anteil der Mütter mit drei oder mehr Kindern. Auch der Zeitpunkt der Familiengründung hängt mit dem Bildungsstand der Frauen und ihren Ausbildungszeiten zusammen. Er hat sich auf der Lebenszeitachse in den letzten Jahren spürbar nach hinten verschoben.

Studien zur Kinderlosigkeit bei Männern zeigen, dass Männer häufiger als Frauen kinderlos sind. Das ist darin begründet, dass Männer einerseits häufiger ledig bleiben als Frauen und andererseits die Kinderlosigkeit unter Männern häufiger dem Lebensideal entspricht.¹³

¹² Siehe hierzu überblicksartig Peuckert, Rüdiger 2008: Familienformen im sozialen Wandel, 7. Auflage, Wiesbaden: VS Verlag.

¹³ Vgl. zum Beispiel Eckhard, Jan; Klein, Thomas 2006: Männer, Kinderwunsch und generatives Verhalten. Eine Auswertung des Familiensurvey zu Geschlechterunterschieden in der Motivation zur Elternschaft, Wiesbaden: VS Verlag; Schmitt, Christian 2005: Kinderlosigkeit

2.2 Lebenserwartung

Seit über 150 Jahren steigt die Lebenserwartung der Menschen in Deutschland und anderen entwickelten Ländern kontinuierlich um knapp drei Monate pro Jahr an.¹⁴ In der zweiten Hälfte des 19. und am Anfang des letzten Jahrhunderts ist vor allem die Sterblichkeit bei Säuglingen und Kindern stark zurückgegangen. Nach 1950 prägte dann primär der Zugewinn an Lebensjahren älterer Menschen das Bild. Zu dieser Entwicklung haben maßgeblich der gestiegene Wohlstand, die verbesserten Arbeitsbedingungen, die Fortschritte in der medizinischen Versorgung, Hygiene und Ernährung beigetragen. Es ist zu erwarten, dass auch künftig die Lebenserwartung weiterhin ansteigen wird. Dies entspricht dem allgemeinen Trend in modernen Staaten.¹⁵ Eine Obergrenze der Lebenserwartung – eine individuell in den Genen festgeschriebene natürlich vorbestimmte Lebensspanne – gibt es nach Auffassung der Forschung nicht.

Das Statistische Bundesamt geht in der 12. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung von einem weiteren Anstieg der Lebenserwartung in Deutschland aus. Die gegenwärtige Lebenserwartung (2010) Neugeborener liegt für Jungen bei 77,5 und für Mädchen bei 82,6 Jahren. In einer vergleichsweise moderaten Projektion (Basisannahme) ergibt sich für das Jahr 2030 für Männer eine durchschnittliche Lebenserwartung bei Geburt von 81 Jahren und für Frauen von 85,7 Jahren. Das sind Zuwächse von 3,8 Jahren für Männer und von 3,3 Jahren für Frauen im Vergleich zur Lebenserwartung in Deutschland im Zeitraum 2006/2008. Die Differenz in der Lebenserwartung von Männern und Frauen verringert sich bis 2060 von 5,2 auf 4,2 Jahre. 65-jährige Männer können immer noch mit weiteren 22,3, gleichaltrige Frauen mit 25,5 Lebensjahren rechnen. Das sind jeweils rund 5 Jahre mehr als 2006/2008.

bei Männern – Geschlechtsspezifische Determinanten ausbleibender Elternschaft. In: Tölke, Angelika; Hank, Karsten (Hrsg.): Männer – Das „vernachlässigte“ Geschlecht in der Familienforschung, Zeitschrift für Familienforschung, Sonderheft 4, Wiesbaden: VS Verlag, S. 18–43.

¹⁴ Oeppen, Jim; Vaupel, James 2002: Broken limits of life expectancy. In: Science 296, S. 1029–1031.

¹⁵ Im Allgemeinen wird zur Ermittlung der Lebenserwartung für Bevölkerungsvorausberechnungen der Langzeittrend der Sterblichkeitsentwicklung fortgeschrieben und gegebenenfalls an die Veränderungen der jüngsten Zeit angepasst. Andere Wege zur Vorausschätzung der Lebenserwartung gehen beispielsweise die Wissenschaftler des Max-Planck-Instituts für demografische Forschung in Rostock unter Leitung von James Vaupel. Ihre Analyse vergleichbarer Industrieländer ergibt einen deutlich stärkeren Anstieg als in den amtlichen Vorausberechnungen angenommen.

Tabelle 2: Übersicht zu den Annahmen der künftigen Entwicklung der Lebenserwartung bis 2060 (in Jahren)

Geschlecht	Lebenserwartung bei Geburt					Zuwachs in Deutschland gegenüber 2006/2008*			
	2006/ 2008 Deutsch- land	Basis- annahme (L1)		Annahme starker An- stieg (L2)		Basis- annahme (L1)		Annahme starker An- stieg (L2)	
		2030	2060	2030	2060	2030	2060	2030	2060
Männer	77,2	81,0	85,0	82,3	87,7	+3,8	+7,8	+5,1	+10,6
Frauen	82,4	85,7	89,2	86,7	91,2	+3,3	+6,8	+4,3	+8,8
Diffe- renz	5,2	4,7	4,2	4,4	3,5	-0,5	-1,0	-0,8	-1,8

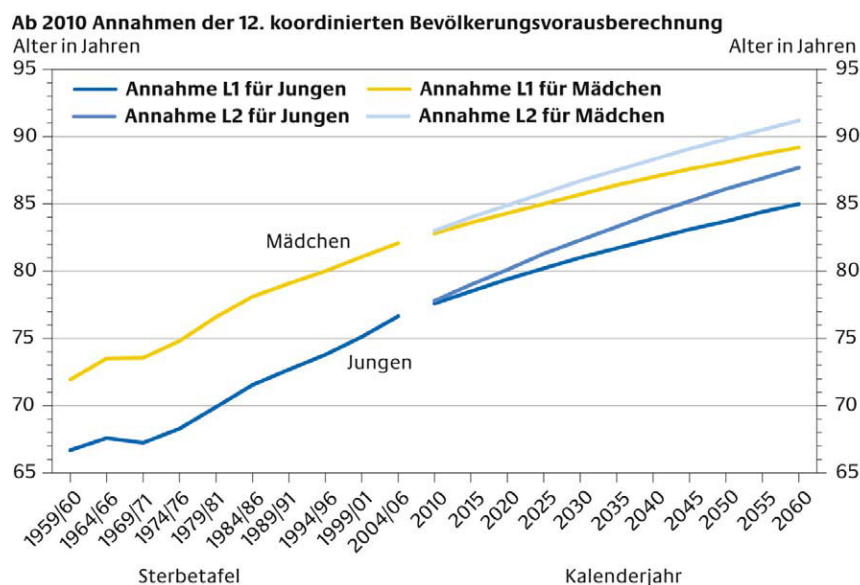
* Abweichungen durch Rundungsdifferenzen möglich

Quelle: Statistisches Bundesamt, 12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung

In einer zweiten, optimistischeren Annahme wird von einem höheren Anstieg der Lebenserwartung bei Geburt ausgegangen. Sie erreicht bis zum Jahr 2030 für Männer 82,3 und für Frauen 86,7 Jahre. Das sind für Männer 5,1 Jahre bzw. für Frauen 4,3 Jahre mehr als 2006/2008. Die Differenz in der Lebenserwartung zwischen Männern und Frauen sinkt von 5,2 auf 4,4 Jahre im Jahr 2030. Abbildung 8 zeigt die Entwicklung der Lebenserwartung bei Geburt von 1960 bis 2060 in Fünf-Jahres-Intervallen. Dabei werden ab 2010 die Annahmen (L1 und L2) der 12. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung dargestellt.

Immer mehr Menschen erreichen ein hohes Alter bei besserer körperlicher und geistiger Leistungsfähigkeit. Die gesellschaftlichen Altersbilder werden der gesellschaftlichen Wirklichkeit häufig nicht mehr gerecht, denn sie unterschätzen Gesundheit und Leistungsfähigkeit im fortgeschrittenen Alter. Zudem wird die individuelle Varianz im Alter durch Altersstereotype und starre kalenderische Altersregeln häufig übersehen.

Abbildung 8: Lebenserwartung von Jungen und Mädchen bei Geburt, 1960–2060 (in Jahren)



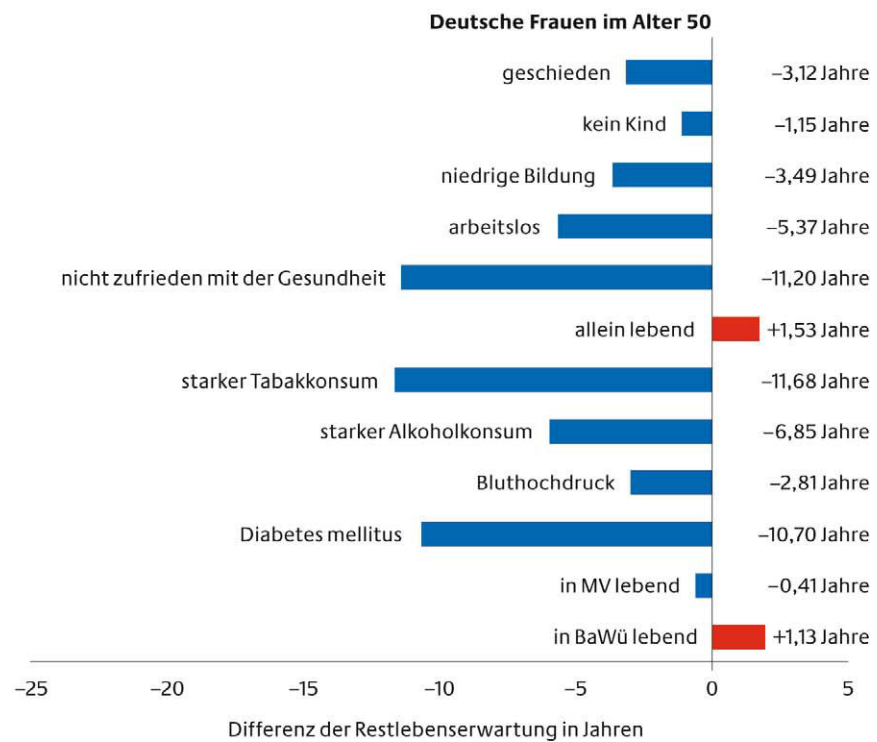
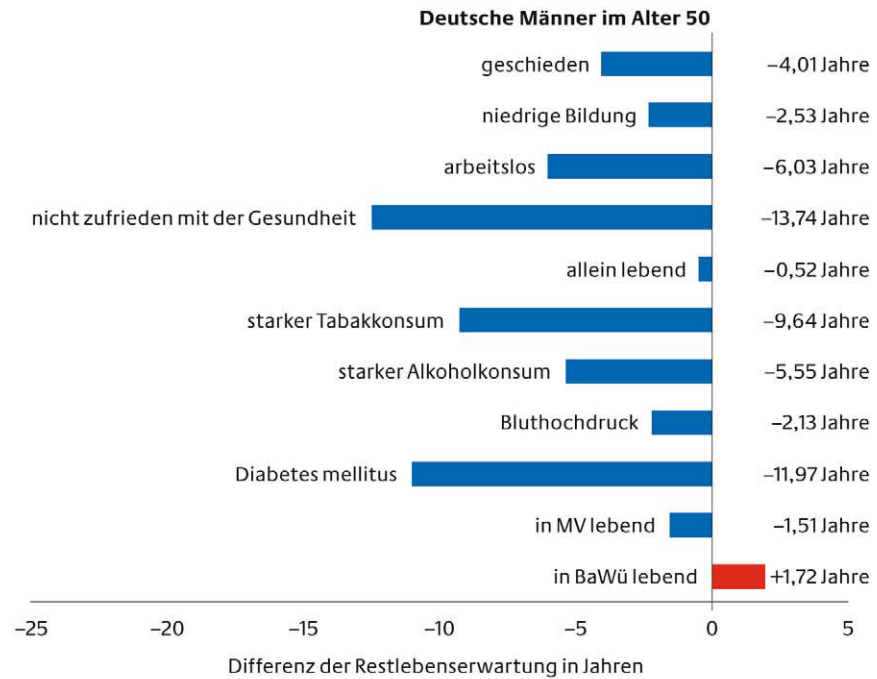
Quelle: Statistisches Bundesamt;
grafische Darstellung: Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (BiB)

Die Chancen auf ein langes Leben variieren individuell und sind nicht zuletzt gezielter Prävention und Gesundheitsförderung zu verdanken. Die Ursachen individueller Unterschiede in der Lebenserwartung sind vielfältig. Dazu zählen Lebens- und Arbeitsbedingungen, Gesundheitsverhalten und Krankheiten im pränatalen und frühkindlichen Alter. Frauen leben durchschnittlich länger als Männer, Gebildete länger als Ungebildete und Nichtraucher länger als Raucher.

Das Sterberisiko im mittleren und hohen Alter wird durch den sozialen Status, durch Lebensstilfaktoren und gesundheitliche Risiken beeinflusst, wie Untersuchungen zu bestimmten Risikofaktoren zeigen. Die hier herangezogene Analyse (siehe Abbildung 9) geht von einer sogenannten Referenzperson mit definierten Merkmalen aus, deren Restlebenserwartung den Bezugspunkt für alle Vergleiche bildet. Untersucht wurde, wie stark sich die Restlebenserwartung der Referenzperson im Alter von 50 Jahren verringert, wenn ein Merkmal des Risikoprofils verändert wird. Unzufriedenheit mit dem eigenen Gesundheitszustand, Diabetes mellitus oder starkes Rauchen beeinflussen die Lebenserwartung demnach besonders negativ. Auch starker Alkoholkonsum oder Arbeitslosigkeit erhöhen die Sterblichkeit deutlich. Bluthochdruck oder geringe Bildung verringern nach den Ergebnissen dieser Studie die Lebenserwartung in geringerem Maß.¹⁶

¹⁶ Siehe Muth, Elena; Kruse, Anne; Doblhammer, Gabriele 2008: Was das Leben Jahre kostet. In: Demografische Forschung aus erster Hand 5/3, S. 1–2.

Abbildung 9: Unterschiede in der Restlebenserwartung der deutschen Frauen und Männer im Alter 50 im Vergleich zu einer Referenzperson



Quelle: Muth, E.; Kruse, A.; Doblhammer, G. 2008: Was das Leben Jahre kostet.
In: Demografische Forschung aus erster Hand 5/3, S. 2

Es ist allerdings zu beachten, dass diese Faktoren nicht isoliert voneinander, sondern nur in Bezug zur gesamten Lebenssituation zu sehen sind.

Ungeachtet individueller Unterschiede im Alter gilt: Die Anzahl der Lebensjahre, die die Menschen in Gesundheit verbringen, wächst. Denn die Lebenserwartung von Männern und Frauen steigt nicht, weil sich der Alterungsprozess verlangsamt, sondern vor allem, weil er immer später im Leben einsetzt. Die Menschen werden nicht nur immer älter, sondern bleiben auch länger gesund. Insbesondere die Überlebenschancen der über 50-Jährigen nehmen zu. Es sind vor allem die höheren Altersklassen, bei denen sich der Rückgang der Sterblichkeit manifestiert.

2.3 Migration

Die Zu- und Abwanderung sind weitere wichtige Parameter der demografischen Entwicklung. Deutschland hat in seiner jüngeren Geschichte alle denkbaren Erscheinungsformen der grenzüberschreitenden Migration erlebt: Aus-, Ein- und Transitwanderungen, Arbeitswanderungen ebenso wie Flucht- und Zwangswanderungen – sowohl von Deutschen als auch von Ausländern.

Zuzüge

Deutschland hat sich nach dem Zweiten Weltkrieg zu einem der beliebtesten Einwanderungsländer Europas entwickelt. In den 50er- und 60er-Jahren erfolgte die Zuwanderung in die Bundesrepublik Deutschland überwiegend aufgrund der Anwerbung von Arbeitsmigranten, in den 70er- und 80er-Jahren insbesondere durch den Familiennachzug. Seit den 90er-Jahren treten andere Wanderungsmotive in den Vordergrund. Hier sind deutschstämmige (Spät-) Aussiedler, Asylsuchende und Flüchtlinge sowie neue Formen der Arbeitsmigration, insbesondere Werkvertrags- und Saisonarbeitnehmer, zu nennen.

Zwischen 1991 und 2010¹⁷ wanderten insgesamt 18 Millionen Menschen nach Deutschland ein. Der Höhepunkt lag im Jahr 1992 mit insgesamt 1,5 Millionen Zuzügen. Seitdem nahm die jährliche Zuwanderung stark ab. Im Jahr 2009 sind weniger als halb so viele Menschen wie im Jahr 1992 nach Deutschland gekommen (721.000 Personen). Im Jahr 2010 nahmen die Zuzüge allerdings um über 70.000 auf 798.000 Personen wieder zu.

Wie in den Jahren zuvor, kam auch im Jahr 2009 ein Großteil der Migranten aus europäischen Staaten:¹⁸ Fast drei Viertel aller zugezogenen Personen (72,4%)

¹⁷ Zur Darstellung der Veränderungen in der Größenordnung der Zu- und Fortzüge werden auch die vorläufigen Angaben für das Jahr 2010 berücksichtigt.

¹⁸ Bei der Berechnung des Anteils der einzelnen Herkunftsregionen an den Gesamtzuzügen wurden das unbekannte und ungeklärte Ausland sowie „von und nach See“ nicht berücksichtigt.

stammten aus Europa.¹⁹ Allein 20,6% kamen aus den alten Staaten der Europäischen Union (EU-14) und 36,9% aus den zwölf neuen EU-Staaten (EU-12), davon die meisten aus Polen, Rumänien und Bulgarien. Weitere 14,7% der Zugezogenen des Jahres 2009 kamen aus Asien, 3,9% aus Afrika und 9,0% aus Amerika, Australien und Ozeanien. Die Zuwanderer ließen sich vor allem in Nordrhein-Westfalen, Baden-Württemberg und Bayern nieder.

Insgesamt ist der Ausländeranteil an der Zuwanderung seit 2000 deutlich angestiegen. Grund hierfür ist der anhaltende, in den Jahren seit 2006 deutlich ausgefallene Rückgang der Zuwanderung von (Spät-)Aussiedlern und ihrer Familienangehörigen. Personen, die im Rahmen des (Spät-)Aussiedlerzuzugs in Deutschland Aufnahme finden, gehen zum Großteil als Zuzüge Deutscher in die Wanderungsstatistik ein. Des Weiteren handelt es sich bei der Zuwanderung von Deutschen um aus dem Ausland rückwandernde deutsche Staatsangehörige. Insgesamt haben die Behörden im Zeitraum von 1991 bis 2010 fast 4 Millionen Zuzüge von Deutschen registriert.

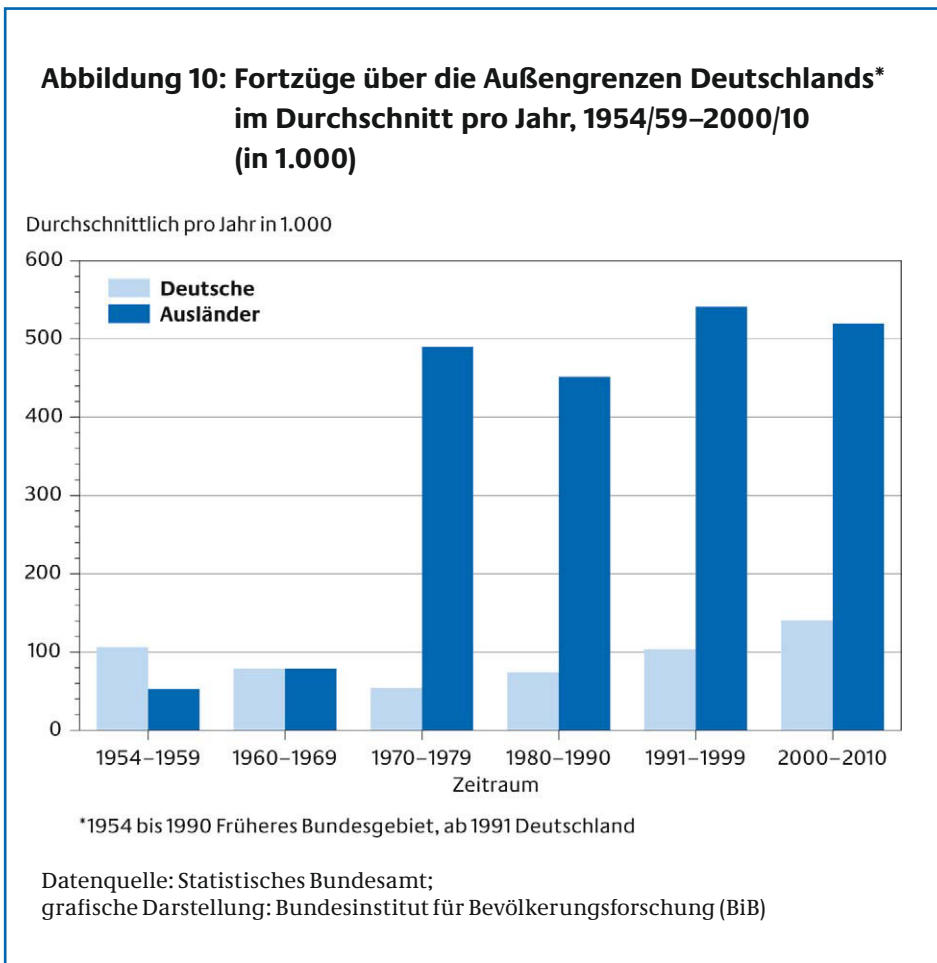
Fortzüge

Von 1991 bis 2010 sind 13,7 Millionen Personen aus Deutschland fortgezogen. Die Fortzüge haben sich in den letzten Jahren auf ein hohes Niveau eingependelt. So lag ihre Zahl im Jahr 2008 mit 738.000 und im Jahr 2009 mit 734.000 um rund 100.000 über den Messwerten der Vorjahre, wobei hier methodische Effekte zu berücksichtigen sind.²⁰ Im Jahr 2010 sind nach den vorläufigen Angaben 671.000 Fortzüge zu registrieren.

Nicht nur die Größenordnung, sondern auch die Zusammensetzung der aus Deutschland auswandernden Personen hat sich seit den 70er-Jahren deutlich verändert. Während die Zahl der fortziehenden Ausländer heute etwa in der gleichen Größenordnung wie in den 70er-Jahren liegt, hat sich die Zahl der deutschen Auswanderer nahezu verdreifacht. In den 70er-Jahren wanderten im Durchschnitt jährlich knapp etwas mehr als 50.000 Deutsche aus. Im Jahr 2008 waren es 175.000, im Jahr 2009 155.000 und im Jahr 2010 nach vorläufigen Angaben 141.000. Nicht nur in absoluten Zahlen, sondern auch in Relation zur deutschen Bevölkerung zeigt sich im Zeitvergleich eine steigende internationale Mobilität Deutscher. So verließen in den 70er-Jahren 0,1% der in Deutschland lebenden Deutschen das Land, in den vergangenen Jahren waren es bereits jährlich 0,2%.

¹⁹ Europäische Union und europäische Drittstaaten inklusive der Türkei und der Russischen Föderation. Beide werden in den amtlichen Statistiken als Ganzes zu Europa gezählt.

²⁰ Aufgrund der bundesweiten Einführung der Steueridentifikationsnummer werden seit dem Jahr 2008 umfangreiche Bereinigungen der Melderegister vorgenommen, die zu zahlreichen Abmeldungen von Amts wegen führen. Dies verursacht eine – quantitativ nicht genau bestimmbare – Überschätzung der Fortzugszahlen der letzten drei Jahre, aber insbesondere der Jahre 2008 und 2009, weshalb Angaben für diese beiden Jahre nur begrenzt mit den Vorjahren vergleichbar sind. Inwieweit auch die Ergebnisse von 2010 beeinträchtigt wurden, kann ebenfalls nicht quantifiziert werden (vgl. Statistisches Bundesamt, Pressemitteilung Nr. 180 vom 9. Mai 2011 „Wanderungen 2010: Deutlich mehr Personen nach Deutschland zugezogen“).



Nahezu 70% der deutschen Auswanderer gingen in den vergangenen Jahren in andere europäische Länder. Im Jahr 2009 war die Schweiz mit fast 25.000 Auswanderern das mit Abstand wichtigste Zielland. Außerhalb Europas sind es die klassischen Einwanderungsstaaten wie die USA, Kanada und Australien, in die ebenfalls eine größere Zahl von Deutschen auswandert.

Die deutschen Auswanderer waren im Jahr 2009 zu 54% männlich (in der deutschen Wohnbevölkerung sind das nur 49%) und überwiegend jung. So betrug das Durchschnittsalter der auswandernden Männer 34 Jahre und bei den Frauen 31,6 Jahre, während die Vergleichswerte der deutschen Wohnbevölkerung bei 42,3 Jahren für die Männer und bei 45,4 Jahren für die Frauen liegen.

Analysen auf Basis der Europäischen Arbeitskräfteerhebung zeigen für den Durchschnitt der Jahre 2005 bis 2008, dass etwa die Hälfte der deutschen Migranten in die EU-14-Staaten einen Hochschulabschluss aufweist, während dies nur für etwas mehr als ein Viertel der deutschen Wohnbevölkerung zutrifft. Zudem sind über 50% dieser Auswanderer bereits als Führungskräfte oder Wissenschaftler beschäftigt gewesen, während der Vergleichswert für die deutsche Wohnbevölkerung bei nur etwa einem Fünftel liegt.

Drei Viertel aller international mobilen Deutschen halten sich nur temporär im Ausland auf. Ein zirkuläres Wanderungsverhalten in die EU-14-Staaten zeigt sich vor allem bei Wissenschaftlern. Hier liegt die Rückwanderungsquote bei circa 85 %. Bei Führungskräften liegt die Rückwanderungsquote dagegen nur bei etwa einem Drittel.²¹

Wanderungssaldo

Im Zeitraum 1991 bis 2010 ergab sich insgesamt ein Wanderungsüberschuss von 4,3 Millionen Personen. 2008 und 2009 war der Wanderungssaldo erstmals seit 1984 negativ (2008: -56.000; 2009: -13.000).²² Dies ging auf einen deutlichen Rückgang des Einwanderungsüberschusses bei Ausländern bei einem gleichzeitigen Auswanderungsüberschuss von Deutschen zurück. Im Jahr 2010 wurde wieder ein Wanderungsüberschuss von 128.000 Personen verzeichnet, der dem Durchschnitt der Jahre 2000 bis 2007 entspricht. Dieser Wanderungssaldo ergab sich aus einem Wanderungsüberschuss ausländischer Personen von rund 154.000 Personen (2009: 28.000 Personen) und einem Abwanderungsverlust deutscher Bürger von 26.000 Personen (2009: 40.000 Personen) (vgl. Abbildung 11).²³

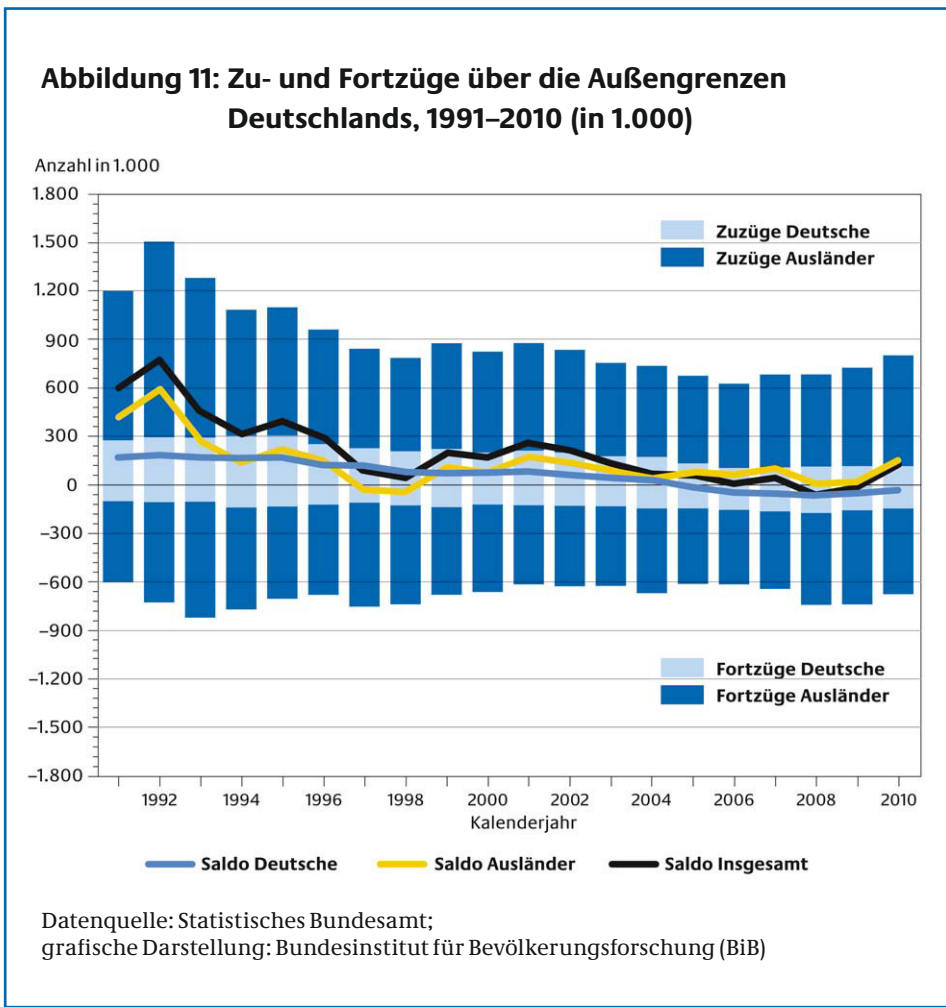
Die Auswanderung der hochqualifizierten Deutschen ist nur die eine Seite der Bilanz. Um zu bewerten, ob die internationale Migration für Deutschland zu einem Verlust oder Gewinn von Hochqualifizierten führt, müssen den Auswanderern die nach Deutschland Zuwandernden entsprechend ihrer Qualifikation gegenübergestellt werden. Dabei zeigt sich, dass der Wanderungssaldo nach Bildungsniveau und Berufsqualifikation der Wandernden (zumindest innerhalb der EU) in etwa ausgeglichen ist. So lässt sich weder von einem deutlichen Gewinn für Deutschland durch die internationale Migration im Sinn eines „brain gain“ noch von einem signifikanten Verlust Hochqualifizierter („brain drain“) sprechen.²⁴

²¹ Ette, Andreas; Sauer, Lenore 2010: Auswanderung aus Deutschland. Daten und Analysen zur internationalen Migration deutscher Staatsbürger, Wiesbaden: VS Verlag.

²² Bei der Betrachtung des Wanderungssaldos sind die überhöhten Fortzüge von 2008 und 2009 zu berücksichtigen (siehe Fußnote 20). Die Sondereffekte in diesen Jahren können nicht quantifiziert werden, und es ist nicht klar, ob der Saldo in 2008 und 2009 tatsächlich negativ war.

²³ Statistisches Bundesamt, Pressemitteilung Nr. 180 vom 9. Mai 2011 „Wanderungen 2010: Deutlich mehr Personen nach Deutschland zugezogen“.

²⁴ Ette, Andreas; Sauer, Lenore 2010: Auswanderung aus Deutschland. Daten und Analysen zur internationalen Migration deutscher Staatsbürger, Wiesbaden: VS Verlag.



2.4 Entwicklung der Bevölkerungszahl, Altersstruktur und Erwerbsbevölkerung

Die Bevölkerung wird sich voraussichtlich künftig so entwickeln, dass weniger Menschen in Deutschland leben, sich die Altersstruktur verändert und die Erwerbsbevölkerung verringert.

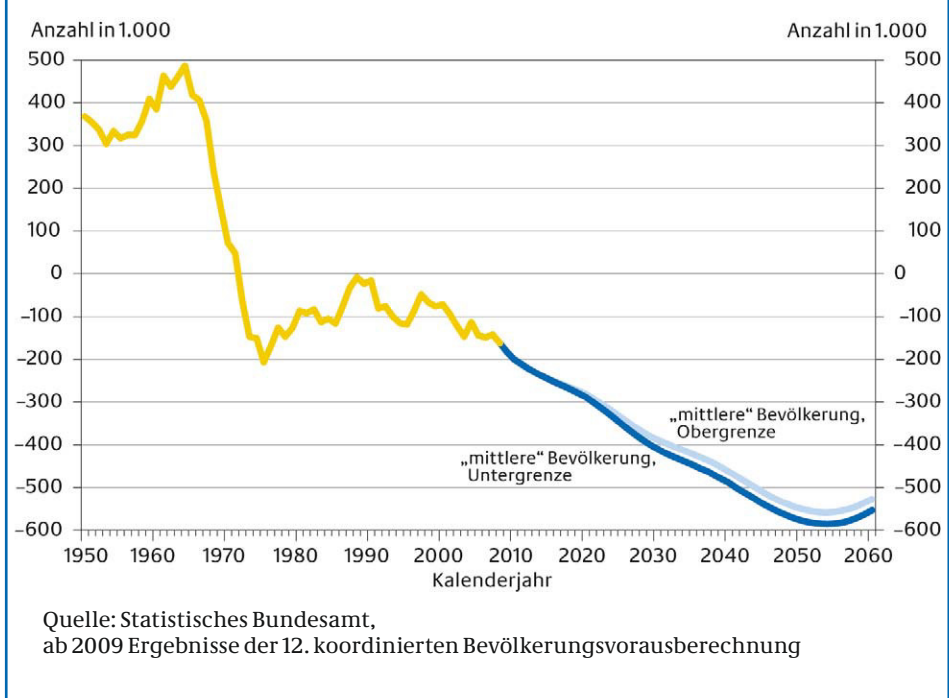
Vorausberechnung bis 2060

Die Bevölkerungszahl Deutschlands nimmt seit dem Jahr 2003 stetig ab und ist bis Ende März 2011 auf einen Wert von 81,7 Millionen gesunken, weil die hohen Sterbefallüberschüsse nicht mehr von den Wanderungsgewinnen ausgeglichen werden können. Dieser Trend wird sich in den kommenden Jahren voraussichtlich weiter fortsetzen und verstärken.

Die künftigen Entwicklungen der Bevölkerungszahl werden hier vor allem anhand von zwei Varianten der 12. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung dargestellt. Darin werden die Annahmen zu einer annähernd konstanten jährlichen Geburtenhäufigkeit (durchschnittliche Kinderzahl 1,4) bei ansteigendem Alter der Frauen bei der Geburt des Kindes und zu einem moderaten

Anstieg der Lebenserwartung (Basisannahme)²⁵ mit den zwei Annahmen zum Wanderungssaldo (Wanderungsüberschuss 100.000 oder 200.000 Personen im Jahr) kombiniert. Diese beiden Varianten markieren die Grenzen eines Korridors, in dem sich die Bevölkerungsgröße und der Altersaufbau entwickeln würden, wenn sich die heute beobachteten demografischen Trends fortsetzen (vgl. Abbildung 12).

Abbildung 12: Differenz zwischen Geborenen und Gestorbenen in Deutschland, 1950–2060 (in 1.000)

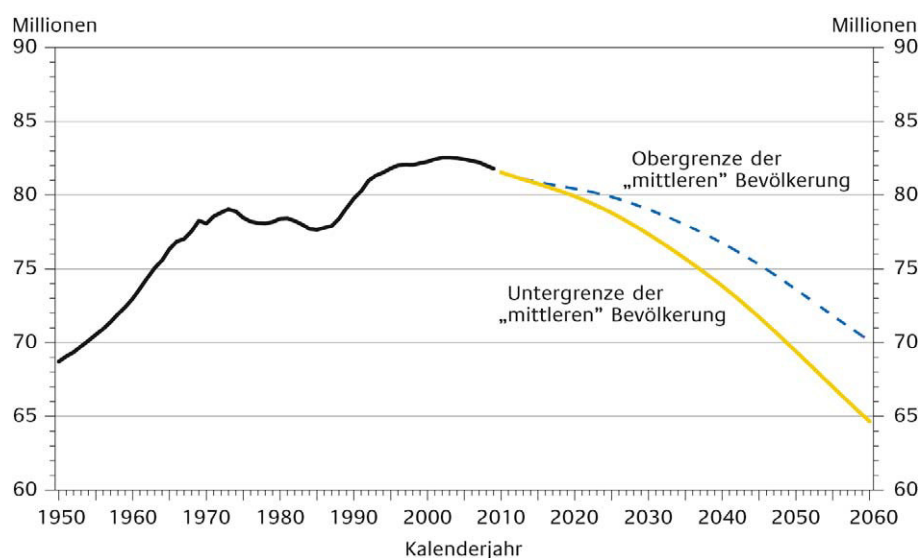


Im Jahr 2060 werden in Deutschland nach Berechnungen des Statistischen Bundesamtes voraussichtlich zwischen 65 Millionen (bei jährlicher Nettozuwanderung von 100.000 Personen) und 70 Millionen Menschen (bei jährlicher Nettozuwanderung von 200.000 Personen) leben. Dies würde innerhalb der nächsten 50 Jahre einen Rückgang der Bevölkerungszahl um 14% bis 21% bedeuten.

Die Spanne zwischen den Varianten Unter- und Obergrenze der „mittleren“ Bevölkerung resultiert aus den unterschiedlichen Annahmen zu den jährlichen Wanderungssalden (vgl. Abbildung 13).

²⁵ Zu den Annahmen zur Lebenserwartung vgl. Teil II, 2.2., Tabelle 2.

Abbildung 13: Entwicklung der Bevölkerungszahl in Deutschland, 1950–2060 (in Millionen)



1950 bis 1989 Früheres Bundesgebiet und DDR insgesamt, ab 1990 Deutschland, ab 2009 Ergebnisse der 12. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung

Quelle: Statistisches Bundesamt, 12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung

In der 12. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung wird mittel- bis langfristig von einer allmählichen Erhöhung des Wanderungssaldos der Zu- und Fortzüge ausgegangen. Es wird unterstellt, dass sich der Wanderungssaldo auf einem Niveau bewegen wird, das dem beobachteten langfristigen Durchschnitt entspricht. In der ersten Annahme steigt der jährliche Wanderungssaldo bis zum Jahr 2014 auf 100.000 Personen und verharrt dann auf diesem Niveau. In der zweiten Annahme werden ein Anstieg des jährlichen Wanderungssaldos auf 200.000 Personen bis zum Jahr 2020 und anschließende Konstanz unterstellt. Daraus ergibt sich ein Korridor, in dem sich das zukünftige Wanderungsgeschehen abspielen dürfte. Diese Werte sind als langjährige Durchschnitte zu interpretieren; die tatsächlichen Wanderungssalden werden aller Voraussicht nach starken Schwankungen unterliegen.

Vor allem nach 2020 wird sich der Prozess der demografischen Alterung durch den Eintritt der geburtenstarken „Babyboom-Jahrgänge“ ins Rentenalter verstärken. Im Jahr 2025 wird die voraussichtliche Bevölkerungszahl 79 Millionen (bei 100.000 Personen Nettozuwanderung) oder 80 Millionen (bei 200.000 Personen Nettozuwanderung) betragen.

Neben den beiden Varianten zur „mittleren“ Bevölkerung wurde unter anderem eine Variante „relativ junge“ Bevölkerung berechnet. Sie geht von einem leichten Anstieg der Geburtenhäufigkeit auf 1,6 Kinder je Frau bis 2025 aus,

die dann bis 2060 konstant bleibt. Zum Wanderungssaldo wird angenommen, dass er bis 2020 auf 200.000 ansteigt und sich auf diesem Niveau stabilisiert. Bei dieser Entwicklung wird die Bevölkerungszahl langsamer schrumpfen.

Eine zahlenmäßige Übersicht zur Entwicklung der Bevölkerungszahl nach drei Vorausberechnungsvarianten gibt Tabelle 3.

Tabelle 3: Entwicklung der Bevölkerungszahl in Deutschland nach Varianten der 12. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung, 2010–2060 (in 1.000)

Jahr	Szenarien					
	„mittlere“ Bevölkerung, Untergrenze		„mittlere“ Bevölkerung, Obergrenze		„relativ junge“ Bevölkerung	
	Geburtenziffer	Wanderungssaldo	Geburtenziffer	Wanderungssaldo	Geburtenziffer	Wanderungssaldo
	1,4	100.000 ab 2014	1,4	200.000 ab 2020	1,6 ab 2025	200.000 ab 2020
Bevölkerungszahl (in 1.000)						
2010	81.752		81.752		81.752	
2020	79.914		80.437		80.831	
2030	77.350		79.025		80.227	
2040	73.829		76.757		78.805	
2050	69.412		73.608		76.703	
2060	64.651		70.120		74.515	

Quelle: Statistisches Bundesamt, ab 2020 12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung

Strukturelle Alterung

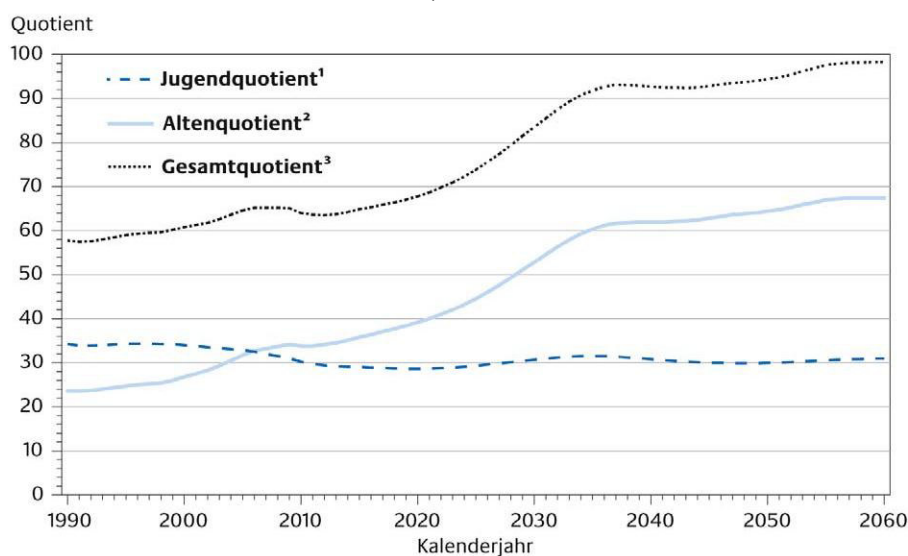
Das niedrige Geburtenniveau und die ansteigende Lebenserwartung führen in Deutschland nicht nur zu einem Rückgang, sondern auch zur strukturellen Alterung der Bevölkerung. Im Jahr 2010 bestand die Bevölkerung zu fast gleichen Teilen aus Kindern und jungen Menschen unter 20 Jahren (18%) und aus 65-Jährigen und Älteren (21%). Mit 61% stellten die Personen im sogenannten erwerbsfähigen Alter von 20 bis unter 65 Jahren weiterhin die weitaus größte Gruppe.

Bereits in den kommenden zwei Dekaden werden sich die Gewichte deutlich in Richtung älterer Menschen verschieben. Die 65-Jährigen und Älteren werden im Jahr 2030 etwa 29% der Bevölkerung ausmachen. Im Jahr 2060 wird dann jeder Dritte (34%) mindestens 65 Lebensjahre durchlebt haben, und es werden doppelt so viele 70-Jährige leben, wie Kinder geboren werden (Variante Untergrenze der „mittleren“ Bevölkerung).

Die Alterung schlägt sich besonders in den Zahlen der Hochbetagten nieder. Als Hochbetagte werden Personen im Alter von 80 Jahren und älter verstanden. Im Jahr 2010 lebten rund 4,3 Millionen Hochbetagte in Deutschland, dies entsprach 5 % der Bevölkerung. Ihre Zahl wird kontinuierlich steigen und mit über 10 Millionen im Jahr 2050 den bis dahin höchsten Wert erreichen. Danach wird die Zahl der Hochbetagten wieder sinken. Es ist damit zu rechnen, dass um 2050 mehr als jeder Siebte der Bevölkerung 80 Jahre und älter sein wird.

Die Verschiebungen der Altersstrukturen lassen sich besonders anschaulich anhand von Jugend-, Alten- und Gesamtquotienten darstellen (vgl. Abbildung 14). Diese Kennziffern können als grobe Annäherung von demografisch bedingten Abhängigkeitsverhältnissen interpretiert werden.²⁶ Der Jugendquotient ist für die Einschätzung der zukünftigen Ausgaben für Kinderbetreuung oder für das öffentliche Schulwesen von Interesse. Der Altenquotient spielt beispielsweise bei der Entwicklung der öffentlichen Alterssicherungssysteme eine Rolle.

Abbildung 14: Jugend-, Alten- und Gesamtquotient in Deutschland*, 1990–2060



¹ Unter 20-Jährige je 100 20- bis unter 65-Jährige.


² 65-Jährige und Ältere je 100 20- bis unter 65-Jährige.

³ Unter 20-Jährige + 65-Jährige und Ältere je 100 20- bis unter 65-Jährige.

* ab 2010: Ergebnisse der 12. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung, Untergrenze der „mittleren“ Bevölkerung

Quelle: Statistisches Bundesamt;
grafische Darstellung: Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (BiB)

²⁶ Für das erwerbsfähige Alter von 20 bis 65 Jahren wird der Jugendquotient durch die Anzahl der unter 20-Jährigen je 100 Personen im Alter von 20 bis unter 65 Jahren ausgedrückt. Der Altenquotient stellt das Verhältnis zwischen der Anzahl der 65-Jährigen und Älteren zu 100 Personen von 20 bis unter 65 Jahren dar. Beide Quotienten zusammen addieren sich zum Gesamtquotienten, der aufzeigt, in welchem Ausmaß die mittlere Altersgruppe sowohl für die jüngere als auch für die ältere Bevölkerung, die nicht im Erwerbsleben steht, im weitesten Sinne zu sorgen hat. Angesichts der steigenden Lebenserwartung und der längeren Phasen guter Gesundheit im Alter wurde in jüngster Zeit ein prospektiver Altersquotient eingeführt, der die Anzahl der Personen aller Altersgruppen mit einer Lebenserwartung von 15 Jahren und darunter mit denen aller Personen über 20 Lebensjahren mit einer Lebenserwartung von 15 Jahren und darüber in Relation setzt. Dieser prospektive Quotient steigt weniger stark als der Altenquotient.



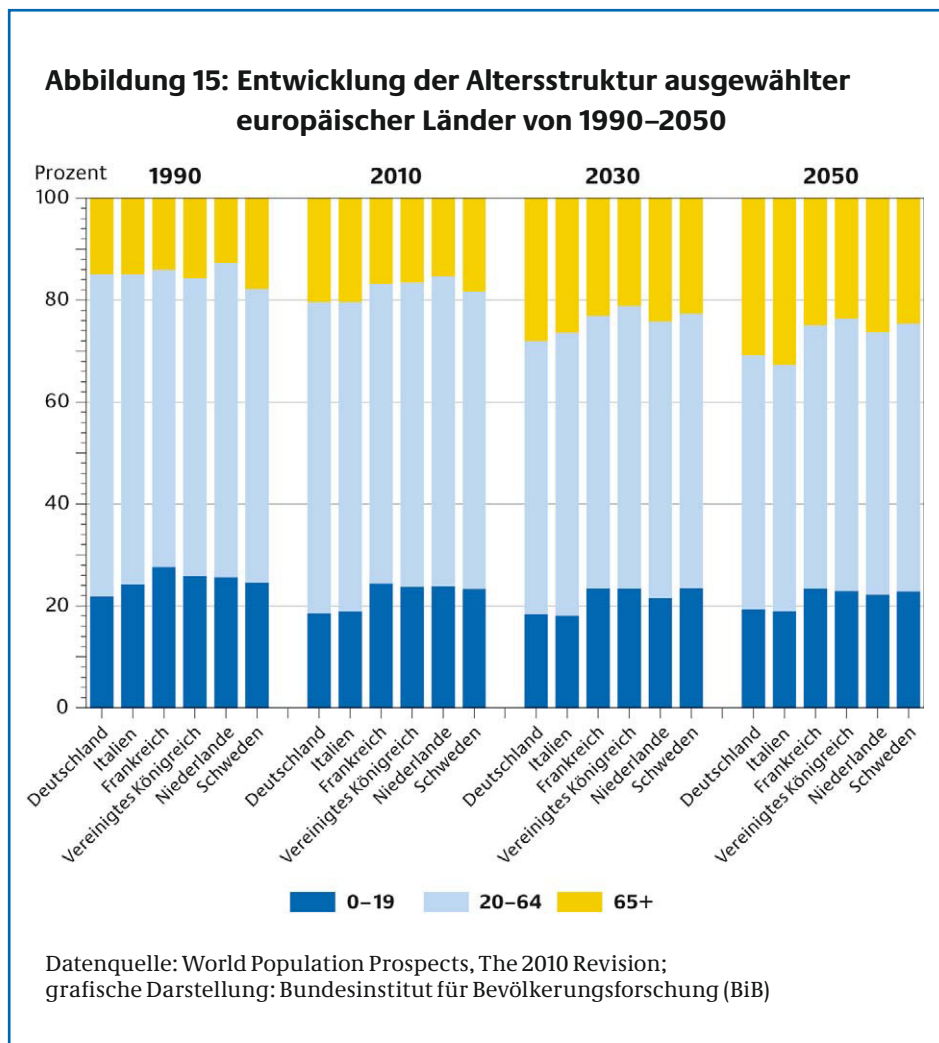
Im Jahr 2010 kamen auf 100 Menschen im mittleren Alter (20 bis unter 65-Jährige) 30 Menschen unter 20 Jahren. Dagegen hatte der Jugendquotient im Jahr 1990 noch 34 betragen. Für die kommenden Jahrzehnte sind keine starken Veränderungen dieser Kennziffer zu erwarten, weil die Rückgänge der Bevölkerung unter 20 Jahren und der Bevölkerung im Erwerbsalter nahezu parallel verlaufen werden. In beiden Hauptvarianten der 12. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung schwankt der Jugendquotient um 30 junge Menschen je 100 Personen im Alter von 20 bis unter 65 Jahren. Bei einer höheren durchschnittlichen Kinderzahl von 1,6 Kindern je Frau würde er sich auf 35 erhöhen.

Der Altenquotient betrug Ende 2010 34 gegenüber 24 im Jahr 1990. Zu einem Anstieg dieser Kennziffer kam es in den letzten Jahren, weil stark besetzte Geburtsjahrgänge aus Mitte bis Ende der 1930er-Jahre vom Erwerbsalter in das Rentenalter wechselten und schwächer besetzte Geburtsjahrgänge in das Erwerbsalter aufrückten. Aktuell kommen die schwach besetzten Geburtsjahrgänge um 1945 in das Alter von 65 Jahren, der Altenquotient steigt deshalb zunächst nur langsam an. Eine erhebliche Zunahme ist dann ab circa 2015 bis Ende der 2030er-Jahre zu erwarten. Im Jahr 2060 wären es dann 67 ältere Menschen je 100 Personen im Erwerbsalter und damit doppelt so viele wie heute.

Auch wenn in der Zukunft günstigere Werte hinsichtlich der demografischen Faktoren realisiert werden können (höheres Geburtenniveau und/oder höhere Wanderungssalden), wird der Altenquotient weiter deutlich ansteigen. Selbst bei einer hypothetischen Geburtenziffer von 2,1 Kindern je Frau würde der Altenquotient bis zum Jahr 2036 auf 59 ansteigen und erst danach zurückgehen.

Der Gesamtquotient wird in der Zukunft von der Entwicklung des Altenquotienten maßgeblich beeinflusst werden. Ende 2010 wurde ein Wert für den Gesamtquotienten von 64 ausgewiesen. Bis zum Jahr 2035 wird er auf 92 ansteigen, und im Jahr 2060 werden 100 Personen im Erwerbsalter bereits 98 „junge“ und „alte“ Personen gegenüberstehen (Variante Untergrenze der „mittleren“ Bevölkerung).

Im internationalen Vergleich ist die Verschiebung der Altersstruktur in Deutschland relativ stark ausgeprägt. So zeigt ein Blick auf die zu erwartende Entwicklung bis zum Jahr 2050 (vgl. Abbildung 15), dass der Bevölkerungsanteil der Altersgruppe der über 65-Jährigen stärker ansteigen wird als im Vereinigten Königreich, in Frankreich, den Niederlanden oder Schweden.



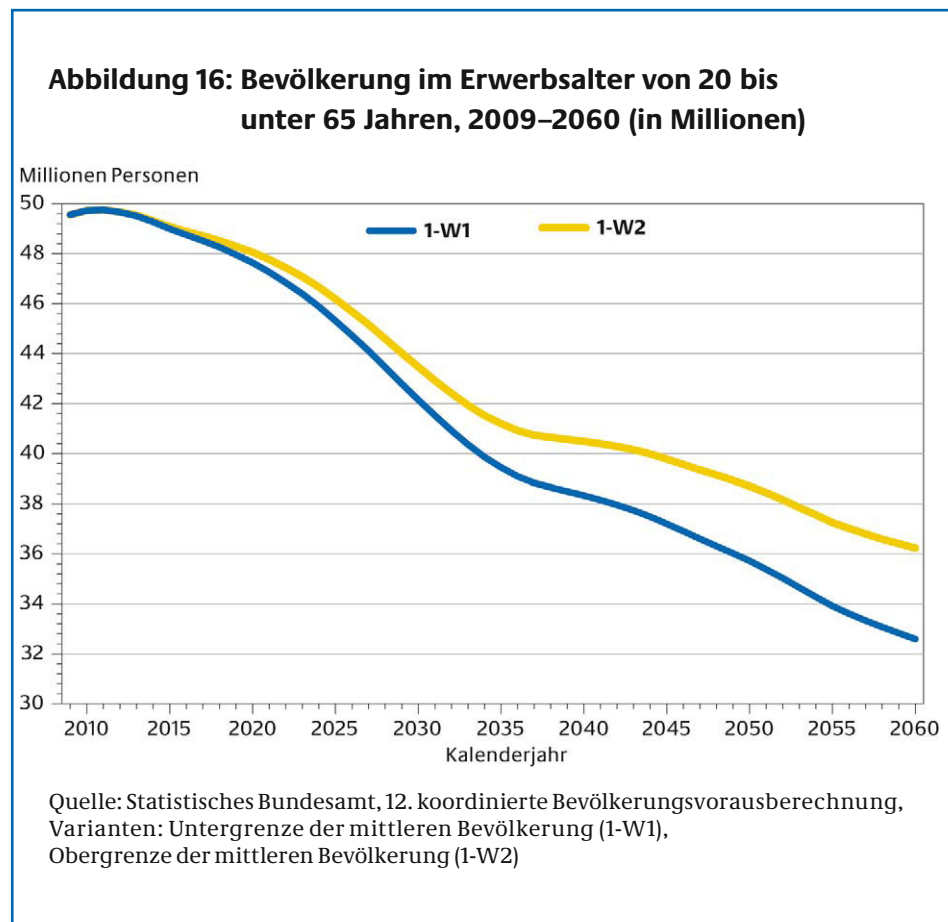
Bis zum Jahr 2050 wird sich dieser Trend fortsetzen und damit die internationalen Unterschiede in den Altersstrukturen weiter vertiefen.

Erwerbsbevölkerung

Die Entwicklung der Bevölkerung im Erwerbsalter ist von den gleichen demografischen Trends beeinflusst wie die der Bevölkerung insgesamt. Als Erwerbsalter wird hier die Spanne von 20 bis 64 Jahren betrachtet. Die Zahl der Bevölkerung im Erwerbsalter wird deutlich abnehmen. Diese Entwicklung wird das zukünftige Angebot an Arbeitskräften bestimmen.

Heute leben in Deutschland knapp 50 Millionen Menschen im erwerbsfähigen Alter. Ihre Zahl wird nach 2020 deutlich zurückgehen und im Jahr 2030 etwa 42 Millionen betragen. 2060 werden dann etwa 33 Millionen Menschen im Erwerbsalter sein, falls der Saldo der Zu- und Fortzüge jährlich etwa 100.000 Personen betragen wird. Höhere Zuwanderungszahlen können den Trend zwar nicht umkehren, jedoch vorübergehend abmildern. Bei einem unterstellten Wanderungssaldo von jährlich 200.000 Personen (ab dem Jahr 2020) sind für

das Jahr 2030 rund 43 Millionen und für das Jahr 2060 circa 36 Millionen Personen im Erwerbsalter zu erwarten (vgl. Abbildung 16).



Die Abnahme der Zahl der 20- bis unter 65-Jährigen geht mit einer Altersverschiebung hin zu den Älteren innerhalb der Gruppe einher. Zurzeit gehören 20% der Menschen im erwerbsfähigen Alter zur jüngeren Gruppe der 20- bis unter 30-Jährigen (9,9 Millionen Personen), 47% zur mittleren Altersgruppe von 30 bis unter 50 Jahren (23,5 Millionen Personen) und 33% zur älteren Gruppe von 50 bis unter 65 Jahren (16,3 Millionen Personen). Während die junge Gruppe zahlenmäßig auf etwa 6 bis 7 Millionen zurückgehen wird, bleibt ihr Anteil an allen Personen im Erwerbsalter fast konstant. Anders entwickeln sich die Anteile der beiden anderen Gruppen der Bevölkerung im Erwerbsalter.

Eine besonders einschneidende Veränderung der Altersstruktur der Bevölkerung im Erwerbsalter ist bereits in der kommenden Dekade zu erwarten. Das Erwerbspersonenpotenzial wird dann jeweils zu etwa 40% aus den 30- bis unter 50-Jährigen und den 50- bis unter 65-Jährigen bestehen. Wenn die stark besetzten Jahrgänge der 60er-Jahre das Rentenalter erreichen, verschiebt sich der Altersaufbau der Bevölkerung im Erwerbsalter geringfügig zugunsten der mittleren Altersgruppe. Gleichzeitig wird die Gesamtzahl der Personen im Erwerbsalter insgesamt stark sinken. Der Umfang wird auch durch die Zuwanderungsraten beeinflusst sein. In jedem Fall wird das Erwerbspersonenpotenzial

in der Zukunft zu einem erheblichen Teil aus Menschen bestehen, die älter als 50 Jahre sind.

3. Spezifika des demografischen Wandels

3.1 Differenzierung der Bevölkerungszahl nach Bundesländern

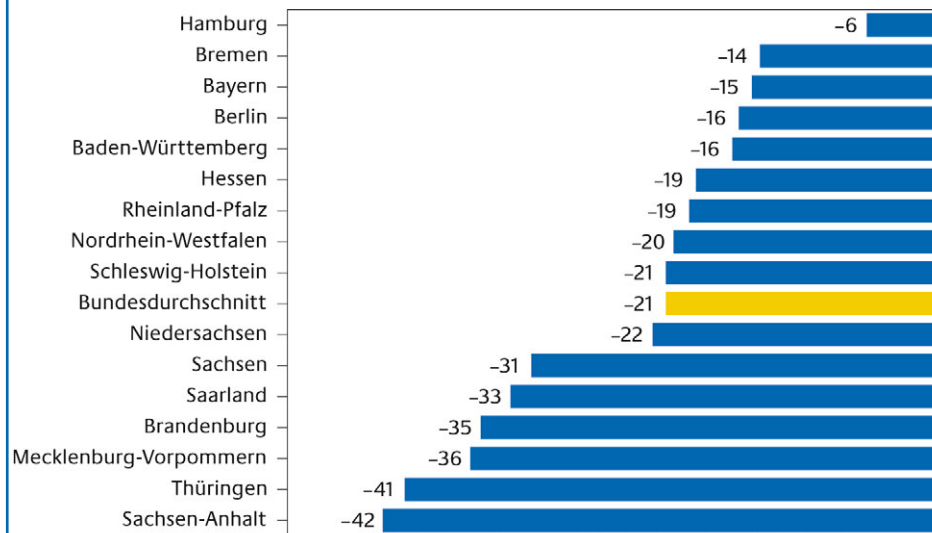
Die Differenzierung nach Ländern zeigt eine heterogene Entwicklung der Bevölkerungszahlen in Deutschland. Seit 1991 ist die Bevölkerung in allen ost-deutschen Ländern zurückgegangen. Der Rückgang bis zum Jahr 2010 bewegte sich zwischen 17% (Sachsen-Anhalt) und 2% (Brandenburg). Berlin verzeichnete eine leichte Zunahme. In Westdeutschland haben nur das Saarland und der Stadtstaat Bremen einen Bevölkerungsverlust (6% bzw. 3%) zu verzeichnen, während alle übrigen Länder einen Bevölkerungszuwachs aufwiesen. In Nordrhein-Westfalen fiel er mit 2% am geringsten und in Bayern mit 8% am stärksten aus. Allen Ländern gemeinsam ist die stetig steigende Zahl der über 60-Jährigen, darunter insbesondere der Hochbetagten.

Unter den oben beschriebenen Annahmen der 12. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung und einem abnehmenden Binnenwanderungsvolumen zwischen den Ländern werden alle Länder bis 2060 an Bevölkerung verlieren, wenn auch in unterschiedlichem Ausmaß (vgl. Abbildung 17).

Die neuen Länder werden davon besonders stark betroffen sein. 2060 werden dort voraussichtlich im Schnitt um ein Drittel weniger Menschen als im Jahr 2010 leben. Für die westdeutschen Länder wird ein durchschnittlicher Bevölkerungsrückgang von 18% erwartet. Gleichzeitig wird sich der Prozess der Alterung der Bevölkerung in allen Ländern fortsetzen.



Abbildung 17: Veränderung der Bevölkerungszahl nach Bundesländern, 2060 gegenüber 2010 (in Prozent)



Quelle: Ergebnisse der 12. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung nach Ländern; grafische Darstellung: Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (BiB)

3.2 Räumliche Entwicklung und Binnenwanderung

Eine Besonderheit des demografischen Wandels ist seine räumliche Vielfalt. Auffällig ist die regionale Spaltung der Entwicklung der Bevölkerungszahl, das kleinräumige Nebeneinander von wachsenden und schrumpfenden Gemeinden und Regionen. Alterung findet hingegen überall statt – wenn auch unterschiedlich schnell.

Bevölkerungswachstum entspringt auch auf regionaler Ebene fast nur noch der Zuwanderung. Geburtenüberschüsse verschwinden weitgehend, Sterbeüberschüsse werden häufig so groß, dass sie durch Wanderungsgewinne nicht mehr ausgeglichen werden können. Immer mehr Regionen, Kreise und Gemeinden vollziehen daher den Wechsel von der wachsenden in die schrumpfende Kategorie. Dieser Prozess wird sich kontinuierlich über Jahrzehnte hinziehen. So wird es auch in den nächsten 20 Jahren noch Gebiete mit Bevölkerungszunahme geben, ihre Zahl wird allerdings immer geringer. Auf längere Sicht bleiben nur einzelne „Wachstumsinseln“ vornehmlich in den ökonomisch starken Regionen übrig.

Die zweite Komponente des demografischen Wandels, die Alterung, ist – zumal unter räumlichen Aspekten – mittelfristig noch bedeutsamer als der Bevölkerungsrückgang.

Insgesamt wird zwischen 2005 und 2025 die schulpflichtige Bevölkerung in Deutschland um rund ein Fünftel abnehmen. Zusätzlich werden sich regionale Unterschiede aus dem Ost-West-Gefälle und einem kleinräumigen siedlungsstrukturellen Gefälle ergeben. Die geringsten Abnahmen der Schülerzahlen sind in den Kernstädten zu erwarten, einige Städte dürfen sogar mit geringen Zunahmen rechnen.

Auch die Zunahme von Hochbetagten hängt von der Siedlungsstruktur ab. Die höchsten Zuwächse von Hochbetagten finden sich im Nordosten, in Brandenburg und Mecklenburg-Vorpommern, also in dünn besiedelten Räumen.

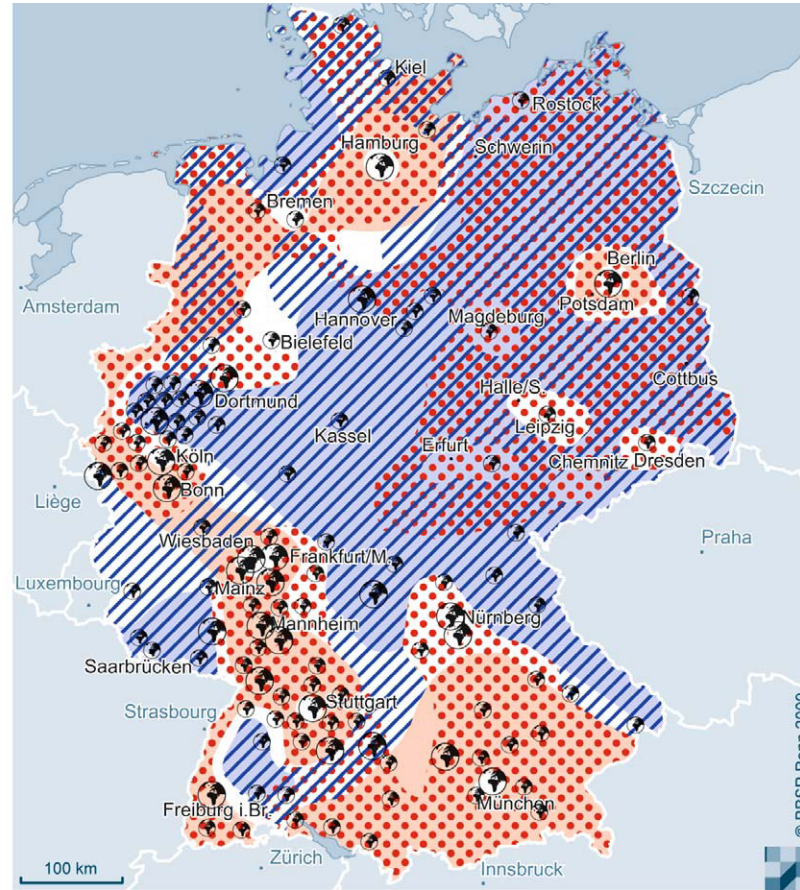
Die wachsende Heterogenisierung als dritte Komponente des demografischen Wandels ist ebenfalls in allen Regionen Deutschlands zu beobachten, selbst in Regionen, die bei den Binnenwanderungen Verluste aufweisen. Einige Teilräume Deutschlands sind von Migration besonders betroffen. Grundsätzlich gilt: Zuwandernde aus dem Ausland bevorzugen die wirtschaftsstarken Ballungsräume und dort wiederum die Kernstädte.

Die süddeutschen Großstädte wie München und Nürnberg, Stuttgart, das Rhein-Neckar- und das Rhein-Main-Gebiet, aber auch die Rhein-Ruhr-Region, Hannover, die beiden Hansestädte Hamburg und Bremen sowie Berlin sind Schwerpunkte der Zuwanderung. Ostdeutsche Großstädte wie Dresden, Leipzig, Halle oder Rostock verzeichnen bereits erste Tendenzen internationaler Zuzüge.

Abbildung 18 vermittelt einen Eindruck der regionalen Muster und der räumlichen Vielfalt des demografischen Wandels. Drei Regional-Typen lassen sich unterscheiden: Erstens Regionen mit Bevölkerungswachstum, die gleichzeitig durch eine „Alterung von oben“, das heißt eine Zunahme der Zahl älterer Personen, gekennzeichnet sind. Dieser Typus findet sich vornehmlich im Süden, entlang der Rheinschiene sowie in den Metropolregionen Hamburg und Berlin. Zweitens Regionen mit Bevölkerungsrückgang bei gleichzeitiger „Alterung von unten“, das heißt eine Abnahme der Zahl jüngerer Personen. Dieser Typus ist in vielen ländlichen Regionen Westdeutschlands vorherrschend. Drittens gibt es den Typus mit Bevölkerungsrückgang bei gleichzeitiger starker „Alterung von oben und von unten“, unter den viele ostdeutsche Regionen fallen. Über diese drei Kategorien legt sich das Netz der Internationalisierung mit seinen Schwerpunkten in den Agglomerationsräumen der westdeutschen Länder. Wichtig ist die Erkenntnis, dass es ein Wachstum in der Schrumpfung wie auch eine Schrumpfung im Wachstum geben kann.



Abbildung 18: Veränderung der Komponenten des demografischen Wandels in den Regionen Deutschlands bis 2025



Ausprägung von Komponenten des demografischen Wandels bis 2025

großräumige Bevölkerungsdynamik	Alterung	Internationalisierung
deutliche Abnahme	starke Abnahme der Schulpflichtigen	stark
deutliche Zunahme	massive Zunahme der Hochbetagten	sehr stark

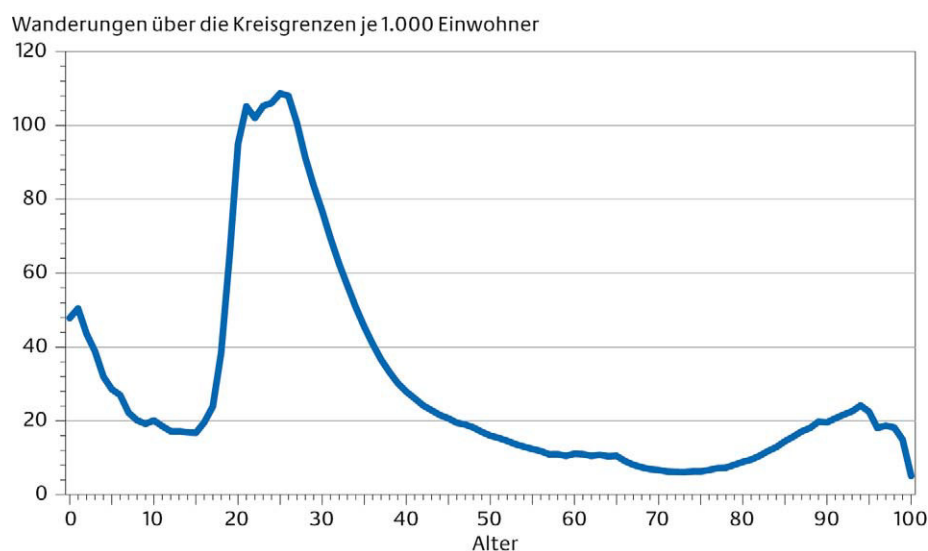
Quelle: Bevölkerungsprognose des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) 2005–2025

Die regionalen Unterschiede in der Bevölkerungsdynamik und der Alterung der Bevölkerung werden von der Binnenwanderung beeinflusst. Zu unterscheiden ist zwischen residenzieller Mobilität, bei der die Menschen ihren Wohnort verlagern, und zirkulärer (Pendel-)Mobilität.

Innerhalb Deutschlands verlagern jedes Jahr knapp 4 Millionen Menschen ihren Wohnsitz über eine Gemeindegrenze hinweg. Davon sind circa 2,5 Millionen Umzüge über Kreisgrenzen und über 1 Million Umzüge über Ländergrenzen. Wo es keinen Geburtenüberschuss mehr gibt – und dies wird in Zukunft eine annähernd deutschlandweite Rahmenbedingung sein –, bleiben Wanderungen für viele Regionen, Städte und Gemeinden die einzige Quelle für Bevölkerungswachstum.

Binnenwanderungen werden zudem als Reaktionen auf Unterschiede in den regionalen Lebensbedingungen interpretiert. Hinter Wanderungsentscheidungen stehen verschiedene Motive, die häufig mit Arbeitsmarkt, Wohnungsmarkt, Bildungsmöglichkeiten und Verkehrsanbindung verbunden sind. Diese Motive zeigen sich besonders dann, wenn Wanderungen einzelner Altersgruppen betrachtet werden. Es gibt große Unterschiede im Lebensverlauf (vgl. Abbildung 19). Insbesondere die Altersgruppe der 20- bis 30-jährigen wandert häufig. Im höheren Alter nimmt die Wanderungshäufigkeit kontinuierlich ab. Erst bei den Hochbetagten erfolgt wieder eine nennenswerte Zunahme, die überwiegend durch den Umzug in andere Wohnformen bedingt ist.

**Abbildung 19: Altersspezifische Mobilität in Deutschland, 2009
(je 1.000 Einwohner)**

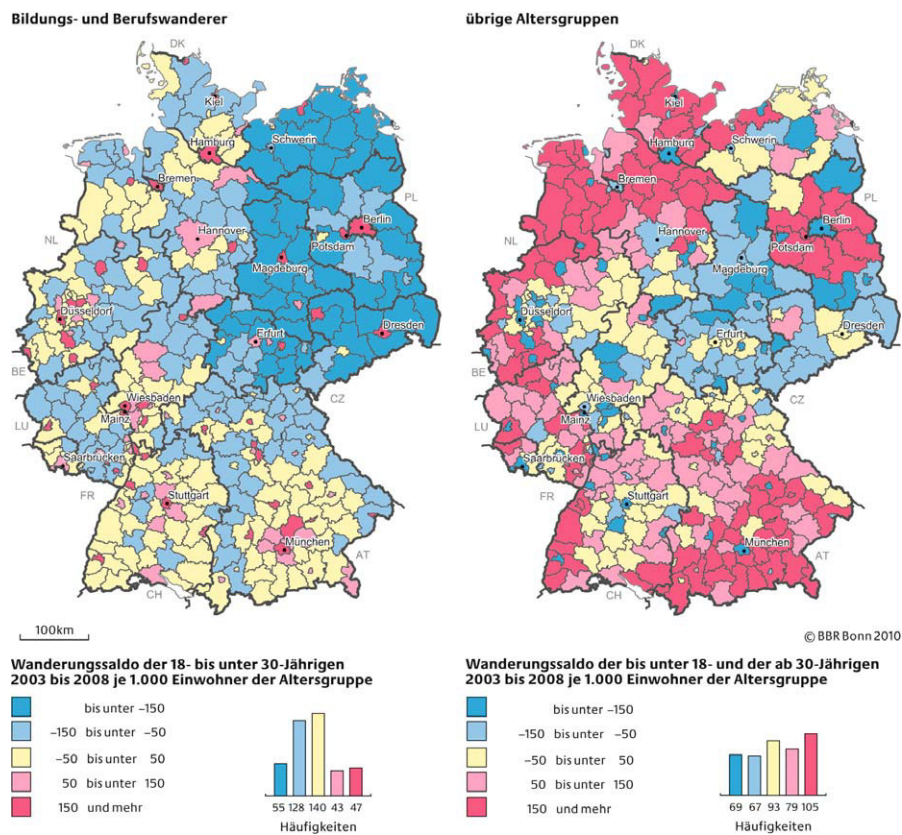


Quelle: Statistische Landesämter;
Berechnungen: Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR);
grafische Darstellung: Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (BiB)

Besondere Bedeutung gewinnt die altersspezifische Betrachtung, wenn man die zum Teil ausgeprägten und sehr unterschiedlichen räumlichen Muster näher beleuchtet. Die wichtigsten Gegensätze, in denen sich ein Großteil der Komplexität und Vielfalt des Binnenwanderungsgeschehens verdichtet, sind in den beiden Karten der Abbildung 20 dargestellt. Sie betreffen vor allem die Gegensätze zwischen Kernstadt und Umland sowie ländlichen Räumen. Während die Altersgruppen der 18- bis unter 30-jährigen, die hier als Bildungs- und Berufswanderer bezeichnet sind, bevorzugt in die Städte wandern, stellt sich bei den übrigen Altersgruppen ein komplementäres Bild ein; hier haben die Städte fast durchweg Wanderungsverluste.

Die Wirkungen von Nah- und Fernwanderungen überlagern sich in den Zu- und Fortzugsgebieten, ihre Hauptströmungen sind teils gegenläufig, teils aber auch gleichgerichtet. So wird der Stadt-Land-Gegensatz überlagert von großräumigen, eher auf die Wirtschaftsstruktur und Arbeitsmarktlage zurückzuführenden Unterschieden, die in Teilen, wenn auch nicht ausschließlich, mit einem Ost-West-Gegensatz übereinstimmen.

Abbildung 20: Altersspezifische Binnenwanderungsmuster in Deutschland, 2003–2008



Quelle: Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR); Geometrische Grundlage: Bundesamt für Kartographie und Geodäsie (BKG), Kreise, 31. Dezember 2008

Nach der Öffnung der innerdeutschen Grenzen hatten bei den großräumigen Wanderungen Anfang der 90er-Jahre die Ost-West-Wanderungen eine herausragende Stellung eingenommen. Diese sind inzwischen von einem komplexeren Geschehen abgelöst worden, den sogenannten Ost-Süd-Wanderungen. So gibt es nach wie vor leichte bis mäßige Wanderungsverluste der ostdeutschen Länder.

Die ländlichen Räume vor allem der neuen – aber auch einiger alter – Bundesländer sind seit Jahren durch relativ große Wanderungsverluste, insbesondere

bei den jüngeren Erwachsenen, gekennzeichnet. Bemerkenswert ist allerdings, dass sich die Netto-Fortzüge aus den ländlichen Räumen Ostdeutschlands seit einigen Jahren stärker auf die Agglomerationen der neuen Länder einschließlich Berlin hin orientieren.

Von besonderer Bedeutung sind die Wanderungsbeziehungen zwischen Großstädten und ihrem Umland. Besonders augenfällig erscheint dies bei den Fortzügen von jungen Familien aus den Städten in die Umlandgemeinden, dem sogenannten Suburbanisierungsprozess. Während dieser im Westen seit den 60er-Jahren alltäglicher Bestandteil des kleinräumigen Wanderungsgeschehens war, setzte er in den ostdeutschen Ländern im Jahr 1993 ein.

Seit der Jahrtausendwende ist der Suburbanisierungsprozess deutlich abgeflaut. Der Trend der Stadt-Umland-Wanderung hat sich in nahezu allen Stadtregionen stark abgeschwächt. Deutlich erkennbar ist in den vergangenen Jahren die Wertschätzung der Städte als Wohnstandort gestiegen. Aufgrund dieser Tendenz zur Reurbanisierung, das heißt der Rückkehr in die Städte, gehört seit dem Ende der 90er-Jahre gut die Hälfte der deutschen Großstädte in der jüngeren Vergangenheit wieder zu den Gewinnern der Bevölkerungsentwicklung.

Im Zuge des Wandels des Arbeitsmarktes haben sich beruflich veranlasste räumliche Mobilitätsanforderungen erhöht. Vor allem hat die zirkuläre (Pendel-) Mobilität in den vergangenen Jahrzehnten stark zugenommen. Im Wesentlichen lassen sich dabei zwei Formen unterscheiden: das tägliche Berufspendeln zwischen dem Wohn- und Arbeitsort sowie längere Abwesenheiten von zu Hause, verbunden mit außerhäuslichen Übernachtungen. 27% der erwerbstätigen Bevölkerung benötigen mehr als 30 Minuten für das tägliche Pendeln, 5% der Bevölkerung übernachten mehr als 60-mal pro Jahr außer Haus.²⁷

Berufliche Mobilität variiert mit soziokulturellen Merkmalen wie Alter, Bildung und Geschlecht und ist mit Prozessen der Familienentwicklung, des Familienlebens sowie der subjektiven Lebensqualität assoziiert. Berufliche Mobilität von Frauen ist häufiger mit Kinderlosigkeit und einer geringeren durchschnittlichen Kinderzahl verbunden, während dies bei Männern nicht der Fall ist. Erwerbstätige Mütter sind deutlich seltener beruflich mobil als erwerbstätige Väter.

²⁷ Job Mobilities and Family Lives in Europe 2007.

3.3 Haushalte, Familie und Lebensformen²⁸

Die Lebens- und Familienformen in Deutschland haben sich in den letzten Jahrzehnten gravierend gewandelt.²⁹ Sie sind in ihren Erscheinungsformen und Strukturen vielfältiger geworden.

Grundsätzlich entwickeln sich die Privathaushalte nach folgenden Trends (vgl. Abbildung 21):

- Ihre Anzahl steigt kontinuierlich: Im Jahr 2010 gab es in Deutschland 40,3 Millionen Privathaushalte gegenüber 35,3 Millionen im Jahr 1991. Seit der Wiedervereinigung ist die Zahl der Privathaushalte um 14% gestiegen.
- Sie werden immer kleiner: Derzeit leben im Durchschnitt zwei Personen in einem Haushalt.³⁰ Die Zahl der Haushalte, in denen nur eine Person lebt, nimmt rasch zu: Im Jahr 1991 lebten in Deutschland 11,9 Millionen Personen allein. 2010 waren es schon 16,2 Millionen, das entsprach 40,2% aller Haushalte.
- Zugleich steigt seit Jahren die Anzahl der Haushalte ohne Kinder. Dies betrifft sowohl Haushalte von Eheleuten als auch Haushalte von Alleinwohnenden und von nichtehelichen Partnern. Zwischen 1991 und 2010 ist die Zahl der Haushalte ohne Kinder von 21,6 Millionen auf 28,5 Millionen gestiegen. Dies ist insbesondere auf eine rasche Zunahme der Einpersonenhaushalte zurückzuführen. Aber auch die Zahl von Ehepaaren ohne Kinder im Haushalt ist von 9,2 im Jahr 1996 auf 9,9 Millionen im Jahr 2010 gestiegen, und die der nichtehelichen Lebensgemeinschaften ohne Kinder im selben Zeitraum von rund 1,3 auf 1,8 Millionen.

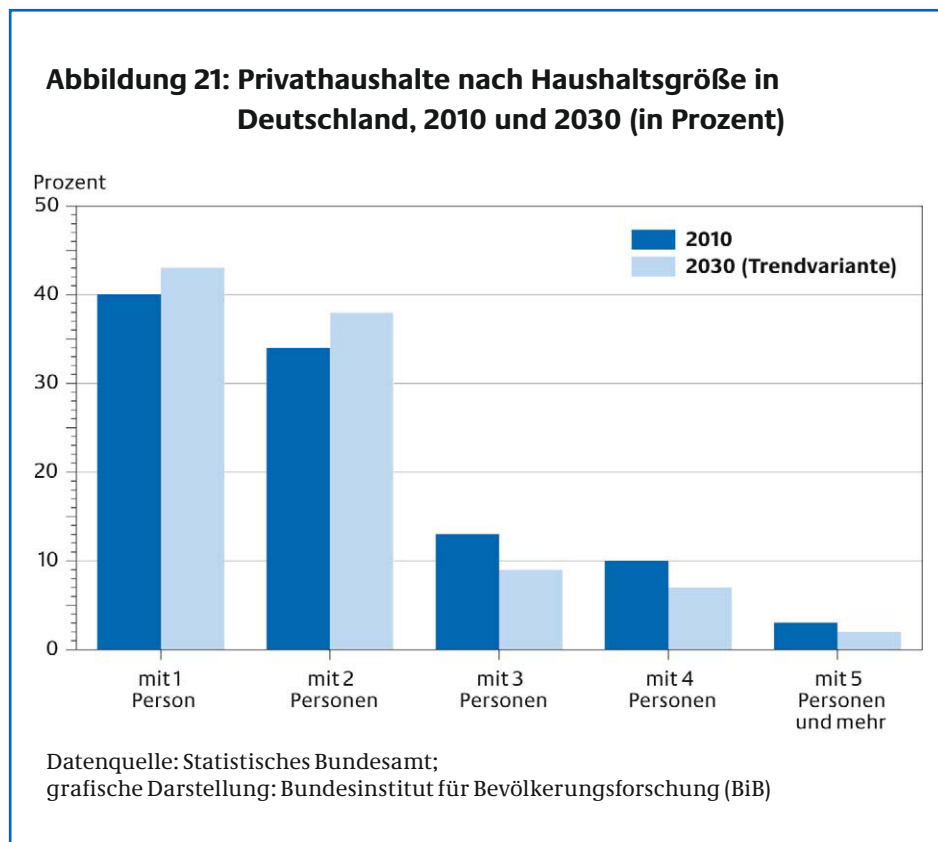
Die Tatsache, dass keine Kinder im Haushalt wohnen, bedeutet allerdings nicht unbedingt, dass die Bewohner des Haushaltes auch kinderlos sind. Ihre Kinder können beim anderen Elternteil leben oder bereits ausgezogen sein.

²⁸ Die künftige Entwicklung der Privathaushalte wird durch die Haushaltsvorausberechnung (aktuell bis zum Jahr 2030) abgebildet. Die letzte Haushaltsvorausberechnung aus dem Jahr 2010 berücksichtigt einerseits die Bevölkerungsentwicklung entsprechend den Ergebnissen der 12. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung und andererseits die Veränderungen in den Haushaltsstrukturen, wie sich diese in den langjährigen Ergebnissen des Mikrozensus abzeichnen.

²⁹ Haushaltsübergreifende Familien- und Lebensformen können bislang nicht mit den Instrumentarien der Amtsstatistik erfasst werden. Im Hinblick auf die haushaltsübergreifende partnerschaftliche Situation ist aus wissenschaftlichen Studien bekannt, dass ein Drittel der Alleinerziehenden und rund 12% der alleinwohnenden Personen im dritten Lebensjahrzehnt sich in einer festen Partnerschaft im Sinne einer Fernbeziehung befinden (Schneider, Norbert F.; Limmer, Ruth; Ruckdeschel, Kerstin 2002: Mobil, flexibel, gebunden. Familie und Beruf in der mobilen Gesellschaft, Frankfurt a. M.: Campus; Schneider, Norbert F. 2009: Distanzbeziehungen. In: Lenz, Karl; Nestmann, Frank (Hrsg.): Handbuch Persönliche Beziehungen, Weinheim/München: Juventa Verlag, S. 677-693).

³⁰ Die durchschnittliche Haushaltsgröße ist von 1991 bis 2010 von 2,27 auf 2,03 Personen gesunken.

Bis 2030 ist mit einer weiteren Zunahme der Zahl der Haushalte auf rund 41 Millionen zu rechnen. Da gleichzeitig ein Rückgang der Bevölkerungszahl zu erwarten ist, wird die durchschnittliche Haushaltsgröße weiter abnehmen.³¹




Begreift man Familien als Haushaltsform, in der mindestens eine erwachsene Person mit mindestens einem minderjährigen Kind zusammenwohnt,³² wandeln sich diese in Deutschland zurzeit spürbar. Ausmaß, Tempo und Beginn der Veränderungen in den letzten Dekaden sind regional und milieuspezifisch recht unterschiedlich verlaufen. Gleichwohl lassen sich einheitliche Tendenzen des Wandels feststellen:

- Am auffälligsten ist, dass die Gesamtzahl an Familien abnimmt. Seit 1996 hat sich die Anzahl der Familien mit minderjährigen Kindern in Deutschland von 9,4 auf 8,1 Millionen im Jahr 2010 reduziert. Im Jahr 1996 gab es 7,7 Millionen Ehepaare mit minderjährigen Kindern, 2010 nur 5,8 Millionen.
- Verheiratete Paare mit Kindern sind auch heute die am meisten gewählte Lebensform (57 %), wie geburtenbezogene Erhebungen aus dem Mikrozensus 2008 zur Altersgruppe der 40- bis 44-Jährigen zeigen. Ehen mit zwei Kindern kommen dabei am häufigsten vor.

³¹ Pöttsch, Olga 2011: Entwicklung der Privathaushalte bis 2030: Ende des ansteigenden Trends. In: Wirtschaft und Statistik 3/2011, S. 205-218.

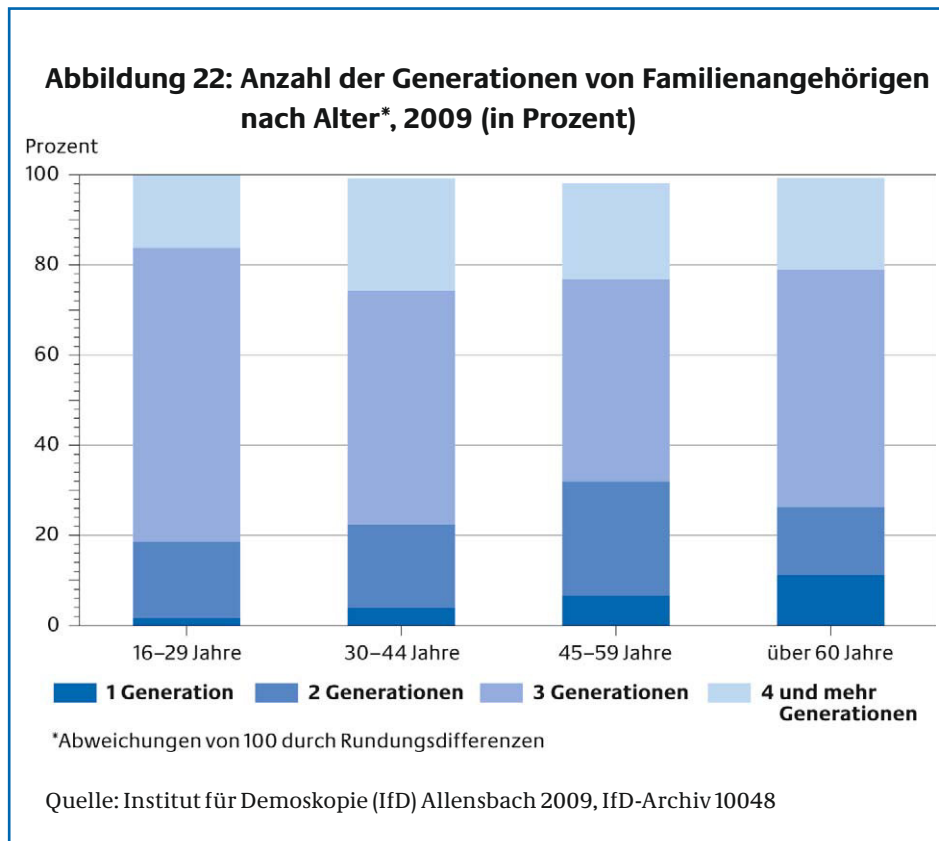
³² Lebensformkonzept des Statistischen Bundesamts (vgl. Rübenach, Stefan; Weinmann, Julia 2008: Haushalte und Lebensformen der Bevölkerung. In: Wirtschaft und Statistik 2/2008, S. 128).

- 
- Die Anzahl anderer Familienformen ist im gleichen Zeitraum aber gestiegen. So hat sich die Anzahl nichtehelicher Kernfamilien mit minderjährigen Kindern zwischen 1996 und 2010 von 0,4 auf 0,7 Millionen und die der Alleinerziehenden von 1,3 auf 1,6 Millionen erhöht.
 - Schließlich ist eine zunehmende Verbreitung haushaltsübergreifender Lebens- und Familienformen feststellbar: Alleinwohnende und Alleinerziehende, die sich in einer festen Partnerschaft befinden, aber mit dem Partner oder der Partnerin nicht zusammen in einem Haushalt wohnen, werden zahlreicher.

In ganz Deutschland gewinnen Partnerschaften bzw. Familien mit getrennten Haushalten an Bedeutung. Dies hängt auch mit steigenden beruflichen Mobilitätsanforderungen zusammen. Eine Befragung³³ des Bundesinstituts für Bevölkerungsforschung (BiB) hat ergeben, dass knapp 8% der 25- bis 54-Jährigen in Deutschland in einer haushaltsübergreifenden Partnerschaft leben. Diese Lebensform hat damit eine vergleichbare Verbreitung wie die nichteheliche Lebensgemeinschaft.

Im Gegensatz zu den Veränderungen auf der Ebene der Lebensformen und der Haushalte bietet die Betrachtung der Generationenverhältnisse und -beziehungen einen völlig anderen Blickwinkel auf die Auswirkungen des demografischen Wandels. Hier gilt es zunächst festzuhalten, dass sich im Zuge der Erhöhung der Lebenserwartung die Zeit erhöht, in welcher die Generationen gleichzeitig leben. Über die Hälfte der Bevölkerung lebte 2009 in einem Drei-Generationen-Zusammenhang. Es ist inzwischen aber auch keine Seltenheit mehr, dass eine Familie vier Generationen umfasst (vgl. Abbildung 22). Im Jahr 2009 betraf dies zum Beispiel ein Viertel der 30- bis 44-Jährigen. Gleichzeitig wird diese Entwicklung durch den größer werdenden Geburtenabstand konterkariert, sodass die gemeinsame Zeit von vier Generationen trotzdem auf relativ wenige Jahre beschränkt bleibt.

³³ Datenquelle ist der deutsche „Generations and Gender Survey“ der ersten Welle aus dem Jahr 2005. Hierbei handelt es sich um eine international vergleichend angelegte Längsschnittuntersuchung von familiären Beziehungen.



3.4 Bevölkerung mit Migrationshintergrund

In Deutschland haben im Jahr 2009 15,7 Millionen Personen, also fast jeder Fünfte, einen Migrationshintergrund im engeren Sinne. Zu den Personen mit Migrationshintergrund werden in Deutschland „alle nach 1949 auf das heutige Gebiet der Bundesrepublik Deutschland Zugewanderten sowie alle in Deutschland geborenen Ausländer und alle in Deutschland als Deutsche Geborenen mit zumindest einem zugewanderten oder als Ausländer in Deutschland geborenen Elternteil“ gezählt.³⁴

Seit 2005 erhöhte sich der Anteil von Personen mit Migrationshintergrund geringfügig. Während der Ausländeranteil in diesen vier Jahren relativ konstant bei rund 9% geblieben ist, stieg der Anteil der Deutschen mit Migrationshintergrund von 9,4% im Jahr 2005 bis zum Jahr 2009 auf 10,4% leicht an. Der stärkste Zuwachs war dabei bei Deutschen mit Migrationshintergrund, aber ohne eigene Migrationserfahrung zu verzeichnen, also bei den schon im

³⁴ Das Statistische Bundesamt unterscheidet Personen mit Migrationshintergrund im weiteren Sinn und Personen mit Migrationshintergrund im engeren Sinn. Bei Personen mit Migrationshintergrund im weiteren Sinn ist der Migrationsstatus nicht durchgehend bestimmbar, da bei bestimmten Personen, die mit ihren Eltern nicht im selben Haushalt leben, der Migrationshintergrund nur aus Eigenschaften der Eltern erkennbar ist, diese jedoch nur alle vier Jahre abgefragt werden. Personen mit Migrationshintergrund im engeren Sinn sind dagegen jedes Jahr im Mikrozensus zu identifizieren und können somit für jährliche Vergleiche herangezogen werden.

Inland geborenen Nachkommen von Zuwanderern. Im Jahr 2009 lebten in Deutschland 3,3 Millionen (Spät-)Aussiedler oder Ehepartner bzw. Kinder von (Spät-)Aussiedlern.³⁵

Herkunft von Zuwanderern

Es ist zu unterscheiden zwischen Ausländern mit und ohne eigene Migrationserfahrung: Bei Ausländern mit eigener Migrationserfahrung ist wichtigstes Herkunftsland die Türkei (20,5%), gefolgt von Italien (7,3%), Polen (5,9%) sowie der Russischen Föderation (4,4%). Auch unter den ausländischen Staatsangehörigen ohne eigene Migrationserfahrung dominiert die Türkei. So verfügen hier 39,9% über eine türkische und 13,1% über eine italienische Staatsangehörigkeit. Deutsche mit eigener Migrationserfahrung – ohne (Spät-)Aussiedler – stammen zu einem Anteil von 27,5% aus den übrigen 26 Mitgliedstaaten der Europäischen Union. 40,9% kommen aus weiteren europäischen Staaten, hier auch wieder der Türkei (17,9%) und der Russischen Föderation (9,0%). Kasachstan ist mit 5,3% das einzige wichtige nichteuropäische Herkunftsland. Bei den (Spät-)Aussiedlern ist die Russische Föderation mit 589.000 Personen am häufigsten als Herkunftsland genannt, vor Polen (585.000), Kasachstan (483.000) und Rumänien (233.000).

Altersstruktur und generatives Verhalten von Migranten

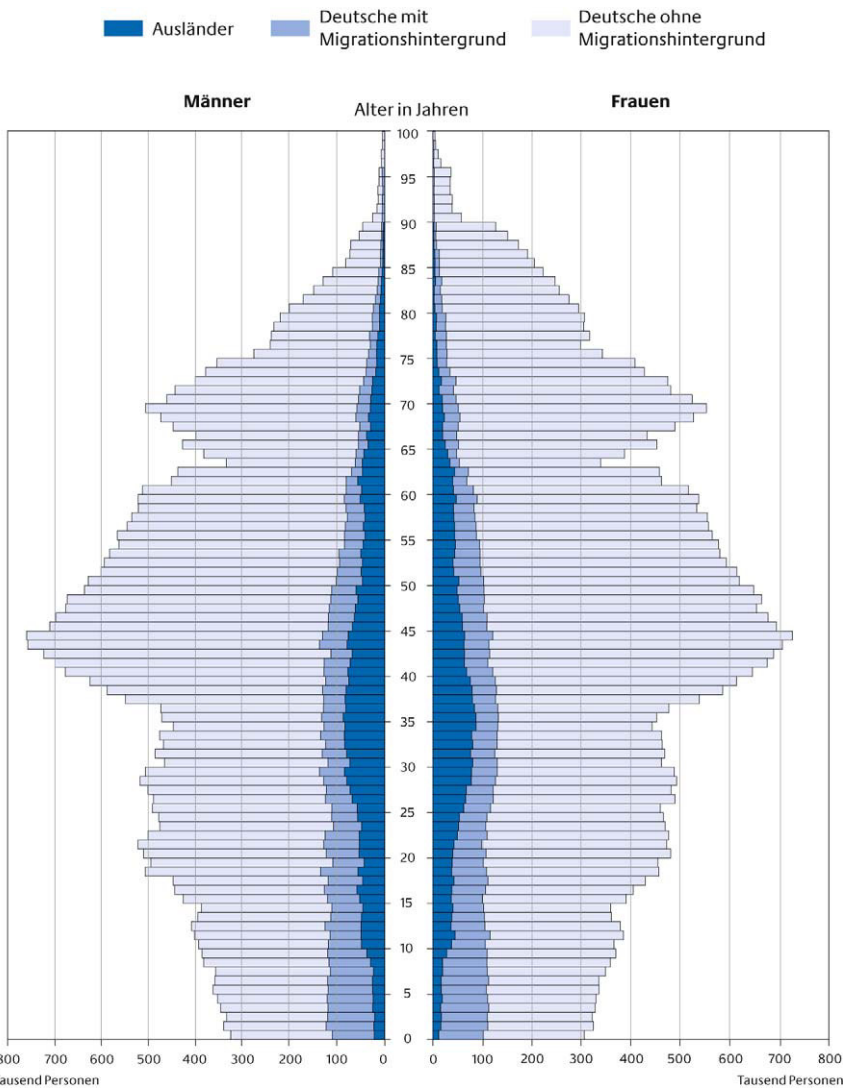
Die Altersstruktur der Bevölkerung mit Migrationshintergrund unterscheidet sich von derjenigen der Gesamtbevölkerung (vgl. Abbildung 23). Personen mit Migrationshintergrund sind deutlich jünger als die deutsche Bevölkerung ohne Migrationshintergrund (durchschnittliches Alter 34,8 gegenüber 45,6 Jahren). Sie sind zugleich häufiger ledig (45,5% gegenüber 38,3%). Der Anteil der Männer unter ihnen ist höher (50,3% gegenüber 48,7%). Bei den unter 35-Jährigen liegt der Anteil von Personen mit Migrationshintergrund bei 27,4%, während er in der Altersgruppe der über 65-Jährigen lediglich 8,6% beträgt.

Bedingt ist dies zum einen durch das vergleichsweise geringere Alter der Zuwanderer. Zum anderen weisen Frauen mit Migrationserfahrung eine insgesamt höhere Fertilität auf als Frauen ohne Migrationserfahrung. Die Zuwanderinnen sind seltener kinderlos (bei den 45- bis 54-Jährigen mit Migrationserfahrung sind es 10% gegenüber 18% bei den gleichaltrigen Frauen ohne Migrationserfahrung) und haben häufiger vier oder mehr Kinder (bei den 45- bis 54-Jährigen: 11% gegenüber 5%).³⁶ Im generativen Verhalten der Zuwanderinnen gibt es große Unterschiede. Es variiert nach Herkunft und Aufenthaltsdauer. Das Geburtsverhalten nähert sich mit steigender Aufenthaltsdauer dem der Aufnahmegesellschaft an. Geburten finden weniger und/ oder später statt.

³⁵ Statistisches Bundesamt 2010: Bevölkerung und Erwerbstätigkeit, Bevölkerung mit Migrationshintergrund, Ergebnisse des Mikrozensus 2009, Fachserie 1 Reihe 2.2, Wiesbaden.

³⁶ Statistisches Bundesamt 2009: Mikrozensus 2008. Neue Daten zur Kinderlosigkeit in Deutschland. Begleitmaterial zur Pressekonferenz am 29. Juli 2009 in Berlin, Wiesbaden.

Abbildung 23: Altersaufbau der Bevölkerung in Deutschland nach Herkunft, 2009 (in 1.000)



Quelle: Statistisches Bundesamt



III Auswirkungen und Maßnahmen des Bundes

Die wichtigsten Fakten und Trends zum demografischen Wandel ergeben folgenden Befund:

Erstens: Die Menschen leben länger und bleiben länger gesund. Zweitens: Es werden dauerhaft wenige Kinder geboren. Dies trägt dazu bei, dass es immer mehr ältere und immer weniger junge Menschen gibt und die Bevölkerungszahl abnimmt. Drittens: Die Bevölkerungsentwicklung ist durch Zu- und Abwanderung beeinflusst. Viertens: Die demografische Entwicklung verläuft innerhalb Deutschlands regional sehr unterschiedlich. Diese Gesamtentwicklung ist unumkehrbar und wird in ihren Auswirkungen nahezu alle Lebensbereiche berühren.

In welchen Lebensbereichen die Auswirkungen besonders spürbar sein werden, welche Rahmenbedingungen es für positive gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklungen braucht und welche Maßnahmen des Bundes ergriffen wurden oder geplant sind, ist Gegenstand von Teil III dieses Berichts. Mit seinen insgesamt sieben Kapiteln verfolgt er den Ansatz, alle im Kontext des demografischen Wandels wichtigen Politikfelder und Zielsetzungen zu beschreiben und zu analysieren.

Im Zentrum der demografischen Entwicklung steht die Familie. Das erste Kapitel widmet sich daher den Wechselwirkungen zwischen demografischem Wandel sowie Familie und Gesellschaft. Es beschäftigt sich mit der Entwicklung von Familienleitbildern, Familienstrukturen und Geburtenverhalten und ihrem Verhältnis zueinander. Außerdem geht es um die Frage, was zu tun ist, damit günstige Rahmenbedingungen für Familien und die Gesellschaft entstehen und individuelle Lebensvorstellungen und Kinderwünsche verwirklicht werden können.

Das zweite Kapitel setzt sich mit der Bedeutung der Zuwanderung für den demografischen Wandel auseinander und zeigt auf, dass sich die Auswirkungen von Rückgang und Alterung der Bevölkerung durch Zuwanderung nicht dauerhaft aufhalten lassen. Ein weiterer demografischer Trend ist die zunehmende Heterogenität der Bevölkerung. Kapitel 2 greift diesen Aspekt auf und beschreibt die Erfordernisse für die Integration der Zugewanderten.

Die Chancen auf ein immer längeres Leben in guter Gesundheit sind ein Gewinn. Gleichwohl werden die Auswirkungen des demografischen Wandels in der Bevölkerung häufig mit Sorge betrachtet. Im Mittelpunkt der Diskussion steht vielfach die Frage, wie Lebensstandard und Lebensqualität, Wohlstand



und Zufriedenheit erhalten werden können angesichts immer weniger Menschen im erwerbsfähigen Alter.

Das dritte Kapitel widmet sich dieser Frage zunächst unter dem Blickwinkel der Wirtschafts- und Arbeitsmarktentwicklung und stellt sodann die Bedeutung und Notwendigkeit von weitergehenden Investitionen in Bildung und Forschung als eine zentrale Handlungsmaxime heraus. Damit Rückgang und Alterung der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter nicht wirtschaftliches Wachstum dämpfen und Wohlstandsperspektiven verringern, ist es entscheidend, die Arbeitskräfte- und Innovationspotenziale optimal auszuschöpfen.

Das vierte Kapitel betrachtet die Herausforderungen der demografischen Entwicklung für die Alterssicherungssysteme und betont die Notwendigkeit der schrittweisen Anhebung der Regelaltersgrenze auf 67 Jahre, um auch in Zukunft Wohlstand zu sichern und die Gerechtigkeit zwischen den Generationen zu gewährleisten.

Das fünfte Kapitel wendet sich den Auswirkungen der demografischen Entwicklung auf das Gesundheits- und Pflegesystem zu. Es wird dargestellt, wie die medizinische und pflegerische Versorgung angesichts einer immer älter werdenden Bevölkerung und einer steigenden Zahl von Pflegebedürftigen gesichert und verbessert werden kann.

Die demografische Entwicklung vollzieht sich nicht gleichförmig. Die Auswirkungen für die Regionen und Städte verlaufen sehr unterschiedlich. Das sechste Kapitel analysiert die Entwicklungspotenziale in ländlichen Räumen und Stadtregionen und die daraus abzuleitenden Konsequenzen für infrastrukturelle Angebote, etwa für den Verkehrsbereich, den Wohnungsmarkt sowie für zentrale Infrastrukturnetze (Wasser-/Abwasserversorgung, Energie, Telekommunikation).

Das siebte Kapitel widmet sich schließlich den Auswirkungen des demografischen Wandels auf den Staat und seine Leistungen. Betrachtet werden die Auswirkungen auf die öffentlichen Finanzen, die öffentliche Verwaltung, die öffentliche Sicherheit sowie den öffentlichen Dienst.

1. Familie und Gesellschaft

1.1 Familie im Wandel

Im Bereich der Familie lassen sich in den letzten Jahrzehnten tiefgreifende Wandlungsprozesse beobachten, die unter anderem von Wertewandel, Individualisierungsprozessen, Urbanisierung, Bildungsmöglichkeiten sowie von wirtschaftlichen Entwicklungen begleitet und beeinflusst wurden. Veränderte Lebensentwürfe und ein verändertes Geburtenverhalten sind Ergebnisse dieser



Prozesse. Diese Entwicklung gibt der Familienpolitik immer größere Bedeutung und stellt Politik, Wirtschaft und Gesellschaft vor Herausforderungen.

Familie ist eine Gemeinschaft mit starken Bindungen, in der mehrere Generationen dauerhaft füreinander sorgen und Verantwortung übernehmen, sowohl Eltern für ihre Kinder als auch Kinder für ihre Eltern. In der Familie wachsen Kinder auf, und ältere Menschen sowie Pflege- und Hilfsbedürftige werden von Familienangehörigen gepflegt und versorgt. Solidarität und Zusammenhalt in Familien bedeuten den meisten Menschen besonders viel. Drei Viertel der Bevölkerung empfinden den Zusammenhalt in der eigenen Familie als „ziemlich eng“ oder „sehr eng“. Familie ist für ebenso viele Menschen der „wichtigste Lebensbereich“.³⁷ Für Glück und Lebenszufriedenheit ist nach wie vor die Zufriedenheit mit dem Familienleben zentral.³⁸ Die weiter ansteigende Lebenserwartung hat dazu geführt, dass die Generationen mehr Zeit miteinander verbringen können. Die Bedeutung der Großeltern und zunehmend auch der Urgroßeltern für die Familie steigt, und die Beziehungen sowie der Austausch über die Generationen hinweg sind bedeutsam, vor allem für Familien mit jüngeren Kindern.

In den letzten Jahrzehnten haben sich die traditionellen Ausprägungen und Vorstellungen von Familie verändert. Verheiratete Paare mit Kindern sind auch heute die häufigste Lebensform. Es treten aber andere Formen des Zusammenlebens stärker in Erscheinung. Die Anzahl der nichtehelichen Lebensformen und der Alleinerziehenden ist in den letzten Jahren gestiegen. Unverheiratete Eltern mit Kindern oder auch Alleinerziehende mit Kindern werden häufiger als Familie eingestuft. Es wird von der überwiegenden Mehrheit akzeptiert, wenn ein Paar ohne Trauschein zusammenlebt. Nach wie vor stellt sich aber die große Mehrheit der Deutschen (95,3%) unter einer Familie verheiratete Eltern mit Kindern vor. Auch die Mehrgenerationenfamilie unter einem Dach wird von 78% der Befragten genannt.³⁹ Hier zeigt sich eine deutliche Veränderung in den vergangenen Jahrzehnten. Obwohl das Geburtenniveau und die Heiratsneigung niedrig sind und die Verbreitung nichtehelicher Lebensformen zugenommen hat, genießen Ehe, Partnerschaft und Elternschaft aber weiterhin eine hohe Wertschätzung. Nur wenige (13,5%) meinen, dass die Ehe eine überholte Einrichtung sei.⁴⁰

Familien durchleben in den verschiedenen Lebensphasen unterschiedlich große Herausforderungen, vom Kinderwunsch bis zur Unterstützung im Alter. Um diese Herausforderungen bewältigen zu können, brauchen sie einen Rahmen, der ihre Bedürfnisse erfüllt und ihnen die Wahlfreiheit zwischen verschiedenen Möglichkeiten lässt. Ein ganz wesentlicher Schlüssel ist eine familien-

³⁷ Institut für Demoskopie Allensbach, Familienmonitor 2009.

³⁸ Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung, Generations and Gender Survey 2005, Population Policy Acceptance Study 2003.

³⁹ Institut für Demoskopie Allensbach 2009, IfD-Archiv Nr. 10048.

⁴⁰ Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung, Generations and Gender Survey 2005.



freundliche Arbeitswelt, die sich durch eine bedarfsgerechte, verlässliche und flexible Infrastruktur sowie familienbewusste Arbeitszeiten für eine gelingende Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit auszeichnet. Durch eine erfolgreiche Vereinbarkeit von Familie und Beruf gewinnen Familien mehr gemeinsame Zeit, um Verantwortung füreinander übernehmen zu können und zugleich durch Erwerbsarbeit ein sicheres Einkommen zu erwirtschaften. Eine solche Familienpolitik trägt den mehrheitlichen Lebenswünschen der Menschen Rechnung und dient auch Wachstum und Beschäftigung.

1.2 Familie, Gesellschaft und Kinder

1.2.1 Einflüsse auf das Geburtenverhalten

Die Geburtenrate ist in Deutschland im internationalen Vergleich niedrig. Der Geburtenrückgang hat Mitte der 60er-Jahre eingesetzt. Die langfristige Folge ist, dass in den Jahrgängen nach dem sogenannten Babyboom (1955 bis 1964) die Zahl der Frauen im gebärfähigen Alter deutlich zurückgegangen ist. Die demografische Entwicklung führt auch in Zukunft dazu, dass die Zahl der potenziellen Mütter weiter zurückgehen wird.

1.2.1.1 Bedingungen und Einflussfaktoren

Die Geburtenrate ist auch beeinflusst durch veränderte Lebensformen und -einstellungen: Zum Geburtenverhalten ist bekannt, dass sich die individuellen Dispositionen (wie zum Beispiel Kinderwunsch, Lebensalter, Partnerschaftssituation, Priorisierung von Lebenszielen und Werten) und die gesellschaftlich-politischen Rahmenbedingungen auf komplexe Weise beeinflussen und häufig im Zusammenspiel wirken. Zu den Rahmenbedingungen gehören gesellschaftliche Normen (zum Beispiel zu Kinderzahl, Verhütung, Erziehung oder Geschlechterrollen), ökonomische Faktoren (wie Einkommen oder Lebenshaltungskosten), Familien-, Sozial- und Steuerpolitik (zum Beispiel Familienleistungsausgleich, Anerkennung von Kindererziehungszeiten in der Rente, Ehegattensplitting), Bildungs- und Betreuungsinfrastruktur (Schul- und Kinderbetreuungssysteme) und medizinisch-technologische Möglichkeiten (wie Verhütungsmittel oder Möglichkeiten der künstlichen Befruchtung). Nicht zuletzt müssen die Vorstellungen und Interessen von zwei Personen in Einklang gebracht werden.

Die Vorbedingungen für die Geburt von Kindern haben sich geändert: Ein sicheres und ausreichendes Einkommen, die Erwerbstätigkeit von Frauen und Müttern sowie die beruflichen Mobilitäts- und Flexibilitätsanforderungen gewinnen an Bedeutung. Vielfach wird vor allem bei Hochqualifizierten von der „Rush-Hour“ des Lebens gesprochen: In einer verhältnismäßig kurzen Zeitspanne von wenigen Lebensjahren sind mehrere biografisch wichtige Entscheidungen zu treffen. Familiengründung und Kindererziehung fallen immer häufiger mit der Zeit zusammen, in der Beruf und Karriere beginnen. Das Ziel



des beruflichen Fortkommens ist außerdem oft verbunden mit Anwesenheits- und Mobilitätswängen. Dies erschwert die Entscheidung für eine Familiengründung und belastet den Familienalltag, in dem sich die vielfältigen Anforderungen verdichten.

1.2.1.2 Ideale Kinderzahl und Kinderwünsche

Die Familie mit zwei Kindern ist das in Europa am meisten verbreitete Idealbild der Familie. Auch für Deutschland haben Befragungen nach der idealen Kinderzahl einen Durchschnitt von 2,2 Kindern ergeben. Diese Zahl ist damit im Vergleich zum Jahr 2001 von 1,7 unter Männern und 2,0 unter Frauen gestiegen.⁴¹ Drei Viertel der Jugendlichen zwischen 15 und 25 Jahren in Deutschland geben in einer Befragung aus dem Jahr 2010 als ideale Kinderzahl zwei an.⁴²

Diese Zahl verringert sich etwas, befragt man die Menschen nicht nach der idealen, sondern nach der Anzahl der Kinder, die sie sich unter den gegebenen Umständen für sich persönlich tatsächlich wünschen. Die Zahl der durchschnittlich gewünschten Kinder lag im Jahr 2008⁴³ bei 1,93 Kindern unter Männern und bei 2,03 unter Frauen. Im europäischen Vergleich liegt Deutschland hinsichtlich der Höhe der Kinderwünsche im unteren Drittel.

Forschungen zum Kinderwunsch bei jüngeren Frauen und Männern in Deutschland zeigen, dass nur wenige der 20-Jährigen dauerhaft kinderlos bleiben wollen, wobei ein größerer Teil darüber noch gar keine festen Vorstellungen hat. Von den Jugendlichen zwischen 15 und 25 Jahren wünschen sich 69% Kinder.⁴⁴ 52% der Kinderlosen unter 50 Jahren sagen, sie möchten gerne Kinder; nur jeder fünfte Kinderlose möchte definitiv keine Kinder haben. Auch 10% der Mütter und 14% der Väter hätten gerne weitere Kinder.⁴⁵

Der Weg in die Kinderlosigkeit führt häufig über ein wiederholtes Aufschieben der Geburt des ersten Kindes. Fast die Hälfte aller Kinderlosen unter 50 Jahren gibt an, zu jung für ein Kind zu sein, für 45% fehlt der richtige Partner, für 44% ist die finanzielle Belastung zu hoch, und bei 35% sprechen die beruflichen Pläne gegen ein Kind.⁴⁶ Priorität besitzen zunächst die Ausbildung, dann das

⁴¹ Eurobarometer 2001, Special Eurobarometer 2006: Childbearing preferences and Family Issues in Europe, Befragung im Auftrag der Europäischen Kommission.

⁴² Shell Jugendstudie 2010.

⁴³ Datenbasis: PAIRFAM 2008. Die Werte beziehen sich auf die Kohorten 1971 bis 1973, 1981 bis 1983 und 1991 bis 1993 und bezeichnen die gewünschte Kinderzahl, die sich zusammensetzt aus bereits geborenen und zusätzlich gewünschten Kindern.

⁴⁴ Shell Jugendstudie 2010.

⁴⁵ Institut für Demoskopie Allensbach 2010, IfD-Archiv 10053.

⁴⁶ Institut für Demoskopie Allensbach, Familienmonitor 2008, Repräsentative Befragung zu Familienleben und zur Familienpolitik im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.

Schaffen einer materiellen Basis für eine Familiengründung und der Berufseinstieg. Insbesondere bei Akademikerinnen steht die Familiengründung oft auch im Konflikt zu einem Karrierewunsch.⁴⁷

Nach wie vor bleiben Kinderwünsche also unerfüllt, und die Zahl der gewünschten Kinder unterscheidet sich von der tatsächlichen Geburtenrate von 1,4 Kindern pro Frau. Mit dieser Lücke zwischen der gewünschten und der realisierten Kinderzahl fügt sich Deutschland in das Bild der anderen europäischen Länder ein, in denen es diese Diskrepanz ebenfalls gibt.

1.2.2 Ziele der Familienpolitik und eingeleitete Maßnahmen

Eine nachhaltige Familienpolitik ist in Zeiten des demografischen Wandels unverzichtbar. Sie zielt darauf ab, dass

- Familien materiell abgesichert sind,
- die Vereinbarkeit von Familie und Beruf verbessert wird,
- Kinderwünsche realisiert werden können.

Eine Familienpolitik, die sich an diesen Zielen ausrichtet, trägt dazu bei, die von Familien gewünschten Lebensvorstellungen zu realisieren, eine familienfreundliche Arbeitswelt zu fördern und den Generationenzusammenhalt zu festigen.

Die Familienpolitik der Bundesregierung besteht aus einem Maßnahmenbündel aus den drei Bereichen Geld (monetäre Unterstützung), Infrastruktur (Verbesserung der Infrastruktur) und Zeit (zeitpolitische Initiativen). Dieses Bündel an Maßnahmen ist darauf ausgerichtet, Familien und Kinder wirksam zu unterstützen und zu fördern, Wahlmöglichkeiten zu verbessern und familien- und kinderfreundlichere Rahmenbedingungen in Deutschland zu schaffen.

Die Rahmenbedingungen, unter denen sich das Familienleben entfaltet, sind auch in starkem Maße von den Erwerbsverhältnissen und Arbeitsbedingungen geprägt. Eine große Herausforderung für die Familien besteht darin, ihre Bedürfnisse mit den Erwerbsverhältnissen und den Anforderungen der Arbeitswelt in Einklang zu bringen. Verbesserungen für die Familien sind im gemeinsamen Interesse von Politik und Wirtschaft und können nur in geteilter Verantwortung erreicht werden. Wirtschaft und Arbeitnehmerverbände haben in den letzten Jahren zahlreiche Verbesserungen angestoßen. Sie haben erkannt, dass familienbewusste Arbeitsbedingungen ein wichtiger Standortfaktor im Wettbewerb um die besten Arbeitskräfte sind.

⁴⁷ Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung, Generations and Gender Survey 2005.



1.2.2.1 Familien materiell absichern

Deutschland verfügt über eine Vielzahl von staatlichen Maßnahmen und Leistungen, die Familien in unterschiedlichen Lebenslagen und Lebensphasen unterstützen.

Die Familienleistungen kommen allen Familien und allen Kindern zugute, wobei sie je nach Bedarf unterschiedlich unterstützt werden. Ein Teil der Leistungen wie etwa die Kinderfreibeträge bei der Einkommensteuer oder die Anerkennung von Erziehungszeiten in der gesetzlichen Rentenversicherung sind verfassungsrechtlich geschützt.

Im Jahr 2008 betragen die familienbezogenen Leistungen insgesamt 114,8 Milliarden Euro, davon waren 24 Milliarden Geldleistungen für Familien. Die wichtigsten Leistungen bildeten das Elterngeld mit 4,2 Milliarden Euro und die Beiträge des Bundes für Kindererziehungszeiten an die gesetzliche Rentenversicherung (11,5 Milliarden Euro). Das Kindergeld wird als steuerliche Leistung im Rahmen des dualen Familienleistungsausgleichs geführt. Es betrug im Jahr 2008 insgesamt 33,4 Milliarden Euro.

Die Leistungen gruppieren sich um das Kindergeld, das als einzige Leistung über die gesamte Zeitspanne von der Geburt bis zum 18. Lebensjahr gewährt wird und in bestimmten Fällen (zum Beispiel Ausbildung oder Freiwilligendienste) bis zum Alter von 25 Jahren gezahlt werden kann. Das Kindergeld dient der steuerlichen Freistellung des Einkommens der Eltern in Höhe des Existenzminimums des Kindes. Soweit es dafür nicht erforderlich ist, dient es der Förderung der Familie. Das Kindergeld stabilisiert das Haushaltseinkommen von Familien und ist für die meisten eine feste Bestandsgröße ihres monatlichen Budgets. Besonders wichtig und unterstützend wirkt das Kindergeld für Haushalte mit geringen Einkommen oder für Familien mit mehreren Kindern. Die besondere Belastung von Familien mit drei oder mehr Kindern wird durch ein nach Kinderzahl gestaffeltes Kindergeld berücksichtigt. Für Alleinerziehende spielt das Kindergeld eine ganz bedeutende Rolle, da es bis zu einem Fünftel zum gesamten Haushaltseinkommen beiträgt.

Das 2007 eingeführte Elterngeld ersetzt bis zu 14 Monate nach der Geburt eines Kindes rund zwei Drittel des wegfallenden Einkommens bis zu einem maximalen Betrag von 1.800 Euro im Monat. Für Beschäftigte mit einem Einkommen unter 1.000 Euro vor der Geburt des Kindes steigt die Ersatzrate schrittweise auf bis zu 100%. Den einkommensunabhängigen Mindestbetrag von 300 Euro erhalten alle Eltern, die ihr Neugeborenes selbst betreuen und nicht mehr als 30 Wochenstunden arbeiten, also auch Studierende, Hausfrauen und Hausmänner oder Erwerbslose. Wie die letzte Evaluation des Gesetzes zeigt, stabilisiert das Elterngeld die finanzielle Situation junger Familien nach der Geburt eines Kindes, indem es die große Mehrzahl der Haushaltseinkommen zumindest auf gleichem Niveau hält oder sogar erhöht. Das Elterngeld ermöglicht



eine flexiblere Lebensplanung und reduziert Armutsgefährdung.⁴⁸ Mit der Ausgestaltung als Einkommensersatzleistung, der Möglichkeit der Teilzeitarbeit und durch die Partnermonate werden insbesondere mehr Väter ermutigt, sich Zeit für ihr neugeborenes Kind zu nehmen. Fast 24% der Väter nehmen inzwischen das Elterngeld in Anspruch.

Daneben gibt es zielgruppenorientierte finanzielle Unterstützungsleistungen wie zum Beispiel Mutterschaftsgeld, Unterhaltsvorschuss, Kinderzuschlag und verschiedene bei der Einkommensteuer berücksichtigte familienpolitische Komponenten. Darüber hinaus hat Deutschland eine Reihe weiterer finanzieller Familienleistungen, zum Beispiel erhöhte Leistungssätze bei den Lohnersatzleistungen der Arbeitslosenversicherung oder die Kinderzulage bei der Altersvorsorge, die steuerliche Absetzbarkeit von Kinderbetreuungskosten und die finanzielle Unterstützung von Schülern und Studierenden nach dem BAföG.

Aber auch andere Leistungen, die nicht als Familienleistungen im engeren Sinn gelten, kommen Familien zugute, beispielsweise das Sozial- und Wohngeld oder die beitragsfreie Mitversicherung von Kindern, Ehegatten und Lebenspartnern bei der Gesetzlichen Krankenversicherung.

In zwei Schritten, 2006 und 2008, hat der Bund die Bedingungen für haushaltsnahe, das heißt in der Regel familienunterstützende Dienstleistungen etwa durch umfangreichere steuerliche Absetzbarkeit deutlich verbessert. Im Rahmen des Modellprogramms „Unternehmen Familie“ wurden Wege für flexible und bezahlbare familienunterstützende Dienstleistungen identifiziert und neue Initiativen in der Fläche angeregt.

1.2.2.2 Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist ein wichtiger Baustein der Familienpolitik und eine wichtige Rahmenbedingung dafür, dass sich Paare den Kinderwunsch erfüllen können. Für eine wirtschaftlich zukunftsfähige Gesellschaft ist es unerlässlich, das Fachkräfte- und Erwerbspersonenpotenzial von Frauen und Müttern auszuschöpfen. Bis zu 1,2 Millionen Mütter, die derzeit nicht erwerbstätig sind, wollen kurzfristig eine Erwerbstätigkeit aufnehmen.⁴⁹ Sie sind mehrheitlich gut qualifiziert. Vereinbarkeitsprobleme führen aber zu langen Phasen der Erwerbsunterbrechung bei Müttern.

Unternehmen, die familienfreundlichere Arbeitsbedingungen schaffen, können diese Potenziale nutzen. Handlungsspielräume bei der Gestaltung der eigenen Arbeitszeit sind für viele Beschäftigte ein entscheidender Faktor für

⁴⁸ Evaluationsbericht Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz 2009, Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung Essen (RWI) im Auftrag des Bundesministeriums für Familien, Senioren, Frauen und Jugend.

⁴⁹ Berechnungen der Prognos AG 2011 auf Basis des Sozio-ökonomischen Panels (SOEP) 2009 im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.



die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, um Zeitkonflikte und Stresssituationen zu vermeiden.

Eine familienfreundliche Arbeitswelt trägt dem demografischen Wandel doppelt Rechnung. Mitarbeiter gewinnen dadurch mehr Zeit für ihre Familie, und die Rahmenbedingungen für die Familiengründung werden verbessert. Zugleich profitieren familienfreundliche Unternehmen nachweislich von den positiven betriebswirtschaftlichen Effekten aufgrund niedriger Fehlzeiten, niedriger Fluktuation, kurzer Verweildauer in Elternzeit und hoher Arbeitsmotivation sowie von den Vorteilen für die Personalgewinnung.

Unternehmen sind darauf angewiesen, die Fluktuation gut ausgebildeter Fachkräfte gering zu halten und die Potenziale gut ausgebildeter Frauen und Mütter stärker zu nutzen. So wird Familienfreundlichkeit ein Kriterium für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen: Zunehmend spielt bei der Arbeitsplatzsuche das Angebot an familienfreundlichen Arbeitsbedingungen des potenziellen Arbeitgebers eine Rolle. Für 90% der Beschäftigten zwischen 25 und 39 Jahren mit Kindern sind familienfreundliche Angebote ebenso wichtig wie oder sogar wichtiger als das Gehalt.⁵⁰ Es liegt im Interesse der Arbeitgeber, zukünftig für diejenigen, die Kinder haben, und diejenigen, die sich Kinder wünschen, attraktive Angebote zu machen, um im Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte zu bestehen. Die Mehrheit der Unternehmen ist dafür mittlerweile sensibilisiert: 80% der Unternehmensverantwortlichen schätzen Familienfreundlichkeit als wichtig ein.⁵¹

Die Vorstellungen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf, zu den Geschlechterrollen und der partnerschaftlichen Arbeitsteilung haben sich zudem in den letzten zehn Jahren geändert. Gegenwärtig kennzeichnet Deutschland ein Nebeneinander von tradierten und modernen Einstellungen. Die Orientierung auf die klassische „Hausfrauenehe“ mit traditioneller Mutterrolle ist ebenso präsent wie das Bild der berufsorientierten Mutter. Die Akzeptanz von Müttererwerbstätigkeit und von außerhäuslicher Kinderbetreuung ist deutlich gestiegen. Auch aktive erziehende Väter erfahren eine höhere Wertschätzung.⁵² Viele Eltern möchten heute Familie und Erwerbstätigkeit gut miteinander vereinbaren können. Nach der Geburt eines Kindes streben Mütter heute auch eine schnellere Rückkehr in den Beruf an, als dies früher der Fall war. Das liegt unter anderem daran, dass sich die Rollenbilder und das Selbstverständnis der Frauen verändert haben. Viele Frauen wünschen sich heute beides: Kinder und Erwerbstätigkeit.

⁵⁰ Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2010: Familienfreundlichkeit – Erfolgsfaktor für Arbeitgeberattraktivität.

⁵¹ Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2010: Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit.

⁵² World Value Survey 1990, International Social Survey Programme 2002, Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) 2008: Null Bock auf Familie? Der schwierige Weg junger Männer in die Vaterschaft, Gütersloh, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2010: Monitor Familienleben.

Dem Wandel der Geschlechterrollen steht die Bevölkerung mehrheitlich positiv gegenüber. Es wird von der Bevölkerung begrüßt, dass sich Frauen nicht mehr ausschließlich um Haushalt und Familie kümmern wollen, sondern erwerbstätig sind und sein wollen und ihren Beitrag zum Familieneinkommen leisten. Berufstätigkeit wird für die Frau als die beste Möglichkeit angesehen, unabhängig zu sein. Abgelehnt wird mehrheitlich, dass es die alleinige Aufgabe des Mannes sei, Geld zu verdienen, und die der Frau, sich um Heim und Familie zu kümmern.⁵³ Viele Familien wünschen sich aus wirtschaftlichen Gründen die Erwerbstätigkeit beider Elternteile. So finden 71% der Westdeutschen und 92% der Ostdeutschen, dass sowohl der Mann als auch die Frau ihren Beitrag zum Haushaltseinkommen leisten sollten.⁵⁴ Die Hälfte der Bevölkerung befürwortet heute die Aussage, dass Kindererziehung eine Aufgabe beider Elternteile sei und auch Väter dafür ihre Berufstätigkeit unterbrechen sollten.⁵⁵

Trotz dieses Mentalitätswandels in Wirtschaft und Gesellschaft und der steigenden Zahl familienfreundlicher Unternehmen mangelt es im betrieblichen Alltag noch an der konkreten Umsetzung. Für Mütter gestaltet sich der Wiedereinstieg in den Beruf nach der Elternzeit oft schwierig, und viele Väter stoßen bei ihren Arbeitgebern auf Skepsis, wenn sie sich neben dem Beruf mehr Zeit für ihre Familie nehmen wollen. Gerade Eltern mit kleinen Kindern klagen darüber, dass sie aufgrund ihrer beruflichen Belastung nicht genug Zeit für die Familie hätten.⁵⁶ Insbesondere die immer flexibler werdenden Arbeitszeiten richten sich häufig nach betrieblichen Belangen und berücksichtigen die Familien- und Lebenssituation ihrer Beschäftigten noch zu wenig.

Die Bundesregierung hat gemeinsam mit Wirtschaftsverbänden und Gewerkschaften das Unternehmensprogramm „Erfolgsfaktor Familie“ initiiert, das für eine familienbewusste Personalpolitik wirbt und für einen messbaren Klimawandel in der Arbeitswelt sorgt. Ziel des Unternehmensprogramms ist es, familienbewusste Personalpolitik als strategisches Managementinstrument in der Unternehmensführung zu nutzen und Familienfreundlichkeit zu einem Markenzeichen der deutschen Wirtschaft zu machen. Die gemeinsamen Aktivitäten im Unternehmensprogramm haben einen Beitrag dazu geleistet, dass Familienfreundlichkeit von Unternehmen zunehmend als harter Standort- und Wettbewerbsfaktor wahrgenommen wird und die Zahl familienfreundlicher Unternehmen steigt. Zurzeit werden die Aktivitäten durch neue Akzente im

⁵³ Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung, Generations and Gender Survey 2005, Population Policy Acceptance Study 2003.

⁵⁴ Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung, Generations and Gender Survey 2005, Population Policy Acceptance Study 2003. Weitere Aussagen daraus, die ein differenziertes Bild erkennen lassen, waren:
- Das Familienleben leidet unter der Vollzeitberufstätigkeit der Frau (West: 62,8%, Ost: 32,5%).
- Ein Vorschulkind leidet unter der Erwerbstätigkeit der Mutter (West: 53,5%, Ost: 28,3%).
- Es ist die Aufgabe des Mannes, Geld zu verdienen, und die der Frau, sich um Heim und Familie zu kümmern (West: 30,0%, Ost: 16,9%).

⁵⁵ Volz, Rainer; Zulehner, Paul M. 2009: Männer in Bewegung: Zehn Jahre Männerentwicklung in Deutschland, BMFSFJ-Forschungsreihe Band 6, Baden-Baden: Nomos Verlag.

⁵⁶ Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Familienreport 2009.



Bereich der familienbewussten Arbeitszeitgestaltung sowie der Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege älterer Angehöriger erweitert.

Um insbesondere dem hohen Bedarf an flexiblen Arbeitszeiten von Beschäftigten mit Familienverantwortung Rechnung zu tragen, hat die Bundesregierung unter dem Dach des Unternehmensprogramms die Initiative „Familienbewusste Arbeitszeiten“ gestartet. Ziel der Initiative ist es, Arbeitgeber zu motivieren und dabei zu unterstützen, mehr flexible Arbeitszeitmodelle anzubieten, die den Beschäftigten die Vereinbarkeit von Familie und Beruf erleichtern. Anfang dieses Jahres unterzeichneten die Spitzenvertreter der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, des Deutschen Industrie- und Handelskammertags, des Zentralverbands des Deutschen Handwerks und des Deutschen Gewerkschaftsbundes gemeinsam mit der Bundesregierung die „Charta für familienbewusste Arbeitszeiten“. Die Erklärung ruft alle Akteure in Politik, Gesellschaft und Wirtschaft dazu auf, die Chancen familienbewusster Arbeitszeiten im Interesse des Wirtschaftsstandorts Deutschland aktiv zu nutzen.

Zum Unternehmensprogramm gehört unter anderem das gleichnamige Unternehmensnetzwerk, das gemeinsam mit dem Deutschen Industrie- und Handelskammertag gegründet wurde. Seit dem Start im Jahr 2006 ist das Netzwerk auf über 3.500 Mitglieder angewachsen und hat sich als zentrale Plattform für Arbeitgeber etabliert, die sich für familienbewusste Personalpolitik interessieren oder bereits engagieren. Das Netzwerk rückt das Engagement und die Erfahrung familienfreundlicher Unternehmen stärker ins öffentliche Blickfeld, bietet insbesondere für kleinere und mittlere Unternehmen konkrete Hilfestellung bei der Umsetzung familienfreundlicher Maßnahmen und agiert als Partner der Industrie- und Handelskammern sowie anderer Multiplikatoren in den Regionen.

Seit 2004 fördert die Bundesregierung das Audit „berufundfamilie“, eine Initiative der Hertie-Stiftung. Mit Hilfe des Audits als Managementinstrument zur Förderung einer familienbewussten Personalpolitik entwickeln Unternehmen, Institutionen und Hochschulen ein individuelles Konzept, um ihre Interessen mit den Mitarbeiterbelangen in eine tragfähige Balance zu bringen. Die Zahl der Arbeitgeber, die das Audit als Qualitätssiegel für ihre familienfreundliche Personalpolitik nutzen, steigt kontinuierlich. Insgesamt profitieren rund 1,3 Millionen Beschäftigte – darunter auch die gesamte Bundesregierung – und 1 Million Studierende vom Audit.



1.2.2.3 Infrastruktur für Familien und Kinder

Der Ausbau der frühkindlichen Betreuung stellt eine effektive Förderung der Kinder sicher und verbessert die Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

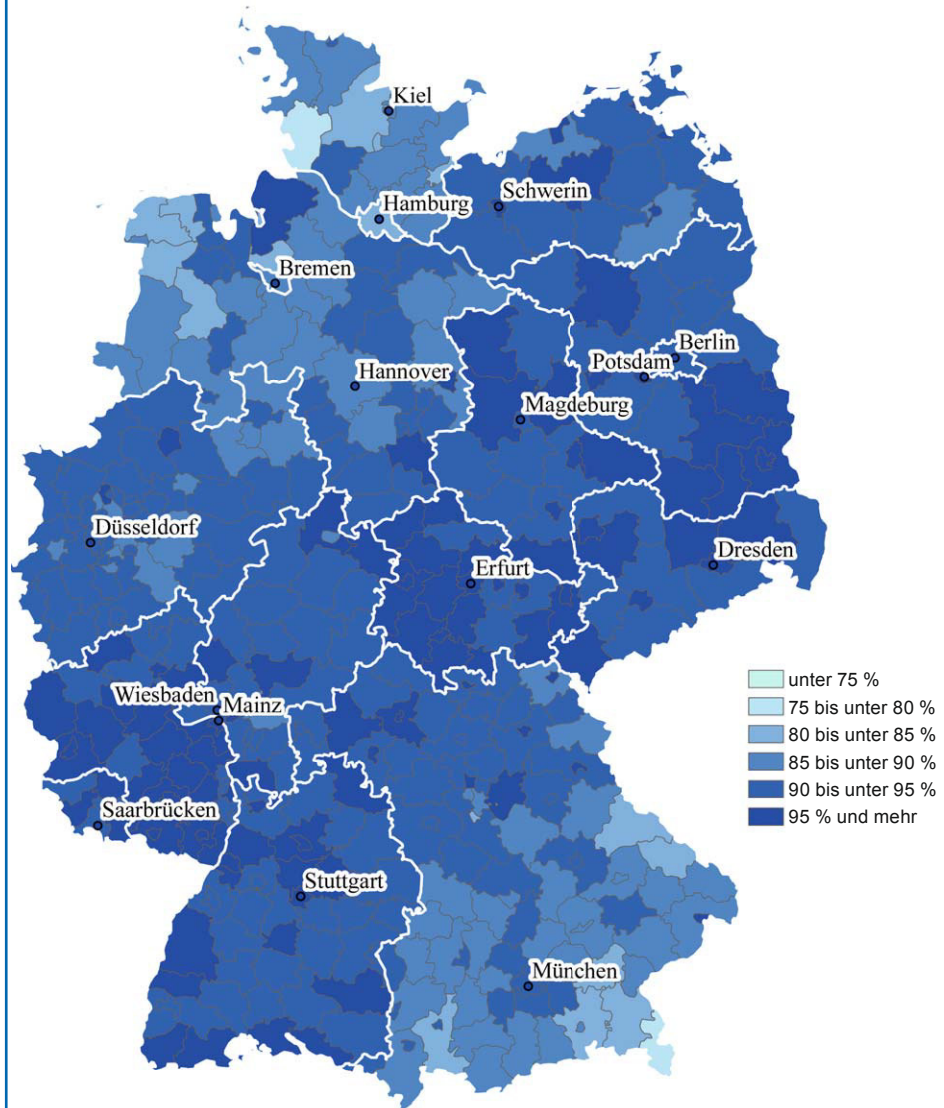
Dem Bund obliegt die Verpflichtung, mit Hilfe gesetzlicher Regelungen im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe positive Rahmenbedingungen für die Entwicklung und Erziehung von Kindern, Jugendlichen und jungen Erwachsenen zu schaffen. Das Achte Buch Sozialgesetzbuch (SGB VIII) hat einen Schwerpunkt auf präventive und ambulante Angebote gelegt. Die Umsetzung obliegt den Ländern und Kommunen.

Die Kinder- und Jugendhilfe umfasst auch die Förderung von Kindern in Tageseinrichtungen und Tagespflege. Der Ausbau der Betreuungsangebote für Kinder wirkt sich insbesondere für junge Mütter positiv auf deren Erwerbsmöglichkeiten aus. Die amtliche Statistik der Kinder- und Jugendhilfe weist für das Jahr 2010 rund 50.000 Kindertageseinrichtungen für Kinder aller Altersstufen bis 14 Jahre in Deutschland aus. In der Summe halten diese Einrichtungen rund 3,35 Millionen genehmigte Plätze vor. Rund 400.000 pädagogische Betreuer stehen zur Verfügung. Damit steht rein rechnerisch eine Betreuungsperson für 8,3 Plätze zur Verfügung.

Zum 1. März 2010 befanden sich in Deutschland insgesamt 2,4 Millionen Kinder unter sechs Jahren in Kindertagesbetreuung. Der Großteil von ihnen wurde in einer Kindertageseinrichtung (97%) betreut, nur ein kleiner Teil in einer Tagespflege (3%). Bei der Inanspruchnahme von Betreuungsangeboten fallen aus regionaler Sicht unterschiedliche Muster ins Auge. Ein großer Unterschied besteht nach wie vor bei der Betreuungsquote von Kindern unter drei Jahren. Die Besuchsquote der unter Dreijährigen beträgt in Deutschland 23,0%. In den westdeutschen Ländern liegt die Besuchsquote bei 17,3%. In den ostdeutschen Ländern hingegen liegt sie bei 48,0% und ist damit dreimal so hoch. Bei den Drei- bis unter Sechsjährigen ergibt sich ein nahezu ausgeglichenes Bild: Hier beträgt die Betreuungsquote 92,2%, wobei der Wert in den ostdeutschen Ländern mit 95,2% nur wenig über dem westdeutschen Vergleichsniveau von 91,6% liegt (vgl. Abbildung 24).



Abbildung 24: Betreuungsquoten der Kinder im Alter von 3 bis unter 6 Jahren in den Kreisen am 1. März 2010 (in Prozent*)



* Kinder in Kindertageseinrichtungen und Kinder in öffentlich geförderter Kindertagespflege, die nicht zusätzlich eine Kindertageseinrichtung oder eine Ganztagschule besuchen, je 100 Kinder in dieser Altersgruppe.

Quelle: Statistische Ämter des Bundes und der Länder; Geometrische Grundlage: Bundesamt für Kartographie und Geodäsie (BKG), Verwaltungsgrenzen 2010

Die Nachfrage nach frühkindlicher Betreuung in Kindertageseinrichtungen und Tagespflege bleibt hoch. Höhere Geburtenraten sind mit einer aufeinander abgestimmten Kombination von Geld-, Infrastruktur- und Zeitpolitik verbunden. Besonders die Kinderbetreuungsquote erweist sich in Analysen als eine Schlüsselvariable zur Erklärung der Fertilitätsunterschiede in den OECD-Ländern.⁵⁷

Deswegen haben sich Bund, Länder und Kommunen darauf geeinigt, bis 2013 bundesweit für durchschnittlich 35% der Kinder im Alter bis drei Jahre einen Betreuungsplatz bereitzustellen. Ab August 2013 wird jedes Kind mit Vollerfüllung des ersten Lebensjahres einen Rechtsanspruch auf Förderung in einer Kindertageseinrichtung oder in der Tagespflege haben. Für Eltern, die keinen Betreuungsplatz in Anspruch nehmen, soll es ab 2013 ein Betreuungsgeld geben.⁵⁸ Gleichzeitig werden Bund, Länder und Kommunen die Qualität der Betreuung entscheidend verbessern. Dazu gehören insbesondere eine umfassende Sprachförderung von Beginn an, die Gewinnung von qualifizierten Erziehern und Tagespflegepersonen sowie ein angemessener Betreuungsschlüssel.

Am Ausbau der Kindertagesbetreuung für unter dreijährige Kinder beteiligt sich der Bund mit insgesamt 4 Milliarden Euro an den bis 2013 entstehenden Kosten. Das entspricht einem Drittel der Gesamtkosten. Die Steuerung eines vor Ort zweckgerechten Mitteleinsatzes obliegt nach der dem Investitionsprogramm zugrunde liegenden Verwaltungsvereinbarung den Ländern. Sie haben dadurch die Möglichkeit, unterschiedliche Ausgangslagen in den Kommunen zu berücksichtigen sowie Vorsorge für sich abzeichnende demografische Entwicklungen zu treffen. Auch nach 2013 beteiligt sich der Bund mit jährlich 770 Millionen Euro an den Betriebskosten. Bis 2014 stellt er zusätzlich mit der „Offensive Frühe Chancen“ rund 400 Millionen Euro zur Verfügung, um die Sprach- und Integrationsförderung in bundesweit bis zu 4.000 Schwerpunkt-Kindertagesstätten weiterzuentwickeln und durch zusätzliches, qualifiziertes Personal zu verbessern. Die Bundesförderung ermöglicht es Ländern und Kommunen, die Qualität von Bildung, Betreuung und Erziehung zielgerichtet zu verbessern.

Bei der gezielten Förderung von benachteiligten jungen Menschen und jungen Menschen mit Migrationshintergrund unterstützt der Bund die Länder und Kommunen im Rahmen seiner Anregungs- und Förderfunktion bei der Umsetzung bundesrechtlicher Regelungen. Er verstärkt und bündelt seine Anstrengungen mit der Initiative „JUGEND STÄRKEN“ (www.jugend-staerken.de), die den Fokus auf individuelle Begleitung und Angebote für junge Menschen legt. Auf der Grundlage der Festlegungen im Koalitionsvertrag steht dabei die Harmonisierung der Übergänge zwischen Schule und Arbeitsmarkt im Vorder-

⁵⁷ Bujard, Martin 2010: Einfluss der Familienpolitik auf die Geburtenrate – ein internationaler Vergleich, Expertise für das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.

⁵⁸ Vgl. Änderung von § 16 des Achten Buches Sozialgesetzbuch in 2008 sowie Koalitionsvertrag Abschnitte III.1 Familie und I.2 Haushalt.



grund. Ziel ist es, junge Menschen, die von den bestehenden Angeboten nicht mehr erreicht werden, für das Arbeitsleben wieder „fit“ zu machen. An mehr als 1.000 Standorten gibt es ein Netz an zielgruppenspezifischen Unterstützungsangeboten. In Weiterentwicklung der bestehenden Maßnahmen wird seit Herbst 2010 in zahlreichen Städten und Landkreisen das Modellprogramm „JUGEND STÄRKEN: Aktiv in der Region“ erprobt. Unter zentraler Verantwortung ausgewählter Modellkommunen sollen fehlende Angebote für junge Menschen identifiziert und Lücken in der Förderung geschlossen werden. Langfristiges Ziel ist die Stärkung der kommunalen Strukturen für die Anliegen der Jugendsozialarbeit (§ 13 SGB VIII) in Kooperation mit Schulen, Jobcentern und Arbeitsagenturen.

Um eine verlässliche Infrastruktur in der Kinder- und Jugendhilfe zu erhalten und auszubauen, werden darüber hinaus im Rahmen des Kinder- und Jugendplans des Bundes die Aufgaben bundeszentraler Träger der freien Kinder- und Jugendhilfe finanziert. Aufgabe der Länder und Kommunen bleibt es, eine Angebotsstruktur der Kinder- und Jugendhilfe sicherzustellen, die den regional unterschiedlichen Rahmenbedingungen und auch den demografischen Veränderungsprozessen Rechnung trägt.

Die Kinder- und Jugendhilfe wird zukünftig vor der Aufgabe stehen, ihre Angebote quantitativ an der Bevölkerungsentwicklung zu orientieren und gleichzeitig konzeptionell auf Veränderungen ihrer Zielgruppen zu reagieren. Bei der Gestaltung der Angebotsstrukturen sind sowohl die Erreichbarkeit als auch die Qualität zu berücksichtigen. Wenn es weniger Kinder gibt und im Wohnumfeld Angebotsstrukturen und Verwandtschaftsnetze dünner werden, finden Kinder, Jugendliche und Familien weniger Möglichkeiten der Unterstützung. Die Aufgabenstellungen der institutionellen Angebote wie Kindertageseinrichtungen, Jugendzentren, Beratungsstellen oder Familienbildungsstätten werden sich diesen Entwicklungen anpassen müssen.

1.2.2.4 Familiengerechtes Umfeld

Familienfreundlichkeit ist ein entscheidender Aspekt im Wettbewerb um junge Familien oder um Menschen, die die Lebensphase der Familiengründung noch vor sich haben. Zu einem Wettbewerbsfaktor entwickelt sich die Familienfreundlichkeit dabei nicht nur in der Wirtschaft, sondern in einer alternden Gesellschaft auch für Städte und Regionen in Deutschland. Ebenso muss den Bedürfnissen einer wachsenden Zahl älterer Menschen Rechnung getragen werden. Die Regionen und Kommunen stehen vor großen wirtschaftlichen und sozialen Herausforderungen. Viele haben schon jetzt schrumpfende Einwohnerzahlen und eine alternde Wohnbevölkerung, anderen steht dies noch bevor. Ihre Zukunft wird auch davon abhängen, ob sie Menschen aller Generationen ein gutes und lebenswertes Umfeld bieten können.

Die Bundesregierung hat Anfang 2004 die Initiative „Lokale Bündnisse für Familie“ ins Leben gerufen. Lokale Bündnisse für Familie sind freiwillige

Zusammenschlüsse verschiedener lokaler Partner aus Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft. Das Gesamtnetzwerk dieser Initiative bietet eine Vielfalt an innovativen Lösungen und konkreten Projekten wie familienfreundliche Lebens- und Arbeitsbedingungen.

Die Zusammenarbeit von Kommunen, Kammern, Unternehmen, Wirtschaftsverbänden, Kirchen und sozialen Organisationen garantiert eine breite Basis, um passende Rahmenbedingungen für Familien zu schaffen. Mittlerweile sind in den über 650 lokalen Bündnissen mehr als 13.000 Akteure in rund 5.200 Projekten aktiv. Über 5.000 Unternehmen engagieren sich hier und profitieren vom gemeinsamen Einsatz für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Das Ziel dieser Netzwerke ist es, Familien direkt vor Ort mit konkreten, bedarfsorientierten Projekten zu unterstützen. Jedes Bündnis legt seine konkreten Themen selbst fest und reagiert so auf den Bedarf und die Möglichkeiten vor Ort. Die Projekte reichen von Informationen über flexible Arbeitszeitmodelle, der Förderung familienfreundlicher Öffnungszeiten lokaler öffentlicher Einrichtungen, familienunterstützenden Dienstleistungen, Veranstaltungen zur Erziehungsverantwortung, Betreuungsangeboten für Kinder aller Altersgruppen, Notfall- und Randzeitbetreuung bis hin zu konkreten Hilfen für pflegende Angehörige und der Unterstützung für Familien mit Migrationshintergrund.

1.3 Familie, Gesellschaft und Alter

In den Familien lassen sich in den letzten Jahrzehnten viele Wandlungsprozesse beobachten, mit Auswirkungen auf die gesamte Gesellschaft. „Familie“ wird von den meisten Menschen als Verantwortungsgemeinschaft erlebt, in der Zusammenhalt und Solidarität eine besondere Rolle spielen.

Mit der Veränderung familiärer Strukturen und der weiter steigenden Zahl der Ein-Personen-Haushalte kommen neben der Kernfamilie generationenübergreifenden Familienstrukturen und außerfamiliären sozialen Netzen steigende Bedeutung zu. Die Zusammensetzung von Familien ändert sich. Tendenziell gibt es mehr Generationen, aber weniger Personen der gleichen Generation (Geschwister, Tanten, Onkel).

Die gestiegene Lebenserwartung hat dazu geführt, dass die unterschiedlichen Generationen länger zusammenleben können, als dies früher der Fall war. Diese Entwicklung kehrt sich in den kommenden Jahren durch das steigende Gebäralter um. Der Altersabstand von drei Generationen (derzeit knapp 54 Jahre) erhöht sich bis 2020 voraussichtlich auf durchschnittlich knapp 58 Jahre, der bei vier Generationen von 80 Jahre auf 82 Jahre. Die Kernfamilie bleibt weiterhin eingebettet in ein Generationennetz, das besondere Belastungen abfangen kann.



Durch die steigenden Mobilitätsanforderungen kommt es aber häufiger zu einer räumlichen Trennung zwischen den Generationen. Die neuen Medien eröffnen zwar neue Möglichkeiten, über weite Entfernungen Kontakt zu halten. Dennoch sind viele Eltern auf außerfamiliäre Unterstützung bei der Betreuung ihrer Kinder angewiesen. Obwohl die Zahl der Großeltern weiter zunimmt, wird aufgrund der räumlichen Trennung deren Verfügbarkeit für die Kinderbetreuung tendenziell abnehmen. Die bereits heute umfangreichen materiellen oder instrumentellen Hilfeleistungen von der älteren Generation für die jüngere werden voraussichtlich weiter zunehmen.

Ob Familien, Kinder, ältere Menschen – für viele Menschen ändern sich die Koordinaten von persönlichen und sozialen Bezügen. Soziale Netze verändern sich oder müssen neu geknüpft werden. Hierzu müssen Menschen aller Lebensalter mit ihren Potenzialen und ihrem Engagement beitragen. Besondere Bedeutung kommt der zunehmenden Zahl älterer Menschen zu. Ihre Lebenserfahrung bestimmt sie dafür, die Klammer für einen Zusammenhalt der Gesellschaft im Wandel zu bilden.

1.3.1 Auswirkungen des Alterns auf Familie und Gesellschaft

Künftig werden die Anzahl und der Anteil Älterer an der Gesamtbevölkerung merklich steigen. Heute sind knapp 21% der Bevölkerung 65 Jahre alt oder älter. Für 2030 wird damit gerechnet, dass es bis zu 29% sein werden.

Mehrgenerationenhaushalte werden weniger. Häufig leben Großeltern oder Eltern in räumlicher Entfernung von ihren erwachsenen Kindern. Mit rund 60% bildet der Zwei-Personen-Haushalt – zumeist ein Ehepaar – die wichtigste Wohnform im Alter.⁵⁹ Zugleich lebt bundesweit ein Drittel der über 65-Jährigen allein (5,5 Millionen Menschen), 76% davon sind Frauen (4,1 Millionen). Der Trend zur Individualisierung des Alters ist bis Anfang der 90er-Jahre gewachsen. Seitdem geht der Anteil von Älteren an Ein-Personen-Haushalten tendenziell leicht zurück.

Nach wie vor leben Frauen im Alter häufiger allein als Männer – bedingt durch ihre längere Lebenserwartung. Zukünftig werden die Geschlechterproportionen allerdings ausgeglichener sein, unter anderem weil die Langzeitfolgen des Zweiten Weltkriegs an Wirkung verlieren. Ferner hat ein steigender Anteil (zurzeit 8,6%) der 65-Jährigen und Älteren einen Migrationshintergrund.

Mit steigender Lebenserwartung dehnt sich die Altersphase aus. Die verschiedenen Lebenslagen von „jungen Alten“, „mittleren Alten“ und „Hochaltrigen“ sind mit unterschiedlichen sozialen Besonderheiten verbunden. Im hohen Alter ist dies vor allem das Risiko der Pflegebedürftigkeit. Die familiären Unterstützungssysteme sehen sich dabei steigenden Belastungen ausgesetzt. Schon

⁵⁹ Statistisches Bundesamt 2010: Haushalte und Familien, Ergebnisse des Mikrozensus 2009, Fachserie 1 Reihe 3.

jetzt können viele Ältere nicht auf die Hilfe von Angehörigen zurückgreifen, weil sie wenige oder keine Kinder haben oder weil die Kinder berufstätig sind. Oft konzentriert sich die Verantwortung für die Pflege der Angehörigen auf eine oder wenige Personen. Viele stoßen dabei an Grenzen, da sie neben der häuslichen Pflege auch noch die materielle Existenz der Familie durch Erwerbstätigkeit sichern müssen. Für diesen Personenkreis bedarf es neuer Lösungen wie die von der Bundesregierung angestoßene Familienpflegezeit, die die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf besser als bisher ermöglichen.

1.3.2 Ziele der Politik für ältere Menschen und eingeleitete Maßnahmen

Die gewonnenen Jahre sind eine große Chance für die ältere Generation und die Gesellschaft insgesamt. Diese Chance gilt es zu nutzen und ältere Menschen zu ermutigen und zu unterstützen, sich mit ihren Kompetenzen einzubringen.

Dazu sind Altersbilder erforderlich, die die Gestaltungspotenziale des Alters sichtbar machen. Gleichzeitig dürfen aber auch die Grenzen des Alters nicht aus dem Blick verloren werden. Hilfe und Unterstützung sollten angeboten werden, wo es erforderlich ist.

Im Sechsten Altenbericht zum Thema „Altersbilder in der Gesellschaft“⁶⁰ analysierte eine interdisziplinär besetzte Kommission die in verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen vorherrschenden Altersbilder und untersuchte vor allem, wie sich Altersbilder auf die Teilhabe älterer Menschen an gesellschaftlichen und kulturellen Entwicklungen sowie auf die Beziehung zwischen den Generationen auswirken. Altersbilder sind prägend dafür, welche Rollen älteren Menschen in der Gesellschaft offenstehen, was von ihnen erwartet wird und was sie sich selbst zutrauen. Altersbilder haben aber auch Einfluss darauf, was jüngere Menschen für ihr eigenes Alter erwarten.

Vielfach beruhen die aktuell vorherrschenden Altersbilder noch auf der Wahrnehmung früherer Generationen. Die Vielfalt der Lebensformen und gerade auch die Stärken der älteren Menschen von heute werden darin noch nicht ausreichend widerspiegelt und somit auch in ihrer Entfaltung gehindert. Das zeigt, dass neue differenzierte und realistische Altersbilder notwendig sind.

Ausgehend von den Erkenntnissen und Empfehlungen der Kommission wurde ein Programm „Alter neu denken“ auf den Weg gebracht, um sich in einer breiten öffentlichen Debatte über die Konsequenzen des demografischen Wandels auseinanderzusetzen. Je nachdem, ob man Ältere aus dem Blickwinkel von Schwachen und Bedürftigen betrachtet, oder ob man in ihnen eher erfahrene Akteure sieht, die viel für die Gesellschaft und Wirtschaft einbringen können, wird man zu sehr unterschiedlichen Schlussfolgerungen und Aktionen kommen.

⁶⁰ Sechster Bericht zur Lage der älteren Generation in der Bundesrepublik Deutschland (Altenbericht), Bundestags-Drucksache 17/3816.



Die ressortübergreifende Initiative „Erfahrung ist Zukunft“ (www.erfahrung-ist-zukunft.de) wirkt auf ein wirklichkeitsgerechtes Altersbild hin und veranschaulicht anhand konkreter Beispiele, wie sich ältere Menschen in unterschiedlichen Bereichen aktiv in Gesellschaft und Wirtschaft einbringen.

1.3.3 Potenziale und Risiken des längeren Lebens

In einer Gesellschaft des langen Lebens sind sowohl die Entwicklung und Entfaltung von Potenzialen des Alters als auch der Umgang mit Grenzsituationen des Alters zentrale Aufgaben. Menschen zwischen 60 und 80 Jahren sind heute häufiger als früher geistig und körperlich fit, denn „der Alterungsprozess geht nicht langsamer, der körperliche Verfall beginnt nur später“.⁶¹ Die sogenannten „jungen Alten“ können sich mit ihren Potenzialen weitaus stärker als bisher in die Gesellschaft einbringen – und sie wollen dies auch.

Das wirtschaftliche Potenzial dieser Gruppe ist ein Faktor, der an Bedeutung gewinnt. Ältere Menschen sind die einzige wachsende Konsumentengruppe. Bedarfsgerechte, generationenfreundliche und zugleich möglichst attraktive Produkte und Dienstleistungen für diese Gruppe erhöhen einerseits die Lebensqualität im Alter und tragen andererseits zur Sicherung von Arbeitsplätzen und Wettbewerbsfähigkeit in Deutschland bei.

Daneben ist mit einer ansteigenden Zahl von hilfs- und pflegebedürftigen Menschen im meist hohen Alter zu rechnen. Dies wird gleichzeitig zu einem starken Wachstum des Gesundheits-, Pflege- und Sozialsektors führen, mit Potenzial für Beschäftigung und Wirtschaftswachstum.

1.4 Freiwilliges Engagement

Bürgerschaftliches Engagement ist eine tragende Säule jedes freiheitlichen, demokratischen, sozialen und lebendigen Gemeinwesens. In Deutschland ist über ein Drittel der Bevölkerung in Vereinen, Verbänden und Initiativen engagiert, sei es im Sportverein, bei der Freiwilligen Feuerwehr, in Kirchen und karitativen Organisationen, in Freiwilligenagenturen, in der Hospizbewegung, in Nachbarschaftsinitiativen, kulturellen Einrichtungen, Selbsthilfegruppen oder Sozialunternehmen. Das freiwillige Engagement der Bürger sorgt für Zusammenhalt und Gemeinschaft und wirkt in einem Maße solidaritätsstiftend, wie es der Staat allein nie bewirken könnte.

1.4.1 Aktives Gemeinwesen

Ein freiheitliches, soziales und lebendiges Gemeinwesen braucht die aktive Beteiligung der Bürger. Die Förderung freiwilligen und bürgerschaftlichen

⁶¹ Schwentker, Björn; Vaupel, James W. 2011: Chancen des Alterns. In: Zeitzeichen: Evangelische Kommentare zu Religion und Gesellschaft 3/2011, S. 22.

Engagements ist in demokratischen Gesellschaften Aufgabe von Politik und Staat, denn es trägt maßgeblich zum gesellschaftlichen Zusammenhalt bei. Eine zukunftsfähige Engagementpolitik zu entwickeln heißt, die Rahmenbedingungen für Engagement zu verbessern. Das bedeutet, Anregungen zu geben, Information und Beratung anzubieten sowie insgesamt auf eine förderliche Infrastruktur für bürgerschaftliches Engagement hinzuwirken.

Mit der am 6. Oktober 2010 beschlossenen Nationalen Engagementstrategie will die Bundesregierung die Rahmenbedingungen für bürgerschaftliches Engagement weiter verbessern und das Themenfeld Engagementpolitik ressortübergreifend und langfristig aufstellen. Sie legt den Grundstein für eine zwischen Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft besser aufeinander abgestimmte Engagementförderung in Deutschland und verfolgt vier strategische Ziele:

- eine bessere Abstimmung engagementpolitischer Vorhaben von Bundesregierung, Ländern und Kommunen
- die Einbindung von Stiftungen und des bürgerschaftlichen Engagements von Wirtschaftsunternehmen
- eine größere Anerkennung und Wertschätzung der Leistungen von freiwillig Engagierten
- bessere Rahmenbedingungen für das freiwillige Engagement

Die Engagementstrategie berücksichtigt die gesamte Themenbreite der Zuständigkeiten der Bundesregierung.

Die Bundesregierung ist vom Deutschen Bundestag mit Beschluss vom 19. März 2009 aufgefordert, einmal in der Legislaturperiode einen wissenschaftlichen Bericht vorzulegen. Der Erste Engagementbericht der Bundesregierung hat den Schwerpunkt „Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen“ und wird Mitte 2012 dem Deutschen Bundestag übergeben.

Etwa ein Drittel der Bevölkerung engagiert sich bereits heute in unterschiedlicher Art und Weise in unserer Gesellschaft. Ein weiteres Drittel wäre bereit, sich zu engagieren. Junge Menschen sind auch heute eine zivilgesellschaftlich aktive und engagierte Gruppe. Zwar ist in den letzten zehn Jahren ein leichtes Absinken der Engagementbeteiligung der 14- bis 24-Jährigen zu verzeichnen (1999: 37%, 2004: 36%, 2009: 35%).⁶² Gerade in dieser Altersgruppe ist die Bereitschaft, sich bürgerschaftlich zu engagieren, jedoch überragend. Zusätzlich zu den bereits engagierten Jugendlichen würden weitere 49% eine Tätigkeit übernehmen, 16% sogar nicht nur eventuell, sondern interessenbezogen oder

⁶² Freiwilligensurvey 2009 im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Zivilgesellschaft, soziales Kapital und freiwilliges Engagement in Deutschland 1999–2004–2009, S. 18.



mit bestimmter Absicht. Gerade ältere und junge Menschen engagieren sich überdurchschnittlich oft. Freiwilliges Engagement verzeichnet die höchsten Zuwachsraten bei älteren Menschen. Sie bringen ihre vielfältigen Erfahrungen und Kompetenzen ein und verfügen gerade in der Nacherwerbsphase über die notwendige freie Zeitgestaltung.

Eine besonders deutliche und kontinuierliche Steigerung des freiwilligen Engagements gab es über die Periode 1999 bis 2009 bei den älteren Menschen. Im Alter von über 65 Jahren stieg ihre Engagementquote von 23% (1999) auf 28% (2009). Zwischen 1999 und 2004 stieg die Engagementquote besonders stark bei den 60- bis 69-Jährigen, zwischen 2004 und 2009 bei der älteren Gruppe im Alter ab 70 Jahren (1999: 20%, 2004: 22%, 2009: 26%).⁶³

Die Kohorte der 55- bis 65-Jährigen und die der „jungen Rentnerinnen und Rentner“ über 65 sind zahlenmäßig weiter wachsende Gruppen. Eine große Chance wird darin liegen, die große Gruppe der in den 60er-Jahren geborenen Babyboomer, die derzeit noch überwiegend im Beruf stehen, für ein Engagement insbesondere auch nach der aktiven Erwerbstätigkeit zu gewinnen.

Allerdings verzeichnen vor allem die stark alternden und schrumpfenden Regionen – ländliche im Osten und die Kreise entlang der ehemaligen innerdeutschen Grenze, aber auch städtische wie das Ruhrgebiet – hohe Verluste an freiwillig Aktiven. Gleichzeitig steigt in alternden Regionen der Bedarf an informellen Netzen, die bei Hilfe und Pflege Unterstützung geben.

Mit dem Programm „Aktiv im Alter“ wurden in 150 Kommunen in ganz Deutschland neue Methoden der Zusammenarbeit vor Ort angestoßen. Grundlagen waren Erhebungen der jeweiligen Kommune über die bestehenden Angebote freiwilliger kommunaler Daseinsvorsorge. Mit Hilfe von „Lokalen Bürgerforen“ unter dem Motto „Wie wollen wir morgen leben?“ wurden Projekte aufgebaut, in denen ältere Menschen für das Gemeinwesen aktiv werden. Die entwickelten Ideen und Projektvorschläge konnten von älteren Menschen bedarfsgerecht nach eigenen Präferenzen und in Abstimmung mit den kommunalen Verantwortlichen ausgefüllt werden. Dadurch wurde eine Leitkultur des aktiven Alters auf kommunaler Ebene verankert.

Das Programm „Aktiv im Alter“ veranschaulicht, dass die Vernetzung mit kommunalen Partnern sowie die Unterstützung durch Verwaltung und Politik Erfolg versprechende Wege sind, die noch weiter ausgebaut werden sollen. Die in zahlreichen Programmen bewiesene Vielfalt innovativer Projekte, der Einsatzwille und die Gestaltungskraft älterer Menschen sind ein wichtiger Beitrag zur Stärkung ländlicher Regionen.

⁶³ Ebenda, S. 20.



Gerade in den sich ausdünnenden ländlichen Regionen ist ein Wegzug junger Menschen zu beobachten, und die Versorgung der verbleibenden, vor allem älteren Menschen mit Gütern des täglichen Bedarfs oder bei Hilfe- und Pflegebedürftigkeit wird schwieriger. Bürgerschaftliches Engagement ist in diesen Gebieten vor allem auf die Bereitstellung von Infrastruktur wie zum Beispiel Fahrdienste oder Bürgerbusse, die Nahversorgung, auf kulturelles und sportliches Engagement sowie auf die ehrenamtliche Tätigkeit im Brand- und Katastrophendienst fokussiert. Das Engagement älterer Menschen kann mit dazu beitragen, notwendige Infrastrukturen in ländlichen Regionen zu erhalten. Die Nationale Engagementstrategie der Bundesregierung beschreibt die Bedarfssituation im ländlichen Bereich und verbindet dies mit einer Darstellung wesentlicher Projektansätze zur Stärkung des bürgerschaftlichen Engagements im ländlichen Bereich.

Um Zukunftsperspektiven für junge Menschen in ihren Heimatregionen zu entwickeln und Jugendliche zu Eigeninitiative und zivilgesellschaftlichem Engagement zu motivieren, förderte die Bundesregierung von 2005 bis 2010 die Arbeit der Koordinierungsstelle „Perspektiven für junge Menschen – gemeinsam gegen Abwanderung“ in der Stiftung Demokratische Jugend. In Kooperation mit Bund, Ländern, Kommunen, Wirtschaft und Zivilgesellschaft wurden Konzepte und Projekte entwickelt, um insbesondere die Haltefaktoren und regionalen Bindungen von jungen Menschen zu stärken. Dazu gehörten die Förderung von Jugendinitiativen, die Stärkung von Eigeninitiative und zivilgesellschaftlichem Engagement sowie der Heimatverbundenheit junger Menschen, lokale und regionale Netzwerkbildung und die Entwicklung von Perspektiven im Übergang zwischen Schule und Beruf. Das Jahr 2011 soll unter Förderung der Bundesregierung zur Verstetigung der Ergebnisse und zur Verbreitung der Erfahrungen genutzt werden.

1.4.2 Freiwilligendienste

Freiwilligendienste sind eine besondere Form des gesellschaftlichen Engagements. Ursprünglich konzipiert für junge Menschen, sind sie inzwischen für alle Generationen geöffnet.

Seit Jahrzehnten fördert die Bundesregierung das Engagement junger Menschen in verschiedenen Formen. Das Freiwillige Soziale Jahr (FSJ) mit seinen verschiedenen Einsatzfeldern und das Freiwillige Ökologische Jahr (FÖJ) bieten jungen Menschen die Möglichkeit, für sich und die Gesellschaft aktiv zu sein. Ein überwiegender Teil leistet seinen Jugendfreiwilligendienst in den sozialen Bereichen, das heißt in der Pflege und Betreuung von kranken und älteren Menschen sowie Menschen mit Behinderung.

Die Jugendfreiwilligendienste sollen weiter gestärkt und der sukzessive Ausbau soll fortgesetzt werden. Die Potenziale der Freiwilligendienste sollen insbesondere durch eine weitere Öffnung für benachteiligte Jugendliche und als ein Sprungbrett zur Integration von Migranten besser genutzt werden. Jungen



Menschen, die am Beginn ihres beruflichen Lebensweges stehen, bieten sich Chancen für vielfältigen Kompetenzerwerb. Für benachteiligte Jugendliche ist der Freiwilligendienst ein wichtiger Schritt zum Einstieg in ein geregeltes Erwerbsleben.

Der 2011 gestartete „Internationale Jugendfreiwilligendienst“ bietet jungen Frauen und Männern neue Möglichkeiten zum freiwilligen Engagement im Ausland und unterliegt als Bildungs- und Orientierungsjahr hohen Qualitätsanforderungen.

Mit dem Gesetz zur Einführung eines Bundesfreiwilligendienstes werden die Freiwilligendienste in Deutschland gestärkt. Zugleich wird die Aussetzung des Zivildienstes als Folge der Aussetzung der Wehrpflicht zumindest teilweise kompensiert. Ziel des neuen Bundesfreiwilligendienstes ist es, zukünftig möglichst vielen Menschen jeden Alters einen Einsatz für die Allgemeinheit und die positive Erfahrung von bürgerschaftlichem Engagement zu ermöglichen.

Der Bundesfreiwilligendienst bietet für jeden Freiwilligen eine Chance, sich weiterzuentwickeln. Jüngere Freiwillige werden unter anderem an soziale Berufe herangeführt und erwerben Fähigkeiten und persönliche Kompetenzen, die auch im Familien- und Berufsleben wichtig sind. Ältere Freiwillige können ihre Lebens- und Berufserfahrung in den Dienst einbringen und an Jüngere weitergeben. Wenn jüngere und ältere Freiwillige nebeneinander ihren Dienst tun, wird das gegenseitige Verständnis der Generationen gefördert.

Durch die Mindeststundenzahl von mehr als 20 Wochenstunden unterscheidet sich der Bundesfreiwilligendienst von anderem bürgerschaftlichen Engagement, das im Umfang weniger Wochenstunden in allen Bereichen der Gesellschaft ausgeübt wird.

Unter dem Leitmotiv „Engagement schlägt Brücken“ unterstützt die Bundesregierung bürgerschaftliches Engagement bereits vor Einführung des Bundesfreiwilligendienstes und ergänzend zu diesem mit einer neuen Dienstform, den „Freiwilligendiensten aller Generationen“. Sie sind für jedes Alter offen und ein attraktives Angebot für alle, die sich mindestens acht Stunden wöchentlich für mindestens sechs Monate verbindlich engagieren möchten.

Neben kontinuierlicher fachlicher Begleitung haben die Freiwilligen Anspruch auf kostenlose Qualifizierung und sind über den Träger haftpflichtversichert sowie in der gesetzlichen Unfallversicherung abgesichert. Eltern jüngerer Freiwilliger haben Anspruch auf Kindergeld, wenn sie die übrigen Voraussetzungen für den Kindergeldanspruch erfüllen. Seit Januar 2009 sind die Freiwilligendienste aller Generationen gesetzlich verankert.

Freiwilligendienste aller Generationen können neben Ausbildung, Beruf und Familie geleistet werden und sind besonders geeignet in biografischen Übergangszeiten: zwischen Schule und Beruf, auf der Suche nach einem Wieder-



einstieg nach der Familienphase, während Zeiten der Erwerbslosigkeit oder beim Übergang in die nachberufliche Lebensphase. Die Einsatzfelder erstrecken sich auf alle sozialen Bereiche. Eine besondere Rolle übernehmen dabei die Kommunen als Drehscheibe der Daseinsvorsorge und zur Vernetzung mit neuen wie mit etablierten Partnern (Mehrgenerationenhäuser, Seniorenbüros, verschiedene Träger).

1.4.3 Mehrgenerationenhäuser

Für ein gutes Miteinander der Generationen stehen die Angebote der Mehrgenerationenhäuser, die praktische Hilfe und freiwilliges Engagement miteinander verbinden. Im Rahmen des Aktionsprogramms Mehrgenerationenhäuser sind seit 2006 bundesweit 500 Mehrgenerationenhäuser entstanden. Sie sind Orte der Begegnung für alle Generationen und bieten vielfältige Angebote und Hilfen, die bei der Bewältigung des Alltags wirksam werden und umfassende Gelegenheiten für freiwilliges Engagement aller Altersgruppen schaffen. Die Mehrgenerationenhäuser bieten mit insgesamt mehr als 15.000 Einzelangeboten praktische Hilfe in fast jedem Lebensbereich und für jedes Alter. Viele dieser konkreten Angebote sind familienunterstützende und haushaltsnahe Dienstleistungen, bei denen neben einem Fokus auf Kinderbetreuung auch ein zunehmender Schwerpunkt im Bereich der Unterstützung und Betreuung älterer Menschen liegt. Bundesweit können sich die Mehrgenerationenhäuser inzwischen auf über 20.000 freiwillige Helfer stützen.

Fast die Hälfte aller Mehrgenerationenhäuser bietet mittlerweile Betreuungs- und Beratungsangebote an, die speziell an Menschen mit einer Demenzerkrankung gerichtet sind. Hier werden sowohl Betroffene als auch pflegende Angehörige und Interessierte über Symptome der Krankheit, den Umgang mit Patienten sowie Hilfsangebote informiert. Diese Angebote leisten einen konkreten Beitrag dazu, Betroffene und ihre Angehörigen zu unterstützen und das Thema Demenz zu enttabuisieren. Hierbei arbeiten die Mehrgenerationenhäuser mit der Deutschen Alzheimergesellschaft zusammen.

Der erfolgreiche Mehrgenerationenhausansatz und die wichtige Rolle, die Mehrgenerationenhäuser in ihrem lokalen Umfeld übernehmen, werden in einem Folgeprogramm weiterentwickelt: Das Aktionsprogramm Mehrgenerationenhäuser II geht mit einer dreijährigen Laufzeit (2012–2014) an den Start und wird mit insgesamt 450 Standorten eine flächendeckende Präsenz in Deutschland sichern.

Darüber hinaus wurden die Voraussetzungen geschaffen, dass jedes Mehrgenerationenhaus Bundesfreiwillige einsetzen und entsprechende Stellen anbieten kann. Ziel ist es, die Mehrgenerationenhäuser auch über die Laufzeit des Folgeprogramms hinaus dauerhaft in die lokale Infrastruktur zu integrieren und durch eine stärkere Vernetzung mit anderen Einrichtungen und Initiativen als Knotenpunkte für freiwilliges Engagement zu etablieren.



1.5 Schlussfolgerungen

Die Familie ist von zentraler Bedeutung für die demografische Entwicklung. Dabei haben sich die traditionellen Vorstellungen von Familie verändert. Familien sind auch unverheiratete Eltern oder Alleinerziehende mit Kindern.

Die Geburtenrate ist in Deutschland im internationalen Vergleich niedrig. Sie wird beeinflusst durch veränderte Lebensformen und individuelles Verhalten sowie die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen.

Zielgenaue Familienleistungen, familienbewusste Arbeitszeiten und eine gute Betreuungsinfrastruktur sind wichtige Instrumente einer modernen Familienpolitik. Familienpolitik muss als verlässliches Maßnahmenbündel konzipiert sein und bestmögliche Rahmenbedingungen schaffen, um die Entscheidung für Kinder zu erleichtern und Mut zur Elternschaft zu fördern.

Dabei stellt die Vereinbarkeit von Familie und Beruf einen entscheidenden Beitrag zu einer modernen Familienpolitik dar und ist eine wichtige Voraussetzung zur Realisierung von Kinderwünschen. Eine verbesserte Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit sichert zudem die wirtschaftliche Stabilität von Familien. Insbesondere gut ausgebildete Mütter sind eine wichtige Erwerbspersonengruppe für den Arbeitsmarkt. Mit familienfreundlichen Arbeitszeitmodellen können Unternehmen ihre Arbeitgeberattraktivität steigern, damit qualifizierte Fachkräfte für sich gewinnen und im Unternehmen halten.

Der demografische Wandel führt in bestimmten Lebensphasen zu sehr viel mehr Zeit als früher und vor allem mehr Entfaltungsmöglichkeiten. Dieses Mehr an Zeit gilt es umzuwandeln in einen Mehrwert für jeden einzelnen Menschen und für die Gesellschaft, um sich mehr um Mitmenschen zu kümmern und sich gesellschaftlich zu engagieren.

Den älteren Menschen kommt in der Nacherwerbsphase der Zugewinn an Lebenszeit am stärksten zugute. Sie können und sie wollen sich stärker für Familie, Nachbarschaft oder für die Gesellschaft einbringen.

Ein aktives Gemeinwesen wird maßgeblich vom freiwilligen Engagement seiner Bürger getragen. Eine Engagementpolitik der fairen Chancen schafft die Rahmenbedingungen dafür, dass Menschen jeden Alters ihren Wunsch, sich einzubringen, auch umsetzen können.

Junge Menschen können durch freiwilliges Engagement wertvolle Erfahrungen und Kompetenzen für ihre berufliche Zukunft und ihr Leben gewinnen. Ältere Menschen wollen ihr Erfahrungswissen und ihre Kompetenzen häufig auch nach dem Erwerbsleben einbringen. Eine Seniorenpolitik der fairen Chancen ermöglicht älteren Menschen die Teilhabe am gesellschaftlichen Leben und Selbstbestimmtheit bis ins hohe Alter.



Mit dem Bundesfreiwilligendienst für Frauen und Männer jeden Alters wird möglichst vielen Menschen die Gelegenheit gegeben, die positive Erfahrung bürgerschaftlichen Engagements zu machen.

Mehrgenerationenhäuser spielen eine wichtige Rolle im Miteinander der Generationen und sind Einsatzstellen für ehrenamtliches Engagement.

2. Migration und Integration

2.1 Bedeutung von Migration und Integration im demografischen Wandel

Für die Bevölkerungsentwicklung ist neben Fertilität und Mortalität maßgeblich, wie viele Menschen nach Deutschland einwandern und wie viele das Land verlassen. Die Integration der Zuwanderer ist von zentraler Bedeutung für den gesellschaftlichen Zusammenhalt. Denn Migrationspolitik bewegt sich im Spannungsfeld zwischen den Chancen der Zuwanderung und der Integrationsfähigkeit unserer Gesellschaft.

Die demografische Entwicklung lässt für die kommenden Jahrzehnte Veränderungen insbesondere hinsichtlich des Arbeitskräfteangebotes erwarten. Bevölkerungsrückgang und Alterung werden voraussichtlich in einzelnen Arbeitsmarktsegmenten, insbesondere im qualifizierten Bereich, zu einem Arbeitskräftemangel führen. Infolgedessen ist in den kommenden Jahren ein verstärkter Wettbewerb um Talente zu erwarten, wobei dieser nicht nur zwischen Unternehmen, sondern auch zwischen einzelnen Volkswirtschaften ausgetragen werden wird. Vor dem Hintergrund eines sich verstärkenden Arbeitskräftemangels gewinnt die Anwerbung sowohl von Hoch- und Höchstqualifizierten als auch von Arbeitskräften in Wachstumsbranchen aus dem Ausland in den nächsten Jahren an Bedeutung.

Zudem liegt die Frage nahe, inwieweit Zuwanderung die Auswirkungen von Rückgang und Alterung der Bevölkerung abschwächen könnte.

2.2 Zuwanderung

Die vergangenen Jahrzehnte sind gekennzeichnet von einer dauerhaften Zuwanderung nach Deutschland aus familiären und humanitären Gründen sowie dem Zuzug von (Spät-)Aussiedlern und deren Familienangehörigen. In neuerer Zeit sind der Familiennachzug und der Zuzug von Spätaussiedlern rückläufig, hingegen gewinnt die Zuwanderung durch Arbeitsmigration an Bedeutung. Nach einer Schätzung der Vereinten Nationen⁶⁴ für das Jahr 2010

⁶⁴ Human Development Report 2009.



liegt Deutschland hinsichtlich seiner Migrantenzahl insgesamt im internationalen Vergleich an dritter Stelle nach den Vereinigten Staaten und Russland.⁶⁵

Die Zuzüge nach Deutschland nehmen seit 1992 kontinuierlich ab. Der Wanderungssaldo, also die Differenz zwischen Zu- und Fortzügen, lag in den 90er-Jahren noch bei über 200.000, in den vergangenen Jahren nur noch unter 100.000. In den Jahren 2008 und 2009 war der Gesamtwanderungssaldo sogar negativ: Es sind mehr Menschen aus- als eingewandert. Die negative Wanderungsbilanz für die Jahre 2008 und 2009 war durch Bereinigungen der Melderegister im Zuge der bundesweiten Einführung der Steueridentifikationsnummer beeinflusst. Für 2010 ergibt sich ein Wanderungsüberschuss von insgesamt 128.000 Personen. Diese Bilanz ergibt sich aus dem Zuwanderungsüberschuss ausländischer Staatsangehöriger von 154.000 abzüglich eines Abwanderungsüberschusses von 26.000 deutschen Staatsangehörigen.

In Deutschland sank Anfang der 70er-Jahre die jährliche Zahl der Geburten erstmals unter die jährliche Zahl der Todesfälle. Seitdem gab es kein natürliches Bevölkerungswachstum mehr. Die jährliche Nettozuwanderung kompensierte bis 2003 nicht nur den hierdurch bedingten Bevölkerungsrückgang, sondern bewirkte sogar ein Bevölkerungswachstum.

Durch Modellrechnungen lässt sich zeigen, wie hoch der Wanderungssaldo sein müsste, um den beginnenden Bevölkerungsrückgang oder zumindest seine Auswirkungen zu kompensieren. Berechnungen des Instituts für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB) prognostizieren für Deutschland ein Absinken des Erwerbspersonenpotenzials⁶⁶ von rund 44,3 Millionen im Jahr 2010 auf rund 26,7 Millionen bis zum Jahr 2050 ohne jegliche Zuwanderung. Sie halten im Rahmen dieser Modellrechnungen eine jährliche Nettozuwanderung von rund 400.000 Personen für erforderlich, um das Erwerbspersonenpotenzial in Deutschland im Vergleich zum Jahr 2008 annähernd konstant halten zu können.⁶⁷ Qualifizierte Zuwanderung ist in dieser Dimension allerdings wohl kaum erreichbar.⁶⁸

Auch die Bevölkerungsalterung lässt sich durch Zuwanderung nicht dauerhaft aufhalten. Dies hat mehrere Gründe: Zuwanderer altern ebenso und passen ihr generatives Verhalten in der Regel relativ rasch dem Zuzugsland an.

Rein rechnerisch kann Zuwanderung in den realistischerweise zu erwartenden Größenordnungen den Rückgang und die Alterung der Bevölkerung nicht verhindern.

⁶⁵ Nach der Definition der Vereinten Nationen sind Migranten Personen, die nicht in dem Land leben, in dem sie geboren wurden oder dessen Staatsangehörigkeit sie besitzen (vgl. auch Teil II, Fußnote 34).

⁶⁶ Das Erwerbspersonenpotenzial setzt sich zusammen aus den Erwerbstätigen, den Arbeitslosen und der sogenannten Stillen Reserve.

⁶⁷ Fuchs, Johann; Söhnlein, Doris; Weber, Brigitte: IAB Kurzbericht Nr. 16/2011.

⁶⁸ Zur Aktivierung inländischer Arbeitskräftepotenziale, siehe Teil III, 3.2.2.1.

Vermehrte Zuwanderung von qualifizierten Fachkräften kann aber die Wachstumsaussichten in Deutschland erhöhen und einen Beitrag dazu leisten, dass die wirtschaftlichen Folgen der demografischen Entwicklung abgemildert werden. Zuwanderung von gut qualifizierten Fachkräften kann insbesondere dazu beitragen, der Abwanderung von Produktionskapazitäten entgegenzuwirken, das Wachstumspotenzial in Deutschland zu stärken und die Finanzierung der Sozialsysteme zu erleichtern.

2.2.1 Ziele der Zuwanderungspolitik und eingeleitete Maßnahmen

Anliegen der Zuwanderungspolitik in Deutschland ist die Steuerung des Zuzugs von Ausländern in die Bundesrepublik. Sie ermöglicht und gestaltet Zuwanderung unter Berücksichtigung der Aufnahme- und Integrationsfähigkeit sowie wirtschaftlicher und arbeitsmarktpolitischer Interessen. Zugleich dient sie der Erfüllung der humanitären Verpflichtungen der Bundesrepublik Deutschland.

Eine gezielte Zuwanderungssteuerung, die den gesellschaftlichen Zusammenhalt im Blick hat, ist für die internationale Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands von erheblichem Interesse. Insbesondere die Anwerbung von Hoch- und Höchstqualifizierten aus dem Ausland sowie von Arbeitskräften in Wachstumsbranchen dürfte in den nächsten Jahren an Bedeutung gewinnen. Bereits jetzt werden die Möglichkeiten der umfänglichen Steuerung der Arbeitsmigration genutzt. Die Bundesregierung wird künftig verstärkt auf qualifizierte Zuwanderung setzen und durch Ausgestaltung des Zuwanderungsrechts die Attraktivität Deutschlands für Hochqualifizierte steigern.

2.2.1.1 Grenzen der Zuwanderungssteuerung

Die Freizügigkeitsrechte innerhalb der Europäischen Union wie zum Beispiel die unionsweite Arbeitnehmerfreizügigkeit sind Grundlage der Europäischen Gemeinschaft und elementarer Bestandteil des gemeinsamen Binnenmarktes. Die Zuwanderung von Unionsbürgern ist daher nur wenig beeinflussbar. Demgegenüber ist der Zuzug für Staatsangehörige aus Staaten außerhalb der Europäischen Union (Drittstaaten) eingeschränkt. Bei Drittstaatsangehörigen bestehen durch unterschiedliche, zum Teil durch EU-Recht vorgegebene zuwanderungs- und aufenthaltsrechtliche Regelungen Möglichkeiten der Steuerung der Zuwanderung. Doch auch diese ist nicht unbegrenzt beeinflussbar. So unterliegt der Ehegatten- und Familiennachzug – über einen längeren Zeitraum betrachtet – stets gewissen Schwankungen, ebenso wie die Zuzüge im Rahmen der humanitären Verpflichtungen Deutschlands. Sie hängen vom transnationalen Heiratsverhalten, von der Verfolgungssituation aus politischen Gründen und von bewaffneten Konflikten in Ländern außerhalb der Europäischen Union ab.



2.2.1.2 Zuwanderung zur Arbeit, Bildung oder Forschung

Zuwanderungspolitische Maßnahmen sind grundsätzlich nicht als Antworten auf Geburtenrückgang und Alterung der Bevölkerung konzipiert. Eine an wirtschaftlichen und arbeitsmarktpolitischen Interessen orientierte Zuwanderungspolitik muss aber die demografische Entwicklung in den Blick nehmen. Bereits heute werden die in den Arbeitsmarkt eintretenden Jahrgänge immer kleiner. Auch auf europäischer Ebene wird zunehmend auf diesen Zusammenhang hingewiesen. Die Mitgliedstaaten streben eine „geordnete Einwanderungspolitik“ für den Arbeitsmarkt an, um dem demografischen Wandel und dem zu erwartenden Arbeits- und insbesondere Fachkräftemangel in den Mitgliedstaaten zu begegnen.⁶⁹

Während der Familiennachzug und auch der Zuzug von Spätaussiedlern rückläufig sind, gibt es bei der Arbeitsmigration in einigen Bereichen eine verstärkte Zuwanderung. So ist die Zahl der Zustimmungen zu einem Aufenthaltstitel für Akademiker sowie für leitende Angestellte und Spezialisten auf 13.477 im Jahr 2010 gestiegen.⁷⁰

Das Niveau der Arbeitsmigration nach Deutschland, insbesondere der Fachkräftezuwanderung, ist jedoch im Verhältnis zum absehbaren Rückgang des Arbeitskräftepotenzials gering. Das IAB rechnet für den Zeitraum von 2010 bis 2025 mit einem Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials um 6,3 Millionen Personen ohne Zuwanderung und ohne Erschließung neuen Erwerbspersonenpotenzials wie etwa die Erhöhung der Frauenerwerbsbeteiligung und eine erhöhte Lebensarbeitszeit.⁷¹ Der Bundesagentur für Arbeit erscheint die Gewinnung von 0,4 bis 0,8 Millionen zusätzlichen Fachkräften aus dem Ausland bis zum Jahr 2025 durch eine gesteuerte Zuwanderung realisierbar.⁷²

Bereits heute sind in einzelnen Berufen, Qualifikationen, Branchen und Regionen Fachkräfteengpässe zu beobachten. Diese Entwicklung könnte sich durch den demografischen Wandel in den kommenden Jahren deutlich verstärken und negative Auswirkungen auf Produktivität und Wachstum haben.

Die Bundesregierung wird durch die Ausgestaltung des Zuwanderungsrechts die Attraktivität Deutschlands für Hochqualifizierte steigern. Sie wird bürokratische Hindernisse für qualifizierte Zuwanderung abbauen und die Rahmenbedingungen für die Niederlassungs- und Aufenthaltserlaubnis verbessern. Sie wird dafür Sorge tragen, dass der Zugang von ausländischen Hochqualifizierten und Fachkräften zum deutschen Arbeitsmarkt noch systematischer an den Bedürfnissen des deutschen Arbeitsmarkts ausgerichtet

⁶⁹ Rat der Justiz- und Innenminister am 3. Juni 2010.

⁷⁰ Statistik der Bundesagentur für Arbeit, Arbeitsmarkt in Zahlen, Arbeitsgenehmigungen-EU/Zustimmungen, Nürnberg, Berichtsjahr 2010.

⁷¹ Fuchs, Johann; Söhnlein, Doris; Weber, Brigitte: IAB Kurzbericht Nr. 16/2011.

⁷² Bundesagentur für Arbeit 2011: Perspektiven 2025: Fachkräfte für Deutschland, S. 15.

wird und nach zusammenhängenden, klaren, transparenten und gewichteten Kriterien wie Bedarf, Qualifizierung und Integrationsfähigkeit gestaltet werden kann. Sie wird dabei auch die Erfahrung anderer Länder einbeziehen. Wie viele Arbeitskräfte differenziert nach Berufen und Qualifikationen sowie Regionen und Branchen in Deutschland in Zukunft gebraucht werden, ist nur schwer zu prognostizieren, da der Arbeitskräftebedarf unter anderem stark von der konjunkturellen Entwicklung und dem strukturellen Wandel abhängig ist. Auch können nur in begrenztem Umfang differenzierte Aussagen über mögliche künftige Arbeitskräfteengpässe getroffen werden. Die diesbezüglich zurzeit vorliegenden Projektionen und Einschätzungen variieren mitunter stark.

Vor diesem Hintergrund wird derzeit ein Instrumentarium zur Feststellung des aktuellen und perspektivischen Arbeitskräftebedarfs nach Branchen, Regionen und Qualifikationen (Jobmonitor) mit Hilfe wissenschaftlicher Unterstützung entwickelt. Die Ergebnisse des Jobmonitors können helfen, zielgerichtete und bedarfsgerechte Maßnahmen abzuleiten.

Auf der Grundlage des Aufenthaltsgesetzes kann Engpässen am deutschen Arbeitsmarkt schon jetzt begegnet werden; weitere Maßnahmen sind geplant. Folgende Regeln sind derzeit in Kraft:

- Hochqualifizierte Spitzenkräfte der Wirtschaft und Wissenschaftler, denen ein entsprechendes Arbeitsplatzangebot vorliegt, können ohne Arbeitsmarktprüfung zum Arbeitsmarkt zugelassen werden. Sie können von Anfang an eine unbefristete Niederlassungserlaubnis erhalten, wenn die Integration in die Lebensverhältnisse der Bundesrepublik gewährleistet ist. Bei hochqualifizierten Spitzenkräften der Wirtschaft wird ein Mindestgehalt in Höhe der Beitragsbemessungsgrenze der allgemeinen Rentenversicherung (derzeit 66.000 Euro) gefordert. In den Jahren 2005 bis 2010 sind 847⁷³ hochqualifizierte Spitzenkräfte der Wirtschaft und Wissenschaftler in das Bundesgebiet eingereist, denen eine Niederlassungserlaubnis nach § 19 Aufenthaltsgesetz erteilt wurde. Bei Betrachtung der einzelnen Jahre kann ein stetiger Anstieg der erteilten Niederlassungserlaubnisse nach § 19 Aufenthaltsgesetz festgestellt werden.
- Seit 2009 können Fachkräfte mit ausländischem Hochschulabschluss für jede ihrer beruflichen Qualifikation entsprechende Beschäftigung im deutschen Arbeitsmarkt zugelassen werden. Bei Neu-Unionbürgern, die aufgrund der Beitrittsverträge Übergangsregelungen unterliegen, wird dabei auf die Prüfung der Vermittlungsmöglichkeiten inländischer Arbeitssuchender verzichtet. Für Fachkräfte aus Drittstaaten ist der deutsche Arbeitsmarkt bei fehlenden inländischen Bewerbern offen. Die Bundesagentur für Arbeit hat der Erteilung eines Aufenthaltstitels an

⁷³ Bundesamt für Migration und Flüchtlinge, Auswertung von Daten des Ausländerzentralregisters.



- Fachkräfte mit einem ausländischen Hochschulabschluss (§ 27 Satz 1 Nr. 1 Beschäftigungsverordnung),
- Fachkräfte der Informations- und Kommunikationstechnologie (§ 27 Satz 1 Nr. 2 Beschäftigungsverordnung) sowie
- Fachkräfte mit einem inländischen Hochschulabschluss (§ 27 Satz 1 Nr. 3 Beschäftigungsverordnung)

im Jahr 2009 zusammen in 9.703 Fällen und 2010 zusammen in 11.359 Fällen zugestimmt.⁷⁴

- Ausländische Studenten an deutschen Hochschulen, die aus Drittstaaten stammen (im Wintersemester 2009/2010 waren das rund 125.000),⁷⁵ haben eine gute Perspektive für einen Aufenthalt im Bundesgebiet. Nach erfolgreichem Studienabschluss an einer deutschen Hochschule können die Absolventen ohne Vorrangprüfung eine Erwerbstätigkeit aufnehmen, die der im Studium erworbenen Qualifikation entspricht. Für die Suche nach einem entsprechenden Arbeitsplatz kann eine Aufenthaltserlaubnis für ein Jahr erteilt werden. Fast jeder Vierte der 18.497⁷⁶ Hochschulabsolventen aus Drittstaaten nutzte 2009 die gegebene Möglichkeit und erhielt eine einjährige Aufenthaltserlaubnis für die Arbeitssuche (§ 16 Abs. 4 Aufenthaltsgesetz). 2010 waren es 5.141⁷⁷ Absolventen.
- Dem Ziel, die Attraktivität Deutschlands für qualifizierte Fachkräfte zu steigern und bürokratische Hindernisse für die Zuwanderung qualifizierter Arbeitnehmer abzubauen, dient auch die Verbesserung der Verfahren zur Anerkennung von im Ausland erworbenen beruflichen Abschlüssen und Qualifikationen.⁷⁸ Viele der nach Deutschland Zuwandernden bringen gute berufliche Qualifikationen mit, die jedoch im Arbeitsmarkt häufig keine Akzeptanz finden. Infolgedessen sind Zuwanderer oft unterwertig oder qualifikationsfremd beschäftigt oder arbeitslos. So haben unter den erwerbsfähigen Hilfebedürftigen 29% einen ausländischen Abschluss ohne Anerkennung in Deutschland.⁷⁹ Mit dem Anerkennungsgesetz – vom Deutschen Bundestag am 29. September 2011 beschlossen – soll das oft

⁷⁴ Statistik der Bundesagentur für Arbeit, Arbeitsgenehmigungen/Zustimmungen.

⁷⁵ Statistisches Bundesamt 2010: Studierende an Hochschulen, Fachserie 11 Reihe 4.1.

⁷⁶ Statistisches Bundesamt 2010: Prüfungen an Hochschulen, Fachserie 11 Reihe 4.2.

⁷⁷ Bundesamt für Migration und Flüchtlinge, Auswertung von Daten des Ausländerzentralregisters.

⁷⁸ Eckpunktepapier der Bundesregierung zur Verbesserung der Feststellung und Anerkennung von im Ausland erworbenen beruflichen Qualifikationen vom 9. Dezember 2009.

⁷⁹ Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2009: Abschlussbericht „Wirkungen des SGB II auf Personen mit Migrationshintergrund“, S. 124 ff. (Anmerkung: Bis Ende März 2011 wurde im Zweiten Buch Sozialgesetzbuch [SGB II] der Begriff erwerbsfähiger Hilfebedürftiger verwendet. Seit April 2011 ist er durch den Begriff erwerbsfähiger Leistungsberechtigter ersetzt worden. Da der zitierte Abschlussbericht vor der begrifflichen Umstellung erstellt und veröffentlicht wurde, findet sich dort noch die Bezeichnung erwerbsfähige Hilfebedürftige.)

brachliegende Potenzial der Migranten besser als bisher erschlossen werden. Dies würde auch zur besseren Arbeitsmarktintegration dieser Zielgruppe beitragen. Im Anerkennungsverfahren wird geklärt, in welchem Maße im Ausland erworbene Qualifikationen mit deutschen Ausbildungen vergleichbar sind. In jedem Einzelfall sollen für Arbeitgeber und Betriebe nachvollziehbare und nach bundesweit einheitlichen Kriterien erstellte Bewertungen zu den ausländischen Qualifikationen zur Verfügung stehen. Jeder soll – unabhängig von Herkunft und Staatsangehörigkeit – die Möglichkeit haben, seine mitgebrachten Berufsabschlüsse und Qualifikationen bewerten zu lassen. Der Bund wird für alle bundesrechtlich geregelten Berufe einen Verfahrensanspruch auf Bewertung von Auslandsqualifikationen einführen, der nicht mehr wie bisher oft an der Staatsangehörigkeit, sondern an der beruflichen Auslandsqualifikation anknüpft.

- Die Bundesregierung hat im Juni 2011 zudem beschlossen, in Berufen, in denen heute Fachkräfteengpässe bestehen, die Vorrangprüfung der Bundesagentur für Arbeit nach dem Arbeitsgenehmigungsrecht auszusetzen. Dies betrifft die Berufsgruppen der Maschinen- und Fahrzeugbauingenieure, der Elektroingenieure sowie der Ärzte.
- Für nicht- und geringqualifizierte Drittstaatsangehörige und für Drittstaatsangehörige in der beruflichen Ausbildung ist der Zugang zum deutschen Arbeitsmarkt grundsätzlich ausgeschlossen. Es bestehen jedoch Ausnahmeregelungen für bestimmte Berufsgruppen wie zum Beispiel für Saisonkräfte, Hilfen in Haushalten mit Pflegebedürftigen, Sprachlehrer, Spezialitätenköche, Pflegekräfte oder Beschäftigte in Kultur und Unterhaltung.

Zum 1. Mai 2011 ist die bislang aufrechterhaltene Beschränkung der allgemeinen Arbeitnehmerfreizügigkeit für die 2004 beigetretenen Mitgliedstaaten der Europäischen Union weggefallen.

2.2.1.3 Familiennachzug

Der Familiennachzug zu bereits in Deutschland lebenden Ausländern (mit Ausnahme der Freizügigkeitsberechtigten) erfordert, dass diese eine Niederlassungserlaubnis, eine Erlaubnis zum Daueraufenthalt-EG⁸⁰ oder eine Aufenthaltserlaubnis besitzen, ausreichender Wohnraum zur Verfügung steht, der Lebensunterhalt der Familienangehörigen ohne Inanspruchnahme öffentlicher Mittel gesichert ist und kein Ausweisungsgrund vorliegt. Darüber hinaus müssen je nach individueller Fallkonstellation weitere Voraussetzungen (zum Beispiel Nachweis deutscher Sprachkenntnisse) erfüllt werden. 54.865 Aufent-

⁸⁰ Aufenthaltstitel nach § 9a Aufenthaltsgesetz, der Bürgern aus Drittstaaten, die nicht zur EU gehören und die damit nicht dem Freizügigkeitsgesetz unterliegen, nach fünfjährigem rechtmäßigem Aufenthalt im Bundesgebiet die EU-weit vereinheitlichte Rechtsstellung eines langfristig Aufenthaltsberechtigten verleiht.



haltserlaubnisse zum Familiennachzug wurden an Personen erteilt, die im Jahr 2010 eingereist sind. 2009 waren es 48.235⁸¹.

2.2.1.4 Aufenthalt aus humanitären Gründen

Für Aufenthalte aus humanitären Gründen gilt, dass politisch Verfolgte in Deutschland uneingeschränkt Asylrecht genießen. Deutschland ist dazu völkerrechtlich nach der Genfer Flüchtlingskonvention verpflichtet und gewährt entsprechenden Flüchtlingsschutz. In der Zeit von Januar bis Dezember 2010 haben insgesamt 41.332 Personen in Deutschland Asyl (Erstanträge) beantragt. Gegenüber dem Vergleichszeitraum im Vorjahr (27.649 Personen) bedeutet dies eine Steigerung um 13.683 Personen (49,5%).⁸²

Darüber hinaus wird nach EU-Recht subsidiärer Schutz gewährt, wenn die Voraussetzungen für die Anerkennung als Flüchtling nicht erfüllt sind, der Drittstaatsangehörige oder Staatenlose jedoch stichhaltige Gründe für die Annahme vorgebracht hat, dass ihm bei einer Rückkehr in sein Herkunftsland oder, bei einem Staatenlosen, in das Land seines vorherigen gewöhnlichen Aufenthalts tatsächlich schwere Menschenrechtsverletzungen, zum Beispiel Folter, drohen.

2.2.2 Schlussfolgerungen

Nachdem in den Jahren 2008 und 2009 mehr Menschen Deutschland verlassen haben als eingewandert sind, gab es im Jahr 2010 wieder mehr Zuzüge (+128.000). Es ist zu erwarten, dass sich der Wanderungssaldo, das heißt die Differenz zwischen Zu- und Fortzügen, in den nächsten Jahren wieder im Bereich zwischen 100.000 und 200.000 Personen einpendeln wird, insbesondere auch, weil zum 1. Mai 2011 die bislang aufrechterhaltene Beschränkung der allgemeinen Arbeitnehmerfreizügigkeit für die 2004 beigetretenen Mitgliedstaaten der Europäischen Union weggefallen ist.

Deutschland benötigt in den kommenden Jahren eine verstärkte Zuwanderung von Fachkräften und Hochqualifizierten, um negative Auswirkungen des drohenden Fachkräftemangels auf Produktivität und Wachstum abzumildern. Die Bundesregierung wird daher die Attraktivität Deutschlands für Hochqualifizierte durch die Ausgestaltung des Zuwanderungsrechts steigern und prüfen, wie der Zugang von ausländischen Hochqualifizierten und Fachkräften zum deutschen Arbeitsmarkt noch systematischer an den Bedürfnissen des deutschen Arbeitsmarkts ausgerichtet werden kann. Derzeit wird ein Instrumentarium zur Feststellung des aktuellen und perspektivischen Arbeitskräftebedarfs nach

⁸¹ Bundesamt für Migration und Flüchtlinge, Auswertung von Daten des Ausländerzentralregisters.

⁸² Bundesministerium des Innern, Pressemitteilung vom 17. Januar 2011 zu den Asylzahlen auf der Grundlage der Asylstatistik des Bundesamtes für Migration und Flüchtlinge, abrufbar unter http://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Pressemitteilungen/DE/2011/01/asylzahlen_Dezember2010.html?nn=2205692 (Stand 15. August 2011).

Branchen, Regionen und Qualifikationen (Jobmonitor) mit Hilfe wissenschaftlicher Unterstützung entwickelt. Die Ergebnisse dieses Jobmonitors werden dazu beitragen, zielgerichtete und bedarfsgerechte Maßnahmen zu entwickeln. Von großer Bedeutung sind darüber hinaus die Entwicklung einer Willkommenskultur und die Verbesserung der gesellschaftlichen Akzeptanz für Studierende, Fachkräfte und Hochqualifizierte aus dem Ausland.

2.3 Ab- und Rückwanderung von Deutschen

Die Zahl der Fortzüge Deutscher hat sich seit den 70er-Jahren nahezu verdreifacht. In den vergangenen Jahren verließen jährlich 0,2% der in Deutschland lebenden Deutschen das Land. Westdeutsche wandern im Durchschnitt häufiger aus als Ostdeutsche. Insbesondere die süddeutschen Ballungsräume werden überdurchschnittlich häufig durch einen Fortzug ins Ausland verlassen. Zuletzt wurden 141.000 Fortzüge Deutscher registriert (2010).

Zugleich wandern auch Ausländer aus Deutschland aus, die Zahl der Auswandernden ist hier aber etwa gleich hoch geblieben wie in den 70er-Jahren. Jeder Wohnortwechsel über die Grenzen Deutschlands wird als Fortzug erfasst. Dies gilt unabhängig davon, ob jemand nur kurzfristig, zum Beispiel zu Ausbildungszwecken, Deutschland verlässt oder sich dauerhaft in einem anderen Staat niederlässt.

Die Motive der Abwanderung sind bisher wenig erforscht.⁸³ Die Analyse zeigt jedoch, dass deutsche Migranten besonders gut ausgebildet und beruflich qualifiziert sind. Auswertungen für die alten Mitgliedstaaten der Europäischen Union⁸⁴ zeigen, dass etwa die Hälfte der deutschen Migranten einen Hochschulabschluss hat, während dies nur für etwas mehr als ein Viertel der deutschen Wohnbevölkerung zutrifft. Dieser Anteil ist in den letzten Jahrzehnten gestiegen. Die Berufsqualifikation der deutschen Auswanderer in Staaten der Europäischen Union liegt ebenfalls weit über dem Niveau der Bevölkerung in Deutschland: Über die Hälfte der Auswanderer ist bereits als Wissenschaftler oder Führungskraft beschäftigt gewesen; der Vergleichswert für die deutsche Wohnbevölkerung liegt dagegen bei nur etwa einem Fünftel. Es ist eine wirtschaftlich äußerst produktive und hochqualifizierte

⁸³ Zum Beispiel Ette, Andreas; Sauer, Lenore 2010: Auswanderung aus Deutschland. Daten und Analysen zur internationalen Migration deutscher Staatsbürger, Wiesbaden: VS Verlag; Liebau, Elisabeth; Schupp, Jürgen 2010: Auswanderungsabsichten: Deutsche Akademiker zieht es ins Ausland – jedoch nur auf Zeit. In: DIW Wochenbericht 37/2010, S. 2–9; Erlinghagen, Marcel et. al 2009: Deutschland ein Auswanderungsland? In: DIW Wochenbericht 39/2009, S. 663–669; Diehl, Claudia et al. 2008: Auswanderung von Deutschen: Kein dauerhafter Verlust von Hochschulabsolventen. In: DIW Wochenbericht 05/2008, S. 49–55; Diehl, Claudia; Dixon, David 2005: Zieht es die Besten fort? Ausmaß und Formen der Abwanderung deutscher Hochqualifizierter in die USA. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 57/4, S. 714–734.

⁸⁴ Die sogenannten EU-14, das heißt Belgien, Dänemark, Deutschland, Finnland, Frankreich, Griechenland, Irland, Italien, Luxemburg, Niederlande, Österreich, Portugal, Schweden, Spanien, Vereinigtes Königreich, allerdings ohne Deutschland.



Bevölkerungsgruppe, die sich für internationale Migration entscheidet, wobei sich der Großteil für einen temporären Auslandsaufenthalt entscheidet.⁸⁵

Die Abwanderung ist heute vor dem Hintergrund einer fortschreitenden Globalisierung und zunehmender internationaler wirtschaftlicher Verflechtungen zu sehen. Insbesondere in den Industriestaaten hat die grenzüberschreitende Mobilität in den letzten Jahren stark zugenommen und somit auch die Realisierung von Migrationsentscheidungen erleichtert. Vermutlich trägt auch das Recht auf Freizügigkeit, das jedem EU-Bürger erlaubt, in einem anderen europäischen Mitgliedstaat zu leben und zu arbeiten, zum Anstieg der Fortzüge aus Deutschland bei.

2.3.1 Ansatzpunkte zur Beeinflussung der Ab- und Rückwanderung

Die Bundesregierung unterstützt vorübergehende Fortzüge ins Ausland zum Erwerb von Qualifikation. So fördern beispielsweise der Deutsche Akademische Austauschdienst (DAAD) oder die Europäische Union durch ihre Programme für Studenten (Erasmus) oder für Berufstätige (Leonardo da Vinci) einen zeitweiligen Aufenthalt im Ausland.

Die dauerhafte Auswanderung Deutscher ist hingegen als Verlust zu bewerten. Allerdings sind die Möglichkeiten begrenzt, der zunehmenden internationalen Migration deutscher Hochqualifizierter im Kontext einer sich globalisierenden Weltwirtschaft und eines sich weiter internationalisierenden Arbeitsmarkts und Bildungssystems entgegenzuwirken. Die Bundesregierung setzt sich daher dafür ein, den bereits Abgewanderten eine Rückkehr in die Heimat zu erleichtern. Denn mit der Rückwanderung sind in überwiegendem Maße positive Auswirkungen für Deutschland verbunden.

Politische Maßnahmen zielen daher darauf ab, die Rückkehr nach Deutschland attraktiv zu machen. Beispiele für Programme mit dieser Zielsetzung finden sich heute bereits teilweise im wissenschaftlich-akademischen Bereich (zum Beispiel variable Leistungsbezüge, Auslobung von Förderpreisen oder die Exzellenz-Initiative). Um im weltweiten Wettbewerb um „die besten Köpfe“ zu bestehen, müssen daher die Chancen am Arbeitsmarkt und die Arbeitsbedingungen entsprechend gestaltet werden: Dazu gehören Qualifizierungsmöglichkeiten und solche Rahmenbedingungen, die es erlauben, eine der jeweiligen Qualifikation entsprechende Beschäftigung auszuüben. Das Anerkennungsgesetz wird das Verfahren zur Anerkennung im Ausland erworbener Qualifikationen auch für Deutsche vereinfachen. Ferner spielen auch attraktive wirtschaftliche Bedingungen, insbesondere etwa die gezielte Wirtschaftsförderung in Zukunftstechnologien und Zukunftsbranchen, eine wichtige Rolle.

⁸⁵ Ette, Andreas; Sauer, Lenore 2010: Auswanderung aus Deutschland. Daten und Analysen zur internationalen Migration deutscher Staatsbürger, Wiesbaden: VS Verlag; Liebau, Elisabeth; Schupp, Jürgen 2010: Auswanderungsabsichten: Deutsche Akademiker zieht es ins Ausland – jedoch nur auf Zeit. In: DIW Wochenbericht 37/2010, S. 2–9.

2.3.2 Schlussfolgerungen

Wenngleich sich die Zahl der Fortzüge aus Deutschland in den letzten Jahren stetig erhöht hat, kann bei Weitem nicht von einem Massenphänomen gesprochen werden. Die Zahl der Fortzüge Deutscher liegt mit 141.000 abgewanderten Personen im Jahr 2010 immer noch in einem – in absoluten Zahlen – niedrigen Bereich. Gleichzeitig wurden 115.000 Zuzüge von Deutschen nach Deutschland registriert, von denen der weit überwiegende Teil deutsche Rückkehrer sind. Insgesamt sind die grenzüberschreitenden Wanderungsbewegungen Deutscher heute vor allem vor dem Hintergrund einer fortschreitenden Globalisierung, einer gestiegenen Mobilität und zunehmender internationaler wirtschaftlicher Verflechtungen zu sehen. Die Bundesregierung setzt sich mit verschiedenen Maßnahmen dafür ein, die Rückwanderung insbesondere Hochqualifizierter zu unterstützen und wird auch in Zukunft alles daran setzen, die Attraktivität und Qualität des Wirtschaftsstandortes zu sichern.

2.4 Integration

Neben der Alterung der Gesellschaft und der sinkenden Bevölkerungszahl ist ein weiterer wesentlicher Trend die zunehmende ethnische Heterogenität der Bevölkerung. Von den 81,8 Millionen Einwohnern Deutschlands im Jahr 2009 hatten 15,7 Millionen Personen einen Migrationshintergrund (im engeren Sinne).⁸⁶ 19,2% der Gesamtbevölkerung sind seit 1950 nach Deutschland zugewandert oder sind Nachkommen von Zuwanderern. Mit 7,2 Millionen Menschen ist weniger als die Hälfte der Bevölkerung mit Migrationshintergrund ausländischer Staatsangehörigkeit. Das sind 8,8% der Gesamtbevölkerung. 8,5 Millionen, also 10,4% der Gesamtbevölkerung, sind Deutsche mit einem Migrationshintergrund.⁸⁷ Unter ihnen stellt der Personenkreis der Aussiedler und Spätaussiedler die größte Gruppe dar. Seit 1950 sind über 4,5 Millionen (Spät-)Aussiedler nebst Angehörigen nach Deutschland gekommen.⁸⁸ Nach Angaben des Mikrozensus 2009 hielten sich noch gut 3,3 Millionen zugewanderte Aussiedler und Spätaussiedler nebst Angehörigen in Deutschland auf.⁸⁹ Zwei Drittel aller Personen mit Migrationshintergrund haben „eigene Migrationserfahrung“, das heißt sie sind selbst zugewandert. Hier wird von der „ersten Generation“ gesprochen. Knapp ein Drittel (5,1 Millionen) ist bereits in Deutschland geboren und somit „ohne eigene Migrationserfahrung“ („zweite“ oder „dritte Generation“). Personen mit Migrationshintergrund sind mit einem Durchschnittsalter von 34,7 Jahren deutlich jünger als jene ohne Migrationshintergrund (45,6 Jahre). Wegen des großen

⁸⁶ Zur Definition des Begriffs, vgl. Teil II, 3.4.

⁸⁷ Statistisches Bundesamt 2010: Bevölkerung mit Migrationshintergrund, Ergebnisse des Mikrozensus 2009, Fachserie 1 Reihe 2.2.

⁸⁸ Bundesverwaltungsamt 2011: (Spät-)aussiedler und ihre Angehörigen, Jahresstatistik 1950–2010.

⁸⁹ Statistisches Bundesamt 2010: Bevölkerung mit Migrationshintergrund, Ergebnisse des Mikrozensus 2009, Fachserie 1 Reihe 2.2.



Anteils junger Migranten ist davon auszugehen, dass der Anteil der Bevölkerung mit Migrationshintergrund kontinuierlich zunehmen wird.

Der Bevölkerungsanteil von Personen mit Migrationshintergrund wird besonders in städtischen Ballungsräumen weiter zunehmen. In einigen Großstädten haben schon heute rund 40% der Bevölkerung einen Migrationshintergrund.⁹⁰ Aber auch in kleineren Städten und Gemeinden gewinnt Integration an Bedeutung. Nach dem Mikrozensus 2009 lebt gut die Hälfte (55,7%) der Migranten in Deutschland in Mittel- und Kleinstädten (die Einwohnerzahl ist kleiner als 100.000).⁹¹

Durch die Abnahme der einheimischen – bei gleichzeitigem Anstieg des Anteils der zugewanderten – Bevölkerung verändert sich die Bevölkerungsstruktur. Künftig wird die Integrationsherausforderung wachsen. Es ist allerdings anzunehmen, dass mit den Generationen der Integrationsbedarf abnimmt und die hier geborene „dritte“ und „vierte“ Generation der Zuwanderer nicht den gleichen Integrationsbedarf hat.

2.4.1 Stand der Integration

Die Integrationsherausforderung richtet sich sowohl an Neuzuwanderer und bereits in Deutschland lebende Migranten als auch an die Aufnahmegesellschaft. Für Personen mit Migrationshintergrund entscheidende Fragen sind: Wie erfolgreich sind sie auf dem Arbeitsmarkt und wie schneiden ihre Kinder im Bildungssystem ab? Empirische Studien zeigen, dass bestehende Unterschiede auch auf fehlende oder nicht ausreichende Kenntnisse der deutschen Sprache zurückzuführen sind.⁹² Vor diesem Hintergrund spielt vor allem das soziostrukturelle Profil der Zuwanderer eine große Rolle. Fehlende Sprachkenntnisse und Bildungserfolge erhöhen die Integrationskosten. Die Aufnahmegesellschaft wird Personen mit Migrationshintergrund bei Bildung und Beschäftigung die gleichen Teilhabechancen ermöglichen wie der übrigen Bevölkerung.

Integration bemisst sich unter anderem daran, wie sich die Lebensbedingungen von Personen mit und ohne Migrationshintergrund einander angleichen. Mit Hilfe einer Reihe von Indikatoren wird zu messen versucht, inwieweit Zuwanderer in unsere Gesellschaft integriert sind. Dabei ergeben sich große Unterschiede zwischen Personen mit und ohne Migrationshintergrund. Dies zeigen die nachfolgenden Vergleiche aus den drei wichtigen Bereichen (Aus-) Bildung, Arbeit und Sprache.

⁹⁰ Statistische Ämter des Bundes und der Länder 2010: Bevölkerung nach Migrationsstatus regional, Ergebnisse des Mikrozensus 2008, Wiesbaden, S. 198 f.

⁹¹ Statistisches Bundesamt 2010: Bevölkerung mit Migrationshintergrund, Ergebnisse des Mikrozensus 2009, Fachserie 1 Reihe 2.2.

⁹² Siebert, Manuel 2008: Schulische Bildung von Migranten in Deutschland. Aus der Reihe Integrationsreport 1, Teil 1, Working Paper 13 der Forschungsgruppe des Bundesamtes für Migration und Flüchtlinge, Nürnberg, mit Bezug auf Ergebnisse der PISA-Studien, S. 36 f.

2.4.1.1 Bildung

In Deutschland haben Menschen mit Migrationshintergrund nach wie vor durchschnittlich einen niedrigeren Bildungsstand. Dies zeigt sich sowohl bei den allgemeinen Abschlüssen oder der Besuchsquote an Schulen als auch bei beruflichen Qualifikationen.

Während 1,6% der Personen im Alter von 25 bis 64 Jahren ohne Migrationshintergrund über keinen allgemeinen Abschluss verfügen, sind es bei Personen mit Migrationshintergrund 13,3%.⁹³ Schüler mit Migrationshintergrund besuchen seltener ein Gymnasium und erreichen insgesamt gesehen einen niedrigeren schulischen Leistungsstand. So lag 2006 die Gymnasialbesuchsquote für 15-jährige Schüler ohne Migrationshintergrund mit 37% deutlich höher als bei Schülern, die einen Migrationshintergrund auswiesen (22%).⁹⁴ In den Haupt- und Förderschulen finden sich dagegen überdurchschnittlich viele Kinder aus Zuwandererfamilien. An Hauptschulen sind Schüler mit Migrationshintergrund mehr als doppelt so stark vertreten wie Jugendliche ohne Migrationshintergrund (36% gegenüber 16%).⁹⁵

Noch deutlicher fällt der Unterschied zwischen Menschen mit und ohne Migrationshintergrund bei den beruflichen Bildungsabschlüssen aus. Die Ausbildungsbeteiligung ist in den letzten Jahren – trotz der verbesserten Lage auf dem Ausbildungsmarkt – weiter gesunken. Der Anteil der Personen mit Migrationshintergrund, die keinen beruflichen Abschluss haben, liegt mit 42,8% sogar um fast 24 Prozentpunkte höher als bei Personen ohne Migrationshintergrund.⁹⁶ Damit bestehen geringe Aussichten, auf dem Arbeitsmarkt erfolgreich zu sein. Doppelt so häufig wie Erwerbslose⁹⁷ ohne Migrationshintergrund haben erwerbslose Migranten keinen beruflichen Abschluss. Besonders hoch war der Anteil von beruflich Nichtqualifizierten bei ausländischen Erwerbslosen (59%), während er bei Deutschen mit Migrationshintergrund mit 47% niedriger ausfiel.⁹⁸ Unter ausländischen Arbeitslosen⁹⁹ ist der Anteil Geringqualifizierter

⁹³ Statistisches Bundesamt 2010: Bevölkerung mit Migrationshintergrund, Ergebnisse des Mikrozensus 2009, Fachserie 1 Reihe 2.2.

⁹⁴ Autorengruppe Bildungsberichterstattung (Hrsg.) 2010: Bildung in Deutschland 2010. Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zu Perspektiven des Bildungswesens im demografischen Wandel, Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag, S. 65.

⁹⁵ Ebenda.

⁹⁶ Statistisches Bundesamt 2010: Bevölkerung mit Migrationshintergrund, Ergebnisse des Mikrozensus 2009, Fachserie 1 Reihe 2.2.

⁹⁷ Ohne Erwerbslose, die sich noch in der Ausbildung befinden.

⁹⁸ Statistisches Bundesamt, Sonderauswertung des Mikrozensus 2009 für das Bundesministerium des Innern.

⁹⁹ Arbeitslos ist, wer bei den Arbeitsagenturen als arbeitssuchend registriert ist. Anders als bei den Informationen zu Erwerbslosen, die aus dem Mikrozensus gewonnen werden, wird bei den Daten der Bundesagentur für Arbeit nicht zwischen Personen mit Migrationshintergrund und Personen ohne Migrationshintergrund unterschieden, sondern zwischen Ausländern und Deutschen. Aus diesem Grund erfolgen im Text Aussagen sowohl zur Erwerbs- als auch zur Arbeitslosigkeit.



besonders hoch: Drei Viertel (76%) von ihnen haben keine abgeschlossene oder in Deutschland anerkannte Berufsausbildung (Deutsche: 37%).¹⁰⁰

Bei den Jugendlichen mit ausländischem Pass fiel die Ausbildungsbeteiligungsquote mit 31,4% nur etwa halb so hoch aus wie die der deutschen Jugendlichen mit 63,3%. Die Ausbildungsbeteiligungsquote der ausländischen jungen Menschen sank aber weniger stark (-0,8 Prozentpunkte) als die der deutschen jungen Menschen (-3,9 Prozentpunkte).¹⁰¹

2.4.1.2 Arbeitsmarkt

Die Erwerbsbeteiligung von Personen mit Migrationshintergrund ist im Vergleich zur Bevölkerung ohne Migrationshintergrund nach wie vor deutlich niedriger. Die durchschnittliche Erwerbstätigenquote¹⁰² von Personen mit Migrationshintergrund in der Altersgruppe zwischen 20 und 64 Jahren lag im Jahr 2009 mit 65,1% nach wie vor rund 11 Prozentpunkte unter derjenigen von Personen ohne Migrationshintergrund (76,3%).¹⁰³ Bei einer Differenzierung nach Staatsangehörigkeit ergibt sich ein ähnliches Bild. So lag die Erwerbstätigenquote bei Ausländern mit 60,3% (Männer 70,4%; Frauen 50,1%) deutlich unter der der Deutschen mit 75,7% (Männer 80,5%; Frauen 70,8%). Besonders gravierend ist der Unterschied der Erwerbstätigenquote beim Vergleich der deutschen und ausländischen Frauen. Er beträgt rund 20 Prozentpunkte.¹⁰⁴

Relativ häufig waren Erwerbstätige mit Migrationshintergrund 2009 als Arbeiter (rund 40%; Erwerbstätige ohne Migrationshintergrund: rund 23%) und vergleichsweise seltener als Angestellte (rund 49%; ohne Migrationshintergrund: rund 60%) beschäftigt. Bei den Frauen mit Migrationshintergrund lag der Angestelltenanteil mit rund 59% höher als bei männlichen Migranten, aber deutlich niedriger als bei Frauen ohne Migrationshintergrund (rund 72%).¹⁰⁵

Die Gründungsaktivitäten haben unter den Erwerbstätigen mit Migrationshintergrund in den letzten Jahren erheblich zugenommen. Von den rund 4,215 Millionen selbstständigen Erwerbstätigen 2009 in Deutschland hatten gut 16% einen Migrationshintergrund.¹⁰⁶ Laut einer Sonderauswertung des KfW-Gründungsmonitors entfielen im Jahr 2009 etwa 20% aller Existenzgrün-

¹⁰⁰ Bundesagentur für Arbeit, Analytikreport der Statistik, Analyse des Arbeitsmarktes für Ausländer, Mai 2011.

¹⁰¹ Berufsbildungsbericht 2011, S. 51.

¹⁰² Nach Mikrozensus-Abgrenzung sind Erwerbstätige alle Personen, die mindestens eine Stunde in der Woche gegen Entgelt gearbeitet haben. Dazu zählen auch Personen, die zum Beispiel aufgrund von Krankheit, Mutterschutz oder Elternzeit vorübergehend nicht gearbeitet haben, die es sonst aber üblicherweise täten.

¹⁰³ Statistisches Bundesamt 2010: Bevölkerung mit Migrationshintergrund, Ergebnisse des Mikrozensus 2009, Fachserie 1 Reihe 2.2.

¹⁰⁴ Ebenda.

¹⁰⁵ Ebenda.

¹⁰⁶ Ebenda.

dungen in Deutschland auf Gründer mit Migrationshintergrund (170.000 von 870.000 Gründungen). Die Gründerquote (Anteil der Gründer im Alter von 18 bis 64 Jahren an der Bevölkerung im Alter von 18 bis 64 Jahren) der Personen mit Migrationshintergrund lag bei 1,9% und damit um 0,3 Prozentpunkte höher als die der Personen ohne Migrationshintergrund.¹⁰⁷ Das Gesamtvolumen der durch Migrantenunternehmen geschaffenen Arbeitsplätze wird auf über 2 Millionen geschätzt.¹⁰⁸

Personen mit Migrationshintergrund sind häufiger erwerbslos als Personen ohne Migrationshintergrund.¹⁰⁹ Die Erwerbslosenquote von Personen mit Migrationshintergrund lag 2009 mit 13,1% fast doppelt so hoch wie jene der Bevölkerung ohne Migrationshintergrund (6,6%).¹¹⁰ Einer der Gründe für Erwerbslosigkeit lag in fehlenden beruflichen Qualifikationen.

2.4.1.3 Kenntnisse der deutschen Sprache

Kenntnisse in der Sprache des Aufnahmelandes bilden einen zentralen Aspekt für die Integration von Zuwanderern. Charakteristisch für die Zuwanderung nach Deutschland ist, dass über zwei Drittel der Ausländer, die mit einer Bleibeperspektive einreisen, nicht über ausreichende Deutschkenntnisse verfügen. Sprachkenntnisse beeinflussen sowohl den schulischen als auch den Erfolg auf dem Arbeitsmarkt und die soziale Integration positiv.¹¹¹ Der Erwerb von Deutschkenntnissen und die Verbesserung der sprachlichen Ausdrucksfähigkeit können daher als ein Maßstab, aber auch als ein Instrument der Integration von Zuwanderern in die Aufnahmegesellschaft betrachtet werden.

Informationen zu Sprachkenntnissen liegen in der amtlichen Statistik nicht vor und können nur aus Bevölkerungsbefragungen gewonnen werden. So gaben bei einer Repräsentativbefragung in allen Gruppen mehr als die Hälfte der Befragten an, gute bis sehr gute Sprachkenntnisse zu besitzen. Dabei fallen aber einige Gruppen auf, die sich selbst deutlich schlechtere Deutschkenntnisse attestieren

¹⁰⁷ Kreditanstalt für Wiederaufbau, Sonderauswertung KfW-Gründungsmonitor 2010, Presseerklärung vom 14. September 2010, abrufbar unter http://www.kfw.de/kfw/de/KfW-Konzern/Medien/Aktuelles/Pressearchiv/2010/20100914_46343.jsp (Stand 15. August 2011).

¹⁰⁸ Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration 2010: 8. Bericht über die Lage der Ausländerinnen und Ausländer in Deutschland.

¹⁰⁹ Nach der Definition der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) gelten Personen ohne Arbeitsverhältnis, die aber dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen und sich aktiv um einen Arbeitsplatz bemühen, als erwerbslos.

¹¹⁰ Statistisches Bundesamt 2010: Bevölkerung mit Migrationshintergrund, Ergebnisse des Mikrozensus 2009, Fachserie 1 Reihe 2.2.

¹¹¹ Dustman, Christian 1997: The Effects of Education, Parental Background and Ethnic Concentration on Language. In: *The Quarterly Review of Economics and Finance* 37, S. 245–262; Haug, Sonja 2005: Zum Verlauf des Zweitsprachenerwerbs im Migrationskontext. Eine Analyse der Ausländer, Aussiedler und Zuwanderer im Sozio-Ökonomischen Panel. In: *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft* 8/2, S. 263–284; Esser, Hartmut 2006: *Sprache und Integration. Die sozialen Bedingungen und Folgen des Spracherwerbs von Migranten*, Frankfurt: Campus Verlag; Anger, Christina; Erdmann, Verena; Plünnecke, Axel; Riesen, Ilona 2010: *Integrationsrendite – Volkswirtschaftliche Effekte einer besseren Integration von Migranten*, Köln: Institut der Deutschen Wirtschaft, S. III zweiter Anstrich.



und die auch in Alltagssituationen eine geringere Sprachkompetenz aufweisen. Zum Beispiel sind türkische Frauen und polnische Männer über alle Erhebungen hinweg die Gruppen mit dem größten Nachholbedarf.¹¹²

Die Ergebnisse der Studien weisen trotz der positiven Tendenzen einen erheblichen Sprachförderbedarf unter den Migranten auf. Vor dem Hintergrund des nachgewiesenen Zusammenhangs zwischen den Sprachkenntnissen und der Integration der Migranten in der Aufnahmegesellschaft ist die sprachliche Integration von Migranten die Schlüsselfrage für Teilhabe und Chancengleichheit.

Gleichzeitig zeigen Studien, dass die Motivation von Müttern mit Migrationshintergrund, eine Erwerbstätigkeit aufzunehmen, sehr hoch ist. Ihre tatsächliche Erwerbsbeteiligung ist dagegen unterdurchschnittlich. Ein Grund ist auch die mangelnde Vereinbarkeit von Beruf und Familie. 40% der nicht erwerbstätigen Mütter mit Migrationshintergrund haben hier Probleme.¹¹³

2.4.2 Ziele der Integrationspolitik und eingeleitete Maßnahmen

Integrationspolitik zielt darauf ab, Zuwanderern eine gleichberechtigte Teilhabe am wirtschaftlichen, kulturellen und gesellschaftlichen Leben in Deutschland zu ermöglichen und zugleich den sozialen Zusammenhalt zu stärken. Diese Integration muss gefördert, aber auch gefordert werden. Zentrales Anliegen ist es, Aufstieg durch Bildung zu ermöglichen.

Die staatlich geförderten Integrationsmaßnahmen sind auf Chancengleichheit ausgerichtet, das heißt Schaffung der Bedingungen, die Teilhabe am wirtschaftlichen und sozialen Leben ermöglichen. Sie richten sich an alle Migranten mit rechtmäßigem Aufenthaltsstatus und Bleibeperspektive unabhängig von ihrer nationalen, ethnischen oder religiösen Herkunft.

Integration ist eine Querschnittsaufgabe von Bund, Ländern und Kommunen. Die Integrationspolitik ist inzwischen auch auf allen Ebenen und in der Breite der gesellschaftspolitischen Handlungsfelder zu einem übergreifenden Thema geworden. Die allgemeinen Förderprogramme in der Familien-, Bildungs- und Arbeitsmarktpolitik sind verstärkt auf Migranten zugeschnitten und interkulturell ausgerichtet. Staatliche und nichtstaatliche Akteure arbeiten partnerschaftlich und konstruktiv zusammen.

Zu dieser Entwicklung hat auch der im Jahr 2007 entwickelte Nationale Integrationsplan beigetragen. Darin haben sich Bund, Länder und Kommunen sowie

¹¹² Babka von Gostomski, Christian 2010: Fortschritte der Integration. Zur Situation der fünf größten in Deutschland lebenden Ausländergruppen. Forschungsbericht 8, Nürnberg: Bundesamt für Migration und Flüchtlinge.

¹¹³ Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2010: Familien mit Migrationshintergrund: Lebenssituation, Erwerbsbeteiligung und Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Dossier „Familien mit Migrationshintergrund“ der Geschäftsstelle des Zukunftsrats Familie des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, November 2010.

Vertreter der Gesellschaft und Migranten auf über 400 konkrete Maßnahmen und Selbstverpflichtungen der staatlichen, kommunalen und nichtstaatlichen Akteure geeinigt. Als positives Signal wird gesehen, dass sich auch Migrantenorganisationen verstärkt in die fachliche Debatte eingebracht haben und den Integrationsplan mitgestalten konnten. Der Integrationsplan wurde zeitlich zu einem Aktionsplan mit verbindlichen und überprüfbaren Zielvorgaben weiterentwickelt. Weitere Themenfelder wie etwa die interkulturelle Öffnung von Organisationen und Institutionen oder die Pflege älterer Migranten wurden aufgegriffen.

Das im September 2010 veröffentlichte bundesweite Integrationsprogramm enthält eine Bestandsaufnahme der Integrationsangebote auf der Ebene des Bundes, der Länder, Kommunen und freien Träger sowie Empfehlungen für deren Weiterentwicklung in den Handlungsfeldern sprachliche Integration, Bildung, Arbeit und gesellschaftliche Integration.

2.4.2.1 Integrationskurs

Wichtigste bundespolitische Einzelmaßnahme ist der Integrationskurs als Grundangebot für alle bereits hier lebenden und neu zuwandernden Migranten zur Vermittlung von Sprachkenntnissen und Alltagsorientierungswissen. Mit ihm wird die Integration von rechtmäßig auf Dauer in Deutschland lebenden Migranten gefördert und gefordert.

Ziele des Integrationskurses sind die Vermittlung von Kenntnissen der deutschen Sprache sowie der Rechtsordnung, der Kultur und der Geschichte Deutschlands.¹¹⁴

Migranten, die dauerhaft in Deutschland leben und einen Aufenthaltstitel erhalten haben, sind zur Teilnahme am Integrationskurs berechtigt. Neuzuwanderer, die keine ausreichenden Deutschkenntnisse nachweisen können, sind in der Regel zur Teilnahme verpflichtet. Verpflichtet können auch Ausländer werden, die schon länger in Deutschland leben und besonders integrationsbedürftig sind oder Arbeitslosengeld II beziehen und unzureichende Deutschkenntnisse haben.

Integrationskurse für spezielle Zielgruppen haben in den vergangenen Jahren eine immer stärkere Bedeutung erlangt. Es werden Eltern- oder Frauenintegrationskurse, Alphabetisierungskurse, Jugendintegrationskurse und Förderkurse für Teilnehmerechte angeboten, die einen besonderen sprachpädagogischen Förderbedarf haben. Mittlerweile ist mehr als jeder dritte neu beginnende Kurs ein solcher Spezialkurs.

¹¹⁴ Vgl. § 3 Integrationskursverordnung (IntV). Für die Vermittlung ausreichender Sprachkenntnisse sowie von Orientierungswissen werden im Allgemeinen für Integrationskurse standardmäßig 645 Unterrichtseinheiten, in einigen Spezialkursen 945 Unterrichtseinheiten angesetzt. Ausführliche Informationen abrufbar unter www.bamf.de/DE/Willkommen/DeutschLernen/deutschlernen-node.html (Stand 15. August 2011).



Der Integrationskurs ist seit seiner Einführung durch das Zuwanderungsgesetz im Jahre 2005 auf gute Resonanz gestoßen. Bis Anfang 2011 haben schon über 900.000 Personen eine Berechtigung zur Teilnahme erhalten, fast 700.000 Personen haben bereits den Kurs begonnen und mehr als die Hälfte dieser Teilnehmer hat ihn mittlerweile erfolgreich abgeschlossen.

2.4.2.2 Sprachnachweis beim Ehegattennachzug

Seit August 2007 haben nachzugswillige drittstaatsangehörige Ehegatten von Deutschen oder Drittstaatsangehörigen nachzuweisen, dass sie sich zumindest auf einfache Art in deutscher Sprache verständigen können. Diese Regelung dient der Integrationsförderung in Deutschland sowie der Bekämpfung von Zwangsheirat. Der Nachweis einfacher Deutschkenntnisse ist Voraussetzung für die Erteilung eines Visums zum Ehegattennachzug nach Deutschland. Die Art des Erwerbs der Sprachkenntnisse ist den nachzugswilligen Ehegatten freigestellt; sie können Deutschkurse des Goethe-Instituts oder anderer Anbieter (Hochschulen, Volkshochschulen, Privatschulen, Privatlehrer) besuchen. Im Jahr 2009 haben weltweit 65% der Teilnehmer einer Prüfung beim Goethe-Institut den Sprachtest bestanden.

2.4.2.3 Einzelmaßnahmen

Hinzu kommt eine Fülle von Einzelmaßnahmen, mit denen der Bund insbesondere die Schlüsselfaktoren Ausbildung und die berufliche Integration von Personen mit Migrationshintergrund fördert.

Die „Aktion zusammen wachsen“ bietet eine bundesweite Vernetzungsstruktur für Projekte, die mit bürgerschaftlich engagierten Bildungs- und Ausbildungspaten insbesondere Kinder und Jugendliche aus Zuwandererfamilien unterstützen. Eine Bundesservicestelle, die beim Bundesamt für Familie und zivilgesellschaftliche Aufgaben (BAFzA) eingerichtet wurde, bündelt alle Aktivitäten im Bereich Patenschaft und Mentoring, unterhält eine Website und fungiert als Anlaufstelle für alle interessierten Bürger. Die Aktion ist eine Plattform für den Erfahrungs- und Wissenstransfer, stellt eine Vielzahl von praxisnahen Arbeitshilfen zur Verfügung und initiiert neues Engagement.

Der Förderung der beruflichen Integration von Jugendlichen, insbesondere von Jugendlichen mit Migrationshintergrund, widmet sich das interkulturell ausgerichtete Projekt „Mixopolis“. Mit Hilfe eines medienpädagogischen Onlineangebotes werden die beruflichen sowie interkulturellen Kompetenzen von Jugendlichen transparent gemacht und durch Trainings- und Orientierungsangebote ausgebaut.

Frauen und Mütter mit Migrationshintergrund werden in ihren Erwerbswünschen unterstützt, um auch ihnen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf stärker als bisher zu ermöglichen. Als erfolgreich haben sich in der Praxis vor allem individuelle Unterstützungs- und Beratungsangebote zum Beispiel durch Integrationslotsen oder Patenschaftsmodelle erwiesen.



Der Bund unterstützt Unternehmer mit Migrationshintergrund bei der Ausbildung von Jugendlichen. Eine Ausbildungsbeteiligung von Betriebsinhabern mit Migrationshintergrund fördert die Koordinierungsstelle Ausbildung in ausländischen Unternehmen (JOBSTARTER KAUSA). Die seit dem Start von JOBSTARTER 2006 bislang geförderten 39 Projekte mit den Schwerpunkten „Erhöhung der Ausbildungsbeteiligung von Unternehmer/-innen mit Migrationshintergrund und/oder von Jugendlichen mit Migrationshintergrund“ konnten insgesamt 7.998 Ausbildungsplätze für Jugendliche mit und ohne Migrationshintergrund akquirieren.

Mit der novellierten Ausbilder-Eignungsverordnung fördert die Bundesregierung Qualifizierungsmaßnahmen für zukünftige Ausbilder mit Migrationshintergrund. In zielgruppenorientierten Kursen werden die Unternehmer auf die Ausbildereignungsprüfung vorbereitet.

2.4.3 Schlussfolgerungen

Um bestehende Unterschiede zwischen Personen mit und ohne Migrationshintergrund in den Kernbereichen der Integration zu verringern, ist es erforderlich, dass in allen Politikbereichen das Thema Integration als Handlungspflicht begriffen wird und Zuwanderung, wie nach dem Aufenthaltsgesetz vorgesehen, unter Berücksichtigung der Aufnahme- und Integrationsfähigkeit sowie der wirtschaftlichen und arbeitsmarktpolitischen Interessen Deutschlands erfolgt.

3. Wirtschaft, Arbeit, Bildung und Forschung

Nachhaltiges Wirtschaftswachstum ist eine Grundlage für die dauerhafte Sicherung von Lebensstandard und Lebensqualität. Bleibt volkswirtschaftliches Wachstum aus, steht die Politik vor sozialen, fiskalischen und gesellschaftlichen Herausforderungen. Richtschnur wirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Handelns ist es daher, die Wachstums- und Wohlstandsperspektiven Deutschlands für die nächsten Jahrzehnte zu erhalten und zu stärken.

Wachstumspotenzial und Wachstumsdynamik hängen ganz maßgeblich davon ab, dass eine ausreichende Anzahl von leistungsbereiten, gut qualifizierten und innovationsfreudigen Arbeitskräften zur Verfügung steht. Kapitel 3 geht deshalb der Frage nach, wie eine Volkswirtschaft auch dann wachsen und Wohlstand sichern kann, wenn die Bevölkerung und insbesondere die Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter zurückgeht.

Im Abschnitt 3.1 werden zunächst die Auswirkungen des demografischen Wandels auf die wirtschaftliche Entwicklung dargestellt und die verschiedenen Ansatzpunkte zur Kompensation von demografischen Effekten auf die wirtschaftliche Entwicklung beleuchtet. Zudem wird näher auf den demografisch



bedingten wirtschaftlichen Strukturwandel und die Maßnahmen der Bundesregierung zu dessen Flankierung eingegangen.

Abschnitt 3.2 beschäftigt sich mit den Folgen von Rückgang und Alterung der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter für den Arbeitsmarkt und mit der Frage, was zu tun ist, um bisher unausgeschöpfte Reserven und Potenziale für den Arbeitsmarkt zu mobilisieren.

Nicht allein die Anzahl, sondern auch die Qualifizierung der Arbeitskräfte ist entscheidend für die Wohlstandssicherung. Abschnitt 3.3 betrachtet daher die aktuellen wie auch künftigen Bildungserfordernisse im Lichte des demografischen Wandels und stellt die bildungspolitischen Maßnahmen der Bundesregierung dar.

Abschnitt 3.4 zeigt die grundlegende Bedeutung von Forschung und Innovation für die Kompensation der demografischen Effekte auf das Wachstumspotenzial auf und gibt einen Überblick über die forschungs- und innovationspolitischen Maßnahmen der Bundesregierung.

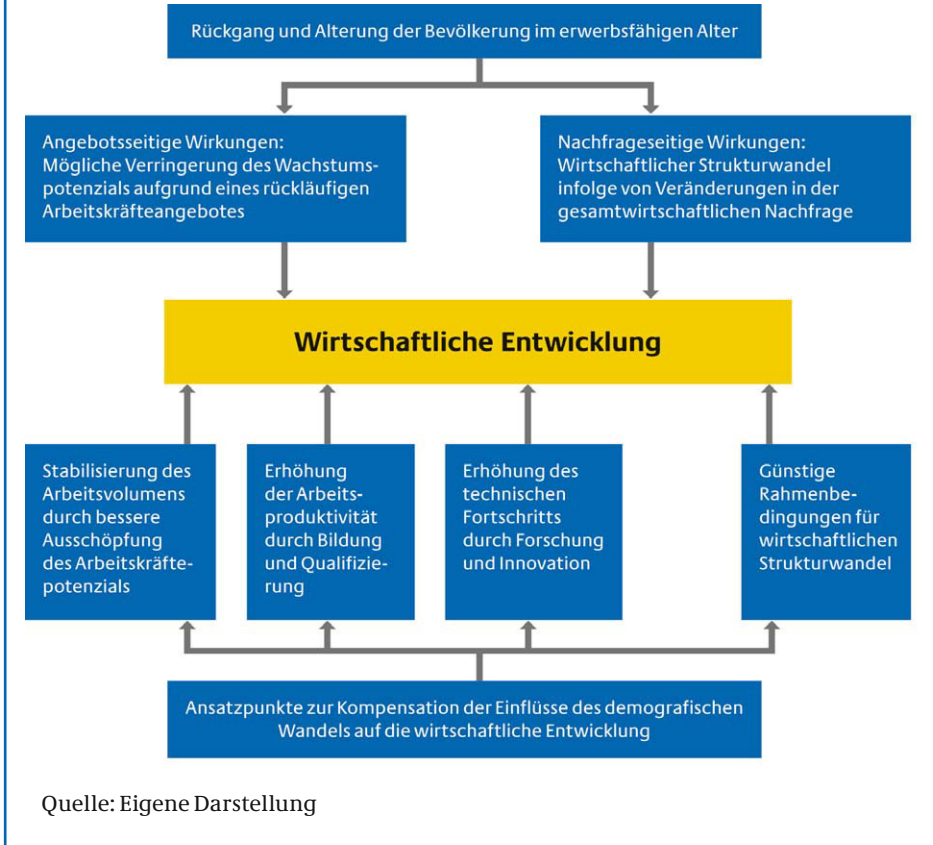
3.1 Wirtschaft

3.1.1 Wirtschaftliche Entwicklung und demografischer Wandel

Der demografische Wandel in Deutschland verändert in den nächsten Jahrzehnten die Rahmenbedingungen für Wachstum und Wohlstand in erheblichem Maße. Er beeinflusst durch die zurückgehende Zahl der Menschen im erwerbsfähigen Alter zum einen das Wachstumspotenzial und damit die Wachstumsdynamik in Deutschland. Denn das Wachstumspotenzial der deutschen Wirtschaft wird entscheidend durch qualifizierte und leistungsfähige Arbeitnehmer, tatkräftige und mutige Unternehmer, Handwerker und Selbstständige sowie innovative Forscher und Wissenschaftler geprägt. Zum anderen haben der Rückgang und die Alterung der Bevölkerung Auswirkungen auf die Höhe und Struktur der gesamtwirtschaftlichen Nachfrage. Abbildung 25 zeigt die wichtigsten Einflüsse des demografischen Wandels auf die wirtschaftliche Entwicklung sowie die zentralen Ansatzpunkte zu ihrer Kompensation, auf die in den nachfolgenden Abschnitten eingegangen wird.



Abbildung 25: Wichtige Einflüsse des demografischen Wandels auf die wirtschaftliche Entwicklung und zentrale Ansatzpunkte zu ihrer Kompensation



Das Wachstum des Produktionspotenzials gibt die längerfristige ökonomische Entwicklung einer Volkswirtschaft an, die sich unabhängig von temporären Konjunkturschwankungen bei durchschnittlich ausgelasteten Kapazitäten erreichen lässt. Es wird bestimmt durch den Einsatz und das effiziente Zusammenspiel der volkswirtschaftlichen Produktionsfaktoren Arbeit, Kapital und technischer Fortschritt. Die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit einer Volkswirtschaft hängt damit neben der Innovationsfähigkeit langfristig entscheidend von den verfügbaren Produktionsfaktoren ab. Ein ausreichendes, gut qualifiziertes, leistungsbereites Arbeitskräftepotenzial wird in einer schrumpfenden und alternden Gesellschaft zum bestimmenden Faktor für die Wachstumschancen in der Zukunft.

Für Deutschland wie für alle Industrieländer liefert zwar vor allem der technische Fortschritt die größten Wachstumsbeiträge. Aber selbst die Generierung technischen Fortschritts und vor allem seine Umsetzung in Innovationen der Wirtschaft erfordern ausreichendes Potenzial in Wissenschaft und Forschung sowie ein breites Fundament qualifizierter Arbeitnehmer und Unternehmer. Denn technischer Fortschritt entsteht nicht von selbst und setzt sich nicht von selbst in innovative Produkte und Produktionsverfahren um. Er erfordert

qualifizierte und innovationsfreudige Menschen. Letztlich müssen Innovationen sowohl in Arbeitsprozessen als auch an den Märkten angenommen werden, wozu in einer alternden Gesellschaft die Bereitschaft bestehen und erhalten werden muss.

Die Wachstumschancen der deutschen Volkswirtschaft werden künftig in mehrfacher Hinsicht vom demografischen Wandel geprägt sein. Die Bevölkerung in Deutschland und mit ihr die für das Wachstumspotenzial einer Volkswirtschaft maßgebliche Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter (Arbeitskräftepotenzial) wird in den kommenden Jahrzehnten deutlich zurückgehen. Das Arbeitskräftepotenzial setzt sich zusammen aus den im Inland Erwerbstätigen, Erwerbslosen, Personen der sogenannten Stillen Reserve¹¹⁵ sowie auch solchen Personen, deren Arbeitskraft aus anderen Gründen nicht oder nur unzureichend genutzt wird (zum Beispiel Teilzeitkräfte, die gerne ihre Stundenzahl erhöhen würden, Mütter und Väter, die sich wegen Familienpflichten an einer Erwerbstätigkeit gehindert sehen). Geht die Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter zurück, hat dies unmittelbar Auswirkungen auf das Wachstumspotenzial einer Volkswirtschaft, da sich auf der Angebotsseite auch die Zahl der Personen verringert, die sich aktiv am Erwerbsprozess beteiligen können, um Güter und Dienstleistungen zu produzieren. Dies bestätigen zum Beispiel Modellrechnungen des Sachverständigenrates zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung.¹¹⁶

Dagegen ist die häufig geäußerte These, dass sich die Alterung der Belegschaften negativ auf Produktivität und Wachstum auswirkt, weil ältere Erwerbstätige im Arbeitsalltag weniger leistungsfähig als jüngere sind, wissenschaftlich nicht belegt. Ältere und jüngere Beschäftigte weisen unterschiedliche Stärken und Schwächen auf. Für die Produktivität der Erwerbstätigen ist nicht nur die physische und kognitive Leistungsfähigkeit entscheidend, sondern auch Erfahrungswissen und soziale Kompetenz. Produktivität hängt ganz entscheidend von der Ausgestaltung der jeweiligen Tätigkeit ab, das heißt vor allem von einer altersspezifischen Arbeitsverteilung und -organisation. Eine Arbeitsorganisation, die unterschiedliche Fähigkeiten von jüngeren und älteren Beschäftigten verbindet, ist wesentliche Grundlage dafür, dass die produktive Arbeitsfähigkeit auch im höheren Erwerbsalter auf einem hohen Niveau gehalten wird.

Neben der Frage, wie ein Rückgang des Arbeitsangebotes aufgrund des demografischen Wandels begrenzt und die Arbeitsproduktivität erhöht werden kann, sind die Ausweitung des Sachkapitalstocks und die Erhöhung des technischen Fortschritts wichtige Ansatzpunkte für die Stärkung des

¹¹⁵ Zur sogenannten Stillen Reserve gehören Menschen, die weder erwerbstätig noch erwerbslos sind, aber dennoch eine gewisse Nähe zum Arbeitsmarkt aufweisen. Hierzu zählen etwa Personen, die zwar Arbeit suchen, jedoch im Moment kurzfristig (innerhalb von zwei Wochen) für eine Arbeitsaufnahme nicht zur Verfügung stehen, oder Personen, die die aktive Arbeitssuche aufgegeben haben, weil sie aktuell für sich keine Chancen am Arbeitsmarkt sehen.

¹¹⁶ Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, Expertise „Herausforderungen des demografischen Wandels“, Mai 2011, Ziffer 245, abrufbar unter http://www.sachverstaendigenrat.wirtschaft.de/fileadmin/dateiablage/Expertisen/2011/expertise_2011-demografischer-wandel.pdf (Stand 15. August 2011).

Wachstumspotenzials. Im Hinblick auf die Entwicklung des Kapitalangebotes sind wegen einer Vielzahl von Faktoren und Wirkungskanälen (Entwicklung der Sparquoten, kapitalgedeckte Altersvorsorge, internationale Kapitalströme) verlässliche Voraussagen über die längerfristige Entwicklung nur schwer möglich. Technischer Fortschritt und Innovation können auf der Angebotsseite eine alternde Belegschaft produktiver machen und auf der Nachfrageseite mit innovativen Produkten im Wettbewerb bestehen.

Dauerhafte Produktivitätszuwächse setzen eine Offenheit gegenüber neuen Technologien in Produkten und Produktionsverfahren wie auch gegenüber marktwirtschaftlichen Suchprozessen voraus, um möglichst effiziente Lösungen hervorzubringen. Basis für technologische Entwicklungen und Innovationen einer Volkswirtschaft sind das Wissen, die Kreativität und die Potenziale der gesamten Bevölkerung. Es gilt daher, das Verständnis und die Akzeptanz der Bevölkerung für Zukunftstechnologien auszubauen.

Die Auswirkungen der demografiebedingten Veränderungen bei den Bestimmungsfaktoren für das Wachstumspotenzial – Arbeitsvolumen, Kapitalbildung und Innovationsfähigkeit – hat der Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung in der genannten Frühjahrsexpertise „Herausforderungen des demografischen Wandels“ analysiert. Nach seiner Einschätzung bedarf es in Anbetracht der schon zu Beginn des vergangenen Jahrzehnts vom Arbeitsvolumen ausgehenden dämpfenden Effekte auf das Wachstumspotenzial erheblicher Anstrengungen, um wenigstens mittelfristig bis 2020 die durchschnittliche Potenzialrate bei rund 1,25% zu erhalten.¹¹⁷

3.1.2 Auswirkungen des demografischen Wandels auf die gesamtwirtschaftliche Nachfrage sowie Unternehmen und Märkte

Rückgang und Alterung der Bevölkerung werden auch das Niveau und die Struktur der gesamtwirtschaftlichen Nachfrage beeinflussen. Dabei geht es neben den Auswirkungen auf Konsum und Ersparnis um Verschiebungen der Konsumstruktur mit entsprechenden Rückwirkungen auf Unternehmens- und Beschäftigungsstrukturen sowie die öffentliche Daseinsvorsorge. Es gilt, durch geeignete Rahmenbedingungen und Anpassungsstrategien die Nachfrage zu bedienen, die sich aus den demografischen Prozessen ergibt. Darauf und auf die Maßnahmen der Bundesregierung zur Flankierung des Strukturwandels wird in diesem Abschnitt eingegangen.

Die durch demografische Veränderungen bewirkten Verschiebungen der Höhe und Struktur der gesamtwirtschaftlichen Güternachfrage vollziehen sich nur allmählich und neben anderen Einflussfaktoren. Einem Rückgang der Nachfrage durch die schrumpfende Bevölkerung steht dabei möglicherweise

¹¹⁷ Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, Expertise „Herausforderungen des demografischen Wandels“, Mai 2011, Ziffer 218.



eine höhere Konsumquote der Haushalte älterer Menschen oder eine höhere Nachfrage aus Ländern mit ähnlichen demografischen Entwicklungen gegenüber. Märkte, auf denen die von demografischen Entwicklungen ausgehenden Nachfragetrends in konkrete Produkte umgesetzt werden, könnten sich dynamischer entwickeln als Märkte, auf denen etablierte Produkte angeboten werden. Grundsätzlich können und müssen die Märkte und die Unternehmen im Wettbewerb diese Anpassungen leisten. Zudem gilt es, das öffentliche Dienstleistungsangebot sowie die staatlichen Investitionen in die kommunale Infrastruktur und Daseinsvorsorge stärker an den Bedürfnissen einer alternierenden Bevölkerung auszurichten.

Branchen, deren Produkte und Leistungen verstärkt von älteren Menschen nachgefragt werden, können in den kommenden Jahren mit erheblichen Wachstumschancen rechnen, nicht zuletzt auch deshalb, weil die heutige Generation 50 plus kaufkräftiger, konsumfreudiger und aufgeschlossener gegenüber Neuerungen als früher ist. Sie gewinnt als Wirtschaftsfaktor deshalb immer mehr an Bedeutung. Für die Struktur der Nachfrage nach Konsumgütern und Dienstleistungen kann dies erhebliche Auswirkungen haben. Unter der Voraussetzung weiterhin positiver Perspektiven hinsichtlich Kaufkraft und Konsumverhalten der Generation 50 plus entstehen daraus aber auch neue Chancen für Unternehmen.

Um diesen Prozess zu flankieren und ihm zusätzliche Impulse zu verleihen, hat die Bundesregierung 2008 die Initiative „Wirtschaftsfaktor Alter“ ins Leben gerufen. Sie bietet eine Plattform insbesondere für Unternehmen, Wissenschaft, Politik und Senioren sowie für Verbraucherorganisationen.

Die Gesundheitswirtschaft gehört zu den Bereichen, auf die sich die demografische Entwicklung maßgeblich auswirken wird. Bei der Gesundheitswirtschaft handelt es sich nicht um eine Branche im üblichen (wirtschaftsstatistischen) Sinne. Vielmehr entstammen die Unternehmen einer Vielzahl von Wirtschaftszweigen, wie etwa Arztpraxen, Krankenhäuser, Krankenkassen, Pflege-, Pharma- und Biotechnologieunternehmen, Unternehmen der Medizintechnik oder Wellness- und Sportanbieter. Neben dem Bedarf an Pflege- und Gesundheitsleistungen wird auch die Nachfrage nach technologisch anspruchsvollen Lösungen, die ein selbstbestimmtes Leben im eigenen Haushalt so lange wie möglich zum Ziel haben, steigen. Der Wohnungsbestand und die Verkehrsinfrastruktur sind weitere Bereiche, die einem erheblichen Anpassungsbedarf an aktuelle und künftige Bedarfe älterer Menschen unterworfen sein werden (vgl. Teil III, 6.2.6).

Unternehmen, die sich rechtzeitig auf diese Entwicklungen einstellen, werden mit innovativen Angeboten diese Märkte erschließen und sich Wettbewerbsvorteile sichern. Durch eine frühzeitige Positionierung – in Deutschland, in Europa und weltweit – können Unternehmen und Dienstleister die Chancen des demografischen Wandels wirtschaftlich nutzen und Exportmöglichkeiten erweitern.



Auch die Tourismusbranche hat viele Möglichkeiten, sich auf den demografischen Wandel einzustellen und durch innovative Angebote auf die sich ändernden Kundenwünsche zu reagieren. Dazu gehören ein verbesserter Service sowie eine kundengerechte Anpassung der touristischen Infrastruktur, beispielsweise barrierefreie Verkehrsmittel, Freizeiteinrichtungen, Hotels und Gaststätten. Das Durchschnittsalter der Touristen wird steigen. Diese Kundengruppe ist lebenserfahren, anspruchsvoll und auslandserfahren. Insbesondere die inländische Tourismuswirtschaft muss deshalb gezielt um die ältere Kundschaft werben.

Wie sich die demografische Entwicklung letztlich auf die Wirtschaftsstruktur auswirken wird, ist schwer vorherzusagen, da sich unterschiedliche Nachfrageeffekte kompensieren können. Bewirkt der demografische Wandel aufgrund des Bevölkerungsrückgangs primär eine im Vergleich zur Auslandsnachfrage schwächere Entwicklung der Binnennachfrage, könnte das Gewicht der exportorientierten Branchen zu Lasten von Branchen, die vorwiegend ortsgebundene Waren und Dienstleistungen anbieten (zum Beispiel der Einzelhandel), künftig steigen. Auf der anderen Seite könnte die zunehmend ältere Bevölkerung auch das Wachstum der Nachfrage nach regionalen Gütern und Dienstleistungen beflügeln (zum Beispiel Pflege- und Gesundheitsdienstleistungen).¹¹⁸

Demografisch bedingte Veränderungen von Wirtschaftsstrukturen sind gängige marktwirtschaftliche Prozesse. Die Politik kann diese marktbedingten Veränderungen begleiten, indem sie Problembewusstsein weckt, Lösungsansätze exemplarisch aufzeigt und Rahmenbedingungen gestaltet.

Kleine und mittlere Unternehmen müssen im Wettbewerb besonders innovativ und aktiv sein. Die Bundesregierung unterstützt kleine und mittlere Unternehmen hier gezielt im Rahmen der Fördermaßnahme „KMU-innovativ“. Um kleinen und mittleren Unternehmen den Weg zu einer demografiefesten Personalpolitik zu erleichtern, hat die Bundesregierung einen „Ratgeber Demografie“ entwickelt. Er enthält eine Sammlung von Strategien, Instrumenten und Lösungsansätzen.

Das „KMU-Kompetenzzentrum für Fachkräftesicherung“ (Träger: Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e. V. und Institut der deutschen Wirtschaft Köln) ist ein Beitrag zum Fachkräftekonzept der Bundesregierung. Erkenntnisse und „gute Unternehmenspraktiken“ werden den Unternehmen vor Ort und durch eine Onlineplattform vermittelt. Es wird Unternehmen geholfen, zukünftige Entwicklungen zu erkennen und die entsprechende Strategie abzuleiten.

¹¹⁸ Vgl. Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, Expertise „Herausforderungen des demografischen Wandels“, Mai 2011, Ziffer 89.



Unternehmensgründungen und Unternehmensnachfolgen sind durch den demografischen Wandel stark beeinflusst. Die Gründungsbereitschaft Älterer ist geringer ausgeprägt. Gleichzeitig werden die gegenwärtig gründungsstarken Altersklassen kleiner. Darüber hinaus steht bei mehr und mehr Unternehmen im Zuge des demografischen Wandels ein Generationenwechsel an. Die Unternehmensnachfolge hat für die Wirtschaft eine herausragende Bedeutung, denn wenn sich eine Nachfolge nicht realisieren lässt, kann das Unternehmen dem Markt verloren gehen. Mit der Initiative „nexus“ unterstützt die Bundesregierung Unternehmen bei der Planung und Regelung ihrer Nachfolge oder Übergabe. Ein Ziel ist es hierbei, mehr Frauen sowohl für eine Unternehmensgründung als auch für eine Unternehmensnachfolge zu gewinnen.

Gerade personalintensive Handwerksbetriebe werden vom demografischen Wandel besonders betroffen sein. Ihnen fehlen derzeit vielfach noch Lösungsansätze für eine altersgerechte und zugleich innovationsförderliche Arbeits- und Personalpolitik. Neue Marktchancen, die sich aus der Alterung der Bevölkerung ergeben, werden häufig nur unzureichend und nicht aktiv wahrgenommen. Deshalb ist eine stärkere Sensibilisierung der Handwerksbetriebe für die Probleme im Zusammenhang mit den Auswirkungen des demografischen Wandels erforderlich. Die Bundesregierung fördert im Rahmen der Initiative „Wirtschaftsfaktor Alter“ konkrete Unterstützungsmaßnahmen für die betroffenen Unternehmen, unter anderem mit einer Strategiemappe „Zukunftsmarkt 50Plus“ und dem Angebot von Vernetzungsmöglichkeiten. Auch das Verarbeitende Gewerbe und die Bauwirtschaft sind von dieser Initiative angesprochen.

Struktureller Wandel kann sich regional unterschiedlich auswirken. Dauerhafte Schrumpfungs- und Alterungsprozesse können negative Konsequenzen für die wirtschaftliche Wachstumsperspektive von Regionen haben (vgl. Teil III, 6.2.3 und 6.2.4).

3.2 Arbeit

3.2.1 Arbeitsmarktentwicklung und demografischer Wandel

Der demografische Wandel wird Umfang und Struktur des künftigen Arbeitsangebotes stark beeinflussen. Während die Gesamtbevölkerung vergleichsweise langsam abnehmen wird, gehen die Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter und damit das vorhandene Arbeitskräftepotenzial wesentlich schneller zurück. Diese Entwicklung wird langfristig vor allem dann zu einer Herausforderung, wenn etwa ab dem Jahr 2020 zunehmend stark besetzte Jahrgänge aus dem Erwerbsleben ausscheiden. Bereits in den Jahren zuvor wird der Anteil der Älteren an der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter stark zunehmen.

Tabelle 4: Bevölkerung und Arbeitsmarkt

Jahr	Bevölkerung ¹		Erwerbstätige ² 1.000	Arbeitslose ² 1.000
	Insgesamt 1.000	20 bis 64 Jahre 1.000		
1991	80.275	50.948	38.664	2.602
1992	80.975	51.396	38.066	2.979
1993	81.338	51.470	37.541	3.419
1994	81.539	51.445	37.488	3.698
1995	81.817	51.456	37.546	3.612
1996	82.012	51.481	37.434	3.965
1997	82.057	51.430	37.390	4.384
1998	82.037	51.386	37.834	4.281
1999	82.163	51.282	38.339	4.100
2000	82.260	51.176	39.038	3.890
2001	82.440	51.115	39.209	3.853
2002	82.537	51.009	38.994	4.061
2003	82.532	50.767	38.633	4.377
2004	82.501	50.421	38.796	4.381
2005	82.438	50.082	38.741	4.861
2006	82.315	49.812	38.996	4.487
2007	82.218	49.774	39.651	3.760
2008	82.002	49.655	40.216	3.258
2009	81.802	49.561	40.171	3.415
2010	81.752	49.826	40.375	3.238

Quelle: Statistisches Bundesamt, Bundesagentur für Arbeit

¹ Werte zum 31. Dezember.

² Im Jahresdurchschnitt, Erwerbstätige nach dem Inländerkonzept.

Die künftig zu erwartenden demografischen Veränderungen haben in schwächerer Form bereits in der Vergangenheit eingesetzt. Die Gesamtbevölkerung in Deutschland entwickelt sich seit dem Jahr 2003 rückläufig. Das Arbeitskräftepotenzial, gemessen an der Zahl der Personen im Alter zwischen 20 und 64 Jahren, sinkt dagegen bereits seit 1997 (vgl. Tabelle 4).¹¹⁹ Gleichwohl hat die Zahl der Erwerbstätigen zugenommen. Ursächlich hierfür sind eine gestiegene Erwerbsbeteiligung und der deutliche Rückgang der Arbeitslosigkeit in den letzten Jahren. Die globale Wirtschafts- und Finanzkrise führte zwar – vor

¹¹⁹ Der für 2010 ausgewiesene Anstieg der Bevölkerung im Alter zwischen 20 und 64 Jahren ist auf die geburtenschwachen Jahrgänge um 1945 zurückzuführen und stellt keine Trendumkehr dar.

allem im ersten Halbjahr 2009 – zu einem kurzzeitigen Anstieg der Arbeitslosigkeit, der aber insbesondere im internationalen Vergleich sehr moderat ausfiel. Dank der raschen und kräftigen konjunkturellen Erholung gelang es im Jahr 2010, die negativen Auswirkungen der Krise auf den Arbeitsmarkt größtenteils wieder auszugleichen. Im Jahresdurchschnitt 2010 lag die Zahl der Arbeitslosen bei 3,238 Millionen. Der Arbeitsmarkt entwickelt sich auch 2011 weiterhin stabil positiv. In der ersten Jahreshälfte 2011 sank die Zahl der Arbeitslosen unter 3 Millionen. Auch bei der Langzeitarbeitslosigkeit zeigt sich eine positive Entwicklung. Zur Jahresmitte 2011 lag die Langzeitarbeitslosigkeit um etwa 6% unter ihrem Vorjahreswert.

Daneben entwickeln sich auch Erwerbstätigkeit und sozialversicherungspflichtige Beschäftigung weiter positiv. Saisonbereinigt nimmt die sozialversicherungspflichtige Beschäftigung seit dem vierten Quartal 2009 zu. Im Vorjahresvergleich gibt es in der ersten Jahreshälfte 2011 einen deutlichen Anstieg (+0,7 Millionen), der von Zuwächsen bei Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigung getragen wird. Es waren über 28 Millionen Personen sozialversicherungspflichtig beschäftigt, davon rund 80% in Vollzeit. Die Zahl der Erwerbstätigen ist in der ersten Jahreshälfte 2011 sowohl in den Ursprungswerten als auch saisonbereinigt gestiegen und liegt zur Jahresmitte bei 40,9 Millionen (Inländerkonzept).

Die langfristige Arbeitsmarktentwicklung wird nicht nur durch den demografischen Wandel, sondern auch durch die technologische Entwicklung und die anhaltende Globalisierung der Wirtschaftsaktivitäten bestimmt. Durch diese Trends wird die Spezialisierung der deutschen Wirtschaft auf hochwertige Güter und wissensintensive Dienstleistungen mit hohem Forschungs- und Entwicklungsbedarf weiter vorangetrieben werden. Während dieser wissensbasierte Wandel in erster Linie die Arbeitsnachfrageseite betrifft und zu einem Anstieg der Nachfrage nach qualifizierten Arbeitskräften mit abgeschlossener Berufsausbildung und hochqualifizierten Arbeitskräften führt, verändert der demografische Wandel vor allem die Anzahl und die Altersstruktur des Arbeitskräfteangebotes.

3.2.1.1 Erwerbsbeteiligung ausgewählter Bevölkerungsgruppen

Die Erwerbsbeteiligung ist in der Vergangenheit deutlich gestiegen. Die bessere Ausnutzung des vorhandenen Arbeitskräftepotenzials hat die (noch geringen) Folgen des demografischen Wandels in der Vergangenheit mehr als kompensiert.

Mit Blick auf die künftige Verknappung des Arbeitskräftepotenzials stellt sich die Frage, bei welchen Bevölkerungsgruppen eine weiter steigende Erwerbsbeteiligung dem erwarteten Rückgang entgegenwirken kann. Hierüber gibt die Erwerbstätigenquote einzelner Bevölkerungsgruppen (Anteil der Erwerbstätigen an der entsprechenden Bevölkerungsgruppe) Aufschluss.

**Tabelle 5: Entwicklung der Erwerbstätigenquoten,
2000–2010 (in Prozent)**

		2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Alter	Insgesamt*	68,6	69,1	68,8	68,4	67,9	69,3	71,0	72,8	73,9	74,0	74,8
	unter 20	8,0	7,9	7,7	7,5	7,3	7,7	8,0	8,6	8,7	8,2	7,8
	20–54	77,7	77,9	77,0	76,1	74,9	75,1	76,6	78,1	78,8	78,5	79,1
	55–64	37,5	37,8	38,7	39,4	41,2	45,4	48,0	51,2	53,6	55,9	57,5
	60–64	19,9	21,3	22,7	23,4	25,1	28,1	29,6	32,8	35,0	38,4	40,8
Geschlecht	Männer	76,5	76,5	75,7	74,7	74,0	75,5	77,0	78,9	80,0	79,4	79,9
	Frauen	60,6	61,6	61,8	61,9	61,7	63,0	64,9	66,6	67,7	68,6	69,5
Nationalität	Deutsche	69,7	70,1	69,9	69,6	69,3	70,9	72,7	74,5	75,5	75,7	76,4
	Andere	58,9	59,9	58,9	57,2	55,7	55,6	56,7	58,8	60,3	60,3	61,0
Migrations- hintergrund	ohne	X	X	X	X	X	71,3	73,2	74,9	76,0	76,3	76,9
	mit	X	X	X	X	X	60,6	61,7	63,9	65,1	65,1	65,8

* Insgesamt bezogen auf die Bevölkerung im Altersbereich von 20 bis 64 Jahren
X Merkmal nicht erhoben

Quelle: Statistisches Bundesamt, Mikrozensus

Frauen

Bei der Erwerbsbeteiligung von Frauen in Deutschland ist bereits seit den 90er-Jahren ein stetiger Aufwärtstrend zu beobachten, der sich seit 2005 nochmals verstärkt hat. Im Jahresdurchschnitt 2010 lag die Erwerbstätigenquote der Frauen im Alter von 20 bis 64 Jahren bei 69,5% und somit um 6,5 Prozentpunkte über dem Wert für 2005. Die Quote 2010 unterschreitet zwar immer noch um 10,4 Prozentpunkte den Wert der Männer (79,9%), jedoch hat sich der Abstand stetig verringert. 2000 belief sich die Differenz noch auf fast 16 Prozentpunkte. Höhe und Entwicklung der Arbeitsmarktpartizipation von Frauen verdeutlichen, dass es hier noch ungenutzte Potenziale gibt.

Für die Arbeitsmarktsituation von Frauen spielen konjunkturelle Einflüsse im Vergleich zu Männern eine geringere Rolle. Frauen profitieren vielmehr vom Strukturwandel der Arbeitswelt, da sie häufiger in den weniger konjunkturabhängigen Dienstleistungsberufen arbeiten. Auf der anderen Seite bieten gerade typische „Frauenberufe“ häufig schlechtere Einkommens- und Karrierechancen als typische „Männerberufe“. Nach wie vor erschwert der Umstand, dass es überwiegend Frauen sind, die familiäre Aufgaben wie Kindererziehung und Pflege übernehmen, die Ausschöpfung des weiblichen Arbeitskräftepotenzials.

Frauen schränken ihre Erwerbstätigkeit deshalb häufig ein und arbeiten oft in einer Teilzeitbeschäftigung, nicht selten in einem lediglich geringfügigen Beschäftigungsverhältnis. Vielfach verhindern auch fehlende oder nicht den Bedürfnissen entsprechende Angebote für Kinderbetreuung und haushaltsnahe Dienstleistungen eine Arbeitsaufnahme, einen zügigen Wiedereinstieg nach einer Familienphase oder die Ausübung einer Vollzeittätigkeit.

Ältere Beschäftigte

In den vergangenen Jahren hat sich die Erwerbstätigkeit älterer Beschäftigter bemerkenswert positiv entwickelt (vgl. Tabelle 5). Die Erwerbstätigenquote, also der Anteil der Erwerbstätigen an der vergleichbaren Bevölkerungsgruppe, stieg bei den 55- bis 64-Jährigen um gut 12 Prozentpunkte von 45,4% im Jahr 2005 auf 57,5% im Jahr 2010. In besonderer Weise trifft dies für die Altersgruppe der 60- bis 64-Jährigen zu. Deren Erwerbsbeteiligung hat sich seit 2000 mehr als verdoppelt. Trotz dieser Zunahme liegt die Erwerbsbeteiligung Älterer immer noch deutlich unter den Werten Jüngerer. Diese Lücke und die dynamische Zunahme der Erwerbsbeteiligung in der Vergangenheit belegen, dass dieses Arbeitskräftepotenzial nutzbar gemacht werden kann.

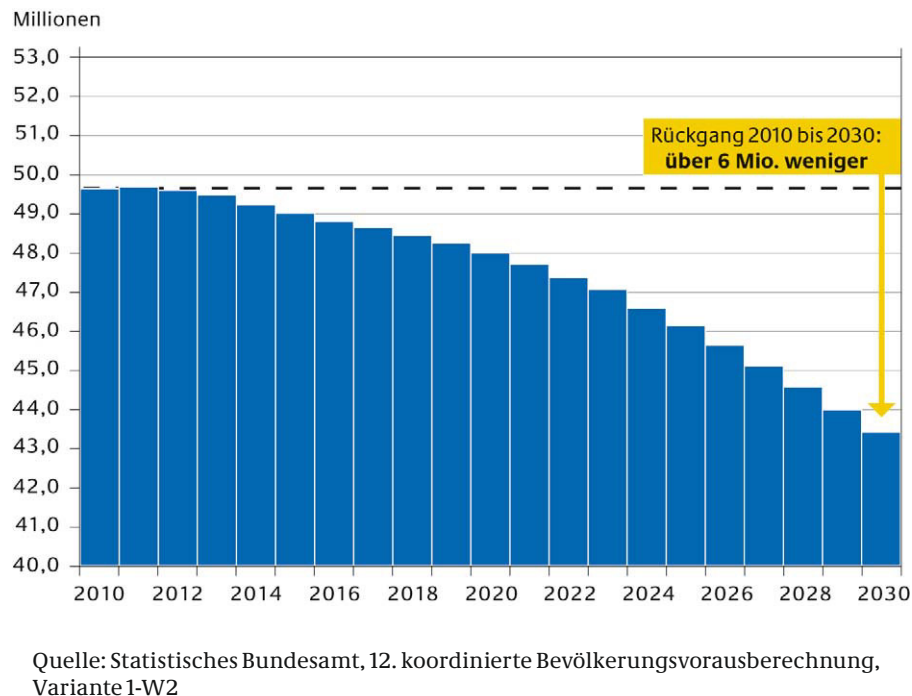
Personen mit Migrationshintergrund

Die Erwerbsbeteiligung von Personen mit Migrationshintergrund nimmt seit 2005 zwar kontinuierlich zu. Dennoch liegt die durchschnittliche Erwerbstätigenquote von Menschen mit Migrationshintergrund mit 65,8% im Jahr 2010 nach wie vor rund 11 Prozentpunkte unter derjenigen von Personen ohne Migrationshintergrund. Trotz der Steigerung um rund 5 Prozentpunkte ist der Abstand der Erwerbstätigenquoten zwischen den Personen mit und ohne Migrationshintergrund seit 2005 nahezu unverändert geblieben. Dieser Befund macht deutlich, dass bei dieser Bevölkerungsgruppe ungenutzte Potenziale vorhanden sind.

3.2.1.2 Langfristige Entwicklung des Arbeitskräftepotenzials

Das potenzielle Angebot an inländischen Arbeitskräften ist weitgehend durch die sich im Erwerbsalter befindlichen Personen vorgegeben. Im Wesentlichen ist dies bislang die Altersgruppe der 20- bis 64-Jährigen. Zwar finden sich Erwerbstätige auch in den niedrigeren und höheren Altersgruppen, dort wird das Ausmaß der Erwerbsbeteiligung jedoch auch wesentlich von nicht erwerbstätigen Schülern oder älteren Personen im Ruhestand bestimmt. Die Entwicklung der Personenzahl in der Altersgruppe der 20- bis 64-Jährigen verläuft dabei zunächst bis etwa 2015 parallel zur Gesamtbevölkerung. Danach sinkt diese Bevölkerungsgruppe deutlich schneller als die Gesamtbevölkerung. Dieser Prozess ist bereits im heutigen Altersaufbau der Bevölkerung angelegt und hängt ganz maßgeblich mit der Generation der Babyboomer zusammen. Die geburtenstarken Jahrgänge ab 1955 treten in den Jahren ab etwa 2020 zunehmend in den Ruhestand. Sie reißen eine Lücke, die durch die in den Arbeitsmarkt eintretenden geburtenschwachen Jahrgänge nicht ausgeglichen werden kann.

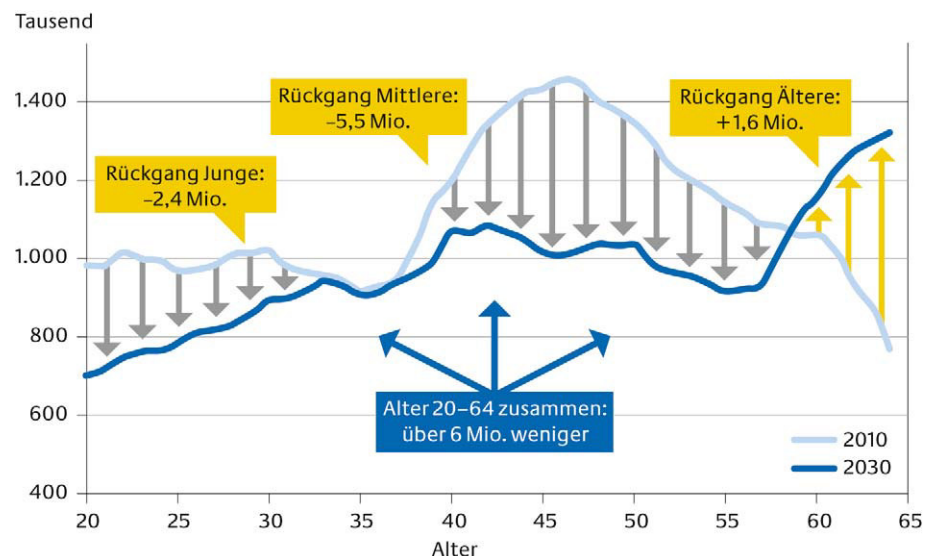
**Abbildung 26: Entwicklung der Bevölkerung
im Alter von 20 bis 64 Jahren (in Millionen)**



Heute sind in Deutschland knapp 50 Millionen der rund 82 Millionen Menschen im erwerbsfähigen Alter zwischen 20 und 64 Jahren. Bereits ab dem Jahr 2015 wird sich die Bevölkerung im Alter von 20 bis 64 Jahren spürbar verringern (vgl. Abbildung 26). Etwa ab 2020 wird sich dieser Prozess beschleunigen, im Jahr 2030 wird diese Altersgruppe voraussichtlich rund 6,3 Millionen Menschen weniger als noch im Jahr 2010 umfassen. Bei der diesem Wert zugrunde liegenden Variante der 12. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung wird ein positiver Wanderungssaldo von jährlich 200.000 Personen ab 2020 angenommen (Variante 1-W2). Wandern in den kommenden Jahren im Saldo weniger Menschen nach Deutschland zu (100.000 p. a. ab 2014, Variante 1-W1), fällt der Rückgang mit rund 7,6 Millionen Personen noch höher aus.

Der Bevölkerungsrückgang vollzieht sich allerdings nicht gleichmäßig in allen Altersgruppen. Aufgrund der drastisch gesunkenen Geburtenzahlen seit Ende der 60er-Jahre wird sich die Zahl der Menschen in der Altersgruppe der 35- bis 59-Jährigen bis zum Jahr 2030 um 5,5 Millionen reduzieren. Das niedrige Geburtenniveau ist auch für den Rückgang um 2,4 Millionen Menschen in der Altersgruppe der 20- bis 34-Jährigen verantwortlich. Umgekehrt sorgt die alternde Babyboomer-Generation dafür, dass die Zahl der 60- bis 64-Jährigen im Jahr 2030 gegenüber heute um 1,6 Millionen höher liegen wird.

Abbildung 27: Altersstruktur der Bevölkerung im Alter von 20 bis 64 Jahren, 2010 und 2030 (in 1.000)



Zukünftig wird das Arbeitskräftepotenzial folglich nicht nur zurückgehen, sondern auch im Durchschnitt immer älter werden (vgl. Abbildung 27). Die Frage, wie genau sich das Zahlenverhältnis von Erwerbstätigen zu Älteren darstellen wird und wie viele Personen sowohl für ihren eigenen als auch für den Lebensunterhalt einer wachsenden Anzahl von Menschen im Ruhestand aufkommen müssen, hängt dabei nicht nur von der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter, sondern insbesondere von der zukünftigen alters- und geschlechtsspezifischen Erwerbsbeteiligung ab.

3.2.2 Ziele für die Arbeitsmarktpolitik und eingeleitete Maßnahmen

Rückgang und Alterung des Arbeitskräftepotenzials dürfen nicht zu einer Wachstumsbremse werden. Entscheidend für die Zukunft wird es daher sein, das vorhandene Arbeitskräftepotenzial optimal zu nutzen.

Zielsetzung für die Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik ist es, Beschäftigungspotenziale zu mobilisieren, alters- und altermngerechte Arbeitsbedingungen zu fördern sowie mögliche Arbeitskräftelücken aufzudecken und ihnen entgegenzuwirken. Die Weiterbeschäftigung oder Wiedereingliederung älterer Menschen wird genauso wichtig sein wie eine verstärkte Erwerbsbeteiligung von Frauen und eine bessere Arbeitsmarktintegration von Personen mit Migrationshintergrund. Hinzu kommt eine bessere Qualifizierung und Weiterbildung aller Altersgruppen.

Dass eine Steigerung der Erwerbsbeteiligung bei den genannten Bevölkerungsgruppen möglich ist, hat sich in der Vergangenheit bereits gezeigt. Ein weiterer Ausbau der Erwerbsbeteiligung ist erreichbar, wenn sich Arbeitsmarkt und Unternehmenspolitik stärker an den lebensphasenspezifischen Anforderungen dieser Gruppen orientieren. Allerdings wird auch eine deutlich steigende Erwerbsbeteiligung die Folgen des Rückgangs des Arbeitskräftepotenzials lediglich dämpfen, nicht aber verhindern können.

Bereits heute treten in einzelnen Branchen und Regionen sowie in Bezug auf spezifische Qualifikationen Fachkräfteengpässe auf, die sich mit dem Rückgang des Arbeitskräftepotenzials künftig noch verschärfen können. Zentraler Handlungsschwerpunkt der Bundesregierung ist es deshalb, die Rahmenbedingungen für das Vorhandensein einer gut qualifizierten und ausreichenden Fachkräftebasis zu schaffen. Die Aktivierung und vor allem bestmögliche Qualifizierung von Menschen, die in Deutschland leben, haben in diesem Zusammenhang einen herausgehobenen Stellenwert. Es wird auch darum gehen, Angebot und Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt besser zusammenzubringen und berufsbezogenen, regionalen wie auch qualifikatorischen Ungleichgewichten entgegenzuwirken. Aber auch eine bedarfsgerechte und gesteuerte Zuwanderung qualifizierter Fachkräfte kann dazu beitragen, dass Deutschland wettbewerbsfähig bleibt und nicht an Wachstumspotenzialen verliert.

3.2.2.1 Ausschöpfung des ungenutzten Arbeitskräftepotenzials

Eine bessere Ausschöpfung des bislang ungenutzten Arbeitskräftepotenzials ist maßgeblich für die Vermeidung eines drohenden Arbeitskräfte- oder Fachkräftemangels. Dies kann einerseits durch den Abbau der Arbeitslosigkeit und andererseits durch eine Steigerung der Erwerbsbeteiligung und damit eine Aktivierung der Stillen Reserve erreicht werden. Auch bei Teilzeitbeschäftigten gibt es unausgeschöpfte Potenziale. Nach Angaben des Statistischen Bundesamtes hatten 22,2% der Teilzeitbeschäftigten im Jahr 2009 den Wunsch, ihre Arbeitsstunden zu erhöhen.


3.2.2.1.1 Aktivierung von Arbeitssuchenden

Neben der Erhöhung der Erwerbsbeteiligung sind auch die bessere Nutzung des Potenzials der Arbeitssuchenden und der damit verbundene Abbau der Arbeitslosigkeit Teil einer Gesamtstrategie. Der demografisch bedingte Rückgang des Arbeitskräftepotenzials wird nicht automatisch dazu führen, dass Arbeitslosigkeit zukünftig nicht mehr auftreten wird. Zwar wird der Rückgang des Arbeitskräftepotenzials tendenziell zu einer Entspannung auf dem Arbeitsmarkt beitragen. Die Arbeitslosigkeit jedoch, die häufig auf grundlegenden Qualifikationsdefiziten beruht, wird auch bei zunehmenden Fachkräfteengpässen fortbestehen.

Daneben bringt die natürliche Dynamik des Arbeitsmarktes eine sogenannte friktionelle Arbeitslosigkeit mit sich, die sich aus kurzen Arbeitslosigkeitsepisoden



bei Stellenwechseln ergibt. Sie ist kaum vermeidbar, jedoch auch weitgehend unschädlich. Strukturelle Arbeitslosigkeit, die durch grundlegende, langfristige Veränderungen der Nachfrage in einzelnen Wirtschaftszweigen, durch den Einsatz neuer Techniken und Technologien oder durch Veränderungen auf den Märkten für Güter und Dienstleistungen entsteht, erfordert hingegen tiefer greifende Anpassungsprozesse bei den betroffenen Arbeitnehmern. Sie ist deshalb meist längerfristiger Natur und durch ein qualifikationsabhängiges und/oder regionales Auseinanderfallen sowie durch Differenzen von Lohnansprüchen und Lohnangeboten am Arbeitsmarkt bedingt.



Aus arbeitsmarktpolitischer Sicht ist ein solches Auseinanderfallen vor allem dann problematisch, wenn sich Arbeitslosigkeit verfestigt. Deshalb müssen arbeitslose Menschen möglichst schnell an marktgerechte Qualifikationen herangeführt werden. Ebenso gilt es, die Mechanismen des regionalen Ausgleichs von Arbeitsangebot und -nachfrage zu verbessern. Die gezielte Qualifizierung von Arbeitslosen aller Alters- und Qualifikationsgruppen sowie ihre Reintegration in den regulären Arbeitsmarkt besitzt eine prioritäre Bedeutung für die Sicherung der Fachkräftebasis. Neben verschiedenen Programmen der Bundesregierung zur Förderung spezifischer Ziel- und Problemgruppen steht zur Aktivierung des heterogenen Personenkreises der Arbeitslosen ein umfangreiches Instrumentarium der Bundesagentur für Arbeit und der Jobcenter zur Verfügung.

Um das Arbeitskräftepotenzial besser auszuschöpfen, kann die aktive Arbeitsmarktpolitik ihren Beitrag leisten, indem sie Arbeitslose dabei unterstützt, wieder eine sozialversicherungspflichtige Beschäftigung zu finden. Ziel der Arbeitsmarktpolitik ist es deshalb, Ausbildung- und Arbeitsuchende erfolgreich in Beschäftigung zu vermitteln. Dies gilt besonders für diejenigen, die spezifische Schwierigkeiten am Arbeitsmarkt haben und einen großen Bedarf an Qualifizierung und Weiterbildung aufweisen.

Die arbeitsmarktpolitischen Instrumente der Arbeitsförderung müssen nicht nur an diesem Ziel ausgerichtet, sondern auch mit Hilfe von Ergebnissen der Wirkungsforschung weiterentwickelt werden. Hierzu hat die Bundesregierung gemeinsam mit dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) Anfang 2011 einen umfassenden Bericht zur Evaluation arbeitsmarktpolitischer Instrumente präsentiert. Die Ergebnisse wurden in die Überlegungen zur derzeit anstehenden Reform der arbeitsmarktpolitischen Instrumente einbezogen. Das Bundeskabinett hat am 25. Mai 2011 einen Gesetzentwurf zur Verbesserung der Eingliederungschancen am Arbeitsmarkt verabschiedet. Er setzt das Ziel der Bundesregierung um, die Qualität und Flexibilität der Arbeitsmarktdienstleistungen zu verbessern, um vor Ort ein hohes Maß an Ermessensspielraum – kombiniert mit einem wirksamen Controlling – zu erreichen und dadurch die Integration in den Arbeitsmarkt entsprechend den regionalen Bedingungen deutlich zu verbessern. Im Mittelpunkt der Reform steht die Ausrichtung des Instrumentariums auf mehr Dezentralität, Flexibilität, Individualität, Qualität und Transparenz. Der Gesetzentwurf zielt deshalb darauf ab,

dezentrale Entscheidungskompetenzen zu stärken. Die gesetzlichen Regelungen für die Instrumente der aktiven Arbeitsförderung werden auf Kerninhalte und Rahmenbedingungen, die zu einer einheitlichen Anwendung des Rechts notwendig sind, beschränkt. Dies stärkt die dezentrale Entscheidungskompetenz und -verantwortung. Die Beratungs- und Vermittlungsfachkräfte vor Ort können somit das Instrumentarium flexibel und auf den individuellen Handlungsbedarf ausgerichtet einsetzen und durch eigenverantwortliche und transparente Entscheidungen einzelfallorientiert ausfüllen. Damit können Ausbildung- und Arbeitsuchende insgesamt schneller in Ausbildung oder Arbeit integriert werden.

3.2.2.1.2 Erhöhung der Erwerbsbeteiligung von Frauen

Zwei Faktoren sind maßgebend, um das Arbeitskräftepotenzial von Frauen stärker auszuschöpfen. Zum einen gilt es, bisher nicht erwerbstätigen Frauen erstmals Erwerbsmöglichkeiten zu eröffnen. Zum anderen kann das Arbeitszeitvolumen der bereits erwerbstätigen Frauen durch Ausweitung der Arbeitszeit und Verstetigung ihrer Erwerbsbeteiligung steigen. Obwohl Frauen heute durchschnittlich höhere und bessere Bildungsabschlüsse als Männer erreichen, sind sie insgesamt in der Arbeitswelt – insbesondere in Entscheidungspositionen – immer noch unterrepräsentiert.

Verstärkt in den Blick zu nehmen ist, wie vor allem Frauen mit Kindern unabhängig von deren Alter besser in den Arbeitsmarkt integriert werden können. So belief sich laut Mikrozensus im Jahr 2009 die Quote der aktiv erwerbstätigen Mütter, deren jüngstes Kind unter drei Jahren alt war, auf nur 30,0% im Vergleich zu 81,1% bei den Vätern. Weniger als ein Drittel dieser Mütter (30,7%) arbeitete Vollzeit (Väter: 93,2%). Zwar ist die Erwerbstätigenquote der Mütter, deren jüngstes Kind zwischen drei und sechs Jahren alt war, mit 59,5% fast doppelt so hoch (Väter: 83,0%). Aber auch hier arbeitete nur jede vierte Mutter Vollzeit (Väter: 94,7%).¹²⁰

Nach vorsichtigen Schätzungen ergeben sich für nicht erwerbstätige Mütter mit Kindern bis 16 Jahre und abgeschlossener Berufs- oder Hochschulbildung rund 1,2 Millionen zusätzliche Vollzeitäquivalente, wenn sie ihre Erwerbswünsche aufgrund ausreichender Betreuungsangebote und familienfreundlicher Arbeitsbedingungen realisieren könnten.¹²¹

Um das Ziel einer höheren und verstetigten Erwerbsbeteiligung von Frauen zu erreichen, hat die Bundesregierung bereits verschiedene Maßnahmen ergriffen. Neben der Schaffung von Rahmenbedingungen für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf unterstützt sie Frauen gezielt bei der Berufsorientierung, beim beruflichen Wiedereinstieg, als Existenzgründerinnen und

¹²⁰ Statistisches Bundesamt, Mikrozensus 2009.

¹²¹ Eichhorst, Werner et al. 2011: Aktivierung von Fachkräftepotenzialen: Frauen und Mütter, IZA Research Report No. 39.



auf dem Weg in Führungspositionen. Denn bessere berufliche Entwicklungsmöglichkeiten von Frauen setzen auch Anreize für eine höhere Erwerbsbeteiligung und eine Ausweitung der Arbeitszeit von Frauen. Dies sind ebenfalls wichtige Voraussetzungen, um die nach wie vor hohen Unterschiede zwischen den durchschnittlichen Bruttostundenlöhnen von Frauen und Männern abzubauen.

Mit den aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) kofinanzierten Programmen „Power für Gründerinnen“ und „Frauen an die Spitze“ unterstützt die Bundesregierung die Karriereentwicklung von Frauen in Wissenschaft und Wirtschaft sowie im Rahmen einer beruflichen Selbstständigkeit. Um die Chancen von Mädchen und jungen Frauen auf einen Beruf in zukunftsträchtigen Branchen zu erhöhen und damit auch einen Beitrag zur Fachkräftesicherung zu leisten, hat die Bundesregierung 2008 den „Nationalen Pakt für Frauen in MINT-Berufen“¹²² auf den Weg gebracht. Mit dem Pakt werden junge Frauen motiviert, Zukunftsberufe aus den Natur- und Ingenieurwissenschaften stärker für sich zu erschließen. Inzwischen sind es über 80 Partner aus Wissenschaft, Forschung, Unternehmen, Medienwelt, Politik, Sozialpartnerschaften und aus Berufsverbänden, die ihre Aktivitäten zur Gewinnung von weiblichen Fachkräften unter das Dach des sogenannten MINT-Pakts gestellt haben.

Zudem fördert die Bundesregierung mit der ESF-finanzierten Bundesinitiative „Gleichstellung von Frauen in der Wirtschaft“ Projekte auf betrieblicher Ebene, die auf eine Verbesserung der Beschäftigungssituation von Frauen abzielen. Das Programm wurde 2009 gemeinsam mit der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) und dem Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB) entwickelt.

Wesentliche Voraussetzungen für eine gleichberechtigte Teilhabe von Frauen am Erwerbsleben haben Bund, Länder und Kommunen durch den Ausbau von bedarfsgerechten und qualitativ guten Betreuungsangeboten für Kinder oder pflegebedürftige Angehörige, den systematischen Ausbau von Ganztagsschulen und die Unterstützung der partnerschaftlichen Teilung der Aufgaben in der Familie durch das Elterngeld geschaffen.

Frauen arbeiten überwiegend in Dienstleistungsberufen. Kinderbetreuungsangebote müssen wegen der Arbeitszeiten, die in Branchen wie den Gesundheitsdienstleistungen, dem Handel oder dem Hotel- und Gaststättengewerbe üblich sind, auch in Randzeiten und am Wochenende zur Verfügung stehen. Über das Aktionsprogramm Kindertagespflege, das die Bundesagentur für Arbeit in Kooperation mit dem Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend durchführt, trägt die Bundesregierung dazu bei, das Angebot an qualifizierten Tagespflegepersonen mit darauf zugeschnittenen Angebotszeiten zu erhöhen.

¹²² MINT = Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik.



Besonderen Herausforderungen bei der Vereinbarung von Erwerbsarbeit und Kindererziehung stehen alleinerziehende Elternteile – zu 90% sind dies Frauen – gegenüber. Mehr als 40% der rund 1,6 Millionen Alleinerziehenden in Deutschland beziehen Leistungen der Grundsicherung für Arbeitsuchende, weil sie kein existenzsicherndes Einkommen erzielen.¹²³

Die Verbesserung der Lebens- und Arbeitsperspektiven für Alleinerziehende ist deshalb ein wichtiges Ziel der Bundesregierung (vgl. www.alleinerziehende-bmas.de). Die Aktivierungs- und Vermittlungsoffensive, die die Bundesregierung im April 2010 gestartet hat, zielt darauf ab, neben den Jüngeren und Älteren insbesondere das Arbeitskräftepotenzial der Alleinerziehenden zügiger und effizienter zu erschließen. Die Bundesagentur für Arbeit (BA) hat deshalb die Erschließung von Beschäftigungschancen für Alleinerziehende zu einem ihrer geschäftspolitischen Schwerpunkte im System der Grundsicherung für Arbeitsuchende in den Jahren 2010 und 2011 gemacht. Die Bundesregierung flankiert die Bemühungen der BA und der Jobcenter durch die zwei Bundesprogramme „Gute Arbeit für Alleinerziehende“ (2009 bis Ende 2012; www.gute-arbeit-alleinerziehende.de) und „Netzwerke wirksamer Hilfen für Alleinerziehende“ (2011 bis Juni 2013; www.netzwerke-alleinerziehende.de), die aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds kofinanziert werden. Ein zentrales Ziel ist es, die Unterstützungsangebote für Alleinerziehende seitens der Jobcenter, der Agenturen für Arbeit, der Träger der Kinder- und Jugendhilfe, der Beschäftigungs- und Bildungsträger sowie weiterer Akteure des lokalen Arbeitsmarktes effektiver zu bündeln und Kooperationsstrukturen, auch unter Einbindung der Arbeitgeberseite, dauerhaft zu verbessern.

Arbeitgeber und Sozialpartner erkennen zunehmend, dass sie im Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter betriebliche Rahmenbedingungen bieten müssen, die die Vereinbarkeit von Berufs- und Familienleben ermöglichen. Hierzu gehören vor allem flexible Arbeitszeitmodelle und Arbeitsformen wie etwa Telearbeit. Mit dem Unternehmensprogramm „Erfolgsfaktor Familie“, dem gleichnamigen Netzwerk und der im Herbst 2010 gestarteten Initiative „Familienbewusste Arbeitszeiten“ will die Bundesregierung diese Entwicklung aktiv befördern (siehe Teil III, 1.2.2.2).

In diesem Kontext will die Bundesregierung auch die Attraktivität der Erwerbsbeteiligung von Frauen steigern, indem sie darauf hinwirkt, die nach wie vor hohe Entgeltungleichheit zwischen Männern und Frauen zu reduzieren. Der Verdienstunterschied zwischen Frauen und Männern wird grundsätzlich durch den Strukturindikator „Gender Pay Gap“ (GPG) abgebildet, der immer die unbereinigte Lohnlücke darstellt. Danach ist die Entgeltungleichheit zwischen Männern und Frauen in Deutschland nach wie vor groß. Der prozentuale Unterschied im durchschnittlichen Bruttostundenverdienst von

¹²³ Bundesagentur für Arbeit 2009, Analytikreport der Statistik, Analyse des Arbeitsmarktes für Alleinerziehende in Deutschland.



Männern und Frauen in Deutschland lag bei etwa 23%.¹²⁴ Die Bundesregierung hat daher ihr Augenmerk auf die Bekämpfung der Ursachen dieser Situation gelegt. Im Dossier „Entgeltungleichheit zwischen Frauen und Männern in Deutschland“ werden Ursachen der Lohnunterschiede beschrieben und Handlungswege aufgezeigt, wie die Lohnlücke wirkungsvoll reduziert werden kann. Wichtige Hilfestellungen für die Unternehmen gibt das Programm „Lohngleichheit im Betrieb-Deutschland (Logib-D)“.

Im Bereich der Arbeitsförderung und der Grundsicherung für Arbeitsuchende wirkt die Bundesregierung darauf hin, dass der gleichstellungspolitische Auftrag und die Frauenförderung konsequent umgesetzt werden, um die berufliche Eingliederung arbeitsuchender Frauen wirksam zu unterstützen und Zeiten der Arbeitslosigkeit zu verkürzen. Denn Frauen sind nach wie vor deutlich länger arbeitslos als Männer.

Eine bessere Ausschöpfung des vorhandenen weiblichen Arbeitskräftepotenzials lässt sich nicht nur durch einen höheren Frauenanteil, sondern auch durch eine Ausweitung des Arbeitszeitvolumens der Frauen erzielen. Hierzu bedarf es zum Beispiel gezielter Anreize, geringfügig entlohnte in voll sozialversicherungspflichtige Beschäftigungsverhältnisse umzuwandeln und Teilzeitarbeit mit geringem Stundenumfang auf eine vollzeitnahe oder eine Vollzeittätigkeit aufzustocken. Es ist zu prüfen, welche Aktivitäten der arbeitsmarktpolitischen Akteure geeignet sind, mehr Frauen in sozialversicherungspflichtige (Vollzeit-)Beschäftigung einzugliedern.

3.2.2.1.3 Erhöhung der Erwerbsbeteiligung Älterer

Eine gezielte Maßnahme, um die Potenziale Älterer stärker auszuschöpfen, ist die Verlängerung der Lebensarbeitszeit. Die gesetzlichen Vorschriften zur Anhebung der Regelaltersgrenze in der gesetzlichen Rentenversicherung auf 67 Jahre haben Bundestag und Bundesrat 2007 beschlossen. Sie sehen eine stufenweise Anhebung der Regelaltersgrenze in den Jahren von 2012 bis 2029 vor: Ab dem Jahr 2012 (Geburtsjahrgang 1947) zunächst um einen Monat pro Jahrgang bis auf das vollendete 66. Lebensjahr und ab dem Jahr 2024 (Geburtsjahrgang 1959) um zwei Monate pro Jahrgang bis auf das vollendete 67. Lebensjahr.

Diese Maßnahme ist nicht nur ein Instrument zur Sicherstellung der dauerhaften finanziellen Tragfähigkeit der gesetzlichen Rentenversicherung. Vielmehr ist die Anhebung der Regelaltersgrenze auch als ein verbindliches Signal an Gesellschaft und Wirtschaft zu sehen, sich der veränderten Potenziale älterer

¹²⁴ Statistisches Bundesamt 2010: Verdienststrukturerhebung 2006, fortgeschätzt mit Ergebnissen der Vierteljährlichen Verdiensterhebung, Pressemitteilung Nr. 191 vom 31. Mai 2010, abrufbar unter http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pm/2010/05/PD10__191__621,templateId=renderPrint.psml (Stand 15. August 2011).

Arbeitnehmer bewusst zu werden und entsprechend zu handeln.¹²⁵ Sie trägt zu einer Erhöhung des qualifizierten Arbeitskräfteangebotes bei. Auf das Potenzial der Älteren kann die deutsche Wirtschaft angesichts des demografischen Wandels nicht länger verzichten. Immer mehr Unternehmen erkennen den Handlungsbedarf und stellen sich auf den veränderten Altersaufbau der Belegschaften ein. Sie wissen, dass sie künftig nicht nur ihr Produktionspotenzial, sondern auch ihre Innovationsfähigkeit und Produktivität nur dann steigern können, wenn sie stärker als bislang auf die Bedürfnisse älterer Arbeitnehmer Rücksicht nehmen. Viele von ihnen stellen bereits ihre Arbeitsorganisation um, indem sie Maßnahmen wie betriebliche Gesundheitsförderung, Qualifizierung und Weiterbildung anbieten. Die Politik unterstützt diesen Prozess mit einer Reihe von Initiativen. Auch die Sozialpartner sind bereits aktiv.

Die längere Beteiligung älterer Arbeitnehmer am Erwerbsleben ist volkswirtschaftlich geboten und betriebswirtschaftlich sinnvoll. Für die Einzelnen ist ein längeres Erwerbsleben eine Chance, Wissen und Erfahrung einzubringen, weiter mitzugestalten und am gesellschaftlichen Leben teilzuhaben. Politik, Betriebe und Sozialpartner müssen die Arbeitsbedingungen in Zukunft verstärkt alters- und altersngerecht ausrichten.

Ältere Erwerbstätige sind leistungsfähig und motiviert, sie verfügen über vielfältige Fähigkeiten, Kompetenzen und Erfahrungswissen.

Die in der Vergangenheit häufig praktizierte Frühverrentung hat zu einem negativen Bild der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer beigetragen. Ihr Potenzial wurde zu lange ignoriert, ältere Beschäftigte sind ähnlich leistungsfähig wie jüngere, wie auch der Sechste Altenbericht¹²⁶ unterstreicht. In Zukunft gilt es daher, die Arbeitsplätze stärker als bislang an die Möglichkeiten und Bedürfnisse aller Altersgruppen anzupassen. Erforderlich ist ein Mix von Maßnahmen: eine langfristig angelegte Personalpolitik, betriebliche Gesundheitsförderung, die stärkere Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie lebenslange Qualifizierung und Weiterbildung. Grundlage für den Erfolg aller Maßnahmen ist eine Unternehmenskultur, die auf Partizipation von und Kommunikation mit allen Beschäftigten setzt.

Die Verlängerung der Lebensarbeitszeit ist eng verknüpft mit der weiter steigenden Lebenserwartung. Nach den Prognosen des Statistischen Bundesamtes wird bis zum Jahr 2030 die fernere Lebenserwartung im Alter von 65¹²⁷ gegenüber 2010 nochmals um gut zwei Jahre auf über 19 Jahre (Männer) oder fast 23 Jahre (Frauen) ansteigen. Diese Steigerung wird zugleich mit einem Zugewinn an Lebensjahren einhergehen, welche die Menschen in Gesundheit

¹²⁵ Vgl. Bericht der Bundesregierung „Aufbruch in die altersgerechte Arbeitswelt“ gemäß § 154 Abs. 4 des Sechsten Buches Sozialgesetzbuch zur Anhebung der Regelaltersgrenze auf 67 Jahre (Bundestags-Drucksache 17/3814), S. 5.

¹²⁶ Bundestags-Drucksache 17/3815.

¹²⁷ Dies ist die weitere Lebenserwartung, die eine Person im Alter von 65 Jahren noch aufweist.



verbringen. Dies zeigen unter anderem Daten der Gesundheitsberichterstattung des Robert-Koch-Instituts. Danach hat in der Altersgruppe der 65- bis 70-Jährigen der Anteil derjenigen, die ihren Gesundheitszustand als gut bis sehr gut einschätzen, deutlich zugenommen. Eine langsame Anhebung des Renteneintrittsalters ist daher auch vor dem Hintergrund der steigenden Lebenserwartung gerechtfertigt.

Die mit der demografischen Entwicklung verbundene Notwendigkeit einer längeren Erwerbsdauer erfordert aber auch, dass sich der begonnene Paradigmenwechsel fortsetzt und das Potenzial älterer Beschäftigter erkannt und besser genutzt wird. Für die Aktivierung des Potenzials Älterer ist die Weiterbeschäftigung älterer Beschäftigter genauso wichtig wie die Wiedereingliederung älterer Menschen in den Arbeitsmarkt.

Um bestehende und neue Maßnahmen zur Verbesserung der Beschäftigungschancen älterer Menschen zu fördern, wurde Ende 2006 die „Perspektive 50plus“ auf den Weg gebracht. Mit dieser Initiative soll sowohl das frühe Ausscheiden der Älteren aus dem Berufsleben reduziert und die Wiedereingliederung älterer Arbeitsloser verbessert als auch die Teilnahmequote an beruflicher Weiterbildung erhöht werden. Hierzu steht eine Reihe von arbeitsmarktpolitischen Möglichkeiten zur Verfügung, welche die Erhöhung der Erwerbsbeteiligung Älterer begleiten. So wurden beispielsweise die Fördermöglichkeiten für die berufliche Weiterbildung Älterer verbessert. Damit wurde ein deutliches Signal in Richtung lebenslanges Lernen gesetzt.

Gleichzeitig werden ältere Langzeitarbeitslose durch das Bundesprogramm „Perspektive 50plus – Beschäftigungspakte für Ältere in den Regionen“ bei der Wiedereingliederung in den ersten Arbeitsmarkt intensiv durch überregionale Beschäftigungspakte unterstützt. Um Ältere aus der Hilfebedürftigkeit herauszuführen und ihnen eine Perspektive auf existenzsichernde Arbeit zu geben, haben die Beschäftigungspakte regionale Strategien und Konzepte entwickelt und erprobt. Verbindendes Element dieser regionalen Lösungswege ist die Konzentration auf die Stärken und Potenziale der Älteren. Den Betroffenen soll dadurch die Möglichkeit eröffnet werden, ihre eigenen Fähigkeiten herauszuarbeiten und erfolgreich auf dem Arbeitsmarkt einzusetzen.

3.2.2.1.4 Erhöhung der Erwerbsbeteiligung von Personen mit Migrationshintergrund

Die Erwerbsbeteiligung von Personen mit Migrationshintergrund ist im Vergleich zur Bevölkerung ohne Migrationshintergrund nach wie vor deutlich niedriger. Die Möglichkeiten für eine höhere Erwerbsbeteiligung von Personen mit Migrationshintergrund hängen dabei ganz entscheidend von ihren Qualifikationen ab. Nach dem dritten nationalen Bildungsbericht „Bildung in Deutschland 2010“ weisen Personen mit Migrationshintergrund im Durchschnitt nach wie vor einen geringeren Bildungsstand auf (siehe Teil III, 2.4.1.1).



Bildung und Qualifizierung wirken sich nicht nur positiv auf die Integration in den Arbeitsmarkt, sondern auch auf die Integration in die Gesellschaft aus.

Das Risiko für Personen mit Migrationshintergrund, erwerbslos zu sein, ist deutlich erhöht. Die Erwerbslosenquote von Personen mit Migrationshintergrund lag 2009 mit 13,1% fast doppelt so hoch wie jene der Bevölkerung ohne Migrationshintergrund (6,6%).¹²⁸

Die Eingliederung von Menschen mit Migrationshintergrund in den Arbeitsmarkt wird über eine Vielzahl von Programmen zur Sprachförderung, zur beruflichen Qualifizierung und zur Integration von Bleibeberechtigten und Flüchtlingen unterstützt. Hierbei spielen auch aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) finanzierte Maßnahmen eine wichtige Rolle.

Die Möglichkeit zur Teilhabe am deutschen Arbeitsmarkt erfordert ausreichende Deutschkenntnisse. Vielfach reichen allgemeinsprachlich orientierte Kurse für eine qualifizierte Eingliederung in den Arbeitsmarkt nicht aus. Daher wurden im Rahmen der Sprachförderung des ESF berufsbezogene Sprachkurse entwickelt. Diese Kurse richten sich an Personen mit Migrationshintergrund, die Deutsch als Zweitsprache bereits sprechen, aber Probleme mit der deutschen berufsspezifischen Fachsprache haben, und deren Integration in den Arbeitsmarkt dadurch erschwert ist. Dieses Programm mit einer Fördersumme von insgesamt 230 Millionen Euro wird noch bis 2013 laufen. Darüber hinaus fördert die Arbeitsverwaltung, dass arbeitslose Personen mit Migrationshintergrund, die noch nicht über grundlegende deutsche Sprachkenntnisse verfügen, entsprechende Sprachkurse im Rahmen der Integrationsförderung besuchen.

Zusätzlich entwickelt und erprobt das Netzwerk „Integration durch Qualifizierung – IQ“ seit 2005 neue Ansätze für eine verbesserte Arbeitsmarktintegration von Erwachsenen mit Migrationshintergrund auf der Basis der Weiterentwicklung und migrationssensiblen Gestaltung der arbeitsmarktpolitischen Instrumente. Seit Mitte 2011 wird das Förderprogramm IQ operativ zu einer bundesweiten Struktur regionaler Netzwerke ausgebaut.

Mit Mitteln des ESF wird seit 2008 ein Sonderprogramm des Bundes zur arbeitsmarktlichen Unterstützung für Bleibeberechtigte und Flüchtlinge mit Zugang zum Arbeitsmarkt finanziert. Ziel dieses Programms ist der Aufbau von Netzwerken auf lokaler und regionaler Ebene unter Einbindung der Arbeitsverwaltung, um möglichst viele Bleibeberechtigte wirksam und dauerhaft in den Arbeitsmarkt zu integrieren.

Zudem werden Potenziale von Migranten nicht hinreichend genutzt, da vielfach im Ausland erworbene Qualifikationen und Berufsabschlüsse in

¹²⁸ Statistisches Bundesamt 2010: Bevölkerung mit Migrationshintergrund, Ergebnisse des Mikrozensus 2009, Fachserie 1 Reihe 2.2.



Deutschland nicht anerkannt werden. Mit dem vom Deutschen Bundestag im September 2011 beschlossenen Anerkennungsgesetz wird sich die Feststellung der Gleichwertigkeit und die Anerkennung von im Ausland erworbenen Berufsqualifikationen verbessern. Beschäftigungspotenziale können somit besser erschlossen werden, und die Integration von Migranten in Arbeitsmarkt und Gesellschaft wird gefördert.

3.2.2.2 Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation

Alternde Belegschaften und der längere Verbleib älterer Erwerbstätiger im Arbeitsleben erfordern es, Arbeitsorganisation und Arbeitsbedingungen stärker als bisher alters- und alternsgerecht auszurichten und die betriebliche Gesundheitsförderung zu stärken. Beim Zukunftsgespräch der Bundesregierung mit den Sozialpartnern am 22. Juni 2011 auf Schloss Meseberg wurde vereinbart, Initiativen voranzutreiben und weiterzuentwickeln, die ältere Mitarbeiter länger gesund in Beschäftigung halten. Dies umfasst Informationen und Beratungsangebote für Betriebe und Arbeitnehmer, Angebote zur Wiedereingliederung erkrankter Beschäftigter, den Ausbau einer alters- und alternsgerechten Arbeitsorganisation, Modelle der Teilzeitbeschäftigung für den allmählichen Übergang in den Ruhestand sowie die Weiterentwicklung von gesundheitsfördernden Maßnahmen.

3.2.2.2.1 Alters- und alternsgerechte Arbeitsbedingungen

Arbeit ist nicht nur Quelle des materiellen Wohlstandes, sie fördert auch das geistige und körperliche Wohlbefinden der Menschen. Sie bietet Möglichkeiten zur Entwicklung der eigenen Persönlichkeit, der Teilhabe am gesellschaftlichen Leben und für den Austausch von sozialen Kontakten.

In einer Gesellschaft, in der der Anteil älterer Menschen wächst, wird deshalb die alters- und alternsgerechte Ausgestaltung der Arbeitsbedingungen immer wichtiger. Eine Arbeitsorganisation, die die individuell unterschiedlichen Fähigkeiten anerkennt und eine altersspezifische Arbeitsverteilung fördert, stellt eine wesentliche Grundlage für die persönliche Entwicklung und den Erhalt der produktiven Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten dar. Mit aktivem Arbeitsschutz, gezielter Prävention sowie mit adäquater Arbeitsorganisation, das heißt auch entsprechender Arbeitszeit- und Arbeitsplatzgestaltung, lässt sich die betriebliche Praxis entsprechend anpassen. Die Bundesregierung engagiert sich daher aktiv für die Fortentwicklung entsprechender Rahmenbedingungen.

Im Mai 2002 hat die Bundesregierung zusammen mit Sozialpartnern, Sozialversicherungsträgern, Ländern, Stiftungen und Unternehmen die Initiative „Neue Qualität der Arbeit“ (INQA) ins Leben gerufen. INQA (www.inqa.de) zielt auf die Gestaltung moderner Arbeitsbedingungen sowie auf die Entwicklung und Förderung der Gesundheit, der Kompetenzen und der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmer ab und verbindet dadurch das Interesse der Betriebe an Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit mit



dem Wunsch der Beschäftigten nach guten, sicheren und gesunden Arbeitsbedingungen. Grundgedanke ist, dass Investitionen in gute Arbeitsbedingungen sowie in die Gesundheit und Qualifikation der Beschäftigten nicht nur Voraussetzung dafür sind, dass die Menschen die steigenden Anforderungen der Arbeitswelt bewältigen können, sondern diese gleichzeitig auch die Basis für die Zukunftsfähigkeit eines jeden Unternehmens bilden.

Die wichtigsten betrieblichen Handlungsfelder der Initiative sind:

- **Gesundheit:** Gesundheitsförderung durch ergonomische Arbeitsplatzgestaltung, klassische Arbeitsschutzmaßnahmen, Fitnesskurse, Stressbewältigung und Gesundheitsmanagement
- **Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung:** bedürfnisgerechte Arbeitszeitgestaltung, erfahrungs- und kompetenzgeleitetes Arbeiten
- **Qualifikation, Weiterbildung und lebensbegleitendes Lernen:** Förderung der Kompetenzentwicklung, altersgemischte Teams, betriebliche Qualifizierungspläne nach Altersgruppen
- **Führung:** mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur, die auf Partizipation und Kommunikation mit den Beschäftigten setzt
- **Demografiegerechte Personal- und Rekrutierungspolitik:** künftige Personalengpässe erkennen und bekämpfen, Betriebsbindung für junge Mitarbeiter fördern sowie Arbeitsfähigkeit und Beschäftigungsfähigkeit von älteren Mitarbeitern erhalten und steigern

3.2.2.2 Betriebliche Gesundheitsförderung und -prävention

Die Struktur des Arbeitsmarktes ändert sich langfristig und unaufhaltsam. Industriearbeitsplätze werden anspruchsvoller, Dienstleistungsberufe nehmen an Bedeutung und Vielfalt zu. Die Veränderungen in der Arbeitswelt bringen für die Beschäftigten neue Belastungen und Beanspruchungen mit sich. Die Verhütung arbeitsbedingter Erkrankungen, der Erhalt der Arbeitsfähigkeit der Menschen und die Wiedereingliederung erkrankter oder behinderter Beschäftigter in den Arbeitsalltag sind für Politik, Betriebe und Beschäftigte daher von wachsender Bedeutung. Bereits in jungen Jahren, besonders aber im mittleren Lebensalter werden die Grundlagen dafür gelegt, die Arbeitsfähigkeit für eine länger werdende Lebensarbeitszeit zu erhalten. Viele durch individuelles Verhalten, aber auch durch belastende Lebens- und Arbeitsverhältnisse begünstigte Erkrankungen nehmen ihren Anfang in der Mitte des Lebens.

Der Betrieb ist ein wichtiger Anknüpfungspunkt, um das Gesundheitsbewusstsein von Arbeitgebern und Beschäftigten zu stärken und zu verbreiten. Dies setzt als allererstes voraus, dass Arbeitgeber und Beschäftigte über die Wechselwirkungen zwischen Arbeit und Gesundheit ausreichend informiert sind.



Vorausschauende Unternehmen verfolgen die Förderung der Gesundheit ihrer Beschäftigten bereits heute zunehmend als wesentliches Ziel ihres strategischen Personalmanagements.

Der Bundesregierung kommt es darauf an, Anreize für die Betriebe zu schaffen, auf allen Ebenen des betrieblichen Gesundheitsschutzes eine langfristig angelegte Präventionspolitik in Angriff zu nehmen. Das von der Bundesregierung unterstützte Bündnis der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA) ist ein solches Konzept des betrieblichen Arbeitsschutzes. Es verfolgt das Ziel, Sicherheit und Gesundheitsschutz in der Arbeitswelt so zu stärken, dass den immer noch vorhandenen „klassischen“ wie auch den „neuen“ Gesundheitsgefährdungen wirksam begegnet werden kann. Im Mittelpunkt der GDA stehen insgesamt elf Arbeitsprogramme in den verschiedensten Branchen, die ein besonderes Präventionspotenzial mitbringen.

Aufgrund des zurückgehenden Arbeitskräftepotenzials werden sich Unternehmen künftig stärker der Herausforderung stellen, wie Beschäftigte nach einer längeren Erkrankung als Arbeitskraft erhalten bleiben und in den Betrieb trotz einer veränderten Leistungsfähigkeit wieder eingegliedert werden können. Für die Betroffenen stehen individuelle Chancen auf Teilhabe am Arbeitsleben im Mittelpunkt.

Das hierfür im Neunten Buch Sozialgesetzbuch vorgesehene Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) zielt darauf ab, die Arbeitsunfähigkeit von Arbeitnehmern möglichst zu überwinden, erneuter Arbeitsunfähigkeit vorzubeugen und den Arbeitsplatz der Betroffenen zu erhalten. Die Bundesregierung hat in einer Reihe von Projekten Grundsätze, Arbeitshilfen und Unterstützungsangebote entwickelt, die es vor allem kleinen und mittleren Betrieben ermöglichen sollen, ein Betriebliches Eingliederungsmanagement in ihren Unternehmen zu etablieren. Derzeit wird ein weiteres Modellprojekt des Bildungswerkes des Deutschen Gewerkschaftsbundes gefördert. Hier sollen auf Grundlage eines skandinavischen Modells die Abläufe bei der Einführung und Umsetzung des Betrieblichen Eingliederungsmanagements strukturiert werden.

3.2.2.2.3 Menschen mit Behinderungen

Eine Arbeitswelt zu entwickeln, in der Menschen mit Behinderungen einen Zugang zum allgemeinen Ausbildungs- und Arbeitsmarkt haben, ist ein Kernanliegen der Bundesregierung. Arbeit zu haben, bedeutet persönliche Unabhängigkeit und Selbstbestätigung. Sie ist fundamental für die Selbstverwirklichung der meisten Menschen.

Gerade schwerbehinderte Menschen brauchen mehr Beschäftigungschancen auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt: Denn selbst positive Arbeitsmarktentwicklungen erreichen sie oft nicht hinreichend oder häufig zu spät.



Die vorhandenen, allgemeinen und besonderen arbeitsmarktpolitischen Instrumente und gesetzlichen Förderleistungen bleiben weiter notwendig. Sie sollen offensiv genutzt werden, um Menschen mit Behinderungen eine qualifizierte Beschäftigung zu ermöglichen.

Die Bundesregierung hat deshalb zusätzlich ein neues Programm „Initiative Inklusion“ mit einem Volumen von 100 Millionen Euro (Mittel aus dem Ausgleichsfonds) gestartet, das Teil des Nationalen Aktionsplans der Bundesregierung zur Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention ist.

Das Programm setzt folgende Schwerpunkte:

- Berufsorientierung schwerbehinderter Schüler
- Betriebliche Ausbildung schwerbehinderter Jugendlicher in anerkannten Ausbildungsberufen
- Arbeitsplätze für ältere (über 50-jährige) arbeitslose oder arbeitssuchende schwerbehinderte Menschen
- Implementierung von Inklusionskompetenz bei Kammern

Die „Initiative Inklusion“ ist Teil des Konzepts zur Fachkräftesicherung, das die Bundesregierung vorgelegt hat. Denn auch angesichts des sich abzeichnenden Rückgangs des Arbeitskräftepotenzials ist es ein wichtiges Ziel, den Zugang zum allgemeinen Ausbildungs- und Arbeitsmarkt für behinderte und schwerbehinderte Menschen zu verbessern und ihre Potenziale stärker zu nutzen. Mit diesem Ziel unterstützt die Bundesregierung die Teilhabe von Menschen mit Behinderungen auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt durch weitere, verschiedene Instrumente und Eingliederungsleistungen.

Menschen mit Behinderungen sollen auf individuellen Wegen ihren Platz in der Arbeitswelt und im Beruf finden. Deshalb ist es wichtig, dass frühzeitig die besonderen Fähigkeiten eines jeden Einzelnen erkannt und entwickelt werden können. Neben der genannten Förderung von Berufsorientierungsmaßnahmen für Schüler mit Behinderungen und sonderpädagogischem Förderbedarf geht es dabei auch um das bereits 2009 eingeführte Instrument „Unterstützte Beschäftigung“: Menschen, die aufgrund ihrer Behinderungen zunächst keine Ausbildung absolvieren können, gleichzeitig aber für eine Werkstatt für behinderte Menschen überqualifiziert sind, werden damit Beschäftigungschancen auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt eröffnet. Nach dem Prinzip „erst platzieren, dann qualifizieren“ wird für diese Menschen eine einfache Tätigkeit in einem Unternehmen gesucht. Dort werden sie eingearbeitet und so lange betreut, wie es erforderlich ist. Ziel ist ein sozialversicherungspflichtiges Beschäftigungsverhältnis.



3.2.2.3 Weitere Schritte zur Sicherung der Arbeitskräftebasis

Um die Herausforderung eines drohenden Fachkräftemangels erfolgreich bewältigen zu können, sind die Unterstützung und das Zusammenwirken von Politik und Sozialpartnern erforderlich. Aus diesem Grund stehen die Bundesregierung und die Sozialpartner im Rahmen gemeinsamer Arbeitsgruppen oder Treffen (zum Beispiel Meseberg-Gespräche) im Dialog.

Parallel hierzu hat die Bundesregierung ein abgestimmtes Konzept zur Fachkräftesicherung erarbeitet, das vom Bundeskabinett am 22. Juni 2011 beschlossen worden ist¹²⁹

Ziel der im Jahr 2010 von der Bundesregierung initiierten Arbeitskräfteallianz ist es, regionale Kooperationsstrukturen auf- oder auszubauen und zu unterstützen, die sich im Bereich Fachkräftesicherung engagieren. Denn in Abhängigkeit von der wirtschaftlichen und demografischen Entwicklung fallen Fachkräfteengpässe regional sehr unterschiedlich aus. Zugleich ist das Wissen vor Ort über möglichen Handlungsbedarf und notwendige Maßnahmen am größten. Um dieses Ziel erreichen zu können, hat die Bundesregierung auf Bundesebene eine strategische Partnerschaft mit den wirtschafts- und arbeitsmarktnahen sowie regional verankerten Institutionen wie Deutscher Industrie- und Handelskammertag, Zentralverband des Deutschen Handwerks, Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, Deutscher Gewerkschaftsbund, Bundesagentur für Arbeit sowie Deutsche Rentenversicherung aufgebaut. Aufgabe der Partner wird es sein, Strategien und konkrete Maßnahmenvorschläge zur Fachkräftesicherung auf regionaler Ebene zu entwickeln und deren Umsetzung zu begleiten.

Auf regionaler Ebene gibt es bereits eine Vielzahl lokaler Akteure, Initiativen und Projekte, die vielfältige Aktivitäten im Bereich Fachkräftesicherung ausüben. Diese sollen im Rahmen der Arbeitskräfteallianz unterstützt und öffentlich bekannt gemacht werden. Darüber hinaus soll die Bildung neuer regionaler Netzwerke initiiert werden. Für Engagierte und Interessierte auf regionaler Ebene wurde im März 2011 ein Innovationsbüro „Fachkräfte für die Region“ eingerichtet, das diese vor Ort tatkräftig unterstützen sowie Wissen bündeln und bereitstellen wird.

Derzeit kann der Bedarf an Arbeitskräften differenziert nach Qualifikationen, Branchen und Regionen in Deutschland nicht genau abgebildet werden. Die diesbezüglich aktuell vorliegenden Projektionen und Einschätzungen variieren zudem mitunter sehr stark.

Die Bundesregierung entwickelt deshalb mit wissenschaftlicher Unterstützung ein eigenes Instrumentarium – einen sogenannten Jobmonitor – zur

¹²⁹ Bundesministerium für Arbeit und Soziales, abrufbar unter <http://www.bmas.de/DE/Themen/Arbeitsmarkt/fachkraefte-gewinnen-wohlstand-sichern.html> (Stand 15. August 2011).

Feststellung des aktuellen und perspektivischen Arbeitskräftebedarfs nach Qualifikationen, Branchen und Regionen. Dieser Jobmonitor wird eine solide Datenbasis über das aktuelle und künftige Arbeitskräfteangebot und die Nachfrage bilden, auf deren Grundlage zielgerichtete und bedarfsgerechte Maßnahmen zur Sicherung der Arbeitskräftebasis abgeleitet werden können. Erste Ergebnisse zum aktuellen Arbeitskräftebedarf werden in einem Trendreport Arbeitskräftesicherung im 3. Quartal 2011 veröffentlicht. In einem weiteren Trendreport werden im 1. Quartal 2013 darüber hinaus auch Daten zur zukünftigen Entwicklung aufgezeigt.

3.3 Bildung

Die Bundesregierung versteht Bildung als ein System, das fast alle Lebensphasen und Bereiche der individuellen und gemeinschaftlichen Entfaltung der Menschen beeinflusst. Bildung verändert die Menschen, und gebildete Menschen verändern ihr Lebensumfeld und die Entwicklung der Gesellschaft.

Für Deutschland als ein rohstoffarmes Land ist Bildung zugleich die entscheidende Quelle für Wachstum und Wohlstand. Wie der Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung in seiner Expertise „Herausforderungen des demografischen Wandels“ feststellt, können von einer Verbesserung des Bildungsniveaus der Bevölkerung bedeutende Wachstumseffekte ausgehen. So führt ein höheres Bildungsniveau zu einer Steigerung der Arbeitsproduktivität und zu einer höheren Erwerbsquote und hat damit positive Effekte auf das Produktionspotenzial.¹³⁰

Bildung ist neben Kreativität die entscheidende Grundlage für technologische Entwicklungen und Innovationen. Die Verbesserung des Bildungsniveaus ist daher für die heranwachsenden Generationen unter diesem Aspekt von entscheidender Bedeutung, damit auch in Zukunft der technologische Fortschritt der Motor für das wirtschaftliche Wachstum sein kann. Für die älter werdende und ältere Bevölkerung ist Bildung wichtig, um das immer schneller wachsende Volumen an Wissensbeständen nicht nur zu sichern, sondern zugänglich und nutzbar zu machen. Nur so kann es gelingen, dass sich ältere Menschen in den immer kürzer werdenden Zyklen technischer Innovationen zurechtfinden. Im Vorteil ist der, der bereits gewohnt ist, dauerhaft dazuzulernen und die erworbene Bildung stetig zu erweitern. Der Ansatz des lebenslangen Lernens bestimmt daher die Bemühungen der Bundesregierung gerade auch im Kontext des demografischen Wandels. In allen Bereichen schöpft der Bund den Handlungsrahmen aus, der durch die Regelungen der Föderalismusreform von 2006 gegeben ist. Wesentliche Zuständigkeiten im Bildungsbereich liegen bei den Ländern. Um ihre Maßnahmen abzustimmen, haben Bund und Länder auf

¹³⁰ Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, Expertise „Herausforderungen des demografischen Wandels“, Mai 2011, Ziffer 243.



dem Bildungsgipfel 2008 in Dresden die „Aufstieg durch Bildung – Qualifizierungsinitiative für Deutschland“ gegründet.

3.3.1 Auswirkungen des demografischen Wandels auf den Bildungsbereich

Der demografische Wandel wird sich auf das Bildungswesen in Deutschland vielfältig auswirken und viele Entwicklungen im Bildungssystem beschleunigen, worin zugleich Chancen und Gestaltungsmöglichkeiten liegen. Aufgrund der Verschiebung des Altersaufbaus der Bevölkerung wird sich die Gesamtzahl der Bildungsteilnehmer verringern. So wird nach Berechnungen der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder die Zahl der Bildungsteilnehmer, die Kindertageseinrichtungen, Schulen, berufsbildende Einrichtungen und Hochschulen besuchen, um 15% von insgesamt 16,7 Millionen im Jahr 2008 auf voraussichtlich 14,1 Millionen Menschen im Jahr 2025 zurückgehen. Dies ist eine der wesentlichen Prognosen, die der dritte nationale Bildungsbericht „Bildung in Deutschland 2010“ in seinem Kapitel „Perspektiven des Bildungswesens im demografischen Wandel“ trifft.¹³¹

Die regionalen Entwicklungen werden dabei unterschiedlich verlaufen: Während in Flächenländern, vor allem in ländlichen Regionen, bis 2025 mit einem deutlichen Rückgang der Bildungsteilnehmer um etwa 17% zu rechnen ist, wird ihre Anzahl in den Stadtstaaten um 3% leicht zunehmen.¹³²

Auch in den einzelnen Bildungsbereichen zeichnen sich unterschiedliche Entwicklungen ab. In der frühkindlichen Bildung wird die Nachfrage an Plätzen für unter Dreijährige weiter steigen, sodass ein Ausbau des Angebotes trotz sinkender Geburtenzahlen erforderlich ist. Im Schulbereich hingegen wird der demografische Trend zu sinkenden Schülerzahlen führen. Bis 2025 werden die Schülerzahlen von 9 Millionen im Jahr 2008 auf 7,3 Millionen zurückgehen.¹³³ In den ostdeutschen Ländern sind die Schülerzahlen bereits in den letzten Jahren erheblich zurückgegangen. In der Zukunft werden vor allem die westdeutschen Flächenländer – und hier der ländliche Raum – besonders von Rückgängen betroffen sein. Die westdeutschen Schulen werden im allgemeinbildenden Sekundarbereich II und bei den beruflichen Schulen, die zu einer Hochschulzugangsberechtigung führen, fast ein Viertel der Schüler verlieren.¹³⁴ Gleichwohl besteht ein erhöhter Finanzbedarf im Schulwesen durch eingeleitete Strukturänderungen und Qualitätsverbesserungen sowie durch den Erhalt von Schulen im ländlichen Raum. Auch im Hochschulbereich ist aufgrund der doppelten Abiturjahrgänge, der Aussetzung der Wehrpflicht und einer steigenden

¹³¹ Autorengruppe Bildungsberichterstattung (Hrsg.) 2010: Bildung in Deutschland 2010. Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zu Perspektiven des Bildungswesens im demografischen Wandel, Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag, S. 154.

¹³² Ebenda.

¹³³ Ebenda.

¹³⁴ Ebenda, S. 173.

Quote von Studienberechtigten unter den Schulabgängern mittelfristig noch mit steigenden Studierendenzahlen zu rechnen. Auf die Berufsbildung und Weiterbildung kommen aufgrund des erhöhten Qualifizierungsbedarfs zur Deckung des zukünftigen Fachkräftebedarfs neue Aufgaben zu.

Angesichts der demografischen Entwicklung stellen sich für das Bildungswesen veränderte Anforderungen. So wird es nicht nur notwendig sein, die einzelnen Bildungsbereiche an Geburtenentwicklung und Alterungsprozess anzupassen. Anpassungserfordernisse werden auch bei der Qualität der Bildungsangebote und aufgrund gesellschaftlicher Veränderungen bei der Ausweitung auf neue Bildungsangebote gesehen. Beispielhaft gilt dies etwa für den Ausbau der Kindertagesbetreuung und frühkindlichen Bildung sowie der Ganztagschulen, für die Verbesserung des Übergangs in eine berufliche Ausbildung sowie für den Ausbau der betrieblichen Weiterbildung und der Erwachsenenbildung.

3.3.2 Bildungspolitische Ziele und eingeleitete Maßnahmen

Bildung schafft geistige Selbstständigkeit, Urteilsvermögen und Wertebewusstsein. Sie ist die Voraussetzung für die umfassende Teilhabe des Einzelnen in der modernen Wissensgesellschaft. Bildung ist die Grundlage für qualifizierten Nachwuchs und gut ausgebildete Fachkräfte. Bildung ist der Schlüssel, um Produktivität und Innovationskraft angesichts eines sinkenden Arbeitskräftepotenzials zu sichern. Ziel ist es, den Bildungsstand der Bevölkerung weiter zu erhöhen, Bildungsarmut entgegenzuwirken und Bildungsgerechtigkeit herzustellen. Deshalb gilt es, das Bildungssystem weiter zu verbessern und – wo erforderlich – strukturell anzupassen, damit jedem unabhängig von Alter, Geschlecht oder Herkunft Zugang zu Bildungsangeboten ermöglicht wird. Dies erfordert gesamtstaatliche Anstrengungen und eine enge Partnerschaft aller Verantwortlichen.

Eine zentrale Erkenntnis aus dem nationalen Bildungsbericht „Bildung in Deutschland 2010“ lautet: Bildungspolitik im demografischen Wandel erfordert mehr und nicht weniger Investitionen in Bildung. Die Projektion zum Arbeitskräftebedarf bis 2025 im Bildungsbericht 2010 zeigt, dass die Nachfrage nach un- und geringqualifizierter Arbeit weiterhin abnehmen, nach mittleren Qualifikationen relativ konstant bleiben oder gering zurückgehen und nach hohen Qualifikationen, die ein Hochschulstudium voraussetzen, zunehmen wird.¹³⁵ Um es künftig gar nicht erst zu einem beträchtlichen Anteil gering qualifizierter Arbeitnehmer kommen zu lassen und – soweit möglich – das Bildungsniveau im niedrigen Qualifikationsbereich zu erhöhen, sind weitergehende bildungspolitische Anstrengungen notwendig. Trotz einer immer kleiner werdenden nachwachsenden Generation werden damit die Investitionen in die Bildung und in lebenslanges Lernen ansteigen. Denn zum einen werden immer mehr Menschen immer länger lernen, zum anderen erfordert

¹³⁵ Ebenda, S. 160.



Bildung angesichts der wachsenden Ausdifferenzierung des Wissens in Zukunft wesentlich differenziertere Bildungs- und Lernformen. Die Abstimmung der unterschiedlichen Bildungsbereiche auf einen übergreifenden bildungsbiografischen Ansatz wird neben den Investitionen in neue und differenzierte Bildungsmaßnahmen auch eine strukturelle Weiterentwicklung auf allen Ebenen erfordern. Daher sind die durch den demografisch bedingten Rückgang der Bildungsteilnehmer freiwerdenden Mittel als Gestaltungspotenzial für notwendige Strukturveränderungen und Qualitätsverbesserungen im Bildungswesen zu verwenden.

Die Bundesregierung hat gemeinsam mit den Ländern vereinbart, dass die öffentliche Hand, die Wirtschaft und Private bis zum Jahr 2015 insgesamt 10 % des Bruttoinlandsprodukts für Bildung und Forschung aufwenden. Die Bundesregierung leistet ihren Beitrag zur Erreichung dieses Ziels und stellt bis zum Jahr 2013 für Bildung und Forschung zusätzlich insgesamt 12 Milliarden Euro bereit.

Zur Verbesserung des Bildungssystems hat die Bundesregierung eine Vielzahl von Initiativen und Maßnahmen angestoßen:

3.3.2.1 Frühkindliche Bildung

Für Kinder, die eine Betreuungseinrichtung besuchen, ist dort eine qualitativ hochwertige frühzeitige Förderung wichtig. Ein breites Betreuungsangebot ist aber auch für die Lebensplanungen ihrer Eltern günstig, die durch gute Bedingungen Familie und Beruf besser vereinbaren können.

Bund, Länder und Kommunen haben es sich deshalb zum Ziel gesetzt, die Kinderbetreuung, insbesondere für das frühkindliche Alter der unter Dreijährigen, bedarfsgerecht auszubauen. Ab August 2013 wird jedes Kind ab Vollendung des ersten Lebensjahres einen Rechtsanspruch auf Förderung in einer Kindertageseinrichtung oder in Kindertagespflege haben. Neben der Schaffung von Betreuungsplätzen ist dafür auch die zusätzliche Gewinnung und Qualifizierung pädagogischer Fachkräfte erforderlich.

Der Ausbau von Angeboten für Kinder unter drei Jahren spielt jedoch nicht nur unter dem Blickwinkel von Erziehung und Betreuung eine Rolle. Die ersten Lebensjahre eines Kindes sind eine Phase besonderer Bildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten, da in dieser Zeit wichtige Grundlagen für die gesamte spätere Entwicklung gelegt werden. Eltern sind und bleiben hauptverantwortlich für das gelingende Aufwachsen ihrer Kinder. Sie sind deshalb in erster Linie gefordert, wenn es um die Förderung ihrer Kinder und um die Vermittlung von Werten und Normen geht. Ergänzend zur elterlichen Verantwortung erfüllen Kindertageseinrichtungen neben der Erziehung und Betreuung auch die Funktion von kindlichen Bildungseinrichtungen. An sie werden deshalb auch höhere Erwartungen in Bezug auf eine stärkere frühkindliche Bildungs-

förderung gestellt, etwa mit Blick auf die Sprachförderung und auf die wachsende Zahl der Kinder mit Migrationshintergrund.

Vor diesem Hintergrund geht es beim Ausbau der Kinderbetreuungsangebote nicht nur darum, eine ausreichende Anzahl von Betreuungsplätzen zur Verfügung zu stellen, sondern dies auch mit der Weiterentwicklung der frühkindlichen Bildungsförderung zu verknüpfen.

Mit dem Ziel gleicher Startbedingungen für alle Kinder will die Bundesregierung zur Verbesserung der Sprachförderqualität in Kindertageseinrichtungen von Anbeginn beitragen und hat dazu im März 2011 die „Offensive Frühe Chancen: Schwerpunkt-Kitas Sprache & Integration“ gestartet. Bundesweit sollen bis zu 4.000 Kindertageseinrichtungen in sozialen Brennpunkten oder mit einem hohen Anteil von Kindern mit Sprachförderbedarf zu Schwerpunkt-Kitas Sprache & Integration ausgebaut werden. Von 2011 bis 2014 stehen 400 Millionen Euro für das Programm bereit.

Auch mit der im Jahr 2009 gestarteten „Forschungsinitiative Sprachdiagnostik und Sprachförderung“ (FiSS) im Rahmenprogramm zur Förderung der empirischen Bildungsforschung verfolgt die Bundesregierung das Ziel, fundiertes Wissen zu erarbeiten und bereitzustellen, um Kinder und Jugendliche mit und ohne Migrationshintergrund gemäß ihrem Sprach- und Entwicklungsstand in der Aneignung und Nutzung komplexer sprachlicher Kompetenzen zu unterstützen und zu fördern. Das beinhaltet auch, Kindern und Jugendlichen mit fortgeschrittenem Sprachstand Wege für einen Ausbau ihrer sprachlichen Kompetenzen zu eröffnen. Aktuell werden im Rahmen der Forschungsinitiative FiSS insgesamt 22 Vorhaben mit rund 5,8 Millionen Euro gefördert. Sprachdiagnostik und Sprachförderung werden darüber hinaus künftig durch ein Forschungsprogramm unterstützt, das insbesondere die Wirksamkeit der Sprachstandsfeststellung und der darauf aufbauenden Sprachförderung untersuchen sowie Ansätze für die Weiterentwicklung der entsprechenden Instrumente bieten soll.

Um das pädagogische Fachpersonal in der frühkindlichen Bildung weiterzuqualifizieren, haben Bund, Länder und Kommunen darüber hinaus eine Reihe von Initiativen und Maßnahmen gestartet, die der Bund teilweise auch mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) unterstützt:

Zur Verknüpfung von frühkindlicher Bildung, Betreuung und Erziehung und zur Steigerung der Qualität hat die Bundesregierung gemeinsam mit der Robert Bosch Stiftung die Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte (WiFF) initiiert. Hierfür stellt der Bund in einer ersten Förderphase rund 5 Millionen Euro einschließlich ESF-Mitteln innerhalb von drei Jahren zur Verfügung. Darüber hinaus fördert die Bundesregierung auch die Medienqualifizierung für Erzieher mit 8,6 Millionen Euro einschließlich ESF-Mitteln. Mit der vom Bund unterstützten Stiftung „Haus der kleinen Forscher“ werden Erzieher im Umgang mit MINT-Fragestellungen qualifiziert. Ziel ist es, in den nächsten



Jahren mindestens 80% aller Kindertageseinrichtungen deutschlandweit zu erreichen und gleichzeitig auch Angebote für sechs- bis zehnjährige Kinder und die Erzieher im Ganztagsschul-, Hort- und Freizeitbereich bereitzustellen.

3.3.2.2 Schulische Bildung

Eine gute Schulbildung bildet ebenso wie außerschulische Bildungsangebote und kulturelle Bildung die Grundlage für eine positive Persönlichkeitsentwicklung und spätere berufliche Perspektiven. Sie trägt dazu bei, Bildungsarmut zu begegnen und die Bildungschancen von Kindern und Jugendlichen zu verbessern.

Die Ergebnisse internationaler Vergleichsstudien wie PISA zeigen für die letzten Jahre positive Trends in wichtigen Lernbereichen. Unbefriedigend bleiben die hohe Leistungsstreuung sowie die unverändert bestehende starke Verknüpfung von sozialer Herkunft und Migrationshintergrund mit dem Bildungserfolg. Zu oft entscheiden Herkunft oder soziale Lage über die Zukunft von Kindern und Jugendlichen (zu den Einzelheiten der Bildungsbeteiligung von jungen Migranten vgl. Teil III, 2.4.1.1).

In der von der Bundesregierung gemeinsam mit den Ländern vereinbarten Qualifizierungsinitiative für Deutschland „Aufstieg durch Bildung“ wurde eine Vielzahl von Maßnahmen ergriffen und weiterentwickelt. Sie tragen zur Erreichung von Schulabschlüssen an allgemeinbildenden und berufsbildenden Schulen, zur Berufsorientierung in den schulischen Lehrplänen und zur Verbesserung des Übergangs von der Schule in das Berufsleben bei.

Ein Schulabschluss ist für jeden Jugendlichen die Voraussetzung für eine Ausbildung und den späteren Eintritt in den Arbeitsmarkt. Dabei kommt es auf jeden Einzelnen an, gerade wenn aufgrund der demografischen Entwicklung die künftigen Jahrgänge immer kleiner werden. Einen besonderen Schwerpunkt sieht die Bundesregierung deshalb darin, die Quote der Schulabgänger ohne Hauptschulabschluss weiter zu verringern. Der Anteil der Schulabgänger ohne Abschluss hat sich zwar von 8,5% im Jahr 2004 über 7,9% im Jahr 2006 auf 7,5% in 2008 verringert.¹³⁶ Diese Tendenz setzt sich fort. So beträgt der Anteil der Schulabgänger ohne Abschluss im Jahr 2010 7,0%.¹³⁷ Dennoch bleibt ein relativ hoher Anteil von Schülern, die ohne Abschluss die Schule verlassen. Deshalb sind weitere Anstrengungen notwendig, um das gemeinsame Ziel von Bund und Ländern zu erreichen, bis 2015 die Quote der Schulabgänger ohne Abschluss auf 4% zu reduzieren. Im Nationalen Integrationsplan erklären Bund und Länder darüber hinaus, die Abbrecher- und Wiederholerquoten von

¹³⁶ Ebenda, S. 90.

¹³⁷ Statistisches Bundesamt 2011: Allgemeinbildende Schulen, Schuljahr 2009/2010, Fachserie 11 Reihe 1.

Kindern und Jugendlichen mit Migrationshintergrund an den Gesamtdurchschnitt aller Schüler bis 2012 anzugleichen.

Darüber hinaus können starke Bündnisse in öffentlich-privaten Partnerschaften auf kommunaler Ebene dazu beitragen, dass Mittel, die benachteiligten Kindern den Zugang zu passgenauen Bildungsangeboten ermöglichen, in möglichst effizienter Weise die Adressaten erreichen. Die Bundesregierung strebt deshalb an, solche lokalen Bündnisse zu fördern, die sich um benachteiligte Kinder und Jugendliche kümmern und geeignet sind, Bildungsarmut zu bekämpfen. Die „Allianz für Bildung“, die die Bundesregierung im Februar 2011 ins Leben gerufen hat, führt hierfür staatliche, private und zivilgesellschaftliche Kräfte zusammen.

Um die erfolgreiche Teilhabe von Kindern und Jugendlichen am Bildungssystem zu fördern, wird die Bundesregierung auch ihre Forschungsanstrengungen intensivieren. Dazu dient unter anderem der 2010 ausgeschriebene Forschungsschwerpunkt „Chancengerechtigkeit und Teilhabe. Sozialer Wandel und Strategien der Förderung“. Ziel des interdisziplinären Forschungsprogramms ist es, Erscheinungsformen und Ursachen ungleicher Bildungsteilhabe sowie die Wirkungsweise von Maßnahmen und Programmen zur Verringerung von Bildungsungleichheit und von „Risikogruppen“ im Bildungssystem zu untersuchen.

Die Weiterentwicklung der pädagogischen Qualität der Ganztagschulen unterstützt die Bundesregierung durch das Programm „Ideen für mehr! Ganztägig lernen“ sowie durch begleitende Forschung, insbesondere die bundesweite „Studie zur Entwicklung von Ganztagschulen – StEG“. Darüber hinaus werden Reformmaßnahmen der Länder zur Verbesserung der Unterrichts- und Schulqualität durch zielgerichtete Forschung flankiert.


3.3.2.3 Berufliche Ausbildung

Die Anzahl der Jugendlichen, die unmittelbar nach der Schule einen Ausbildungsplatz im dualen System, das heißt einer parallelen Ausbildung in Betrieb und Berufsschule, suchen, wird zwischen 2009 und 2025 um voraussichtlich rund 200.000 deutlich zurückgehen. Dabei werden die Schulabsolventenjahrgänge im typischen Übergangsalter (16 bis 19 Jahre) betrachtet. Im Vergleich zur heutigen Situation ist in den kommenden Jahren daher mit einer erhöhten Konkurrenz der Ausbildungseinrichtungen auf allen Ebenen um Jugendliche und mit Rekrutierungsproblemen innerhalb des dualen Systems zu rechnen.¹³⁸ Größere Probleme bei der Gewinnung von Ausbildungsnachwuchs gibt es etwa bei den Gesundheits- und Sozialberufen.¹³⁹

¹³⁸ Autorengruppe Bildungsberichterstattung (Hrsg.) 2010: Bildung in Deutschland 2010. Ein indikatorengeprägter Bericht mit einer Analyse zu Perspektiven des Bildungswesens im demografischen Wandel, Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag, S. 177.

¹³⁹ Ebenda, S. 178.





Der demografisch bedingte Rückgang an Ausbildungsbewerbern, der in Ostdeutschland bereits stark spürbar und in Westdeutschland zu erwarten ist, setzt Anpassungen auch des dualen Systems voraus, um einen Fachkräftemangel zu vermeiden. Ziel ist es, die Ausbildungsbeteiligungsquote insgesamt sowie insbesondere von Jugendlichen ohne Schulabschluss oder mit Hauptschulabschluss und von Jugendlichen mit Migrationshintergrund zu erhöhen. Der Nationale Pakt für Ausbildung und Fachkräftenachwuchs vom Oktober 2010 nimmt dieses Ziel verstärkt in den Blick. Bundesregierung, Wirtschaftsverbände und Kultusminister der Länder verpflichten sich darin, auch weiterhin allen ausbildungsreifen und ausbildungswilligen Jugendlichen eine Ausbildung anzubieten. Gleichzeitig setzt der Ausbildungspakt vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung neue Schwerpunkte. Um möglichst viele Potenziale zur Sicherung des Fachkräftenachwuchses zu erschließen, sollen leistungsschwächere Jugendliche aus dem Kreis der Altbewerber und Migranten sowie sozial benachteiligte und lernbeeinträchtigte junge Menschen gezielt unterstützt werden. Zugleich soll ihnen der Einstieg in eine Ausbildung erleichtert werden.

Zur bundesweiten Verzahnung von Schule, Übergangsbereich und dualer Ausbildung hat die Bundesregierung in enger Abstimmung mit den Ländern im November 2010 die Initiative „Bildungsketten bis zum Ausbildungsabschluss“ gestartet. Bewährte Programme und Aktivitäten werden in dieser Initiative verbunden. Zielsetzung ist es, Schulabbrüche zu verhindern, Warteschleifen im Übergangsbereich zu vermeiden und Schülern den Übergang in die Ausbildung zu erleichtern. Eine präventive Förderung und eine Berufsorientierung, die bereits in der Schulzeit ansetzen, stehen deshalb im Mittelpunkt. Dazu werden drei miteinander verzahnte Förderinstrumente – Potenzialanalysen ab der 7. Klasse, Berufseinstiegsbegleiter zur kontinuierlichen mehrjährigen individuellen Begleitung und Betreuung förderungsbedürftiger Schüler und praxisorientierte Berufsorientierungsmaßnahmen ab der 8. Klasse – eingesetzt. Wesentliche Bestandteile der Initiative sind dabei das Sonderprogramm „Berufseinstiegsbegleitung Bildungsketten“ und das Berufsorientierungsprogramm (BOP). Bis 2014 investiert die Bundesregierung rund 362 Millionen Euro in diese Initiative.

Darüber hinaus hat die Bundesregierung das ESF-Bundesprogramm „Passgenaue Vermittlung Auszubildender an ausbildungswillige Unternehmen“, mit dem bisher bereits rund 25.000 Ausbildungsplätze vermittelt wurden, um weitere zwei Jahre bis 2012 verlängert. Hierfür stehen einschließlich eines Eigenanteils der Kammern rund 16 Millionen Euro bereit.

Um die Durchlässigkeit innerhalb der beruflichen Bildung zu erhöhen, fördert die Bundesregierung die Entwicklung eines Leistungspunktesystems in der beruflichen Bildung (DECVET) sowie – zur Erhöhung der Durchlässigkeit zwischen Berufsbildung und Hochschulbereich – die Anrechnung beruflicher Kompetenzen auf Hochschulstudiengänge (ANKOM). Durch die in diesen Initiativen verfolgte Entwicklung von Verfahren zur Erfassung und Anrechnung

von Lernergebnissen und Kompetenzen soll ein Beitrag zur Schaffung flexiblerer Zu- und Übergänge innerhalb und zwischen den Bildungsbereichen, auch zur Sicherung des Fachkräftebedarfs, geleistet werden.

3.3.2.4 Hochschulbildung

Eine steigende Bildungsbeteiligung und die noch bevorstehenden doppelten Abiturjahrgänge führen derzeit zu steigenden Studienanfängerzahlen. Die Zahl der Studierenden wird noch bis nach 2020 auf hohem Niveau liegen und erst danach vermutlich leicht sinken.¹⁴⁰ Bis 2025 sind deshalb hohe Auslastungen der Hochschulen zu erwarten. Nur in den ostdeutschen Flächenländern wird wegen der geringen Geburtenraten die Studiennachfrage sinken.¹⁴¹

Darüber hinaus werden Hochschulabsolventen auf dem Arbeitsmarkt gegenwärtig und in den kommenden Jahren verstärkt und dringend gebraucht. Aufgabe der Länder ist es, die entsprechenden Kapazitäten an den Hochschulen zu schaffen. Dabei unterstützt der Bund im Rahmen der verfassungsrechtlichen Zuständigkeiten die Länder finanziell.

Um die Leistungsfähigkeit der Hochschulen zu sichern und die Kapazitäten der Hochschulen für eine erhöhte Zahl von Studienanfängern zu erweitern, hat der Bund mit den Ländern im Juni 2009 eine Fortsetzung des Hochschulpakts 2020 für mehr Studienplätze beschlossen. In den Jahren 2011 bis 2015 sollen rund 275.000 zusätzliche Studienmöglichkeiten entstehen. Aufgrund des Aussetzens von Wehr- und Zivildienst zum 1. Juli 2011 wird mit 45.000 bis 59.500 weiteren Studienanfängern bis zum Jahr 2015 gerechnet. Bund und Länder haben daher ihre Finanzierungszusage entsprechend für rund 320.000 bis 335.000 zusätzliche Studienmöglichkeiten angehoben. Insgesamt stellt der Bund für den Hochschulpakt in den Jahren 2011 bis 2015 4,7 bis 4,9 Milliarden Euro zur Verfügung. Die Länder stellen die Gesamtfinanzierung des Ausbaus sicher. Darüber hinaus unterstützt die Bundesregierung die neuen Länder mit einer Marketingkampagne dabei, Studieninteressierte über die guten Studienbedingungen an ostdeutschen Hochschulen zu informieren.

Zugleich gilt es, die Qualität der Lehre und die Studienbedingungen weiter zu verbessern, damit mehr junge Menschen ihr Studium erfolgreich zum Abschluss bringen. Deshalb haben Bund und Länder den Hochschulpakt um den Qualitätspakt Lehre als dritte Säule erweitert. Damit werden in der Breite der Hochschullandschaft Maßnahmen zur Personalgewinnung, -qualifizierung und zur Weiterentwicklung der Lehrqualität gefördert. Die Bundesregierung wird für den Qualitätspakt Lehre bis 2020 rund 2 Milliarden Euro zur Verfügung stellen.

¹⁴⁰ Ebenda, S. 180.

¹⁴¹ Ebenda, S. 182.



Vor dem Hintergrund der globalen Vernetzung von Wirtschaft und Wissenschaft wird es immer wichtiger, dass Hochschulabsolventen internationale Erfahrungen sammeln. Der Bund wird deshalb die Förderung für die internationale Mobilität von Studierenden in den Programmen des Deutschen Akademischen Austausch Dienstes (DAAD) verstärken. Hierzu zählen ein Pilotprogramm für vierjährige Bachelorstudiengänge mit einem integrierten Auslandsaufenthalt (Bachelor Plus-Programm), der Ausbau von Doppeldiplom-Programmen sowie die Verstärkung von Mobilitäts- und Austauschprogrammen.

Um den künftigen Bedarf an Hochschulabsolventen decken zu können, ist die Förderung der Studierneigung durch Stipendien oder BAföG ein effektives Mittel. Die Förderung der Studierenden durch Stipendien soll deshalb verstärkt werden. Hierzu dient einerseits der Ausbau der Förderung durch die Begabtenförderungswerke, andererseits die Etablierung einer neuen Stipendienkultur durch das Einbeziehen privater Mittel mit dem Deutschlandstipendium. Zur Ausschöpfung aller Bildungsreserven ist zugleich ein ergänzendes flächendeckendes Angebot mit nach individuellen Bedürfnissen nutzbaren attraktiven Kreditfinanzierungsmöglichkeiten unverzichtbar.

3.3.2.5 Berufliche Weiterbildung und lebenslanges Lernen

Die hohe Wissensdynamik und ein demografisch bedingter Arbeitskräfte-rückgang machen es immer mehr erforderlich, Qualifizierungsprozesse in der Erwerbsphase fortzuführen und auszubauen. Das einmal erworbene Wissen reicht für ein ganzes Berufsleben immer seltener aus. Eine ständige Anpassung von Kompetenzen und Qualifikationen ist notwendig. Hierzu sind gezielte Anstrengungen für die „Bildung in der zweiten Lebenshälfte“ erforderlich.

Die traditionelle Konzentration der Bildungszeiten auf bestimmte Lebensphasen mit definierten Bildungszielen wird durch das Modell des lebenslangen Lernens abgelöst. „Lernen im Lebenslauf“ konzentriert sich auf die Verstärkung der beruflichen Weiterbildung und nimmt zugleich die gesamte Bildungsbiografie in den Blick. Nur wer von früher Kindheit an Lernen als selbstverständlichen Bestandteil des Lebens erfahren hat, ist auch in späterem Alter in der Lage und vor allem bereit, sich neuen Situationen und Herausforderungen an die eigenen Kenntnisse zu stellen. Der Ansatz des lebenslangen Lernens geht von einem integralen Bildungsverständnis aus, das die Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Lebensphasen berücksichtigt. Entsprechend zielt seine Umsetzung auf eine möglichst umfassende und zugleich flexible Gestaltung individueller Bildungsbiografien und bezieht hierfür Persönlichkeitsbildung, Eltern- und Familienbildung, kulturelle Bildung, Bildungsberatung, Übergangsmangement, Weiterbildung und Strukturentwicklung im Bildungssystem sowie Qualifizierung für Ehrenamt und freiwilliges Engagement in der Zivilgesellschaft von Anfang an mit ein.

Besondere Bedeutung erlangt dieser Ansatz auch für die berufliche Weiterbildung und damit für eine demografiefeste Personalentwicklung. Denn das Wissen um die Notwendigkeit lebenslangen Lernens ist eine Voraussetzung, um das individuelle Bildungspotenzial auszuschöpfen und die Qualifikationen möglichst lange für das Beschäftigungssystem nutzen zu können. Es ist daher notwendig, dass berufliche Weiterbildungsangebote für Frauen und Männer aller Alters- und Qualifikationsgruppen ausgebaut und mit Blick auf die unterschiedlichen Lebens- und Bildungssituationen weiterentwickelt werden.

Derzeit bewegt sich die Weiterbildungsbeteiligung insgesamt auf einem verbesserungsfähigen Niveau. Vor allem Frauen, ältere Erwerbstätige, Personen mit niedrigem Bildungsstand oder Migrationshintergrund sind in der Weiterbildung bisher unterrepräsentiert.¹⁴² Durch eine Steigerung der Weiterbildungsbeteiligung und mehr passende Weiterbildungsangebote kann die Beschäftigungsfähigkeit erhalten werden, und neue Qualifikationspotenziale können erschlossen werden.

Zielsetzung von Bund und Ländern ist es, gemeinsam mit den Sozialpartnern bis zum Jahr 2015 die Beteiligung der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter an organisierter Weiterbildung von 43% auf 50% zu steigern.

So wurde die arbeitsmarktpolitische Weiterbildungsförderung in den letzten Jahren nochmals ausgeweitet. Im Jahr 2010 wurden hierfür insgesamt rund 3 Milliarden Euro ausgegeben, mit denen die berufliche Weiterbildung von rund 500.000 arbeitslosen und beschäftigten Arbeitnehmern gefördert wurde.

Einen Anreiz zur Weiterbildungsteilnahme schafft zudem die Bildungsprämie, durch die Erwerbstätige mit niedrigem und mittlerem Einkommen Prämien-gutscheine für Gebühren von Kursen und Prüfungen der beruflichen Weiterbildung erhalten können. Bisher haben über 100.000 Menschen von der Bildungsprämie profitiert. Für die Prämien-gutscheine ist ein Fördervolumen von 45 Millionen Euro für die Zeit von 2009 bis zunächst 2011 vorgesehen.

Das seit 1996 bestehende und gemeinsam von Bund und Ländern finanzierte Aufstiegsfortbildungsförderungsgesetz (AFBG), das sogenannte „Meister-BAföG“, unterstützt mit finanziellen Mitteln die berufliche Aufstiegsfortbildung von Handwerkern und anderen Fachkräften und erleichtert Existenzgründungen. Das Gesetz ist ein umfassendes Förderinstrument für die berufliche Fortbildung in allen Berufsbereichen und ein Kernelement der Qualifizierungsinitiative der Bundesregierung. Voraussetzung wird der Abschluss einer Erstausbildung oder ein vergleichbarer Berufsabschluss nach dem Berufsbildungsgesetz oder der Handwerksordnung. Das „Meister-BAföG“ unterstützt die Erweiterung und den Ausbau beruflicher Qualifizierung und stärkt damit die Fortbildungsmotivation des Fachkräftenachwuchses. Es leistet insoweit einen Beitrag zur Sicherung und

¹⁴² Ebenda, S. 139 f.



Qualifizierung von Fach- und Führungskräften und trägt damit auch zur Sicherung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit des Wirtschaftsstandortes Deutschland bei. Die gesetzlichen Leistungen sind in den Jahren 2009 und 2010 nochmals deutlich verbessert worden.

Darüber hinaus fördert die Bundesregierung mit den Weiterbildungsstipendien des Programms „Begabtenförderung berufliche Bildung“ die berufs begleitende Weiterbildung von leistungsstarken jungen Berufseinsteigern.

Die Bundesregierung prüft zurzeit die Ausgestaltung und Initiierung einer Weiterbildungsinitiative. Sie zielt neben der Stärkung der Weiterbildungsbeteiligung von Arbeitnehmern und der Optimierung betreffender Förderangebote der Bundesregierung auf die Verbesserung der Transparenz und Qualität des Weiterbildungsangebotes und die bessere Verzahnung von Aus- und Fortbildung durch Zusatzqualifikationen. Außerdem ist eine Exzellenzkampagne zur Gewinnung begabter junger Menschen für die berufliche Aus- und Weiterbildung geplant.

Zentraler Bestandteil der Qualifizierungsinitiative der Bundesregierung ist das Programm „Lernen vor Ort“, mit dem die Bundesregierung den Ansatz des „Lernens im Lebenslauf“ unterstützt. Das Programm, für das Bund und Europäischer Sozialfonds insgesamt 60 Millionen Euro zur Verfügung stellen, wird gemeinsam mit rund 140 Stiftungen umgesetzt. Es zielt auf die Etablierung eines übergreifenden Bildungsmanagements auf kommunaler Ebene und nimmt dementsprechend alle Bildungsphasen von der frühen Kindheit bis ins Alter in den Blick. Dabei liegt der Fokus nicht auf Einzelmaßnahmen zur Förderung bestimmter Bildungsphasen, sondern auf einer strukturellen Verbesserung des Gesamtsystems, die es den Menschen ermöglichen soll, ihre individuellen Bildungsverläufe erfolgreicher zu gestalten und unabhängig von Herkunft, Ausgangssituation und sonstigen Rahmenbedingungen konsistente Bildungsbiografien zu entwickeln. Bildung geschieht auf kommunaler Ebene, und gute Bildung wirkt sich hier aus: in verbesserter Ausbildungs- und Beschäftigungssituation, aber auch in effizienterer Teilnahme an Weiterbildung und Qualifizierung, in gesteigerter Teilhabe Benachteiligter an gesellschaftlichen Gestaltungsprozessen wie in der Stärkung der demokratischen Kultur und des generationenübergreifenden Zusammenhalts. Frühkindliche Bildung und schulische Phase, Berufsausbildung und Weiterbildung sollen so aufeinander abgestimmt werden, dass jeder Einzelne optimal gefördert, beraten und vermittelt wird und eine schlüssige Verbindung vom Interesse am Lernen in der Kindheit und Jugend bis zur Wahrnehmung von Bildungsangeboten im Alter entsteht. Das Programm „Lernen vor Ort“ trägt dazu bei, den Ansatz des „Lernens im Lebenslauf“ auch in den Steuerungsmechanismen von Bildung zu verankern und damit eine enge Verzahnung von Bildungs-, Sozial- und Arbeitsmarktpolitik zu erreichen.



3.4 Forschung

3.4.1 Bedeutung des demografischen Wandels für Forschung und Innovation

Forschung und Innovation dienen dazu, Erkenntnisse zu erweitern und den Lebensstandard und die Lebensqualität der Bürger zu verbessern. Sie stellen zudem einen wichtigen Motor für Wachstum und Wohlstand dar, tragen sie doch entscheidend dazu bei, die Verringerung des Produktions- und Wachstumspotenzials zu kompensieren, die durch den zu erwartenden Rückgang des Arbeitskräftepotenzials verursacht wird.

Für Forschung und Innovation gehen vom demografischen Wandel Chancen und Herausforderungen aus: Zum einen werden durch gezielte Investitionen in Forschung und Innovation entscheidende Weichenstellungen für die Gestaltung der Zukunft von morgen vorgenommen. Zum anderen müssen die Bemühungen um die Heranbildung und die Rekrutierung von qualifizierten Nachwuchskräften für Forschung und Innovation verstärkt sowie die Forschungs- und Innovationsaktivitäten selbst intensiviert und dabei den geänderten Erfordernissen angepasst werden.

Wie der Bedarf an Nachwuchskräften auf den Gebieten Forschung und Innovation gesichert werden kann, ist im vorangegangenen Abschnitt Bildung beschrieben. Im Folgenden werden die Maßnahmen dargestellt, mit denen die Bundesregierung zu der erforderlichen Intensivierung und Anpassung von Forschung und Innovation insbesondere im Kontext des demografischen Wandels beiträgt.

3.4.2 Ziele der Forschungs- und Innovationspolitik und eingeleitete Maßnahmen

Mit Blick auf die Herausforderungen und Chancen des demografischen Wandels verfolgt die Forschungs- und Innovationspolitik der Bundesregierung folgende drei Leitziele:

- die Erhöhung der Investitionen in Forschung und Innovation
- die Entwicklung und Umsetzung einer bedarfsorientierten und abgestimmten nationalen Forschungs- und Innovationsstrategie
- die Vernetzung von Forschung und Innovation auf europäischer und internationaler Ebene

3.4.2.1 Erhöhung der Investitionen in Forschung und Innovation

Die Bundesregierung hat es sich zum Ziel gesetzt, für die zentralen Zukunftsbereiche Bildung und Forschung in den Jahren 2010 bis 2013 zusätzlich 12 Mil-



liarden Euro zu investieren. An diesem Ziel hält die Bundesregierung trotz der erforderlichen Haushaltskonsolidierung fest. Mit dieser zusätzlichen Summe wird ein wesentlicher Schritt getan, um bis 2020 zusammen mit den Ländern und der Wirtschaft 3% des Bruttoinlandsprodukts in Forschung und Innovation zu investieren. Dieses Ziel haben die Mitgliedstaaten der Europäischen Union zu Beginn des neuen Jahrtausends im Rahmen der „Lissabon-Strategie“ beschlossen und 2010 in der „Europa 2020“-Strategie nochmals bestätigt. Im Jahr 2009 betrug die Quote der Gesamtausgaben für Forschung und Innovation in Deutschland 2,8%.

Die Mittel zur Forschungsförderung werden in großem Umfang in der von der Bundesregierung beschlossenen Hightech-Strategie eingesetzt.

3.4.2.2 Nationale Forschungs- und Innovationsstrategie – Hightech-Strategie 2020

Die Bundesregierung hat im August 2006 erstmals eine umfassende nationale Forschungs- und Innovationsstrategie vorgelegt. In dieser „Hightech-Strategie“ wurden für die unterschiedlichen Forschungs- und Innovationsfelder Ziele formuliert, Prioritäten gesetzt und neue Instrumente eingeführt. Zudem stand eine integrative Perspektive im Mittelpunkt: Neben den Förderaspekten werden auch die Rahmenbedingungen für Forschung und Innovation und deren Verbesserung in den Blick genommen.

Im Juli 2010 hat die Bundesregierung die Fortführung und Weiterentwicklung der Hightech-Strategie beschlossen. Mit der neuen Hightech-Strategie 2020 (HTS 2020) wird die Kontinuität des Gesamtansatzes bewahrt, zugleich aber werden folgende neue Akzente gesetzt:

Die Forschungs- und Innovationspolitik wird in Zukunft stärker an den großen globalen und gesellschaftlichen Herausforderungen ausgerichtet. Diese bestehen besonders auf den Feldern Klima/Energie, Gesundheit/Ernährung, Mobilität, Sicherheit und Kommunikation.

Die Förderung wichtiger Schlüsseltechnologien und die Verbesserung innovationspolitischer Rahmenbedingungen werden auf die Felder fokussiert, die sich aus den von der HTS 2020 adressierten globalen und gesellschaftlichen Herausforderungen ergeben. Der demografische Wandel stellt eine dieser Herausforderungen dar. Durch ihn wird sich der Innovationsbedarf vor allem auf den Feldern Gesundheit und Pflege sowie Mobilität und Kommunikation verstärken. Gleiches gilt auch in den Bereichen Arbeit und Wohnen.

Mit der HTS 2020 werden ausgewählte Zukunftsprojekte ins Zentrum künftiger Forschungs- und Innovationspolitik gerückt, um dadurch konkrete wissenschaftliche und technologische Entwicklungen über einen Zeitraum von 10 bis 15 Jahren zu verfolgen.



Ziel ist es, Deutschland zum Vorreiter bei der Entwicklung zukunftsfähiger Lösungen zu machen und in Deutschland ansässige Unternehmen als Leit-anbieter für diese Lösungen zu etablieren.

Die Bundesregierung hat eine Reihe von Maßnahmen der Forschungs- und Innovationspolitik im Kontext des demografischen Wandels auf den Weg gebracht.

Den Herausforderungen, die für die Gesundheitsversorgung und das Gesundheitssystem aus dem demografischen Wandel heraus entstehen, kommt eine hervorgehobene Bedeutung zu. Die Bundesregierung sieht hierin deshalb einen Forschungsschwerpunkt.

Mit dem im Dezember 2010 verabschiedeten Rahmenprogramm Gesundheitsforschung fördert die Bundesregierung unter anderem die lebenswissenschaftliche Grundlagenforschung zur Aufklärung der Mechanismen von Altern und Krankheitsentstehung, die Entwicklung von Innovationen zur Verbesserung der Diagnostik, Therapie und Prävention von alterstypischen Erkrankungen und von Multimorbidität, die Versorgungsforschung sowie die angewandte Pflegeforschung.

Darüber hinaus fördert die Bundesregierung Forschungs- und Innovationsmaßnahmen zur Entwicklung von technischen Assistenzsystemen. Diese leisten Unterstützung bei alterstypischen gesundheitlichen Beeinträchtigungen sowie bei der Versorgung von Pflegebedürftigen und der Entlastung von professionell Pflegenden und pflegenden Angehörigen.

Im Hinblick auf die zunehmende Anzahl älterer Patienten – insbesondere auch in strukturschwachen Regionen – setzt sich die Bundesregierung für die Entwicklung telemedizinischer Systeme und Konzepte ein, die eine medizinische Nachsorge und Überwachung im eigenen häuslichen Umfeld und eine schnellere Intervention im Notfall ermöglichen.

Die hier beispielhaft genannten Maßnahmen werden im Rahmen der HTS 2020 im Zukunftsprojekt „Auch im Alter ein selbstbestimmtes Leben führen“ gebündelt und ausgebaut.

Mobilität und Kommunikation bleiben auch im Alter wichtig. Deshalb fördert die Bundesregierung die Entwicklung von kostengünstigen Lösungen zur barrierearmen Gestaltung von Lebensräumen sowie von städtischen und regionalen Infrastrukturen.

Die Bundesregierung unterstützt überdies die Entwicklung von Fahrerassistenzsystemen für den Individualverkehr, die sich auch an den Bedürfnissen älterer Menschen orientieren, sowie von technischen Systemen und Dienstleistungen, die älteren Menschen eine unkomplizierte Nutzung auch von öffentlichen Verkehrsmitteln ermöglichen. Ziel ist es, möglichst nahtlose Mobilitäts-



ketten herzustellen, die es älteren Menschen erlauben, sicher und komfortabel unterwegs zu sein.

Darüber hinaus setzt sich die Bundesregierung für die Entwicklung altersgerechter Informations- und Kommunikationstechnologien ein. Bei der Förderung von altersgerechten Mobilitäts- und Kommunikationslösungen wird ein besonderes Augenmerk auf ländliche und strukturschwache Regionen gelegt.

Auch diese Förderaktivitäten werden im Zukunftsprojekt „Auch im Alter ein selbstbestimmtes Leben führen“ fortgesetzt und verstärkt.

Mit Hilfe von Forschung und Innovation ist es möglich, die wertvollen Erwerbs- und Produktionspotenziale älterer Menschen besser zu erschließen und zu verhindern, dass diese Potenziale verloren gehen.

Um die Chancen aufzugreifen, die der demografische Wandel für die Arbeitswelt bedeutet, fördert die Bundesregierung die Entwicklung von Konzepten für eine demografieorientierte Personalpolitik, damit das Wissen, die Erfahrungen und die Kompetenzen älterer Arbeitnehmer stärker zur Geltung kommen. Ebenso unterstützt die Bundesregierung die Entwicklung von Konzepten für Personalstrukturen und für eine betriebliche Organisation, die – etwa mit neuen Formen des Kompetenzerwerbs oder neuen Lebenszeit- und Beschäftigungsmodellen – aufzeigen, wie die Innovationsfähigkeit von Unternehmen im demografischen Wandel und womöglich durch den demografischen Wandel gesteigert werden kann.

Damit ältere Menschen so lange wie möglich selbstständig und unabhängig in der ihnen vertrauten Umgebung leben können, setzt sich die Bundesregierung für die Optimierung von Konzepten für ein barrierefreies/-reduziertes Wohnen ein. Zudem fördert sie altersgerechte Lösungen, Produkte und Dienstleistungen, die neue Technologien und das soziale Umfeld miteinander verbinden und für eine Anbindung an wichtige Servicestrukturen sorgen, wie etwa den Zugang zu Information, zu haushaltsnahen Diensten, zu Gesundheitsserviceleistungen, zu ambulanter Versorgung oder zu Sicherheits- und Kommunikationsdiensten.

Im Zukunftsprojekt „Auch im Alter ein selbstbestimmtes Leben führen“ werden auch diese Aspekte aufgegriffen und weiterentwickelt.

3.4.2.3 Europäische und internationale Vernetzung

Um Synergien zu schaffen und weitere Märkte zu erschließen, beteiligt sich die Bundesregierung aktiv daran, Forschung und Innovation im Kontext des demografischen Wandels auf europäischer und internationaler Ebene zu vernetzen. Dabei sind die Orientierung an Effizienz- und Synergiekriterien bei der Ausgestaltung und Umsetzung dieser europäischen Konzepte und



Instrumente, die Einhaltung des Subsidiaritätsprinzips und ein klarer europäischer Mehrwert unabdingbar.

Deutschland beteiligt sich an der Europäischen Innovationspartnerschaft für ein „Aktives und Gesundes Altern“ und bringt sich maßgeblich in die einschlägigen europäischen Initiativen zur gemeinsamen Planung von Forschungs- und Innovationsprogrammen sowie zu gemeinsamen Förderprogrammen im Bereich des demografischen Wandels ein.

Die Bundesregierung hat die Federführung in der von ihr initiierten Gemeinsamen Programmplanungsinitiative „Mehr Jahre, Besseres Leben – Die Herausforderungen und Potenziale des demografischen Wandels“ übernommen (Joint Programming Initiative „More Years, Better Lives – The Potential and Challenges of Demographic Change“). Diese Initiative hat das Ziel, die nationalen Forschungsaktivitäten der europäischen Staaten zum demografischen Wandel zu koordinieren und damit effektiver und effizienter zu gestalten. Im Zentrum stehen dabei fünf Forschungsgebiete, die von zentraler Bedeutung für die Gestaltung des demografischen Wandels in den kommenden Jahrzehnten sind: Gesundheit und individuelle Leistungsfähigkeit, Sozial- und Wohlfahrtsysteme, Arbeit und Produktivität, Erziehung und Bildung sowie Wohnungs-/Hausbau, Stadt-Land-Entwicklungen und Mobilität.

Darüber hinaus beteiligt sich Deutschland an der Gemeinsamen Programmplanungsinitiative zu vorwiegend im Alter auftretenden neurodegenerativen Erkrankungen (Joint Programming Initiative „Neurodegenerative Diseases“) sowie an der Konzeption und Umsetzung von gemeinsamen europaweiten Förderprogrammen zu altersgerechten Assistenzsystemen für ein gesundes und unabhängiges Leben („Ambient Assisted Living Joint Programme“).

3.5 Schlussfolgerungen

Der demografische Wandel führt gemeinsam mit dem Strukturwandel in der Wirtschaft zu wesentlichen Herausforderungen für das wirtschaftliche Wachstum. Um wachstumshemmende Einflüsse des demografischen Wandels angesichts einer zurückgehenden und älter werdenden Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter zu begrenzen, müssen die Weichen rechtzeitig hin zu einer effektiveren Ausschöpfung des Arbeitskräftepotenzials, einer Erhöhung der Arbeitsproduktivität, einem höheren Kapitaleinsatz und der Stärkung der Innovationsfähigkeit der Unternehmen gestellt werden.

In einem marktwirtschaftlichen System leistet dies in erster Linie der Wettbewerb, indem er für einen effizienten Kapitaleinsatz, für Innovationen und Produktivitätsfortschritt sorgt. Die Politik kann und muss hierzu durch Anreize und günstige Rahmenbedingungen jedoch ebenfalls Beiträge leisten.



Bisher nicht ausreichend genutzte Arbeitskräftepotenziale lassen sich vor allem bei den Personengruppen mobilisieren, deren Erwerbsbeteiligung bislang nicht voll ausgeschöpft ist. Das betrifft vor allem Frauen und ältere Arbeitnehmer, aber auch diejenigen, bei denen eine dauerhafte Integration in den Arbeitsmarkt noch nicht gelungen ist. Zusätzliche Anstrengungen bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf und bei der Arbeitsmarktintegration sind dafür genauso unabdingbar wie alters- sowie altersgerechte Arbeitsbedingungen. Hierzu gehört ein gesellschaftlicher Mentalitätswechsel auf die Sicht des Alterns und des Alters. Zur Sicherung der Arbeitskräftebasis ist es zudem notwendig, Ungleichgewichten zwischen Arbeitsangebot und -nachfrage entgegenzuwirken und damit einem drohenden Fachkräftemangel vorzubeugen.

Bildung in allen Lebensphasen ist das Fundament für Produktivität, Innovationskraft und eine wachsende Wirtschaft wie auch für den Erhalt des sozialen Friedens, der Gerechtigkeit zwischen den Generationen und der individuellen Zufriedenheit. Mit der frühkindlichen Bildung wird die Basis für alle weiteren Bildungsschritte gelegt. Schul-, Berufs- und Hochschulausbildung entscheiden über die künftige Erwerbsbiografie, die berufliche Weiterbildung über Teilhabe und Beschäftigungsfähigkeit. Bildung im Alter ist schließlich Grundlage für die aktive Beteiligung am gesellschaftlichen Leben. Investitionen in Bildung, wie sie die Bundesregierung maßgeblich unterstützt, sind deshalb Investitionen in die Zukunft, deren gesamtwirtschaftliche Bedeutung kaum überschätzt werden kann. Damit die Menschen in allen Lebens- und Bildungssituationen durch entsprechende Bildungsmaßnahmen unterstützt werden können, werden Ressourcen für Bildung auf dem gegenwärtigen Niveau zu erhalten, für einzelne neue Aufgaben sogar noch zu erhöhen sein.

Für die Forschungs- und Innovationspolitik bringt der demografische Wandel Chancen wie Herausforderungen mit sich. Die Entwicklung und Umsetzung von Innovationen erfordert gut qualifizierte, Innovationen zugewandte Arbeitnehmer, Unternehmer und Wissenschaftler. Die für die Heranbildung und Rekrutierung von Nachwuchskräften für Forschung und Innovation notwendigen Rahmenbedingungen sind deshalb zu verbessern und auszubauen. Zugleich bieten gezielte Forschungs- und Innovationsaktivitäten die Chance, wettbewerbsfähige Konzepte, Produkte und Dienstleistungen für den demografischen Wandel zu entwickeln, so Leitmärkte zu schaffen und in Deutschland ansässige Unternehmen als Leitanbieter zu etablieren.



4. Alterssicherung

4.1 Bedeutung der demografischen Entwicklung für das System der Alterssicherung

Das System der Alterssicherung in Deutschland ruht auf drei Säulen: einer Regelsicherung (erste Säule), der betrieblichen Altersvorsorge (zweite Säule) und der privaten Altersvorsorge (dritte Säule).¹⁴³ Das mit Abstand größte Sicherungssystem ist die gesetzliche Rentenversicherung. Weitere nennenswerte Regelsysteme sind die Beamtenversorgung, die zusätzliche Alters- und Hinterbliebenenversorgung für Arbeitnehmer des öffentlichen Dienstes, die Alterssicherung der Landwirte, die Künstlersozialversicherung und die berufsständischen Versorgungswerke.

Die Regelsicherung ist darauf ausgerichtet, das Einkommen im Alter (auch im Falle von Invalidität und Tod des Ehepartners) nach dem Erwerbsleben zu sichern und damit das Arbeitsentgelt in einem bestimmten Umfang zu ersetzen. Sie sichert für die große Mehrheit der Bevölkerung einen auskömmlichen Lebensabend und schafft die Voraussetzung für eine Teilhabe am gesellschaftlichen Leben. Die umfassende Sicherung des Lebensstandards im Alter ist durch die staatlich organisierten Alterssicherungssysteme allerdings nicht vollständig gewährleistet. Deshalb ergänzen betriebliche und private Altersvorsorge die gesetzliche Rentenversicherung.

In der Gesamtschau über alle Systeme wurden im Jahr 2010 für Alterssicherungsleistungen einschließlich der Leistungen an Hinterbliebene rund 293 Milliarden Euro gezahlt.¹⁴⁴ Gemessen an dem Bruttoinlandsprodukt als Maßstab der gesamtwirtschaftlichen Leistung errechnet sich ein Anteil von knapp 12 %. Dies entspricht im europäischen Vergleich in etwa dem Durchschnitt aller Mitgliedstaaten.

Mit dem auf drei Säulen basierenden Alterssicherungssystem wird eine Risikostreuung in Bezug auf die spezifischen Vor- und Nachteile der verschiedenen Finanzierungsarten gewährleistet. Umlagefinanzierte Alterssicherungssysteme wie die gesetzliche Rentenversicherung, deren Leistungen (Alterseinkommen der Leistungsberechtigten, aber auch Leistungen an Erwerbsgeminderte und Hinterbliebene) aus den laufenden Einnahmen (Beiträgen der erwerbstätigen Generation sowie Steuern) finanziert werden, stehen vor Herausforderungen, wenn die Zahl der Beitrags- und Steuerzahler sinkt und die Zahl der Leistungsberechtigten steigt. Die Beiträge der Arbeitgeber und Arbeitnehmer sowie die

¹⁴³ Eine umfassende Beschreibung der ganz oder teilweise öffentlich finanzierten Alterssicherungssysteme ist dem ergänzenden Bericht der Bundesregierung zum Rentenversicherungsbericht gemäß § 154 Abs. 2 SGB VI (Alterssicherungsbericht 2008, Bundestags-Drucksache 16/11061) zu entnehmen. Informationen zur betrieblichen und privaten Alterssicherung sind in diesem Bericht ebenfalls enthalten.

¹⁴⁴ Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Sozialbudget 2010.



aufgewendeten Bundesmittel können nicht beliebig erhöht werden, ohne die Akzeptanz für die gesetzliche Rentenversicherung zu gefährden.

In kapitalgedeckten Systemen wie der betrieblichen Altersversorgung oder der Riester-Rente werden die Beiträge für den Aufbau eines Kapitalstocks und nicht unmittelbar zur Finanzierung der laufenden Ausgaben verwendet. Aber auch diese Systeme der zusätzlichen Altersvorsorge, deren Auf- und Ausbau der Staat zielgerichtet fördert, sind von Veränderungen im Bevölkerungsaufbau betroffen, denn die Erträge des Kapitalstocks müssen erwirtschaftet werden. Weiterhin haben Chancen und Risiken auf den Kapitalmärkten auf kapitalgedeckte Systeme größere Auswirkungen als auf eine Finanzierung im Umlageverfahren. Insgesamt stabilisiert eine Kombination verschiedener Finanzierungsverfahren das gesamte Alterssicherungssystem und macht es auch für die nachwachsenden Generationen zukunftsfest.

Durch den demografischen Wandel sind die Alterssicherungssysteme künftig vor besondere Herausforderungen gestellt. Nach aktuellen Modellrechnungen (12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung, Variante 1-W2 mit einer Zuwanderung von 200.000 Personen pro Jahr ab 2020) wird einerseits die Zahl der Personen im Alter zwischen 20 und 64 Jahren bis 2030 um über 6 Millionen sinken und andererseits die Zahl der Älteren und damit der Leistungsempfänger in diesem Zeitraum um mehr als 5 Millionen steigen. Im Ergebnis wird sich das Verhältnis zwischen der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter und der Bevölkerung im Rentenalter deutlich verschieben. Während heute auf eine Person im Alter ab 65 Jahre drei Personen im Alter von 20 bis 64 Jahren kommen, wird dieses Verhältnis bereits 2030 bei eins zu zwei liegen.

Der Rückgang der Zahl der Erwerbspersonen führt zu einer höheren Beitragsbelastung auf der Einnahmenseite der Alterssicherungssysteme. Gleichzeitig verursacht die steigende Zahl Älterer deutlich höhere Ausgaben auf der Leistungsseite.

4.2 Ziele für die Alterssicherungssysteme und eingeleitete Maßnahmen

Ziel der Alterssicherungspolitik ist es, Erwerbstätigen in der Nacherwerbsphase einen angemessenen Lebensstandard und eine Teilhabe am gesellschaftlichen Leben zu sichern. Um dies langfristig und auch mit Blick auf absehbare demografische Veränderungen zu gewährleisten, hat der Gesetzgeber die Rentenpolitik seit Anfang der 90er-Jahre darauf ausgerichtet, die Folgen des demografischen Wandels gleichmäßiger auf Leistungsempfänger und Beitragszahler zu verteilen. Ziel der Bundesregierung war und ist es, die nachhaltige Finanzierung der Alterssicherungssysteme zu gewährleisten.



4.2.1 Finanzielle Nachhaltigkeit der gesetzlichen Rentenversicherung

Die gesetzliche Rentenversicherung basiert auf einem Generationenvertrag, innerhalb dessen die Erwerbstätigen für Rentenbeziehende aufkommen. Nach Beendigung des Erwerbslebens ersetzt eine beitragsbezogene Altersrente in bestimmtem Umfang das Arbeitsentgelt. Die Solidarität zwischen den Generationen hat sich in den vergangenen Jahrzehnten und auch in der jüngsten Wirtschaftskrise als stabil und belastbar erwiesen.

Die gesetzliche Rentenversicherung ist das Alterssicherungssystem mit der weitaus größten Bedeutung. In ihr sind etwa 52 Millionen Menschen aktiv und passiv versichert, gut 20 Millionen Menschen beziehen insgesamt knapp 25 Millionen Renten. Der größte Anteil an den Renten entfällt mit gut 70 % (17,6 Millionen) auf Renten wegen Alters. Gut 23 % der Rentenfälle sind Renten wegen Todes (5,8 Millionen) und gut 6 % Renten wegen verminderter Erwerbsfähigkeit (1,6 Millionen).¹⁴⁵

Seit rund 20 Jahren ist es eine wesentliche Zielsetzung der Rentengesetzgebung, auf die demografische Herausforderung zu reagieren. Inzwischen wird die Rentenversicherung mit den eingeleiteten Reformen, zuletzt mit der Anhebung der Regelaltersgrenze auf 67 Jahre, von nationalen und internationalen Rentenexperten als demografiefest eingeschätzt. Die Reformen in der gesetzlichen Rentenversicherung sind geeignet, sowohl ein angemessenes Leistungsniveau als auch deren finanzielle Nachhaltigkeit zu sichern. Im Einzelnen wurden folgende Reformmaßnahmen ergriffen:

Mit dem Rentenreformgesetz 1992 hat der Gesetzgeber vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung erstmals strukturelle Veränderungen zur Abkehr von der damaligen Frühverrentungspolitik durch die Einführung von Abschlägen auf die Rentenhöhe bei vorzeitigem Rentenbeginn vorgenommen. Zur Begrenzung des Beitragssatzanstiegs erfolgte eine Umstellung der Rentenanpassung von der Bruttolohn- auf die Nettolohnorientierung. Außerdem wurden die Altersgrenzen für den abschlagsfreien Bezug von vorgezogenen Altersrenten auf die damalige Regelaltersgrenze von 65 Jahren angehoben. Diese Altersgrenzenanhebung war sehr langfristig angelegt. Sie sollte ursprünglich erst im Jahr 2001 beginnen und nach 12 Jahren abgeschlossen sein.

Im Jahr 1996 haben das Gesetz zur Förderung eines gleitenden Übergangs in den Ruhestand und das Wachstums- und Beschäftigungsförderungsgesetz die damalige Frühverrentungspraxis weiter korrigiert. Die mit der Rentenreform 1992 beschlossene Anhebung der Altersgrenzen für vorgezogene Altersrenten wurde beschleunigt. Die Altersgrenze für den abschlagsfreien Bezug der Altersrente wegen Arbeitslosigkeit oder nach Altersteilzeit wurde bis 2001 von

¹⁴⁵ Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Die Rentenbestände in der gesetzlichen Rentenversicherung in der Bundesrepublik Deutschland, Stand: 1. Juli 2010.



60 auf 65 Jahre angehoben. Die Altersgrenze für den abschlagsfreien Bezug der Altersrente für Frauen wurde in den Jahren 2000 bis 2004 von 60 auf 65 Jahre angehoben und die Altersgrenze für den abschlagsfreien Bezug der Altersrente für langjährig Versicherte von 2000 bis 2001 von 63 auf 65 Jahre. Bei Renteneintritt vor dem Alter 65 wird eine dauerhafte Rentenminderung in Höhe von 0,3% pro Monat des vorgezogenen Rentenbezugs wirksam.

Im Zeitraum 2000 bis 2005 wurden weitere wichtige rentenpolitische Maßnahmen umgesetzt. Neben der Frage der Sicherstellung der finanziellen Leistungsfähigkeit stand bei zahlreichen Maßnahmen das Ziel der ausgewogenen Verteilung der Lasten der demografischen Herausforderungen zwischen den Generationen im Mittelpunkt. Die Notwendigkeit weiterer Reformmaßnahmen ergab sich nicht zuletzt auch aus einer stärker steigenden Lebenserwartung.

Die Rentenreform 2001 verknüpfte die Dämpfung des Rentenanstiegs mit der Einführung der staatlich geförderten, zusätzlichen Altersvorsorge und der Stärkung der betrieblichen Altersversorgung. Die Aufwendungen für den Aufbau der zusätzlichen Altersvorsorge werden seitdem in der jährlichen Berechnung des aktuellen Rentenwerts berücksichtigt.

Mit dem im Jahr 2004 beschlossenen RV-Nachhaltigkeitsgesetz hat der Gesetzgeber erneut auf veränderte ökonomische und demografische Grundannahmen reagiert. Aufbauend auf den Maßnahmen der Rentenreform 2001 wurde die Rentenanpassungsformel durch Einführung eines Nachhaltigkeitsfaktors modifiziert, der Veränderungen im Verhältnis von Leistungsbeziehern und Beitragszahlern berücksichtigt.

Die generationengerechte Lastenverteilung der gesetzlichen Rentenversicherung wird durch die Beitragssatzobergrenzen von 20% bis zum Jahr 2020 und von 22% bis zum Jahr 2030 gewährleistet. Diesen Obergrenzen steht ein Sicherungsniveau vor Steuern von mindestens 46%¹⁴⁶ bis 2020 und von mindestens 43% bis 2030 gegenüber. Auf diese Weise bleiben die Verlässlichkeit und die nachhaltige Leistungsfähigkeit der gesetzlichen Rentenversicherung erhalten.

Mit der schrittweisen Anhebung der Regelaltersgrenze von bisher 65 auf 67 Jahre bis zum Jahr 2029 hat der Gesetzgeber 2007 eine weitere wichtige Maßnahme beschlossen, mit der die gesetzliche Rentenversicherung an die steigende Lebenserwartung angepasst wird. Mit der Anhebung der Altersgrenze wird die Leistungskraft des Generationenvertrags auch für die Zukunft gesichert. Die Zahl der Beitragszahler wird künftig steigen, die Potenziale älterer Beschäftigter werden besser genutzt.

¹⁴⁶ Definiert als Nettostandardrente bezogen auf das Nettodurchschnittsentgelt, jeweils vor Steuern.

Die Regelaltersgrenze wird von 2012 an in kleinen Schritten, beginnend mit dem Geburtsjahrgang 1947, bis zum Jahr 2029 stufenweise auf 67 Jahre angehoben. Die Stufen der Anhebung betragen zunächst einen Monat pro Jahrgang (Regelaltersgrenze von 65 auf 66 Jahre) und ab Jahrgang 1959 zwei Monate pro Jahrgang (Regelaltersgrenze von 66 auf 67 Jahre). Für alle ab 1964 Geborenen gilt die Regelaltersgrenze 67 Jahre. Allerdings haben Versicherte mit besonders langjähriger – nicht selten belastender – Erwerbstätigkeit und entsprechend langer Zahlung von Beiträgen zur gesetzlichen Rentenversicherung nach wie vor Anspruch auf einen abschlagsfreien vorzeitigen Renteneintritt mit 65 Jahren.

Weitere Einzelheiten sind dem im November 2010 vorgelegten Bericht der Bundesregierung gemäß § 154 Absatz 4 des Sechsten Buches Sozialgesetzbuch zur Anhebung der Regelaltersgrenze auf 67 Jahre¹⁴⁷ zu entnehmen. Mit diesem Bericht bekräftigt die Bundesregierung die Notwendigkeit und Vertretbarkeit der beschlossenen Anhebung der Regelaltersgrenze.

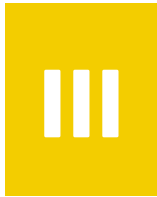
Die schrittweise Anhebung des Renteneintrittsalters ist ein Signal an Gesellschaft und Wirtschaft. Das längere Erwerbsleben ist eine Chance auf mehr Wohlstand und Teilhabe für die gesamte Gesellschaft.

4.2.2 Betriebliche und private Altersvorsorge

Die gesetzliche Rentenversicherung ist und bleibt auch in Zukunft die wichtigste Säule der Altersversorgung. Fest steht aber auch: Zur Sicherung des Lebensstandards im Alter ist eine Ergänzung durch betriebliche und private Altersvorsorge unerlässlich.

Die betriebliche Altersversorgung wurde durch ein umfassendes Maßnahmenpaket reformiert: Beschäftigte haben unter anderem seit 2002 einen Anspruch auf eine Betriebsrente im Wege der Entgeltumwandlung, und die Beitragsleistungen in eine kapitalgedeckte betriebliche Altersversorgung sind bis zur Höhe von 4% der Beitragsbemessungsgrenze steuer- und beitragsfrei. Nach dem 2007 verabschiedeten Gesetz zur Förderung der zusätzlichen Altersvorsorge und zur Änderung des Dritten Buches Sozialgesetzbuch bleiben diese seit 2002 steuerfreien Beiträge in dem bisherigen Rahmen unbefristet sozialabgabenfrei. Damit haben die Beteiligten Planungssicherheit. Der besonders auf Tarifverträgen beruhende Auf- und Ausbau der betrieblichen Altersversorgung kann in den nächsten Jahren fortgesetzt werden. Mit der Einführung der Pensionsfonds als eines neuen Durchführungsweges und der Mitnahmemöglichkeit der Vorsorgebeträge beim Arbeitgeberwechsel wurde die betriebliche Altersversorgung weiter aufgewertet.

¹⁴⁷ Bundestags-Drucksache 17/3814.





Seit Anfang 2002 fördert der Staat den Aufbau der dritten Säule, der privaten zusätzlichen Altersvorsorge (Riester-Rente). Die Förderung kann insbesondere von Arbeitnehmern, Personen mit Pflichtbeiträgen zur gesetzlichen Rentenversicherung wie auch von Besoldungsempfängern in Anspruch genommen werden. Gefördert werden Beiträge zugunsten eines zertifizierten Altersvorsorgevertrages sowie – unter bestimmten Voraussetzungen – zum Aufbau einer kapitalgedeckten betrieblichen Altersversorgung. Mittlerweile beträgt allein die Zahl der Altersvorsorgeverträge (private Riester-Verträge) rund 15 Millionen. Die Förderung erfolgt auf zwei Wegen: Mit Zulagen – davon profitieren besonders Geringverdiener und Familien mit Kindern – und mit über die Zulagen hinausgehenden Steuerersparnissen (zusätzlicher Sonderausgabenabzug). Je nach Familienstand und Einkommen kann die staatliche Förderquote mehr als 90% betragen. Für viele Geringverdiener gilt: Bereits mit einem geringen monatlichen Eigenbeitrag lässt sich zusammen mit der staatlichen Förderung eine Zusatzrente aufbauen, die eine merkliche Erhöhung der Alterseinkünfte bewirkt. Neben der Riester-Förderung wurde ab 2005 auch ein zusätzlicher Sonderausgabenabzug für Beiträge zugunsten einer Basisrente (sogenannte Rürup-Rente) eingeführt. Von dieser Förderung können alle Steuerpflichtigen profitieren, insbesondere Selbstständige.

Um den Ausbau der dritten Säule zu stärken, sind sukzessive weitere Verbesserungen realisiert worden:

- Erhöhung der Bürgerfreundlichkeit durch Einführung eines Dauerzulagenantrags und die Möglichkeit einer Kapital-Einmal auszahlung von bis zu 30%
- Stärkere Förderung von Familien mit Kindern durch Erhöhung der Kinderzulage für ab 2008 geborene Kinder
- Nutzung des angesparten Riester-Kapitals auch zur Anschaffung oder Entschuldung einer selbstgenutzten Wohnimmobilie (Eigenheimrente)
- Aufnahme der Erwerbsminderungsrentner in den geförderten Personenkreis
- Schaffung von Anreizen für junge Leute zum Aufbau einer Zusatzrente durch Einführung des sogenannten „Berufseinsteiger-Bonus“

Im Koalitionsvertrag bekennt sich die Bundesregierung ausdrücklich zur staatlich geförderten privaten Altersvorsorge. Eine Vielzahl von Menschen nutzt bereits diesen Weg, um privat Vorsorge zu betreiben. Insgesamt stabilisiert die Kombination der Finanzierungsverfahren das gesamte Alterssicherungssystem.

4.2.3 Versorgung der öffentlich Bediensteten

Die auf verfassungsrechtlichen Grundlagen beruhende Versorgung der Beamten, Richter und Soldaten umfasst sowohl die Regel- als auch eine Zusatzsicherung. Sie übernimmt damit die Sicherungsfunktionen der ersten beiden Säulen. Aus dem Bereich des unmittelbaren öffentlichen Dienstes des Bundes gab es am 1. Januar 2010 etwa 664.000 Versorgungsempfänger (Ruhegehaltsempfänger und Hinterbliebene).

Die Altersversorgungssysteme der Beamten, Richter und Soldaten sind – ähnlich wie die gesetzliche Rentenversicherung – ebenfalls von den Auswirkungen des demografischen Wandels betroffen. Auf der Einnahmenseite sind für ein Finanzierungssystem aus öffentlichen Haushaltsmitteln – wie es die Beamten- und Soldatenversorgung darstellt – vor allem die sinkende Zahl von Steuerzahlern und das sich verändernde Verhältnis von leistungsstärkeren, erwerbstätigen Steuerzahlern und nicht mehr erwerbstätigen Steuerzahlern von Bedeutung. Die die Ausgabenseite bestimmenden Versorgungskosten hingegen werden im Wesentlichen durch die Zahl der Versorgungsempfänger, die Höhe der jeweiligen Versorgungsbezüge und durch die Bezugsdauer bestimmt. Sie werden zwar in den kommenden Jahren auch beim Bund¹⁴⁸ nominal steigen. Entscheidend für die Tragfähigkeit des Versorgungssystems ist jedoch das Verhältnis der künftigen Versorgungsausgaben zu dem künftigen Bruttoinlandsprodukt (Versorgungsquote) und zu den künftigen Steuereinnahmen (Versorgungs-Steuer-Quote). Hier zeichnet sich nach den Vorausberechnungen des Vierten Versorgungsberichts für die Versorgungssysteme des Bundes sowohl bei der Entwicklung der Versorgungsquote als auch bei der Versorgungs-Steuer-Quote eine stabile Entwicklung ab.¹⁴⁹

Ein Grund für die insgesamt stabile Entwicklung der Kosten für die Alterssicherungssysteme des Bundes ist die seit 2001 rückläufige Zahl der Versorgungsempfänger des Bundes. Sie wird auch in den kommenden Jahren weiter sinken. Besonders deutlich wird der Rückgang ab dem Jahr 2030 sein. Diese Entwicklung beruht hauptsächlich auf dem starken Rückgang der Versorgungsempfänger der ehemaligen Deutschen Bundesbahn und der ehemaligen Deutschen Bundespost.


Unterstützt wird die stabile Entwicklung der Versorgungsausgaben durch eine Vielzahl von kostendämpfenden Maßnahmen, wie sie der Gesetzgeber bereits seit Beginn der 90er-Jahre in der Beamten- und Soldatenversorgung getroffen hat. Dabei sind regelmäßig die Reformmaßnahmen der gesetzlichen

¹⁴⁸ Aussagen zu der Entwicklung der Versorgungsausgaben in den Ländern können nicht getroffen werden. Seit der Änderung des Grundgesetzes durch die Föderalismusreform I im Jahr 2006 (BGBl. I, S. 2034) trifft der Bund Regelungen auf dem Gebiet des Versorgungsrechts nur noch für Beamte und Richter des Bundes sowie für Soldaten. Die Länder regeln das Versorgungsrecht ihrer Beamten und Richter in eigener Verantwortung.

¹⁴⁹ Der Vierte Versorgungsbericht der Bundesregierung (Bundestags-Drucksache 16/12660) enthält eine umfassende Beschreibung der Versorgungsleistungen im öffentlichen Dienst des Bundes sowie Hochrechnungen zu den Versorgungsausgaben der kommenden Jahre.



Rentenversicherung auf den Bereich der Beamten- und Soldatenversorgung übertragen worden. Zu den kostendämpfenden Maßnahmen gehören beispielsweise die Streckung der Ruhegehaltsskala, die bewirkt, dass das Höchstruhegehalt erst mit 40 Dienstjahren (früher mit 35 Dienstjahren) erreicht werden kann, die Absenkung des Höchstruhegehaltssatzes von 75 % auf 71,75 %, die Einführung von Versorgungsabschlägen bei einem vorzeitigen Ruhestandseintritt sowie die schrittweise Anhebung des Ruhestandseintrittsalters auf das 67. Lebensjahr bis zum Jahr 2029.



Einen wichtigen Beitrag zur langfristigen und nachhaltigen Finanzierung der Beamten- und Soldatenversorgung leisten auch die 1999 vor dem Hintergrund der demografischen Veränderungen gebildeten Versorgungsrücklagen sowie der 2007 eingerichtete Versorgungsfonds des Bundes. Hierdurch wurde das System der Beamten- und Soldatenversorgung erstmals um zwei wichtige Elemente der Kapitaldeckung ergänzt: Erstens sollen die als Sondervermögen geführten Versorgungsrücklagen ab 2018 über einen Zeitraum von 15 Jahren, also in Zeiten höherer Belastung, einen Beitrag zur Finanzierung der Versorgungsaufwendungen leisten und die öffentlichen Haushalte entlasten. Zweitens zielt der ebenfalls als Sondervermögen geführte Versorgungsfonds des Bundes auf eine dauerhafte Finanzierung der Versorgungslasten.¹⁵⁰ Für alle ab dem Jahr 2007 beim Bund neu eingestellten Beamten, Richter und Berufssoldaten zahlen die Dienstherren seither während der gesamten Dienstzeit regelmäßig einen bestimmten Betrag an den Versorgungsfonds, aus dem die künftigen Versorgungskosten dieses Personenkreises finanziert werden. Die finanziellen Lasten werden damit nicht mehr den nachfolgenden Generationen aufgebürdet, sondern künftig der Periode zugeordnet, in der sie begründet wurden.

Für die Tarifbeschäftigten des öffentlichen Dienstes des Bundes tritt in Ergänzung der Leistungen der gesetzlichen Rentenversicherung als betriebliche Altersversorgung (zweite Säule der Alterssicherung) eine Zusatzversorgung hinzu. Die auf Tarifvertrag beruhende Zusatzversorgung wird durch die Versorgungsanstalt des Bundes und der Länder (VBL) durchgeführt.¹⁵¹ Ihre Ausgaben werden zum weit überwiegenden Teil durch Umlagen der Arbeitgeber unter Beteiligung der Arbeitnehmer gedeckt, ergänzt durch von einzelnen Arbeitgebern (unter anderem dem Bund) zu zahlende sogenannte Sanierungsgelder. Das Leistungsrecht und die Finanzierung der VBL wurden im Jahr 2002 grundlegend reformiert. Hierzu wurde das bisherige Gesamtversorgungssystem zum Ablauf des Jahres 2000 geschlossen und durch ein in der Privatwirtschaft übliches Betriebsrentensystem abgelöst. Dies trägt zu einer deutlichen Verringerung der Ausgabenzuwächse bei. Die Belastungen künftiger Generationen werden damit vermindert.

¹⁵⁰ Neben dem Bund haben auch einzelne Länder Versorgungsfonds eingeführt.

¹⁵¹ In der VBL sind neben den Tarifbeschäftigten des Bundes auch die Tarifbeschäftigten der Länder, einiger Kommunen, der Sozialversicherungsträger und sonstige Beteiligte versichert.

4.2.4 Ergänzende Absicherung Hilfebedürftiger

Über die beschriebenen Sicherungssysteme mit den drei Säulen der gesetzlichen, der betrieblichen und der privaten kapitalgedeckten Altersvorsorge wird auch zukünftig die große Mehrheit der Bevölkerung im Alter gut abgesichert sein. Für diejenigen, die nicht in ausreichendem Umfang vorsorgen konnten, bestehen ergänzende Absicherungen: Mit der „Grundsicherung im Alter und bei Erwerbsminderung“ wurde 2003 in Deutschland ein Instrument zur Vermeidung von Armut im Alter eingeführt, welches das soziokulturelle Existenzminimum garantiert. Die „Grundsicherung im Alter und bei Erwerbsminderung“ ist keine Leistung der gesetzlichen Rentenversicherung, sondern eine aus Steuermitteln finanzierte Existenzsicherung. Sie ist eine Leistung der Sozialhilfe, die Hilfebedürftigkeit voraussetzt. Einkünfte zur Bestreitung des Lebensunterhalts werden daher nach § 82 Zwölftes Buch Sozialgesetzbuch (SGB XII) grundsätzlich auf die Grundsicherung angerechnet (Grundsatz der Nachrangigkeit nach § 2 SGB XII).

Nach Angaben des Statistischen Bundesamtes bezogen 2009 nur etwa 0,7% der 18- bis 64-Jährigen und knapp 2,4% der 65-Jährigen und Älteren Leistungen der „Grundsicherung im Alter und bei Erwerbsminderung“.

Darüber hinaus können Haushalte Wohngeld als Zuschuss zu den Wohnkosten erhalten. Im Jahr 2009 bezogen 389.000 Rentnerhaushalte Wohngeld, was einem Anteil von 3,5% an der Gesamtzahl der Rentnerhaushalte entspricht. Die durchschnittliche Wohngeldhöhe betrug 92 Euro. Damit hat das Wohngeld auch für die wirtschaftliche Sicherung des Wohnens im Alter eine große Bedeutung.¹⁵²

Wie viele ältere Menschen künftig auf staatliche Unterstützung angewiesen sein werden, kann nicht vorhergesagt werden und hängt auch davon ab, wie sich die wirtschaftliche Lage in Deutschland entwickeln wird.

Die wichtigste Voraussetzung zur Vermeidung von Hilfebedürftigkeit im Alter ist eine dauerhafte Erwerbstätigkeit mit ausreichendem Einkommen. Niedrige Alterseinkommen ergeben sich insbesondere aus langen Phasen von Arbeitslosigkeit oder sehr niedrigem Erwerbseinkommen.

Die Bundesregierung will die Themen Sicherheit im Alter und Prävention von Altersarmut – wie im Koalitionsvertrag vereinbart – aktiv angehen. Im Herbst 2011 wird das Bundesministerium für Arbeit und Soziales einen „Regierungsdialog Rente“ beginnen, in dem konkrete Maßnahmen zur Vermeidung von Altersarmut und zur Stärkung der sozialen Sicherung im Alter diskutiert werden sollen.

¹⁵² Statistisches Bundesamt 2009: Wohngeld, Fachserie 13 Reihe 4, S. 22.



4.3 Schlussfolgerungen

Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels, aber auch angesichts der Veränderungen in der Arbeitswelt und der ökonomischen Rahmenbedingungen hat die Bundesregierung nicht nur in der gesetzlichen Rentenversicherung, sondern im gesamten Bereich der Alterssicherung in den letzten zwei Jahrzehnten eine Reihe wichtiger Reformen durchgeführt. Sie konnte damit ein angemessenes Leistungsniveau und die finanzielle Nachhaltigkeit des Alterssicherungssystems sichern. Diese Reformen standen auch im Zusammenhang mit der jeweiligen Einschätzung der künftigen demografischen Entwicklung.

Durch die Reformmaßnahmen ist ein Alterssicherungssystem entstanden, das der demografischen Entwicklung durch eine Kombination aus verschiedenen Teilsicherungssystemen Rechnung trägt. Dies wird durch die Anhebung der Regelaltersgrenze auf 67 Jahre bis zum Jahr 2029 besonders deutlich.

Die Anhebung der Altersgrenze dient der Sicherung des Wohlstands, gewährleistet die Gerechtigkeit zwischen den Generationen und stärkt die internationale Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands. Mit dem Anstieg der durchschnittlichen Lebenszeit verlängert sich vor allem die Zeit eines gesunden und leistungsfähigen Alters. Ein längeres Erwerbsleben ist vor diesem Hintergrund geboten. Die Erwerbsbeteiligung und die Arbeitsmarktchancen haben sich in den letzten Jahren gerade für Ältere deutlich verbessert. Der bereits eingeleitete Paradigmenwechsel muss sich fortsetzen. Eine lange Übergangszeit ermöglicht die notwendigen Anpassungen und verteilt die Folgen des demografischen Wandels ausgewogener zwischen den Generationen. Die Anhebung der Altersgrenze verhindert eine Überforderung der jüngeren Generation und erhöht das Einkommensniveau für die künftigen Rentner. Damit sichert sie den gemeinsamen Wohlstand in Deutschland und stellt die Weichen für eine altersgerechte Arbeitswelt.

Dieses Prinzip der Solidarität muss auch in Zukunft gewährleistet bleiben, wenn weniger und durchschnittlich ältere Erwerbstätige den Wohlstand erwirtschaften und die soziale Sicherung gewährleisten.



5. Gesundheit und Pflege

5.1 Auswirkungen des demografischen Wandels auf das Gesundheitssystem

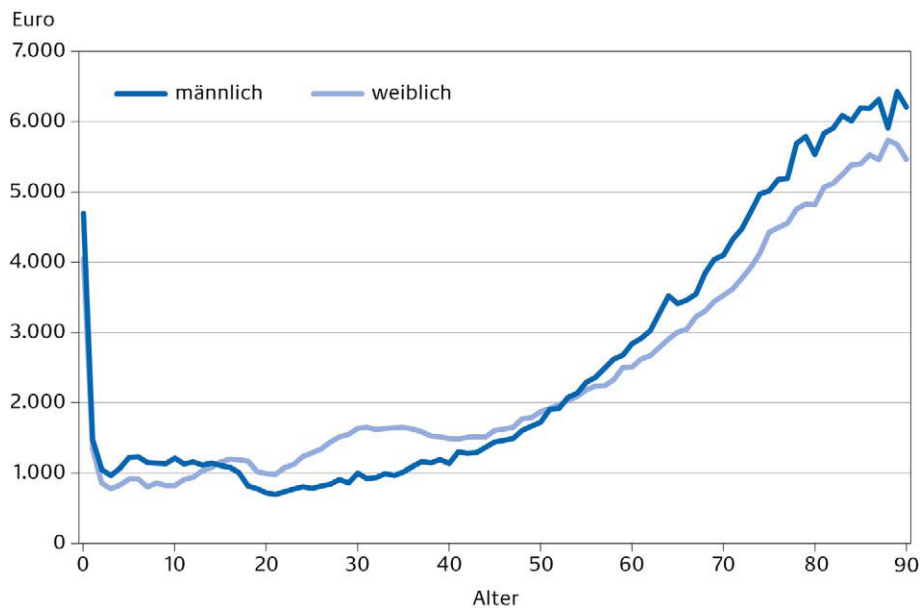
Das deutsche Gesundheitssystem bietet eine qualitativ hochwertige, für die gesamte Bevölkerung zugängliche Gesundheitsversorgung. Wie Umfragen regelmäßig belegen, fühlt sich die ganz überwiegende Mehrheit der Bevölkerung durch dieses System gut versorgt. Die Gesetzliche Krankenversicherung (GKV) sichert gegenwärtig die Gesundheitsversorgung für knapp 90% der Bevölkerung. Weitere rund 10% verfügen über einen privaten Krankenversicherungsschutz oder eine anderweitige Absicherung im Krankheitsfall. Die Veränderungen im Bevölkerungsaufbau, die durch einen zunehmenden Anteil älterer und hochbetagter Menschen gekennzeichnet sind, setzen das Gesundheitssystem jedoch von zwei Seiten, der Ausgaben- und der Einnahmenseite, unter Druck.

Grundsätzlich gilt: Immer mehr Menschen erlangen bei besserer geistiger und körperlicher Leistungsfähigkeit ein hohes Alter. Zu der steigenden Lebenserwartung haben maßgeblich der gestiegene Wohlstand, verbesserte Arbeitsbedingungen und vor allem auch der medizinische Fortschritt beigetragen. Die gewonnenen Jahre gehen nicht nur mit gesunden Lebensphasen einher. Ältere Menschen erkranken im Durchschnitt häufiger und schwerer als Jüngere. Schwerwiegende, chronische Erkrankungen und Multimorbidität (Multimorbidität bedeutet das gleichzeitige Vorliegen mehrerer Krankheiten bei einer Person) nehmen zu. Deshalb ist künftig mit einem steigenden Bedarf an Gesundheitsleistungen und damit verbunden höheren Gesundheitsausgaben zu rechnen.

Der genaue Ausgabenanstieg lässt sich nicht verlässlich prognostizieren. In der Wissenschaft ist umstritten, ob die steigende Lebenserwartung zu einem starken Anstieg der Behandlungskosten führt (Medikalisierungsthese) oder ob sich der überwiegende Teil der Behandlungskosten lediglich mit dem Lebensende verschiebt (Kompressionsthese). Für beide Theorien liegen Studien vor. Die alters- und geschlechtsspezifischen Ausgabenprofile in der GKV verdeutlichen aber, dass ab dem Alter von etwa 50 Jahren die durchschnittlichen Pro-Kopf-Ausgaben pro Jahr für beide Geschlechter deutlich ansteigen. Dabei liegt die stärkste Zunahme im Altersbereich zwischen 65 und 80 Jahren (vgl. Abbildung 28).



Abbildung 28: Alters- und geschlechtsspezifische Ausgabenprofile in der GKV im Jahr 2009



Quelle: Bundesministerium für Gesundheit
(auf Basis von Daten des Bundesversicherungsamtes für 2009)

Die Entwicklung der Gesundheitsausgaben wird nicht nur durch die steigende Lebenserwartung, sondern maßgeblich auch durch den medizinisch-technischen Fortschritt bestimmt. Innovative Behandlungsverfahren und Produkte tragen dazu bei, dass die Gesundheitsversorgung in Deutschland immer besser wird, sie verursachen in der Regel aber auch zusätzliche Kosten. Kostensenkungspotenziale medizinischer Innovationen, zum Beispiel durch eine schnellere Gesundung von Erkrankten oder geringeren Behandlungsbedarf infolge vermiedener Nebenwirkungen, gilt es konsequent zu erschließen.

Die Verschiebung der Altersstruktur wirkt nicht nur auf der Ausgabenseite der GKV, sondern auch auf deren Einnahmenseite. Die GKV wird bislang überwiegend durch lohn- und gehaltsbezogene Beiträge finanziert. Die mit der Bevölkerungsalterung verbundene Zunahme des Anteils von Personen, die nicht mehr im aktiven Erwerbsleben stehen (Rentner), führt tendenziell zu einer Schwächung der Finanzierungsbasis. Denn bei Menschen im Ruhestand liegen die Einkünfte im Allgemeinen niedriger als während des Erwerbslebens, sodass nur geringere Beiträge erhoben werden können. Ein Festhalten am

rein lohn- und gehaltsbezogenen Finanzierungssystem wäre daher mit einer ständig zunehmenden Belastung der erwerbstätigen Bevölkerung verbunden. Dies erscheint unter dem Gesichtspunkt der Generationengerechtigkeit auch deshalb problematisch, weil die Ausgaben für die medizinische Versorgung der Rentner die durch sie aufgebrauchten Beitragsleistungen deutlich übersteigen. So lag 2010 der sogenannte Deckungsbeitrag der Ruheständler in der GKV bei rund 45%.¹⁵³

Diese Entwicklungen würden ohne entsprechende Gegenmaßnahmen zu einer dauerhaften und wachsenden Finanzierungslücke im Gesundheitssystem führen.

Die Veränderungen im Altersaufbau der Bevölkerung wirken sich auch auf die Private Krankenversicherung (PKV) aus. Allerdings werden die Folgen durch die Alterungsrückstellungen dort deutlich gemildert. Entsprechend dem privatrechtlich bestimmten Geschäftsmodell der Unternehmen der PKV werden steigende Gesundheitsausgaben in der Prämienkalkulation und bei der Bildung von Alterungsrückstellungen berücksichtigt. Neben der GKV ist die PKV ein konstitutives Element in einem freiheitlichen Gesundheitswesen. Die Bundesregierung hält an diesem bewährten zweigliedrigen System fest.

Die veränderte Altersstruktur mit einer Zunahme älterer Menschen und altersspezifischer Erkrankungen hat zudem Folgen für die medizinische Versorgung sowohl auf Seiten der Patienten als auch auf Seiten der Heil- und Pflegeberufe. Die optimale Versorgung bei chronischen Erkrankungen und Multimorbidität rückt in den Vordergrund der Überlegungen. So sind die medizinisch-therapeutischen Behandlungsangebote und die pflegerische Versorgung an die besonderen Anforderungen bei alten und älteren Menschen anzupassen. Zur Vorbeugung und Linderung altersspezifischer Erkrankungen sowie zur Vermeidung von Pflegebedürftigkeit sind Prävention und Rehabilitation von zentraler Bedeutung.

Die Alterung der Bevölkerung betrifft auch die Menschen, die in den Gesundheitsberufen tätig sind und damit die Gesundheitsversorgung tragen. Der wachsenden Nachfrage nach Gesundheitsleistungen steht ein schrumpfendes Arbeitskräftepotenzial gegenüber. So werden in den nächsten Jahren viele niedergelassene Ärzte in den Ruhestand treten. Aber auch in den Krankenhäusern sind mittel- bis langfristig Personalengpässe zu erwarten, wenn keine Maßnahmen zur Förderung der Gesundheitsberufe ergriffen werden. Bereits heute tritt in bestimmten ländlichen Regionen, die besonders vom demografischen Wandel betroffen sind, Personalmangel in der ärztlichen Versorgung auf. Für diese regionalen Versorgungsprobleme sind Antworten notwendig.

¹⁵³ Berechnungen des Bundesministeriums für Gesundheit auf Grundlage der amtlichen Statistik der GKV, hier: Endgültige Rechnungsergebnisse KJ1 aus 2010, abrufbar unter http://www.bmg.bund.de/fileadmin/dateien/Downloads/Statistiken/GKV/Finanzergebnisse/KJ1_2010.pdf (Stand 15. August 2011).



5.2 Ziele für die Gesundheitspolitik und eingeleitete Maßnahmen

Ziel der Bundesregierung ist es, dass alle Menschen in Deutschland auch in Zukunft unabhängig von Einkommen, Alter und gesundheitlichem Risiko die notwendige medizinische Versorgung qualitativ hochwertig und wohnortnah erhalten und am medizinischen Fortschritt teilhaben können. Dies erfordert es, Struktur, Organisation und Finanzierung der GKV sozial ausgewogen und generationengerecht anzupassen, eine flächendeckende und bedarfsgerechte medizinische Versorgung sicherzustellen sowie die Prävention und Gesundheitsförderung zu stärken.

5.2.1 Finanzielle Nachhaltigkeit des Gesundheitssystems

Die demografische Entwicklung und ihre Folgen für die Einnahmen- und Ausgabenentwicklung in der GKV erfordern Reformen, durch die das System nachhaltig und sozial ausgewogen gesichert wird.

Mit dem GKV-Finanzierungsgesetz, das zum 1. Januar 2011 in Kraft getreten ist, hat die Bundesregierung die Weichen für eine langfristige Stabilisierung der GKV und für einen funktionsfähigen Wettbewerb im Gesundheitswesen gestellt. Die Ausgaben der GKV sind bereits seit einigen Jahren schneller gewachsen als die Einnahmen, was die Beitragssätze steigen ließ. Diese Entwicklung hätte sich ohne eine Korrektur des Finanzierungsmechanismus stetig verstärkt. Steigende Beitragssätze führen zu steigenden Arbeitskosten und gefährden damit Wachstum und Beschäftigung. Daher ist es ein zentrales Ziel der GKV-Finanzierungsreform, die Einkommensabhängigkeit der Beiträge zu vermindern und die Entwicklung der Arbeitskosten von der Entwicklung der Gesundheitskosten zu entkoppeln.

Eine nachhaltige Finanzierung kann darüber hinaus nur in einem System mit funktionierendem Wettbewerb gelingen. Denn dieser Wettbewerb zwingt die Krankenkassen zum einen, sparsam zu wirtschaften, und eröffnet zum anderen Spielräume für eine bessere Versorgung.

Deshalb wurden mit dem GKV-Finanzierungsgesetz folgende Maßnahmen zur langfristigen Stabilisierung der GKV umgesetzt:

- Der Arbeitgeberbeitragssatz wurde auf der Höhe von 7,3% gesetzlich festgeschrieben und damit der Automatismus durchbrochen, dass Ausgabensteigerungen zwangsläufig zu steigenden Arbeitskosten führen.
- Weitere unvermeidbare Ausgabensteigerungen werden über einkommensunabhängige Zusatzbeiträge der Versicherten finanziert, deren Höhe von den Krankenkassen in festen Eurobeträgen individuell festgelegt wird. Im Wettbewerb der Krankenkassen stellen Zusatzbeiträge ein für alle Versicherten nachvollziehbares Preissignal dar. Damit haben die Krankenkassen

die Möglichkeit, ihre individuellen Vorteile mit festen Europreisen darzustellen und damit zu werben. Die Versicherten können vergleichen, welche Krankenkassen mit ihren jeweiligen Leistungen, Versorgungsangeboten und Preisen sie bevorzugen.

- Damit die Beitragszahler vor einer unverhältnismäßigen Belastung geschützt sind, wurde ein Sozialausgleich eingeführt. Er wird grundsätzlich aus Steuermitteln finanziert und in der Regel ohne Antragsverfahren des Mitgliedes gewährt. Der Sozialausgleich greift, wenn der durchschnittliche Zusatzbeitrag 2% des individuellen sozialversicherungspflichtigen Einkommens übersteigt. Hierdurch wird die tatsächliche wirtschaftliche Leistungsfähigkeit der Bürger berücksichtigt.

Die Finanzierung über einkommensunabhängige Zusatzbeiträge sorgt dafür, dass zusätzliche Leistungen, die zur Versorgung einer älter werdenden Bevölkerung erforderlich sind, auch erbracht werden können. Dies schafft die Voraussetzungen für die Sicherung einer guten Versorgung, damit der medizinische Fortschritt für alle zugänglich bleibt. Um diesen erweiterten Finanzierungsspielraum auch konsequent für eine bessere Gesundheitsversorgung ohne Ressourcenverschwendung zu nutzen, sind weitere strukturelle Reformen zur Stärkung des Wettbewerbs notwendig.

Für den besonders ausgabendynamischen Bereich der Arzneimittelversorgung hat die Bundesregierung daher eine umfassende Neuordnung des Arzneimittelmarktes in der GKV eingeleitet. Das Arzneimittelmarktneuordnungsgesetz (AMNOG), das zum 1. Januar 2011 in Kraft getreten ist, sieht für alle Arzneimittel mit neuen Wirkstoffen bei Markteinführung eine Nutzenbewertung mit anschließender Vereinbarung eines Erstattungsbetrags vor. Ärzte und Patienten erhalten damit frühzeitig wissenschaftlich fundierte Informationen über den Zusatznutzen. Der Preis soll nicht höher sein als der nachgewiesene Nutzen, sodass die Beitragszahler entlastet werden. Diese Regelungen sowie auch die gesetzlichen Pflichtrabatte der Hersteller an die Krankenkassen gelten auch für die PKV. Damit wird erreicht, dass in beiden Krankenversicherungssystemen für Arzneimittel vergleichbare Preise gezahlt werden.

Weitere Reformen sind die konsequente Anwendung des Wettbewerbs- und Kartellrechts in der GKV (ebenfalls im AMNOG geregelt) sowie die Ausweitung der Möglichkeiten, eine unmittelbare Kostenerstattung zu wählen. Ein wettbewerbsorientiertes System ist der beste Garant dafür, dass Krankenkassen und Leistungserbringer die Bedürfnisse von Patienten und Versicherten in den Mittelpunkt stellen.



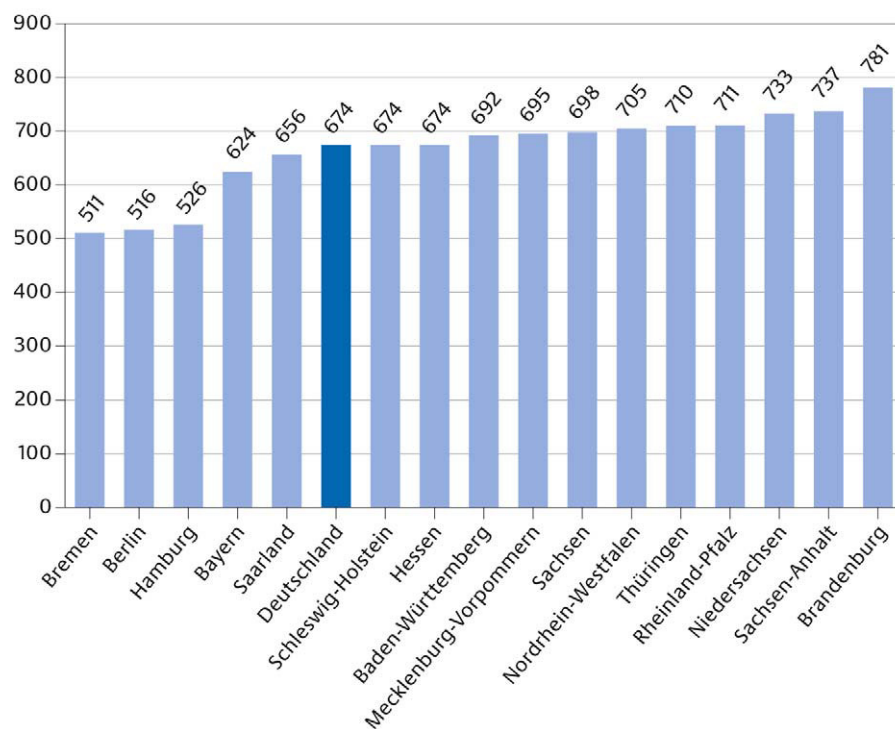
5.2.2 Qualitativ hochwertige Versorgung

5.2.2.1 Flächendeckende und bedarfsgerechte medizinische Versorgungsangebote

Die Sicherstellung einer flächendeckenden medizinischen und pflegerischen Versorgung ist einer der Grundpfeiler der Daseinsvorsorge. Eine besondere Herausforderung stellt die Bereitstellung ausreichender und wohnortnaher ambulanter wie stationärer Versorgungseinrichtungen vor allem in ländlichen Regionen dar.

Im internationalen Vergleich ist die Arztdichte in der ambulanten Versorgung hierzulande zwar relativ hoch. Allerdings gibt es deutliche regionale Unterschiede (vgl. Abbildung 29).

Abbildung 29: Einwohner je Vertragsarzt, 2010



Quelle: Kassenärztliche Bundesvereinigung

Während in Bremen 511 Einwohner auf einen Vertragsarzt kommen, hat ein Arzt in Brandenburg durchschnittlich 781 Einwohner zu versorgen. Der Bundesdurchschnitt liegt bei 674 Einwohnern je Vertragsarzt. Generell ist die Arztdichte in Ballungsgebieten besonders hoch, während sie in den Flächenländern und insbesondere in den ostdeutschen Ländern deutlich niedriger ist. Eine Unterversorgung droht dabei nicht flächendeckend. Betroffen sind

insbesondere dünn besiedelte ländliche Regionen, in denen es bereits heute zu Problemen bei der Nachbesetzung von Arztpraxen kommt. Gerade in solchen Regionen müssen Patienten oftmals lange Strecken zurücklegen, um einen Arzt zu erreichen.

Der Gesetzgeber hat durch eine Flexibilisierung des Vertragsarztrechts im Jahr 2006 bereits Maßnahmen initiiert, die einer Verbesserung der Versorgung dienen. Hierzu gehören etwa die Verbesserung der Anstellungsmöglichkeiten für Ärzte, die Erleichterung der Gründung einer Zweigpraxis sowie die Möglichkeit der gleichzeitigen Tätigkeit im Krankenhaus und in der vertragsärztlichen Versorgung. Zur Entlastung der Ärzte kann schließlich auch eine bessere Nutzung der Delegationsmöglichkeiten heilkundlicher Tätigkeiten mit Unterstützung von telemedizinischen Anwendungen beitragen.

Eine angemessene medizinische Versorgung, vor allem in ländlichen Regionen, ist auf Dauer nur zu gewährleisten, wenn das entsprechende Gesundheitspersonal vor Ort zur Verfügung steht.

Um auch künftig eine flächendeckende, bedarfsgerechte und wohnortnahe Versorgung für alle Versicherten zu gewährleisten, werden gemeinsame Anstrengungen aller beteiligten Akteure erforderlich sein. Denn die Attraktivität einer Gemeinde für ihre Bürger hängt nicht zuletzt von der vorhandenen medizinischen Infrastruktur ab. Sinnvoll ist ein abgestimmtes Vorgehen, das es in einigen Regionen oder Landkreisen bereits gibt. Anreize für die Niederlassung im ländlichen Raum können Städte und Gemeinden beispielsweise durch Zuschüsse für die Praxiseinrichtung, das Bereitstellen von kostengünstigen Praxisräumen oder günstigem Baugrund und durch die Verbesserung sonstiger Standortbedingungen, wie das Angebot an Kinderbetreuungsmöglichkeiten, setzen.

Damit die medizinische Versorgung der Menschen vor allem in strukturschwachen ländlichen Räumen sichergestellt werden kann, wird auch die Telemedizin eine wichtige Rolle spielen. Im Rahmen des Wettbewerbs „Gesundheitsregionen der Zukunft“ unterstützt die Bundesregierung deshalb die Gesundheitsregion FONTANE in Nordbrandenburg. FONTANE entwickelt evaluierte telemedizinische Versorgungskonzepte, die in der Modellregion erprobt werden. Dabei nutzt die Telemedizin modernste Kommunikationstechnologien und bindet die Patienten aktiv ein, um eine ärztliche Versorgung unabhängig von der Situation am Wohnort zu gewährleisten.

Maßnahmen zur Sicherstellung einer flächendeckenden Versorgung sind Teil des vom Bundeskabinett am 3. August 2011 beschlossenen Entwurfs eines Gesetzes zur Verbesserung der Versorgungsstrukturen in der Gesetzlichen Krankenversicherung (GKV-VStG). Mit dem Gesetz sollen Anreize gesetzt werden, damit sich Ärzte in unterversorgten Gebieten niederlassen. Hierzu gehören eine leistungsgerechte Vergütung und der Abbau von Bürokratie.



Die medizinischen Versorgungsstrukturen sind so weiterzuentwickeln, dass sie der sich ändernden Morbidität und Bedarfslage Rechnung tragen. Steigt in einer Region der Anteil älterer Menschen, die regelmäßig einen höheren Bedarf an medizinischen Leistungen haben, sollte sich dies idealerweise auch in der Anzahl der Ärzte widerspiegeln. Um eine bedarfsgerechte Versorgung flächendeckend sicherzustellen, hat die Bundesregierung mit dem Entwurf des GKV-Versorgungsstrukturgesetzes ein Bündel von Maßnahmen beschlossen, das auf eine zielgenauere, regionalen Besonderheiten Rechnung tragende und flexible Ausgestaltung der Bedarfsplanung ausgerichtet ist, mit erweiterten Einwirkungsmöglichkeiten der Länder in der ambulanten ärztlichen Versorgung. Gleichzeitig werden die Instrumente zur Sicherstellung der ärztlichen Versorgung durch Anreize im Vergütungssystem sowie die Förderung mobiler Versorgungskonzepte ausgebaut.

Eine besondere Rolle wird auch künftig Medizinischen Versorgungszentren (MVZ) zukommen. MVZ haben sich in der vertragsärztlichen Versorgung inzwischen etabliert und bieten insbesondere für jüngere Ärzte, die Familienaufgaben wahrnehmen, eine attraktive Berufsperspektive. Die Zentrenbildung darf aber nicht dazu führen, dass in entlegenen Regionen eines Planungsbereichs Fachärzte für die Versicherten immer schwerer zu erreichen sind. In schwach besiedelten Regionen sind auch neue Modelle ärztlicher Berufsausübung denkbar. Dort, wo für die Niederlassung einzelner Fachärzte kein ausreichend hoher Bedarf ist, könnten zum Beispiel Ärztezentren eingerichtet werden, in denen Ärzte verschiedener Fachrichtungen wechselweise Sprechstunden abhalten. Hier sind die Kassenärztlichen Vereinigungen gefordert, gemeinsam mit den anderen Akteuren auf regionaler Ebene Konzepte zu entwickeln.

Auch die Krankenhäuser sind für die Sicherstellung einer ausreichenden, für die Bürger gut erreichbaren und ihren Versorgungsbedürfnissen entsprechenden stationären Versorgung in dünn besiedelten ländlichen Regionen wichtig. Dies stellt eine Herausforderung vor allem für die Länder dar, denen die Sicherstellung der stationären Versorgung im Rahmen der Krankenhausplanung unter Berücksichtigung des demografischen Wandels und des unterschiedlichen Versorgungsbedarfs in den einzelnen Regionen obliegt.

Der Bund selbst hat keine Kompetenz für die Schaffung und Sicherung der Krankenhausinfrastruktur. Er kann im Rahmen seiner auf die wirtschaftliche Sicherung der Krankenhäuser beschränkten Zuständigkeit lediglich Regelungen zur Krankenhausfinanzierung erlassen. Bereits im Jahr 2002 ist im Krankenhausfinanzierungsrecht der sogenannte Sicherstellungszuschlag eingeführt worden. Damit ist es möglich, zusätzlich zu den Fallpauschalen, mit denen Leistungen im Krankenhaus allgemein vergütet werden, mit den Krankenkassen höhere Vergütungen in den Fällen zu vereinbaren, in denen ein bestimmtes Leistungsangebot eines Krankenhauses für die Sicherstellung der Versorgung der Bevölkerung unverzichtbar ist. Dies kann dazu beitragen, die flächendeckende stationäre Versorgung, insbesondere im ländlichen Bereich, sicherzustellen.



5.2.2.2 Bessere Koordinierung und Verzahnung der Versorgung

Mit der zu erwartenden Zunahme altersspezifischer Erkrankungen sind auch das Versorgungssystem, die medizinisch-therapeutischen Behandlungsangebote und die pflegerische Versorgung stärker an die Bedürfnisse älterer Menschen anzupassen. Dies betrifft insbesondere die Versorgungsstrukturen. Für eine gute Versorgung chronisch kranker oder multimorbider Patienten sind eine bessere Koordinierung der einzelnen Versorgungsangebote und eine Verzahnung von Prävention, Gesundheitsversorgung, Rehabilitation und Pflege erforderlich.

Eine verbesserte Koordinierung und Integration der Versorgung hat insbesondere für ältere Menschen mit schwerwiegenden und chronischen Krankheiten viele Vorteile: Ärzte, Fachärzte, Krankenhäuser, Vorsorge- und Reha-Kliniken sowie Pflegeeinrichtungen arbeiten bei komplexen Behandlungsprozessen zusammen. Die Patienten sind in eine organisierte Behandlungskette eingebunden, sodass teure Doppel- und Mehrfachuntersuchungen vermieden und die Liegezeiten in den Krankenhäusern verkürzt werden. Wenn die Übergänge von ambulanter, stationärer und rehabilitativer Versorgung besser koordiniert sind, entfallen lange Wartezeiten.

Der Gesetzgeber hat in verschiedenen Reformgesetzen seit dem Jahr 2000 schrittweise die vertraglichen Möglichkeiten für eine integrierte Versorgung ausgebaut. Zuletzt hat er 2007 mit dem Gesetz zur Stärkung des Wettbewerbs in der Gesetzlichen Krankenversicherung (GKV-Wettbewerbsstärkungsgesetz) verschiedene Impulse zur Förderung der integrierten Versorgung gesetzt. So wurden Verträge zwischen Krankenhäusern und Krankenkassen erleichtert. Die Krankenkassen müssen ihren Versicherten Wahltarife für die Teilnahme an einer integrierten Versorgung anbieten und können dies mit Zuzahlungsnachlässen oder Prämienzahlungen verbinden.

Darüber hinaus wurde mit dem GKV-Wettbewerbsstärkungsgesetz auch die Einbeziehung der Pflege in die integrierte Versorgung ermöglicht. Die Krankenkassen können seither Verträge mit Pflegeeinrichtungen und Pflegekassen schließen, um damit eine die Versicherungszweige übergreifende Leistungserbringung im Rahmen von Verträgen zur integrierten Versorgung zu ermöglichen.

Mit dem vom Bundeskabinett am 3. August 2011 beschlossenen Entwurf eines GKV-Versorgungsstrukturgesetzes soll das reibungslose Ineinandergreifen von stationärer und ambulanter Versorgung weiter verstärkt werden. Zur Förderung der sektorenverbindenden Versorgung soll mit dem spezialärztlichen Bereich stufenweise ein Korridor eröffnet werden, in dem sowohl Krankenhäuser als auch niedergelassene Fachärzte unter gleichen Voraussetzungen und Bedingungen die medizinische Versorgung gestalten können.



Der Verbesserung der medizinischen und pflegerischen Versorgung älterer Menschen dient auch das mit dem GKV-Wettbewerbsstärkungsgesetz 2007 eingeführte und mit der Pflegereform 2008 weiterentwickelte Entlassmanagement. Bei der Entlassung aus dem Krankenhaus stehen pflegebedürftige Menschen und ihre Angehörigen oft hilflos vor einer neuen Situation. Durch das Entlassmanagement sollen Krankenhäuser den nahtlosen Übergang von der Krankenhausbehandlung in die ambulante Versorgung, zur Rehabilitation oder zur Pflege gewährleisten. Wenn Pflegebedürftige aus dem Krankenhaus entlassen werden, muss das Krankenhaus die jeweiligen Pflegeeinrichtungen einbeziehen. Der Entwurf des Versorgungsstrukturgesetzes sieht eine weitere Stärkung des Entlassmanagements an der Nahtstelle zwischen stationärer und ambulanter Versorgung vor.

Mit dem GKV-Wettbewerbsstärkungsgesetz sind im Interesse einer besseren Verzahnung auch für den Bereich der Rehabilitation Maßnahmen zur Lösung von Schnittstellenproblemen zwischen Akutversorgung, Rehabilitation und Pflege getroffen worden. Damit sollen etwa unnötige Wartezeiten oder Pausen in der Behandlungsabfolge vermieden werden. Ein besonderes Anliegen besteht darin, dass ältere Menschen nicht verfrüht pflegebedürftig werden, sondern mit Hilfe der auf ältere Patienten ausgerichteten geriatrischen Rehabilitation so lange wie möglich sich selbstständig versorgen und aktiv am gesellschaftlichen Leben teilhaben können. Daher ist die geriatrische ebenso wie die gesamte medizinische Rehabilitation seit dem 1. April 2007 Pflichtleistung der GKV.

5.2.2.3 Prävention und Gesundheitsförderung

Gezielte Prävention und Gesundheitsförderung in jedem Lebensalter sind in einer Gesellschaft des längeren Lebens wichtiger denn je. Sie tragen dazu bei, dass Krankheiten nicht entstehen, die Menschen gesünder älter werden und die Lebensqualität steigt. Vielen Krankheiten, wie etwa des Herzkreislaufsystems, des Bewegungsapparats und des Stoffwechsels sowie der Demenz und psychischen Erkrankungen, kann durch körperliche Bewegung, ausgewogene Ernährung, Stressbewältigung, Krankheitsfrüherkennung und geistige Aktivität bis ins hohe Alter entgegengewirkt werden. Je früher im Lebensverlauf Präventionsmaßnahmen umgesetzt und unterstützt werden, desto eher können Risikofaktoren beeinflusst und desto eher kann die Wahrscheinlichkeit des Auftretens chronischer Krankheiten gesenkt werden. Für das Gesundheitssystem einer Gesellschaft, in der – wie in Deutschland – der Anteil alter und sehr alter Menschen stark zunimmt, sind Prävention und Früherkennung von Krankheiten zur Vermeidung von Pflegebedürftigkeit daher von zentraler Bedeutung. In der Nationalen Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesregierung sind Prävention und Gesundheitsförderung deshalb fest verankert. Als konkrete Ziele sind die Senkung der vorzeitigen Sterblichkeit, die Verringerung der Raucherquote und die Bekämpfung von Fettleibigkeit festgelegt.

Bereits heute fördert die GKV Präventionsmaßnahmen in erheblichem Umfang. So bieten die Krankenkassen ihren Versicherten unter anderem Leistungen

zur Primärprävention an und unterstützen die betriebliche Gesundheitsförderung. Zur Krankheitsfrüherkennung sieht der GKV-Leistungskatalog zudem für erwachsene Versicherte regelmäßige Untersuchungen auf Herz-Kreislauf- und Nierenerkrankungen und Diabetes mellitus (sogenannter Check-up 35) sowie auf bestimmte Krebserkrankungen (zum Beispiel Darmkrebs, Brustkrebs, Hautkrebs) vor.

Die Bundesregierung hat zudem im Koalitionsvertrag die Erarbeitung einer nationalen Präventionsstrategie vereinbart. Prävention und Gesundheitsförderung werden mit neuen Schwerpunkten weiterentwickelt. Prävention ist ein wichtiger Baustein für ein gesundes Leben und die Gesellschaft. Sie muss zuallererst bei Kindern und Jugendlichen ansetzen. Prävention kann dabei helfen, chronische Erkrankungen und Behinderungen zu vermeiden und damit künftige Belastungen der Sozialsysteme zu verringern. Zielgruppenspezifische Aufklärung soll dazu beitragen, Eigenverantwortlichkeit und Gesundheitsbewusstsein zu stärken.

Zur Prävention von Fehlernährung, Bewegungsmangel, Übergewicht und damit zusammenhängenden Krankheiten hat die Bundesregierung im Jahr 2008 den Nationalen Aktionsplan „IN FORM – Deutschlands Initiative für gesunde Ernährung und mehr Bewegung“ beschlossen, mit dem bis 2020 das Bewegungs- und Ernährungsverhalten der Bevölkerung dauerhaft verbessert werden soll.

5.2.2.4 Gesundheitsforschung

Eine wichtige Voraussetzung für eine qualitativ hochwertige Versorgung, die auch den Bedarf und die Bedürfnisse älterer Menschen im Blick hat, ist die Intensivierung der Gesundheitsforschung. Dies beinhaltet die Erforschung der komplexen Alterungsvorgänge und die Gewinnung von Erkenntnissen zur Vorbeugung und Behandlung altersbedingter Erkrankungen. Zur Gesundheitsforschung gehört auch die Versorgungsforschung, deren Gegenstand die Krankenversorgung und Pflege einschließlich ihrer Rahmenbedingungen sind. Ziel dieser Forschung ist es, aufbauend auf Erkenntnissen der bisherigen Kranken- und Gesundheitsversorgungsstrukturen neue Versorgungskonzepte zu entwickeln, deren Umsetzung begleitend zu erforschen und unter Alltagsbedingungen zu evaluieren. Erkenntnisse über das Versorgungsgeschehen sind deshalb wichtig, damit angesichts begrenzter Ressourcen Qualität und Effizienz der Gesundheitsversorgung weiter gesteigert werden können.

Mit dem am 8. Dezember 2010 verabschiedeten „Rahmenprogramm Gesundheitsforschung“ richtet die Bundesregierung die Gesundheitsforschung neu aus. Die Herausforderungen des demografischen Wandels für das Gesundheitssystem stehen dabei im Vordergrund. Das Rahmenprogramm Gesundheitsforschung hat eine Laufzeit von acht Jahren. Mit dem Programm wird unter anderem die Einrichtung von Zentren der Gesundheitsforschung unterstützt, in denen die universitäre und außeruniversitäre Forschung zu bedeutsamen Volkskrankheiten gebündelt werden. Bereits 2009 hat die Bundesregierung



das „Deutsche Zentrum für Neurodegenerative Erkrankungen“ (DZNE) gegründet. Das DZNE soll übergreifende Forschung zu altersbedingten neurodegenerativen Erkrankungen unter einem Dach vereinen und eng an die klinische Arbeit angeschlossen sein. Mit diesem Ansatz will die Bundesregierung eine Forschung unterstützen, die sich am Nutzen der Patienten ausrichtet und hilft, den Weg vom Forschungsergebnis bis zur Umsetzung zu verkürzen. Parallel zum DZNE wurde das Deutsche Zentrum für Diabetesforschung errichtet. Vier weitere Zentren der Gesundheitsforschung zu den Krankheitsbildern Krebs, Lungen- und Infektionserkrankungen sowie zu Herz-Kreislauf-Erkrankungen werden 2011 folgen.

Zusätzlich zu diesen neuen institutionellen Forschungsstrukturen fördert die Bundesregierung Projekte zu spezifischen Fragen der Alters- und Altersforschung, etwa im Bereich der Verbesserung von Pflege- und Lebensqualität demenziell erkrankter Menschen oder der Erhaltung von Gesundheit, Lebensqualität und Eigenständigkeit älterer Menschen. Genannt seien hier beispielhaft die Maßnahmen der Bundesinitiativen „Leuchtturmprojekt Demenz“ und „Zukunftswerkstatt Demenz“, die die Verbesserung der Versorgung von Demenzkranken zum Ziel haben, sowie die Maßnahme „Gesundheit im Alter“, in der unter besonderer Berücksichtigung von Mehrfacherkrankungen bei älteren Menschen zentrale und spezifische Herausforderungen für ihre Gesundheit, Lebensqualität und Selbstständigkeit erforscht werden.

5.3 Auswirkungen des demografischen Wandels auf das Pflegesystem

Die Pflegeversicherung ist der jüngste Zweig der Sozialversicherung in Deutschland. Sie wurde 1995 eingeführt, um die letzte große Lücke in der sozialen Versorgung zu schließen, eine systematische Absicherung für das Risiko der Pflegebedürftigkeit zu gewährleisten und pflegebedürftigen Menschen ein möglichst selbstbestimmtes Leben zu ermöglichen.

Im Jahr 2010 nahmen in Deutschland rund 2,42 Millionen Menschen Leistungen der Pflegeversicherung in Anspruch.¹⁵⁴ Dabei können die Pflegebedürftigen weitestgehend wählen, ob sie Sachleistungen (beispielsweise Dienste von professionellen Fachkräften) oder Geldleistungen (zum Beispiel zur finanziellen Anerkennung der Leistung von pflegenden Angehörigen) in Anspruch nehmen wollen. Rund ein Drittel (0,75 Millionen) der Leistungsempfänger erhält eine vollstationäre Pflege in Pflegeheimen. Der überwiegende Teil der Pflegebedürftigen (rund 1,67 Millionen Menschen) wird zu Hause und dabei oft durch Angehörige betreut und versorgt.¹⁵⁵

¹⁵⁴ Bundesministerium für Gesundheit: Geschäftsstatistiken der sozialen und privaten Pflegeversicherung, abrufbar unter http://www.bmg.bund.de/fileadmin/dateien/Downloads/Statistiken/Pflegeversicherung/2011_08_Zahlen_und_Fakten_Pflegeversicherung.pdf (Stand 15. August 2011).

¹⁵⁵ Ebenda.

Die Pflegeversicherung ist als Kernsicherungssystem konzipiert. Sie deckt häufig nicht alle Kosten der Pflege ab. Einen Teil der Kosten tragen die Pflegebedürftigen oder ihre Familien selbst. Eine vollständige Abdeckung aller Pflegeleistungen würde die Leistungsfähigkeit der Solidargemeinschaft übersteigen.

Ähnlich wie die GKV muss sich die Pflegeversicherung durch die demografisch bedingte Alterung der Bevölkerung auf einen steigenden Bedarf an Leistungen einrichten. Denn mit zunehmendem Alter steigt das Risiko der Pflegebedürftigkeit stark an. Mit der wachsenden Zahl alter und hochbetagter Menschen wird daher in den nächsten Jahren auch die Zahl der Pflegebedürftigen wachsen. Während von der Bevölkerung unter 60 Jahren derzeit 0,8% pflegebedürftig sind, sind es von den 60-bis 80-Jährigen 4,2% und von den über 80-Jährigen rund 29%.¹⁵⁶ Nach Vorausberechnungen der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder dürfte die Zahl der Pflegebedürftigen bis zum Jahr 2020 von derzeit rund 2,42 Millionen auf rund 2,9 Millionen und damit um rund 20% ansteigen. Bis zum Jahr 2030 wird ein Anstieg auf etwa 3,37 Millionen Pflegebedürftige prognostiziert.¹⁵⁷ Im Ergebnis bedeutet das eine Zunahme von rund 40% im Vergleich zum Jahr 2010.¹⁵⁸ Diese Vorausberechnung geht von gleichbleibenden altersspezifischen Pflegequoten aus (Status-quo-Szenario). Wenn es gelingt, mit der steigenden Lebenserwartung auch den Eintritt von Pflegebedürftigkeit in ein durchschnittlich höheres Lebensalter zu verschieben, kann der Anstieg der Zahl der Pflegebedürftigen auch geringer ausfallen.

Ein besonderes Problem ist dabei die Zunahme demenzieller Erkrankungen mit steigendem Alter. Heute leben in Deutschland etwa 1,1 bis 1,2 Millionen Menschen mit Demenz. Unter der Voraussetzung zukünftig gleichbleibender altersspezifischer Prävalenzraten könnte sich die Zahl Demenzkranker in Deutschland bis zum Jahre 2050 etwa verdoppeln.¹⁵⁹

Die Alterung der Bevölkerung wirkt sich auch auf die Einnahmenseite der Sozialen Pflegeversicherung aus. Da ihre Finanzierung nach wie vor ausschließlich auf einkommensabhängigen Beiträgen beruht, ist dieses Sicherungssystem im demografischen Wandel einer schrumpfenden Finanzierungsbasis ausgesetzt.

Darüber hinaus sind nicht nur die steigende Zahl von Pflegebedürftigen, sondern auch sich verändernde Lebens- und Familienstrukturen für die

¹⁵⁶ Ebenda.

¹⁵⁷ Statistische Ämter des Bundes und der Länder 2010: Demografischer Wandel in Deutschland, Auswirkungen auf Krankenhausbehandlungen und Pflegebedürftige im Bund und in den Ländern, Heft 2, S. 27.

¹⁵⁸ Anmerkung: Zur prozentualen Entwicklung der Zahl der Pflegebedürftigen ist hier auf das Basisjahr 2010 abgestellt. In der zitierten Vorausberechnung der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder wird als Basisjahr 2007 verwendet.

¹⁵⁹ Doblhammer, Gabriele; Ziegler, Uta; Muth, Elena 2009: Trends und Muster in Lebenserwartung und Gesundheit und Prognose der Demenzerkrankungen in Deutschland bis 2050. In: Kumbier, Ekkehardt; Teipel, Stefan J.; Herpertz, Sabine C. (Hrsg.): Ethik und Erinnerung – Zur Verantwortung der Psychiatrie in Vergangenheit und Gegenwart, Lengerich: Pabst Science Publishers, S. 91–108.



pflegerische Versorgung von Bedeutung. Künftig werden immer mehr alte Menschen nicht auf die Unterstützung von nahen Angehörigen zurückgreifen können, weil sie keine Kinder haben, weil die Kinder berufstätig sind oder weit entfernt wohnen. In der Pflege von Angehörigen engagieren sich bislang vor allem Frauen. Die steigende Erwerbstätigkeit von Frauen wird den Bedarf an professioneller Unterstützung und die Zahl der benötigten Pflegekräfte steigen lassen. Gleichzeitig nimmt im Kontext einer alternden Gesellschaft auch in der Pflege das Fachkräftepotenzial ab, sodass mit Personalengpässen zu rechnen ist, wenn nicht gegengesteuert wird.

5.4 Ziele für das Pflegesystem und eingeleitete Maßnahmen

Die Pflegeversicherung bleibt ein wesentliches Element der sozialen Sicherung. Ziel der Bundesregierung ist es, dass Pflegebedürftige auch künftig qualitätsgesicherte und angemessene Pflegeleistungen zu einem bezahlbaren Preis erhalten können. Die Pflegeversicherung und die Rahmenbedingungen für die pflegerische Versorgung sollen deshalb so weiterentwickelt werden, dass die Bürger auch in Zukunft würdevoll gepflegt und betreut werden können. Dazu gehört, dass pflegebedürftige Menschen möglichst selbstständig und selbstbestimmt leben und am gesellschaftlichen Leben teilhaben können. Die steigende Zahl der Pflegebedürftigen setzt neben der Weiterentwicklung der Pflegeversicherung ihre dauerhaft tragfähige Finanzierung voraus.

5.4.1 Weiterentwicklung von pflegerischen Versorgungsangeboten

Bereits 2008 sind mit dem Pflegeweiterentwicklungsgesetz vor allem die leistungs- und vertragsrechtlichen Strukturen der Pflegeversicherung besser an die Bedürfnisse der Betroffenen, der pflegenden Familienangehörigen sowie des Pflegepersonals angepasst worden. Im Zentrum stand die Stützung häuslicher Versorgungsstrukturen, damit Pflegebedürftige möglichst lange in ihrer gewohnten Umgebung bleiben können. Ambulante und stationäre Leistungen wurden schrittweise ausgeweitet. In regelmäßigen Abständen prüft die Bundesregierung, ob und in welcher Höhe die Leistungen anzupassen sind. Erstmals soll dies im Jahr 2014 erfolgen. Zur Verbesserung der Versorgung Demenzkranker wurden die zusätzlichen Leistungen zur Betreuung bei eingeschränkter Alltagskompetenz erhöht. Für mehr Informationen wurde die Pflegeberatung verbessert; die Fördermittel für ehrenamtliche Strukturen und die Selbsthilfe im Pflegebereich sind ausgeweitet worden.

Im Interesse einer selbstbestimmten Pflege müssen die Versorgungs- und Angebotsstrukturen für Pflegeleistungen weiter an die sich verändernden Bedürfnisse angepasst werden. Den Grundsatz „ambulant vor stationär“ gilt es aus Sicht der Bundesregierung weiter zu stärken. Die Bundesregierung unterstützt Modellprogramme, wie etwa das Programm „Wohnen für (Mehr-)“

Generationen“, mit dem innovative Wohngemeinschaften mit einem Baukostenzuschuss gefördert werden. Im Rahmen der Hightech-Strategie 2020 fördert die Bundesregierung zudem die Entwicklung technischer Lösungen zur Entlastung Pflegebedürftiger und Pflegenden.

Um eine würdevolle Pflege und Betreuung zu sichern, soll neben einem stabilen professionellen Versorgungsangebot auch das zivilgesellschaftliche Engagement eine wichtige Rolle übernehmen. Dabei gilt es, die Bedeutung des zivilgesellschaftlichen und bürgerschaftlichen Engagements neben der professionellen Pflege zu stärken.

Ziel der Bundesregierung ist darüber hinaus die Erarbeitung eines neuen, differenzierten Begriffs der Pflegebedürftigkeit.

Weitere wichtige Anliegen sind eine bessere Vernetzung und Verzahnung von Leistungsangeboten und deren Ausrichtung auf die individuelle Bedarfslage der Betroffenen. Dabei geht es auch darum, dass die Pflegekassen oder Pflegeberater die oft überforderten Betroffenen und ihre Familien gezielter und individueller beraten und ihnen helfen, sich in der für sie neuen und zum Teil – etwa nach einem Krankenhausaufenthalt – unvermittelt auftretenden Pflegesituation besser zurechtzufinden.

Die Qualität und Transparenz der Pflegeleistungen gilt es weiter zu stärken. Dabei muss sich die Qualitätssicherung noch stärker auf die Pflegeergebnisse konzentrieren. Hierfür wurden im Rahmen eines Forschungsprojektes bereits für den stationären Bereich wichtige Grundlagen gelegt, die von der Praxis weiter mit Leben erfüllt werden müssen. Die Bundesregierung wird den Umsetzungsprozess durch die sogenannte Pflegeselbstverwaltung, bestehend aus den Verbänden der Kostenträger und Leistungserbringer, weiterhin aufmerksam begleiten.

Zum Abbau überflüssiger bürokratischer Belastungen beteiligt sich die Bundesregierung an einem Projekt des Nationalen Normenkontrollrats (NKR) zur Überprüfung der bürokratischen Abläufe bei der Antragstellung für Pflegeleistungen.

5.4.2 Finanzielle Nachhaltigkeit der Pflegeversicherung

Für eine zukunftsfeste pflegerische Versorgung ist es notwendig, eine langfristige generationengerechte Finanzierung der Pflegeversicherung sicherzustellen. Allein in Form der bisherigen Umlagefinanzierung wird die Pflegeversicherung ihre Aufgabe, allen Bürgern eine verlässliche Teilabsicherung ihrer Pflegekosten zu garantieren, langfristig nicht erfüllen können. Vor diesem Hintergrund ist im Koalitionsvertrag eine Ergänzung durch Kapitaldeckung, die verpflichtend, individualisiert und generationengerecht ausgestaltet sein muss, vereinbart. In diesem Zusammenhang eröffnen sich auch Chancen, die Leistungen der Pflegeversicherung und die Definition der Pflegebedürftigkeit –



auch zugunsten von Menschen mit eingeschränkter Alltagskompetenz wie zum Beispiel bei Demenz – anzupassen.

Die Pflegeversicherung wird ein Teilsicherungssystem bleiben. Es werden auch in Zukunft in nicht unerheblichem Maß sowohl in finanzieller Hinsicht als auch mit Blick auf die Übernahme von pflegerischer Verantwortung in der Familie und im häuslichen Umfeld Lasten bestehen bleiben, die von den Einzelnen zu tragen sind. Denjenigen, die dazu nicht in der Lage sind, muss auch weiterhin geholfen werden. Das entbindet den Einzelnen allerdings nicht davon, auch Eigeninitiative zur Absicherung des Pflegerisikos zu ergreifen.

5.4.3 Unterstützung berufstätiger pflegender Angehöriger

Der überwiegende Teil der Pflegebedürftigen wird in der häuslichen Umgebung durch Angehörige betreut, die zu den Pflegebedürftigen in einem engen verwandtschaftlichen Verhältnis stehen. Die Pflegeversicherung bietet verschiedene Hilfen und Leistungen, um die häusliche Pflege durch Angehörige zu fördern und diese persönlich zu unterstützen. Dennoch: Wer neben der Pflege von Angehörigen außerdem voll im Berufsleben steht, kommt schnell an seine Grenzen.

Mit dem Pflegezeitgesetz vom Juli 2008 sind die Rahmenbedingungen für die Vereinbarkeit von Beruf und familiärer Pflege verbessert worden. Bei akut auftretenden Pflegesituationen haben Beschäftigte das Recht, bis zu zehn Arbeitstage der Arbeit fernzubleiben, um für einen nahen Angehörigen eine bedarfsgerechte Pflegesituation zu organisieren oder die sofortige pflegerische Versorgung des Angehörigen sicherzustellen (kurzzeitige Arbeitsverhinderung). Zu einer längeren Pflege naher Angehöriger in häuslicher Umgebung können Berufstätige bis zu sechs Monate Pflegezeit in Anspruch nehmen und dabei zwischen der vollständigen oder teilweisen Freistellung von der Arbeit wählen. Der Anspruch auf Pflegezeit besteht nicht gegenüber Arbeitgebern mit in der Regel 15 oder weniger Beschäftigten.

Viele Menschen fürchten aber gravierende finanzielle und berufliche Nachteile, wenn sie für die Pflege ihrer Angehörigen unbezahlt für mehrere Monate komplett aus dem Beruf aussteigen. Die Bundesregierung plant deshalb eine staatlich geförderte Familienpflegezeit. Durch sie soll pflegenden Angehörigen die Möglichkeit eröffnet werden, in einem Zeitraum von bis zu zwei Jahren zur häuslichen Pflege von Angehörigen mit reduzierter Stundenzahl im Beruf weiterzuarbeiten und durch eine staatlich geförderte Aufstockung ihres Arbeitsentgelts dennoch ihre finanzielle Lebensgrundlage zu behalten. Das Konzept sieht vor, dass Beschäftigte in der Pflegephase ihre Arbeitszeit über einen Zeitraum von maximal zwei Jahren auf bis zu 15 Stunden reduzieren können. Bei einem Wechsel von einer Vollzeit- auf eine Teilzeitbeschäftigung mit halber Wochenstundenzahl bedeutet das etwa, dass pflegende Angehörige 75 % ihres letzten Bruttoeinkommens erhalten. Zum Ausgleich müssen sie in der sogenannten Nachpflegephase bei weiterhin nur 75 % ihres Gehaltes voll arbeiten,

bis das Zeitkonto wieder ausgeglichen ist. Arbeitgeber, die ihren Beschäftigten während der Familienpflegezeit das Arbeitsentgelt aufstocken, haben die Möglichkeit, diese Vorschussleistung durch ein zinsloses Bundesdarlehen zu refinanzieren.

Die Familienpflegezeit ist zwischen Arbeitgeber und Beschäftigten zu vereinbaren. Dies ermöglicht beiden Seiten, auf die jeweiligen Bedürfnisse eingehen zu können.

Der Gesetzentwurf, den die Bundesregierung am 23. März 2011 verabschiedet hat, wird derzeit im Deutschen Bundestag beraten.

5.5 Arbeitskräftebedarf in den Heil- und Pflegeberufen

Der Gesundheitssektor gehört angesichts der demografischen Entwicklung zu den Branchen mit hohem Wachstumspotenzial (vgl. Tabelle 6). Die Dynamik dieser Branche zeigt sich in bemerkenswerten Beschäftigungszuwächsen: Allein zwischen den Jahren 1999 und 2009 hat die Zahl der Beschäftigten im Gesundheitswesen um über 600.000 zugenommen. Dies entspricht einem Anstieg von rund 15%. Derzeit arbeiten rund 4,7 Millionen Menschen im Gesundheitswesen.

Tabelle 6: Entwicklung der Zahl der Beschäftigten im Gesundheitswesen

Jahr	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Beschäftigte im Gesundheitswesen in 1.000	4.103	4.115	4.180	4.247	4.358	4.390	4.420	4.463	4.540	4.632	4.735
Anteil an allen Erwerbstätigen in %	10,7	10,5	10,7	10,9	11,3	11,3	11,4	11,4	11,4	11,5	11,8

Quelle: Statistisches Bundesamt 2010: Gesundheit Personal, Fachserie 12 Reihe 7.3.2; Berechnungen Bundesministerium für Gesundheit

Betrachtet man die Entwicklung differenziert für die Bereiche Ärzte- und Pflegepersonal, ergeben sich folgende Zuwächse:

Im Jahr 2009 gab es in Deutschland rund 140.000 ambulant tätige Ärzte. Im Vergleich zum Jahr 1993 ist die Anzahl der ambulant tätigen Ärzte um rund



24% gewachsen. Ähnlich stellt sich die Situation im stationären Bereich dar. Hier waren 1993 noch rund 125.000 Ärzte beschäftigt. 2009 ist deren Anzahl um 27% auf rund 158.000 angewachsen.¹⁶⁰

Im Pflegebereich hat sich insbesondere die Altenpflege zum Jobmotor entwickelt: In der Altenpflege waren Ende 2009 rund 890.000 Personen beschäftigt, davon rund 30% (269.000) bei ambulanten Pflegediensten und 70% (621.000) in Pflegeheimen.¹⁶¹ Seit der Einführung der Pflegeversicherung im Jahr 1995 sind in der Altenpflegebranche insgesamt rund 436.000 Arbeitsplätze zusätzlich entstanden.¹⁶² In der Krankenpflege, in Krankenhäusern sowie in Vorsorge- und Rehabilitationseinrichtungen ist die Beschäftigung stabil. Nach Angaben des Statistischen Bundesamtes waren in diesem Bereich 2009 rund 620.000 Menschen tätig.¹⁶³

Da mit einer weiter steigenden Nachfrage nach Gesundheits- und Pflegeleistungen zu rechnen ist, dürfte der Bedarf nach adäquat qualifizierten Arbeitskräften in den Heil- und Pflegeberufen auch in Zukunft weiter zunehmen. Hinzu kommt, dass auch das vorhandene Personal – wie die Bevölkerung insgesamt – altert und zu einem großen Teil mit den Babyboomer-Jahrgängen zu einem Zeitpunkt in den Ruhestand treten wird, zu dem in immer höherem Umfang mit Gesundheits- und Pflegeleistungen zu rechnen sein wird.

Das altersbedingte Ausscheiden des gegenwärtigen Personals und der wachsende Bedarf machen Maßnahmen zur Rekrutierung und Bindung der erforderlichen Fachkräfte notwendig. Dies erfordert attraktive Rahmenbedingungen, die verstärkte Ausbildung von Gesundheits- und Pflegefachkräften sowie die inhaltliche Ausrichtung der Aus- und Weiterbildung auf die Versorgungsbedürfnisse einer alternden Bevölkerung.

Die Bundesregierung hat mit dem Gesetz zur Weiterentwicklung der Organisationsstrukturen in der Gesetzlichen Krankenversicherung im ambulanten Bereich rückwirkend zum 1. Oktober 2008 die Regelungen zur Altersgrenze in der vertragsärztlichen und vertragszahnärztlichen Versorgung aufgehoben. Demnach können Ärzte, Zahnärzte und Psychotherapeuten auch nach Vollendung des 68. Lebensjahres im Rahmen der GKV tätig sein.

Um langfristig eine ausreichende Ärzteversorgung sicherzustellen, sind aber weitere Maßnahmen erforderlich, welche die Bundesregierung mit dem vom Kabinett am 3. August 2011 beschlossenen Entwurf eines Gesetzes zur Verbesserung der Versorgungsstrukturen in der Gesetzlichen Krankenversicherung

¹⁶⁰ Bundesministerium für Gesundheit 2011: Daten des Gesundheitswesens 2011, Tabelle 6.3, auf Basis der Ärztestatistik von Bundesärztekammer und Kassenärztlicher Bundesvereinigung.

¹⁶¹ Statistisches Bundesamt 2010: Gesundheit Personal, Fachserie 12 Reihe 7.3.2.

¹⁶² Bundesministerium für Gesundheit auf Basis der Pflegestatistik des Statistischen Bundesamtes 2009 und des 4. Berichts der Bundesregierung über die Entwicklung der Pflegeversicherung 2008.

¹⁶³ Statistisches Bundesamt 2010: Gesundheit Personal, Fachserie 12 Reihe 7.3.2.

(GKV-VStG) auf den Weg gebracht hat. Weniger Bürokratie und eine leistungsgerechte Vergütung sind wichtige Voraussetzungen dafür, dass der Arztberuf wieder attraktiver wird. Die Bedingungen der ärztlichen Berufsausübung in der ambulanten ärztlichen Versorgung gilt es so auszugestalten, dass sie den sich ändernden Bedürfnissen vor allem der jüngeren Ärztegeneration hinreichend Rechnung tragen. Dies betrifft insbesondere die Möglichkeiten, Familie und ärztliche Tätigkeit besser miteinander in Einklang zu bringen. Das Versorgungsstrukturgesetz soll daher die flächendeckende wohnortnahe medizinische Versorgung mit einem Bündel von Maßnahmen für die Zukunft sichern. Zu diesem Maßnahmenbündel gehören insbesondere finanzielle Anreize, erweiterte Optionen etwa bei Zweigpraxen oder bei der Delegation ärztlicher Leistungen sowie gezielte Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf im ärztlichen Bereich.

Im Krankenhaus wird es zukünftig unter anderem darauf ankommen, Arbeitsbedingungen zu schaffen, die einer Berufstätigkeit in verschiedenen Phasen des Lebens angepasst sind und die Belange älterer Arbeitnehmer berücksichtigen. Mitarbeiterorientierte Modelle der Arbeitsorganisation und flexible Arbeitszeitregelungen gewinnen dabei auch hier zunehmend an Bedeutung.

Wichtige Maßnahmen der Bundesregierung zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen der Pflegekräfte und der Ärzte aus der jüngsten Vergangenheit sind beispielsweise das mit dem Krankenhausfinanzierungsreformgesetz im März 2009 eingerichtete Pflegestellen-Förderprogramm, mit dem innerhalb von drei Jahren bis zu 16.500 zusätzliche Stellen im Pflegedienst geschaffen werden können, und das seit 2003 laufende sogenannte 700-Millionen-Euro-Programm, mit dem die Einführung moderner Arbeitszeitmodelle für das ärztliche Personal im Krankenhaus unterstützt wird.

Um familiengerechte Arbeitsbedingungen in der medizinischen Versorgung zu erörtern, hat das Bundesministerium für Gesundheit im Jahr 2010 einen Runden Tisch zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf im Gesundheitswesen eingesetzt, der bereits erste Handlungsempfehlungen veröffentlicht hat.

Im Bereich der Altenpflege wird es maßgeblich darauf ankommen, die Attraktivität der Pflegeberufe zu steigern, damit der Pflegesektor in Konkurrenz zu den übrigen Wirtschaftsbereichen den steigenden Bedarf an gut ausgebildetem Personal decken kann. Um einem zukünftigen Pflegekräftemangel vorzubeugen, ist es wichtig, das Ansehen und die Wertschätzung für die Pflegeberufe zu erhöhen. In diesem Zusammenhang ist zu überlegen, wie gerade junge Männer gezielter angesprochen werden können.

Wertschätzung äußert sich darüber hinaus durch eine leistungsgerechte Entlohnung der Pflegeberufe. Einen wesentlichen Beitrag hierzu leistet der zum 1. August 2010 durch die Verordnung über zwingende Arbeitsbedingungen in der Pflegebranche geltende Mindestlohn. Dieser hat das Ziel, angemessene Arbeitsbedingungen für in der Pflege tätige Menschen zu schaffen. Er gilt für



Betriebe und selbstständige Betriebsabteilungen, die überwiegend ambulante, teilstationäre oder stationäre Pflegeleistungen für Pflegebedürftige erbringen („betrieblicher Geltungsbereich“). Innerhalb der Pflegebetriebe gilt der Mindestlohn für Arbeitnehmer, die überwiegend Grundpflege nach § 14 Abs. 4 des Elften Buches Sozialgesetzbuch ausüben („persönlicher Geltungsbereich“).

Darüber hinaus sind ebenso wie beim ärztlichen Nachwuchs auch in der Alten- und Krankenpflege Maßnahmen im Ausbildungsbereich erforderlich. Die Bundesregierung hat sich eine Zusammenführung der Ausbildungen in der Krankenpflege, Kinderkrankenpflege und Altenpflege in einem Berufsgesetz zum Ziel gesetzt. Damit werden Absolventen dieses Ausbildungsfeldes mehr berufliche Entwicklungsmöglichkeiten eröffnet. Eine von der Bundesregierung eingesetzte Bund-Länder-Arbeitsgruppe soll hierzu ein Eckpunktepapier als Grundlage für einen Referentenentwurf eines neuen Berufsgesetzes erarbeiten.

Die Bundesregierung hat eine „Ausbildungs- und Qualifizierungsoffensive Altenpflege“ gestartet, die gemeinsam von Bund, Ländern und Verbänden getragen wird. Möglichst konkrete Vereinbarungen sollen darauf hinwirken, dass Aus- und Weiterbildung verstärkt und die Beschäftigungsbedingungen attraktiver gestaltet werden. Die im Juni 2011 eingesetzte Arbeitsgruppe soll bis Dezember 2011 Vorschläge für eine Vereinbarung erarbeiten.

5.6 Schlussfolgerungen

Die Sicherung einer Gesundheitsversorgung auf hohem Niveau für eine älter werdende Gesellschaft stellt für die Gesundheitspolitik langfristig eine große Herausforderung dar. Die Gesundheitsforschung trägt dazu bei, die Lebensqualität von Menschen aller Lebensalter, von Frauen, Männern und Kindern zu erhöhen. Die Bundesregierung hat das „Rahmenprogramm Gesundheitsforschung“ insbesondere auch auf die Herausforderungen des demografischen Wandels ausgerichtet.

Die Weichen für eine nachhaltige Finanzierung der GKV hat die Bundesregierung mit dem GKV-Finanzierungsgesetz bereits gestellt. Wettbewerbsorientierte Strukturreformen sorgen für mehr Effizienz und Qualität in der Gesundheitsversorgung. Mit Blick auf die Versorgungsstrukturen wurden bereits vielfältige Möglichkeiten entwickelt, die eine stärkere Koordinierung und Verzahnung von Prävention, Gesundheitsversorgung, Rehabilitation und Pflege ermöglichen. Für die Sicherung einer wohnortnahen und bedarfsgerechten Versorgung sind darüber hinaus gemeinsame Anstrengungen aller beteiligten Akteure auf Bundes-, Landes- und regionaler Ebene erforderlich. Die Bundesregierung will deshalb mit dem vom Bundeskabinett am 3. August 2011 beschlossenen Entwurf eines GKV-Versorgungsstrukturgesetzes die Voraussetzungen dafür schaffen, dass die wohnortnahe Versorgung flächendeckend gesichert werden kann und ein drohender Ärztemangel abgewendet wird.

Die steigende Zahl der Pflegebedürftigen erfordert eine Weiterentwicklung der Pflegeversicherung und der Rahmenbedingungen für die pflegerische Versorgung, damit auch in Zukunft alle Bürger würdevoll gepflegt und betreut werden können. Dies beinhaltet die Anpassung der Versorgungsangebote an sich verändernde Bedürfnisse und die Sicherung einer dauerhaft tragfähigen Finanzierung der Pflegeversicherung. Bei den anstehenden Maßnahmen muss auch nach Wegen gesucht werden, wie die besonderen Bedürfnisse demenziell Erkrankter und ihrer pflegenden Angehörigen besser berücksichtigt werden können. Damit pflegebedürftige Menschen entsprechend ihren Wünschen möglichst lange zu Hause betreut werden können, will die Bundesregierung die ambulante Versorgung weiter stärken. Dazu gehört auch die Unterstützung von pflegenden Angehörigen. Für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und familiärer Pflege hat die Bundesregierung die Einführung einer Familienpflegezeit beschlossen.

Für eine gute Gesundheitsversorgung und Pflege werden Fachkräfte in den Heil- und Pflegeberufen benötigt, die den wachsenden Bedarf decken können. Da das Arbeitskräftepotenzial infolge des demografischen Wandels abnehmen wird, sind heute die richtigen Rahmenbedingungen für die Ausbildung und dauerhafte Berufsausübung der Fachkräfte von morgen zu setzen. Dazu gehört die Schaffung attraktiver Rahmenbedingungen für eine Beschäftigung in den Heil- und Pflegeberufen, einschließlich einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Die Bundesregierung hat hierzu mit dem Entwurf des GKV-Versorgungsstrukturgesetzes bereits zahlreiche Maßnahmen auf den Weg gebracht.

6. Ländliche Räume und Stadtregionen, Infrastruktur und Mobilität

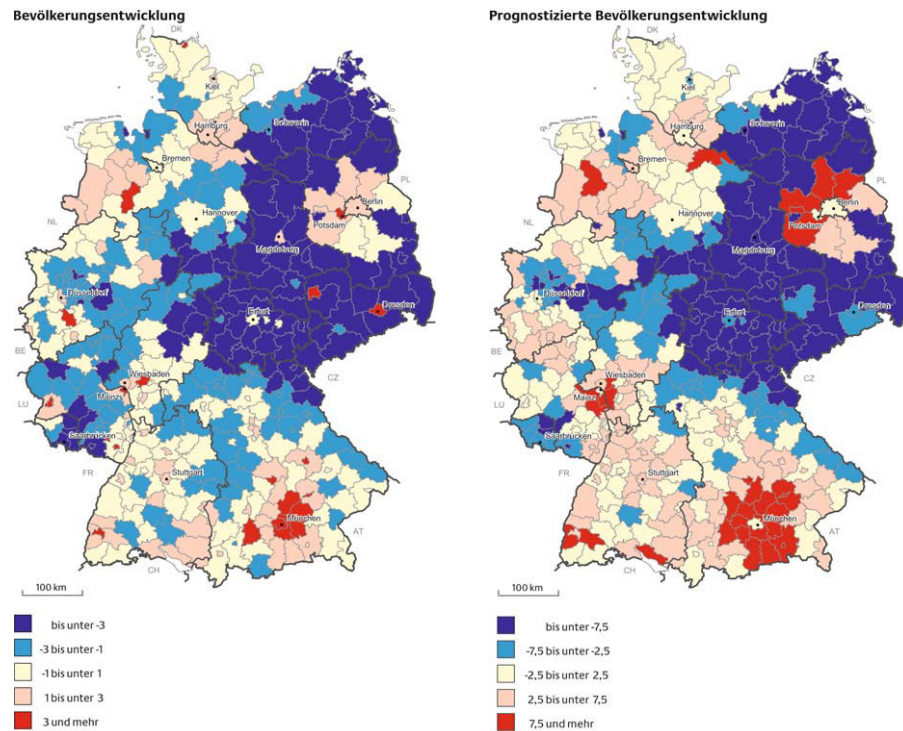
6.1 Übergreifende Auswirkungen des demografischen Wandels

6.1.1 Nebeneinander von Wachstum und Schrumpfung

Die Auswirkungen des demografischen Wandels in Deutschland stellen sich räumlich sehr unterschiedlich dar. Schon heute gibt es regional äußerst verschiedene Ausgangsbedingungen. Von einer Bevölkerungsabnahme sind bisher vor allem die ostdeutschen Länder besonders betroffen, mit Ausnahme einiger städtischer Wachstumsinseln. Diese Entwicklung wird sich künftig fortsetzen und auch die strukturschwächeren Regionen in Westdeutschland wie Teile des Ruhrgebiets, das Saarland und viele ländlich geprägte, periphere Regionen erfassen. Zugleich gibt es einige wirtschaftlich prosperierende städtische Regionen, die noch weiter wachsen werden.



Abbildung 30: Bevölkerungsdynamik im Vergleich zwischen den Jahren 2003 bis 2008 und 2008 bis 2025 (in Prozent)



Datenbasis: Laufende Raubeobachtung 2003 bis 2008 (links) und Bevölkerungsprognose 2005 bis 2025 (rechts) des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung; die Prognose stützt sich im Wesentlichen auf die Annahmen der 12. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung, Variante 1-W2; Geometrische Grundlage: Bundesamt für Kartographie und Geodäsie, Kreise, 31. Dezember 2008.

Die besondere Herausforderung für die Zukunft besteht darin, dass Wachstums- und Schrumpfungsprozesse oftmals gleichzeitig und teils auch in räumlicher Nähe stattfinden – in benachbarten Regionen oder innerhalb von Städten oder Stadtteilen.

Für die kurz- und mittelfristigen demografischen Veränderungen in den Regionen sind die Wanderungsbewegungen innerhalb Deutschlands von entscheidender Bedeutung. Binnenwanderungen sind aber immer ein Nullsummenspiel: Jeder Zuzug in eine Region ist zugleich ein Fortzug aus einer anderen. Während die kleinräumige Wanderung eher durch Unterschiede in der Wohn- und Lebensqualität einschließlich der Verkehrsanbindung bedingt ist, wird die großräumige, überregionale Entwicklung hauptsächlich von Unterschieden in der Wirtschafts-, Einkommens- und Arbeitsmarktlage sowie in Bildungsangeboten bestimmt. Menschen ziehen dorthin, wo Arbeitsplätze

und Bildungsmöglichkeiten bestehen. Dies stellt vor allem einen Großteil der ländlichen Räume vor große Herausforderungen.

Für die Folgen der demografischen Entwicklung ist das regionale Potenzial mitentscheidend. Ein Teil der ländlichen Regionen kann aufgrund seiner wirtschaftlichen Stärke eine Zunahme der Bevölkerung realisieren. Andere ländliche Regionen haben bisher vor allem von der Suburbanisierung profitiert, der Stadt-Umland-Wanderung. Im Rahmen dieses über Jahrzehnte dominierenden Trends sind vor allem junge besserverdienende Familien in das Umfeld von großen Städten oder Ballungsräumen gezogen. Gemeinden im suburbanen Umfeld und im Bereich wachsender Wirtschaftsräume besitzen auch in Zukunft durchaus eine günstige demografische Perspektive. Hingegen sind Dörfer und kleinere Städte in peripher gelegenen ländlichen Regionen, aber auch einige strukturschwache städtisch geprägte Regionen von Bevölkerungsabnahme und -alterung betroffen, was dort insbesondere die Sicherung der Fachkräftebasis in einzelnen Branchen und die wirtschaftliche Entwicklung vor große Herausforderungen stellt. Dies gilt vor allem für große Gebiete Ostdeutschlands. In der weiteren demografischen Entwicklung stehen westdeutsche Regionen vor ähnlichen Schwierigkeiten.

Die Wertschätzung der Städte als Wohnstandort ist in den vergangenen Jahren erkennbar gestiegen. Ihnen kommt insbesondere zugute, dass sich der Trend der Stadt-Umland-Wanderung in nahezu allen Stadtregionen stark abgeschwächt hat. In einigen Regionen – zumindest in den ostdeutschen Ländern – hat sich der Trend sogar umgedreht, und die Städte gewinnen im Saldo Einwohner aus dem Umland hinzu. Ihre demografische Perspektive ist auch in Zukunft vergleichsweise gut; einige Groß- und Mittelstädte sind jedoch auch mit Schrumpfungprozessen konfrontiert.

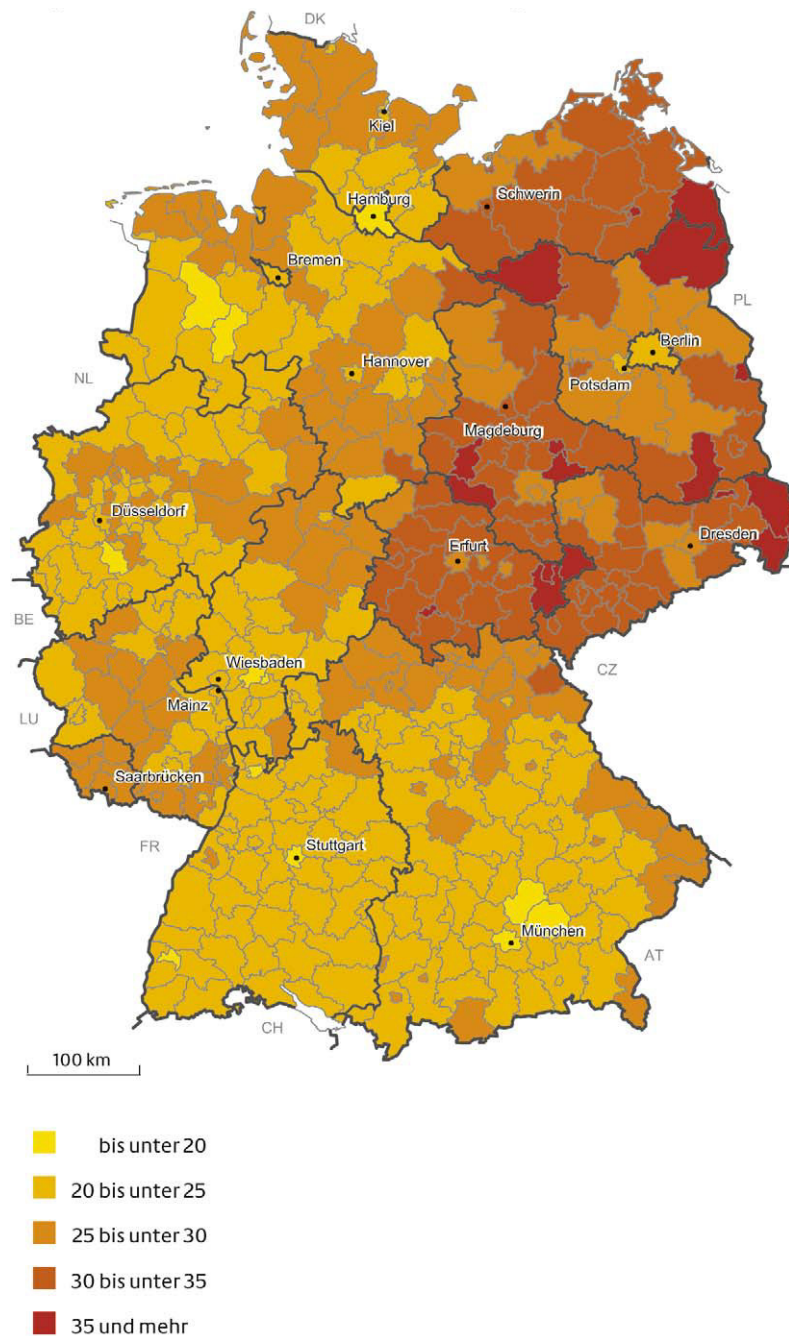
Räumliche Ungleichgewichte in der demografischen Entwicklung können zu verstärktem Wettbewerb zwischen wachsenden und schrumpfenden Gebieten oder zwischen schrumpfenden Gebieten untereinander beispielsweise bei den Infrastruktureinrichtungen oder beim Wohnraumangebot führen.

6.1.2 Alterung und größere Heterogenität

Auch die Veränderung der Alterszusammensetzung wird das Leben in ländlichen und städtischen Räumen spürbar verändern. Alterung findet überall statt. Es gibt aber große regionale Unterschiede sowohl in der gegenwärtigen als auch in der zukünftig zu erwartenden Altersstruktur. Der stetigen Abnahme des Anteils junger Menschen an der Bevölkerung steht in allen Stadt- und Gemeindetypen die Zunahme von über 65-Jährigen gegenüber. Der Anteil älterer Menschen steigt am stärksten in den Mittel- und Kleinstädten außerhalb der Stadtregionen und in den ländlich-peripheren Räumen. In einigen Regionen liegt der Anteil der über 65-Jährigen bereits heute bei einem Viertel der Bevölkerung. Mittelfristig wird der Anteil in einigen Regionen auf mehr als ein Drittel steigen, wie die nachfolgende Abbildung zeigt.



Abbildung 31: Bevölkerungsanteil der 65-Jährigen und Älteren im Jahr 2025 (in Prozent)



Datenbasis: Bevölkerungsprognose des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung; die Prognose stützt sich im Wesentlichen auf die Annahmen der 12. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung; Geometrische Grundlage: Bundesamt für Kartographie und Geodäsie, Kreise, 31. Dezember 2005.

Die Heterogenisierung der Bevölkerung bezogen auf die Herkunft der Menschen ist vor allem für Städte und Stadtregionen als Wirtschafts- und Lebensraum eine Herausforderung. Hier ist der Anteil an Einwohnern mit

Migrationshintergrund in aller Regel höher als in ländlichen Räumen. Dies verlangt Integrationsleistungen vor allem vor Ort.

6.1.3 Demografie als Herausforderung für die Infrastruktur

Für ländliche und städtische Regionen als Wirtschafts- und Lebensräume ist auch das Leistungsangebot an technischer und sozialer Infrastruktur wichtig. Das Spektrum reicht hier von bedarfsgerechten Verkehrsinfrastrukturen und Mobilitätsangeboten über die Telekommunikations-, Energie- und Wasserversorgung, die Abwasser- und Abfallentsorgung bis hin zur Gesundheitsversorgung und den Bildungseinrichtungen (Kindergärten, Schulen).

Der demografische Wandel verändert die Rahmenbedingungen für die Bereitstellung dieser Infrastruktur. Auch wenn die Zahl der Haushalte bis 2025 noch relativ stabil bleibt und in vielen Städten sogar noch zunehmen soll, wird die Bevölkerungsabnahme vor allem in dünn besiedelten ländlichen Räumen zu einer veränderten Infrastrukturnachfrage führen. Vielerorts können die Abnahme der Wohnbevölkerung und der damit verbundene Nachfragerückgang nach Infrastrukturleistungen zu einer Überdimensionierung der bestehenden Infrastruktur führen. Die Kosten für die Bürger steigen, wenn die Fixkosten auf weniger Köpfe verteilt werden müssen.

Auch die Bevölkerungsalterung wirkt sich auf den Infrastrukturbedarf aus. Die öffentliche Daseinsvorsorge wird sich stärker an den Bedürfnissen Älterer orientieren. Dabei stehen vor allem Gesundheitsdienst- und Pflegeleistungen, die ärztliche Versorgung, auch im klinischen Bereich, altersgerechtes Wohnen und altersgerechte soziale Infrastrukturen im Vordergrund. Diese Infrastrukturleistungen wohnortnah zu gewährleisten, ist schon jetzt für viele ländliche Regionen eine besondere Herausforderung. In dünn besiedelten Räumen müssen für die Nahversorgung mit Gütern des täglichen Bedarfs heute schon größere Entfernungen zurückgelegt werden.

Gerade in Regionen mit geringerer Wirtschaftskraft, die von Abwanderung und Alterung häufig besonders betroffen sind, entwickeln sich die Finanzierungsmöglichkeiten der öffentlichen Hand zudem oftmals unterproportional. Im öffentlichen Infrastruktur- und Leistungsangebot werden hier schneller als in anderen Regionen Tragfähigkeitsgrenzen erreicht. Auch die Voraussetzungen für private Investitionen in Infrastrukturen gestalten sich dort oftmals beschwerlicher. So wird es immer schwieriger, die Leistungen im bisherigen Maße bereitzustellen oder wirtschaftlich zu betreiben.

Die Infrastruktur ist jedoch für die Attraktivität der Regionen als Wohnort wie als Wirtschaftsstandort ein wichtiger Faktor. Insgesamt kann sich daher eine Abwärtsspirale aus Bevölkerungsrückgang und Alterung, Überdimensionierung der Infrastruktur, hohen Kosten für die Nutzer, abnehmender Standortattraktivität, sinkenden Erwerbsmöglichkeiten und zugleich wachsenden Versorgungsdefiziten ergeben. Die Gefahr besteht, dass mit zunehmenden



infrastrukturellen Schwierigkeiten mehr Menschen abwandern. Ziel muss jedoch nach wie vor eine gleichwertige Entwicklung der ländlichen Räume und städtischen Ballungszentren sein.

6.2 Ziele und eingeleitete Maßnahmen

6.2.1 Grenzen der Einflussnahme des Bundes und Rahmen für eine gleichwertige Entwicklung der Regionen

Die sich vor Ort aus dem demografischen Wandel für die öffentliche Hand ergebenden Herausforderungen lassen sich nur gemeinsam von Bund, Ländern und Kommunen meistern. Beispiele dafür sind die Gewährleistung der infrastrukturellen Daseinsvorsorge, die Unterstützung einer regional ausgewogenen Einkommens- und Beschäftigungsentwicklung oder die Sicherung der Mobilität. Entsprechend der verfassungsmäßigen Zuständigkeitsverteilung kann der Bund Prozesse anstoßen, viele Aufgaben fallen aber ausschließlich in die Zuständigkeit der Länder oder der Kommunen. Erfolge in diesem Anpassungsprozess wiederum können nur durch Anstrengungen eines jeden Einzelnen und der Gemeinschaften vor Ort erreicht werden, für die der Staat zwar grundsätzlich günstige Rahmenbedingungen schaffen, die er aber allenfalls punktuell finanziell fördern kann. Bundeseinheitliche Rezepte gibt es nicht. Vor diesem Hintergrund greift der Bericht nur Maßnahmen auf, für die der Bund oder Bund und Länder gemeinsam zuständig sind.

Eine grundlegende Bedeutung für die gleichwertige Entwicklung der unterschiedlichen ländlichen und städtischen Regionen in Deutschland kommt dem bundesstaatlichen Finanzausgleich sowie den sozialen Sicherungssystemen zu. Der bundesstaatliche Finanzausgleich trägt zu einer Anpassung der unterschiedlichen Finanzkraft der Länder bei. Dadurch werden die Länder unabhängig von ihrer Wirtschaftskraft in die Lage versetzt, den ihnen zugewiesenen Aufgaben nachzukommen und zur Gleichwertigkeit der Lebensverhältnisse in den Regionen beizutragen. Dies wird auch durch die bundeseinheitliche Organisation der sozialen Sicherungssysteme unterstützt. Denn die regionalen Ausgaben in der Renten-, Arbeitslosen-, Kranken- und Pflegeversicherung werden dadurch weitgehend von der Höhe der regionalen Einnahmen entkoppelt. Der Solidarpakt II ermöglicht es den ostdeutschen Ländern darüber hinaus, bis 2019 teilungsbedingte Sonderlasten zu bewältigen und die entstandene Infrastrukturlücke zu schließen. Die infolge unterschiedlicher Erwerbs- und Lebensbedingungen in den Ländern und Regionen ausgelösten Bevölkerungswanderungen werden durch diese finanz- und sozialpolitischen Rahmenbedingungen abgemildert.

Daneben gibt es verschiedene Förderprogramme, die auf die Stärkung der Wirtschaftskraft und die Verbesserung der Arbeitsmarktlage in ländlichen und/oder städtischen Regionen abzielen. Wichtige Beispiele dafür sind die Maßnahmen der europäischen Strukturfonds – der Europäische Fonds für Regionale



Entwicklung (EFRE), der Europäische Fonds für die Förderung der Entwicklung des ländlichen Raums (ELER) sowie der Europäische Sozialfonds (ESF) – und die deutsche Regionalpolitik im Rahmen der Bund-Länder-Gemeinschaftsaufgaben „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ (GRW) und „Verbesserung der Agrarstruktur und des Küstenschutzes“ (GAK). Die Maßnahmen der europäischen Strukturfonds reichen von der Forschungs- und Innovationsförderung über die Förderung von Unternehmensinvestitionen bis zur Unterstützung der Infrastrukturentwicklung und arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen wie der Erleichterung von Übergängen aus der Schule in Ausbildung und Beruf und der Verbesserung des Zugangs von Arbeitsuchenden zum Arbeitsmarkt. In strukturschwachen Räumen leisten die europäischen Fonds EFRE sowie ESF ebenfalls einen wichtigen Beitrag, indem sie regionalen demografischen Herausforderungen durch integrierte Entwicklungsstrategien gezielt begegnen und das Wachstumspotenzial besonders betroffener Regionen fördern. Die Maßnahmen in Regionen mit Entwicklungsrückstand (Ziel „Konvergenz“), zu denen die ostdeutschen Länder zählen, umfassen unter anderem die Stärkung der technologischen Basis der Wirtschaft, den Ausbau der Forschungsinfrastruktur und ihre bessere Verknüpfung mit der Wirtschaft sowie die Förderung von Investitionen und Gründungsinitiativen im Unternehmenssektor. Weitere Förderansätze sind die Unterstützung der Verkehrsinfrastruktur und die Erhöhung der Aus- und Weiterbildungsbeteiligung vor allem in kleinen und mittleren Unternehmen. Bei den Maßnahmen in den übrigen Gebieten Deutschlands, also den westdeutschen Ländern (Ziel „Regionale Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung“), legt EFRE einen Schwerpunkt auf die Förderung der nachhaltigen Entwicklung, damit diese Regionen neben dem demografischen Wandel auch weitere Herausforderungen wie die Globalisierung, den Klimawandel sowie die Energiewende erfolgreich meistern können. Dies umfasst zum Beispiel das technologische Niveau der Wirtschaft und ihre Verknüpfung mit der Wissenschaft oder die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen.

Im Rahmen der Bund-Länder-Gemeinschaftsaufgabe GRW als zentralem Instrument der deutschen Regionalpolitik nimmt der Bund seit 1969 seine Mitverantwortung für eine ausgewogene regionale Entwicklung in Deutschland wahr. Gefördert werden einzelbetriebliche Investitionen, gewerbenahe Infrastruktur und nicht investive Maßnahmen (beispielsweise Regionalbudget – siehe Teil III, 6.2.3) in strukturschwachen Gebieten. Die GRW unterstützt damit den Aufbau wettbewerbsfähiger Strukturen, löst zusätzliche Wachstumsimpulse aus und trägt zum Abbau regionaler Disparitäten in Deutschland bei.

6.2.2 Raumentwicklung

Angesichts der Bevölkerungsabnahme, der sich ändernden Alterszusammensetzung und der räumlichen Verteilung ist die Raumentwicklungspolitik ein wichtiges Instrument, um notwendige Anpassungsprozesse zu initiieren und mit zu steuern. Die veränderten Rahmenbedingungen verlangen nach regionalspezifischen Handlungsansätzen und Strategien. Damit kann der parallelen Entwicklung von wachsenden und schrumpfenden Regionen in



enger räumlicher Nachbarschaft und den damit verbundenen Herausforderungen für die Gewährleistung einer leistungsfähigen Daseinsvorsorge Rechnung getragen werden. Gleichzeitig kann die Raumplanung dazu beitragen, die Bedingungen für die Bevölkerungsentwicklung zu verbessern. Sie kann dabei helfen, Städte und Regionen lebenswert und zukunftsfähig zu gestalten.

Mit der Novellierung des Raumordnungsgesetzes im Jahr 2008 hat der Gesetzgeber daher die künftige Raumentwicklung in den Zusammenhang strukturverändernder Entwicklungen wie des demografischen Wandels gestellt. Eingebunden in die Leitvorstellung einer nachhaltigen Raumentwicklung wurde die Gewährleistung gleichwertiger Lebensverhältnisse in den Teilräumen in das Gesetz aufgenommen. Die gesetzlichen Grundsätze der Raumordnung wurden um die von Bund und Ländern für die Raumentwicklung in Deutschland entwickelten Leitbilder ergänzt. In den Raumordnungsplänen der Länder werden diese Grundsätze konkretisiert.

Eines der drei Leitbilder der Raumentwicklung widmet sich explizit der Sicherung der Daseinsvorsorge. Handlungsschwerpunkte sind dabei die Anpassung des Zentrale-Orte-Konzepts¹⁶⁴ und die Rahmensetzung für Maßnahmen zum Erhalt der Infrastruktur in dünn besiedelten Räumen, wie etwa Einrichtungen bündeln, neue Angebotsformen entwickeln, Qualitätsstandards gewährleisten sowie die Zusammenarbeit mit den Fachplanungen, regionalen Akteuren, der Wirtschaft und Bevölkerung optimieren.

Weitere Maßnahmen der Raumentwicklungspolitik sind Handlungsansätze zur Unterstützung von Kooperationen und regionaler Zusammenarbeit. Der Kooperation zentraler Orte bis hin zu einer Funktionsteilung kommt bei der Sicherung der Daseinsvorsorge insbesondere in ländlichen Räumen eine wachsende Bedeutung zu. Kooperationen, aber auch andere Formen der regionalen Zusammenarbeit sowohl zwischen unterschiedlich strukturierten Teilräumen als auch über größere Distanzen hinweg sind ein wesentliches Instrument, um den gemeinsamen Betrieb von Infrastruktureinrichtungen zu ermöglichen und regionale Stärken erfolgreich zu entwickeln.

Die Bundesregierung hat im Frühjahr 2011 das Aktionsprogramm „Regionale Daseinsvorsorge“ gestartet, das in einem Modellvorhaben die bessere Zusammenarbeit der kommunalen Aufgabenträger der Daseinsvorsorge in einer regionalen Kooperation in den Fokus nimmt. Im Zeitraum von 2011 bis 2014 sollen bis zu 30 vom demografischen Wandel besonders betroffene Regionen, Landkreise oder Gemeindeverbände bei der Erarbeitung und Umsetzung von Regionalkonzepten zur Sicherung der Daseinsvorsorge in besonders kritischen Bereichen fachlich und finanziell unterstützt werden. Das ebenfalls 2011 von der Bundesregierung initiierte Modellvorhaben „Stadt-Land-Partnerschaften:

¹⁶⁴ In Landes- und Regionalplänen festgelegte zentralörtliche Siedlungsstruktur eines Landes auf der Grundlage einer Kategorisierung von zentralen Orten, die bestimmte Funktionen bei der Versorgung mit Gütern und Dienstleistungen ausüben oder erlangen sollen (zum Beispiel Ober-, Mittel- und Grundzentren).



großräumig – innovativ – vielfältig“ beschäftigt sich explizit mit der Zusammenarbeit zwischen städtischen und ländlichen Räumen.

Hinzu kommen zahlreiche weitere Modellvorhaben der Raumordnung (MORO) mit demografischem Bezug. In deren Vordergrund steht das Ziel, innovative Handlungsansätze und Instrumente gemeinsam mit Wissenschaft und Akteuren vor Ort zu erproben. Zugleich ermöglichen sie es, verschiedene Förderungen zielgenau zusammenzuführen. Schwerpunkte dieser Modellvorhaben sind unter anderem:

- interkommunale Kooperationen und übergreifende Partnerschaften
- Anpassungsstrategien zur Sicherung der Daseinsvorsorge
- familienfreundliche Maßnahmen und Strategien

Mit den von 2007 bis 2011 durchgeführten Modellvorhaben „Demografischer Wandel – Region schafft Zukunft“ unterstützte die Bundesregierung Städte und Gemeinden in den Regionen Südharz-Kyffhäuser in Sachsen-Anhalt/Thüringen und Stettiner Haff in Mecklenburg-Vorpommern sowie im Kreis Nordfriesland in Schleswig-Holstein und im Werra-Meißner-Kreis in Hessen bei der Bewältigung des demografischen Wandels. Bis Mitte 2011 wurden insgesamt 75 regional entwickelte Projekte wie beispielsweise die Herrichtung eines 600 Jahre alten Kirchengebäudes zu einem Bürgerzentrum für Jung und Alt mit insgesamt fast 6 Millionen Euro gefördert. Mit den regionalen Demografiekonferenzen und dem zentralen Abschlusskongress Ende Juni 2011 in Berlin sowie weiteren Veranstaltungen wurden die Erkenntnisse aus dem Modellvorhaben auch für andere Regionen anwendbar gemacht.

6.2.3 Ländliche Räume

Die ländlichen Räume in Deutschland sind vielfältig: Die Bandbreite reicht von äußerst prosperierenden bis zu strukturschwachen Regionen, die meistens weitab von großen Städten und Ballungsräumen liegen. Sie sind nicht nur landwirtschaftliche Nutzfläche, Natur- oder Erholungsraum, sondern zugleich Standort für Wirtschaft und Gewerbe. Eine Gemeinsamkeit der ländlichen Räume besteht in der überwiegend geringen Siedlungs- und Bevölkerungsdichte. Dies erschwert dort schon heute die infrastrukturelle Daseinsvorsorge mit Auswirkungen zum Beispiel auf die Erreichbarkeit von Arztpraxen, Krankenhäusern oder Schulen. Insbesondere in den strukturschwächeren und peripheren ländlichen Räumen, in denen die Bevölkerungsentwicklung zusätzlich durch Abwanderung geprägt ist, kann es zu dauerhaften Schrumpfungs- und Alterungsprozessen mit negativen Konsequenzen für die Gewährleistung der Daseinsvorsorge und die wirtschaftlichen Wachstumsperspektiven kommen. Hier besteht im Besonderen die Gefahr der eingangs beschriebenen Abwärts-spirale aus Bevölkerungsrückgang, Alterung und abnehmenden Erwerbsmöglichkeiten. Dies wiederum wirkt sich auf die finanziellen Ressourcen einer



Region, auf das – auch für die wirtschaftliche Perspektive wichtige – Infrastrukturangebot und auf die Lebensqualität aus.

Die Förderpolitik für die ländlichen Räume in Deutschland verfolgt mehrere Ziele: Zum einen sollen die Wirtschaftskraft und die Beschäftigungsperspektiven in den Regionen gestärkt werden. Zum anderen werden Maßnahmen zur Verbesserung der Lebensqualität der dort lebenden Bevölkerung sowie für eine wettbewerbsfähige und zugleich umwelt- und standortgerechte Landwirtschaft gefördert. Ein wichtiger Aspekt sind dabei auch integrierte und von der Region selbst getragene Ansätze und Maßnahmen sowie Kooperationen, die die Effizienz steigern und Kosten einsparen können. Die Förderinstrumente sind sowohl europäischen als auch nationalen Ursprungs. Für die Durchführung des Großteils der Förderprogramme sind die Länder zuständig.

Der Europäische Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raums in der Europäischen Union (ELER) ist gleichzeitig auf mehrere Förderschwerpunkte ausgerichtet. Die Mittel werden eingesetzt, um die Wettbewerbsfähigkeit von Land- und Forstwirtschaft zu steigern, Umwelt, Natur und Landschaft zu erhalten sowie die Erwerbchancen und die Lebensqualität in ländlichen Räumen zu verbessern und zur Diversifizierung der ländlichen Wirtschaft beizutragen. Die dazugehörige Fördermaßnahme LEADER unterstützt modellhafte Aktionen in den ländlichen Räumen, wie etwa die Erarbeitung und Umsetzung von maßgeschneiderten Entwicklungskonzepten von Aktionsgruppen vor Ort.

Auch mit der Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der Agrarstruktur und des Küstenschutzes“ (GAK) fördern Bund und Länder gemeinsam die wirtschaftliche Entwicklung der ländlichen Räume und die Landwirtschaft. In Verbindung mit den nationalen Fördergrundsätzen für eine integrierte ländliche Entwicklung (ILE) können Maßnahmen der Daseinsvorsorge unterstützt werden, wie die Errichtung von Arztpraxen und medizinischen Einrichtungen, Kindertagesstätten und Mehrgenerationenhäusern. Ebenfalls förderfähig sind alternative Bedienformen des öffentlichen Personennahverkehrs, bürgerschaftliches Engagement und interkommunale Zusammenarbeit. Mit der Förderung der Einspeisung von Bioenergie in Nahwärmenetze und der Unterstützung des Breitbandausbaus wurden zwei neue Fördermöglichkeiten in der GAK zur Entwicklung ländlicher Räume geschaffen.

Die Bund-Länder-Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ (GRW) hat im Jahr 2008 ihr Förderspektrum erweitert und ein Bündel von Maßnahmen zur Stärkung der sogenannten „Entwicklung von unten“ beschlossen. So können in den Regionen im Rahmen eines Regionalbudgets innovative Konzepte erarbeitet und eingeführt werden. Zusätzlich können die Länder spezielle kreative Maßnahmen der ländlichen Regionen fördern, die über den bisherigen Regelrahmen hinausgehen. Dabei sollen die regionalen Akteure aktiviert und etwa bei der Formulierung der Prioritäten einbezogen werden. Diese Maßnahmen kommen insbesondere ländlichen Räumen zugute.



Darüber hinaus wurde die Breitbandförderung in den GRW-Förderkatalog aufgenommen, da gerade für Unternehmen in strukturschwachen ländlichen Regionen eine leistungsfähige Telekommunikationsinfrastruktur ein entscheidendes Standortkriterium ist. Seit 2011 sind Hochleistungsnetze förderfähig. Ein Schlüssel zur Weiterentwicklung der ländlichen Regionen ist die Stärkung von Kooperationen. Im Rahmen der GRW können deshalb kommunale Infrastrukturinvestitionen, die etwa im Wege der interkommunalen Kooperation durchgeführt werden, besonders gefördert werden.

Die „Initiative Ländliche Infrastruktur“ des Bundes setzt auf die regionalen Stärken, auf die Ideen und die Mitwirkung der Bürger vor Ort, um deren Lebensqualität und deren Heimat es hier geht. Mit der Initiative wird eine Vielzahl von Maßnahmen zur Sicherung der baulichen und verkehrlichen Infrastruktur unter einem Dach zusammengefasst. Insbesondere für die Klein- und Mittelstädte in ländlichen Regionen ist die Städtebauförderung mit dem Bund-Länder-Programm „Kleinere Städte und Gemeinden – überörtliche Zusammenarbeit und Netzwerke“ als ein Baustein der Initiative ein wichtiges Förderinstrument (vgl. Teil III, 6.2.4).

Die Bundesregierung will ihre Aktivitäten zur Weiterentwicklung der ländlichen Räume ressortübergreifend intensivieren und noch besser aufeinander abstimmen. Dazu wird ein fachübergreifender „Fortschrittsbericht der Bundesregierung zur Entwicklung ländlicher Räume“ in Abstimmung mit den Ländern und kommunalen Spitzenverbänden erarbeitet und umgesetzt. Vorrangiges Ziel ist es, die ländlichen Räume mit ihren unterschiedlichen Entwicklungspotenzialen als eigenständige Lebens- und Wirtschaftsräume zu stärken, zukunftsfähig zu machen sowie ihr Naturkapital und ihre Attraktivität zu erhalten. Der Fortschrittsbericht wird demografierelevante Aspekte aufgreifen. Vor allem geht es dabei um wirtschaftliche Entwicklung, Daseinsvorsorge, ländliche Infrastruktur sowie um Natur und Umwelt.

Auch auf Ebene der Gemeinschaftsaufgaben GAK und GRW erfolgt eine enge Abstimmung. Beide verbindet, dass sie wichtige Wachstumsimpulse für den ländlichen Raum geben. Dabei verfolgen sie jedoch unterschiedliche Ziele und bedienen sich weitgehend unterschiedlicher Förderinstrumente und -modalitäten. Ziel ist es, die Gemeinschaftsaufgaben künftig noch koordinierter und gezielter zur Stärkung ländlicher Räume einzusetzen. Überdies gibt es auf europäischer Ebene ähnliche Bestrebungen einer verstärkten Abstimmung zwischen den Strukturfonds und dem ELER-Fonds.

6.2.4 Stadtentwicklung

Einen zentralen Ansatzpunkt zur Gestaltung der unterschiedlichen Dimensionen des demografischen Wandels in den Städten und Stadtregionen bietet die Nationale Stadtentwicklungspolitik der Bundesregierung. Deren Ziel ist die Weiterentwicklung des Modells der europäischen Stadt als Grundlage ökonomischer Entwicklung, als ökologisch sinnvolle Siedlungsform und als



Mechanismus für soziale und ethnische Integration vor dem Hintergrund des ökonomischen, ökologischen und demografischen Wandels. Dies gilt für große, mittlere und kleine Städte gleichermaßen.

Integrierte Stadtentwicklungskonzepte haben sich als sehr erfolgreiches Instrument einer zukunftsgerichteten und nachhaltigen Stadtentwicklung bewährt, weil sie am besten geeignet sind, alle relevanten Interessen der handelnden Akteure zu berücksichtigen und den Zielen der Nachhaltigkeit, der Bürgerorientierung und -beteiligung sowie der fachübergreifenden Planung von Stadtentwicklung gerecht zu werden.

Die integrierte Stadtentwicklung wird auch in der von Deutschland initiierten und 2007 von den EU-Mitgliedstaaten verabschiedeten „Leipzig Charta zur nachhaltigen europäischen Stadt“ gefordert, weil sie unter Berücksichtigung der Auswirkungen der Bevölkerungsalterung und Wanderungstendenzen die vorausschauende Infrastrukturentwicklung koordinieren kann. Die EU-Mitgliedstaaten verpflichteten sich dazu, der Ausgrenzung benachteiligter Stadtgebiete entgegenzuwirken und die räumlichen Schwerpunkte ihrer künftigen Stadtplanung auf die Innenstädte zu legen.

Mit den Programmen der Städtebauförderung fördert der Bund im Rahmen der Nationalen Stadtentwicklungspolitik die Herstellung nachhaltiger städtebaulicher Strukturen, um Städte und Gemeinden bei der Bewältigung des wirtschaftlichen Strukturwandels, der demografischen Veränderungen und des Klimawandels zu unterstützen. Dazu gewährt der Bund den Ländern Finanzhilfen gemäß Artikel 104b Grundgesetz, die durch Mittel der Länder und Kommunen ergänzt werden.

So wurden zum Beispiel im Jahr 2010 mit Hilfe der Städtebauförderung in Deutschland rund 2.100 städtebauliche Maßnahmen gefördert. Für das Jahr 2012 will der Bund Programmmittel in Höhe von 410 Millionen Euro zur Verfügung stellen. Einschließlich der Kofinanzierungsanteile der Länder und Kommunen stehen damit öffentliche Mittel von mehr als 1,3 Milliarden Euro für Investitionen zur Verfügung. Auch in der Städtebauförderung des Bundes und der Länder sind bei neueren Programmen integrierte Konzepte Förder Voraussetzung.

Förderschwerpunkte sind die Innenentwicklung und Stärkung der Innenstädte sowie die Förderung kleinerer Städte und Gemeinden zur Sicherung der Daseinsvorsorge.

Das Städtebauförderprogramm „Aktive Stadt- und Ortsteilzentren“ ist das Leitprogramm der Innenentwicklung. Ziel ist es, Innenstädte und Ortsteilzentren in ihrer Nutzungsvielfalt als Orte für Wirtschaft und Kultur, als Orte zum Arbeiten und Wohnen und für Versorgung und Freizeit langfristig zu stärken und zu qualifizieren. Das Zentrenprogramm unterstützt zugleich die Leitbilder einer kompakten Stadt und einer Stadt der kurzen Wege. Kurze Wege



zwischen Wohnen, Versorgungs- und Freizeiteinrichtungen sind insbesondere für ältere Menschen und Familien mit Kindern von Bedeutung. Das Programm stärkt und qualifiziert innerstädtische Strukturen und macht sie konkurrenzfähig. Angesichts des Bevölkerungsrückgangs gibt es für die Qualifizierung vorhandener Strukturen anstelle einer weiteren Ausweisung von Flächen und Infrastrukturen am Stadtrand auch ökonomisch keine Alternative. Zudem besteht vor Ort die Herausforderung, eine Balance herzustellen zwischen einer Innenentwicklung, die Brachen nutzt und somit eine weitere Verdichtung und damit den Klimaschutz fördert, und dem Erhalt oder der Schaffung von Grün- und Freiflächen sowie Frischluftschneisen, die dazu beitragen, die Zunahme innerstädtischer Hitzeinseln zu mindern. An dem Programm nehmen derzeit über 200 große und kleine Städte aus dem gesamten Bundesgebiet teil.

Das Städtebauförderungsprogramm „Kleinere Städte und Gemeinden – überörtliche Zusammenarbeit und Netzwerke“ richtet sich insbesondere an Klein- und Mittelstädte im ländlichen, dünn besiedelten Raum, die vom demografischen Wandel stark betroffen sind. Sie sollen insbesondere bei Investitionen zur bedarfsgerechten Anpassung und Fortentwicklung der Infrastruktur unterstützt werden. Das Programm unterstützt Städte und Gemeinden, regional integrierte Entwicklungskonzepte und -strategien zur Bündelung ihrer Kräfte und Ressourcen und zu überörtlicher Kooperation zu erarbeiten. Ziel ist es, durch diese Kooperation bei der Anpassung der Infrastrukturen zentralörtliche Versorgungsfunktionen im Sinne der öffentlichen Daseinsvorsorge dauerhaft, bedarfsgerecht und auf hohem Niveau für die Bevölkerung der gesamten Region für die Zukunft zu sichern und zu stärken. So haben sich in Niederbayern die Stadt Wasserburg am Inn, Markt Kraiburg am Inn, Markt Gars sowie die Gemeinden Jettenbach und Taufkirchen zusammengetan, um ein interkommunales Entwicklungskonzept zu erarbeiten und auf dieser Grundlage im Schulwesen, in der Altenpflege und Kultur, aber auch in Tourismus und Wirtschaft zusammenzuarbeiten und in Maßnahmen zu investieren. Das 2010 gestartete Städtebauförderungsprogramm ist ein Kernelement der „Initiative Ländliche Infrastruktur“ (vgl. Teil III, 6.2.3).

Die Programme Stadtumbau Ost und Stadtumbau West wurden in den Jahren 2002 (Ost) und 2004 (West) eingeführt, um wirkungsvolle Instrumente für die Anpassung der Städte an den demografischen und wirtschaftlichen Strukturwandel zu schaffen.

Einen Schwerpunkt des Programms Stadtumbau Ost bildet nach wie vor die gebündelte Strategie des Rückbaus dauerhaft nicht mehr benötigter Wohngebäude und der Aufwertung des städtebaulich wertvollen Bestands. Durch die Einführung einer Altbauförderung ohne kommunalen Eigenanteil stärkt das Programm zunehmend die Aufwertung von Innenstädten. Das Programm Stadtumbau West fördert insbesondere die Anpassung der Wohngebiete der 50er- bis 70er-Jahre an den aktuellen Bedarf, die Schaffung familiengerechter und generationsübergreifender Wohnformen sowie die Vermeidung von Leerstand und Rückbau. Es wird derzeit evaluiert.



Ein Großteil der deutschen Städte und Stadtregionen ist durch eine vergleichsweise hohe und zunehmende ethnische Heterogenität der Bevölkerung gekennzeichnet. Maßnahmen zur besseren Integration von Menschen mit Migrationshintergrund sind hier daher von besonderer Bedeutung.

Darüber hinaus leistet die Stadtentwicklungspolitik einen entscheidenden Beitrag zur Stärkung des gesellschaftlichen Zusammenhalts und der Integration von Menschen mit Migrationshintergrund in den Städten und Gemeinden. Im Mittelpunkt stehen städtebauliche Investitionen in die Zukunft strukturschwacher Stadtquartiere, insbesondere im Rahmen des Programms Soziale Stadt, sowie die gezielte Verzahnung der Städtebauförderung mit Maßnahmen der Arbeitsmarktförderung im Rahmen des Bundesprogramms zum Europäischen Sozialfonds „Bildung, Wirtschaft, Arbeit im Quartier“.

Neben den Programmen der Städtebauförderung gestaltet der Bund die Stadtentwicklungspolitik auch mit gesetzlichen Maßnahmen. So soll der Vorrang der Innenentwicklung in den Städten im Bauplanungsrecht gestärkt werden. Dazu soll das Baugesetzbuch angepasst und weiterentwickelt sowie die Bau-nutzungsverordnung auf Änderungsbedarf geprüft werden. Zur Unterstützung der Energiewende wurde ein Teil der Bauplanungsrechtsnovelle bereits vollzogen. Das Gesetz zur Förderung des Klimaschutzes bei der Entwicklung in den Städten und Gemeinden ist am 30. Juli 2011 in Kraft getreten.

Auch die Bund-Länder-Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ (GRW) unterstützt Städte in strukturschwachen Regionen. Neben der einzelbetrieblichen Förderung sind unter anderem Technologiezentren, überbetriebliche berufliche Ausbildungsstätten sowie die Wiederherstellung von Industriebrachen zu funktionsfähigen Gewerbegebieten förderfähig. Dadurch werden Städte in strukturschwachen Regionen attraktiver für potenzielle Investoren (vgl. Teil III, 6.2.3).

6.2.5 Flächeninanspruchnahme

Die Folgen des demografischen Wandels für Natur und Umwelt sind komplex. Wenn beispielsweise immer weniger Menschen das bestehende Infrastrukturangebot nutzen, führt die Unterauslastung zu einem steigenden Ressourceneinsatz. Andererseits bieten sich Chancen für Umwelt und Natur, sofern die Weichen rechtzeitig gestellt werden.

Das lässt sich am Beispiel der Flächeninanspruchnahme verdeutlichen. Obwohl die Bevölkerungszahl seit einigen Jahren abnimmt, werden immer noch mehr neue Flächen für Siedlungs- und Verkehrszwecke in Anspruch genommen. Allerdings ist die tägliche Zunahme rückläufig: Sie ist von rund 120 Hektar/Tag im Jahr 1996 auf rund 87 Hektar/Tag im gleitenden Vierjahresdurchschnitt von 2007 bis 2010 gesunken. Die Reduzierung der Flächeninanspruchnahme bis zum Jahr 2020 auf durchschnittlich nicht mehr als 30 Hektar/



Tag ist ein erklärtes Ziel der Bundesregierung, festgeschrieben unter anderem in der 2002 verabschiedeten Nationalen Nachhaltigkeitsstrategie.

Der Bevölkerungsrückgang führt nicht per se und unmittelbar zu einem Rückgang von Natur- und Umweltbelastungen.

Der Prozess der Suburbanisierung hat sich abgeschwächt, besteht aber zum Teil fort. Das bedeutet, dass weiterhin neue Flächen für Siedlung und Verkehr in Anspruch genommen werden und sich die Flächen vergrößern, die durch Lärm-, Licht- und Schadstoffemissionen und andere Faktoren belastet werden. Der Verlust an Freiflächen, an wildlebenden Pflanzen- und Tierarten sowie zunehmende Schwierigkeiten bei der Erhaltung oder Schaffung eines Freiflächenverbundes sind die Folge. Außerdem gehen Landwirtschaftsflächen und fruchtbare Böden als natürliche Lebensgrundlage und Ressource für die Produktion von Nahrungsmitteln und Biomasse aller Art durch Besiedelung und Versiegelung auf unbestimmte Zeit verloren.

Gleichzeitig sind in den letzten beiden Jahrzehnten in einer Reihe von Städten insbesondere in stagnierenden und schrumpfenden Regionen Brachflächen entstanden. Diese liegen sowohl in ehemaligen Industrie- und Gewerbegebieten als auch in ehemaligen Wohngebieten. Wenn sich aufgrund der fehlenden Nachfrage auch mittel- und langfristig keine neue bauliche Nutzung erreichen lässt, bieten diese Brachflächen Chancen für biologische Vielfalt sowie Natur- und Artenschutz. Sie können zudem naturnaher Erlebnisraum für Kinder und Erholungsraum für Erwachsene sein und das Klima innerhalb der Stadt verbessern. Nutzen für Naturschutz und Biodiversität lässt sich auch, wo dies möglich ist, aus nicht mehr genutzten versiegelten Flächen im Innen- und Außenbereich gewinnen.

In den wirtschaftsstarke Regionen führt das Wirtschafts- und Bevölkerungswachstum durch den verstärkten Nutzungsdruck hingegen zu einer zunehmenden Belastung natürlicher Ressourcen. Davon sind insbesondere die Lebensräume von Tieren und Pflanzen und die Landschafts- und Freiraumqualitäten betroffen. Wegen hoher Grundstückspreise werden vorhandene Baugrundstücke baulich intensiv genutzt. Zudem entstehen in Wachstumsregionen weniger Brachflächen oder sie werden schneller baulich nachgenutzt. Betrachtet man aber die Ressourcen- und Energieeffizienz, sind kompakte Strukturen, wie sie in Wachstumsregionen entstehen, tendenziell günstiger als die Strukturen in stagnierenden oder schrumpfenden Regionen. In kompakten Strukturen nehmen die Einwohner im Durchschnitt weniger Wohnfläche in Anspruch. Daher wird weniger Material für Gebäude und Infrastrukturen pro Einwohner verbraucht. Außerdem ist die Bodenversiegelung pro Einwohner wesentlich geringer. Andererseits ergibt sich nur wenig Potenzial für die quantitative Ausweitung von städtischen Grün- und Freiflächen.



6.2.6 Wohnungsmarkt, Bauen und Wohnen

Die demografische Entwicklung mit ihren Schrumpfungs- und Wachstumsaspekten spiegelt sich auch in der regional unterschiedlichen Wohnungsnachfrage und Neubautätigkeit wider. Dass die Zahl der Haushalte trotz abnehmender und alternder Bevölkerung bis 2025 noch relativ stabil bleiben und in vielen Städten sogar noch zunehmen wird, ist für die Wohnungsnachfrage wichtig. Strukturelle Verschiebungen in der Größen- und Altersstruktur, die Zunahme von Ein-Personen-Haushalten und die entsprechende Abnahme größerer Haushalte mit Kindern sowie die stärkere Heterogenisierung der Haushalte durch Zugewanderte führen jedoch zu deutlichen Veränderungen in der Wohnungsnachfrage.

In vielen Städten verläuft die Bevölkerungsentwicklung noch stabil oder vereinzelt auch deutlich positiv. Die dort bestehende hohe Nachfrage führt in vielen Quartieren und Wohnungsbeständen zu einer insgesamt günstigen, in Wachstumsregionen zu einer gleichbleibend angespannten Situation. In anderen Städten oder Stadtteilen sind Stagnations- und Schrumpfungstendenzen zu beobachten.

Insbesondere in ländlich peripheren Regionen kommt hinzu, dass durch die starke Zunahme der Älteren mittelfristig damit zu rechnen ist, dass Wohnungen in zunehmendem Umfang leer stehen, da oftmals eine familiäre Anschlussnutzung aufgrund der Abwanderung der jüngeren Generation ausbleibt. Zudem sind periphere und wirtschaftsschwache ländliche Räume von einer abnehmenden Wohnungs- und Häusernachfrage geprägt. Lediglich für die Kernstädte sowie Gebiete im Umfeld großer, noch wachsender Stadtregionen der westdeutschen Länder und Berlin wird eine weiterhin hohe Nachfrage prognostiziert.¹⁶⁵

Somit ergibt auch der Wohnungsmarkt ein differenziertes Bild. Die Wohnraumversorgung in Deutschland ist gekennzeichnet durch erhebliche regionale Unterschiede, die sich weiter verstärken. In den ostdeutschen Ländern bleibt der Wohnungsleerstand trotz einer Marktbereinigung durch Abriss ein strukturelles Problem. Zunehmend sind auch Regionen in Westdeutschland von Abwanderung und Leerstand betroffen.

Langfristig kann es jedoch insbesondere in wirtschaftsstarken Ballungsgebieten zu Engpässen kommen, die sich bereits heute in überdurchschnittlich steigenden Mieten in einzelnen Segmenten niederschlagen. Vor allem einkommensschwächere Haushalte, ältere Menschen und Familien mit Kindern haben dort zunehmend Schwierigkeiten, angemessene und bezahlbare Wohnungen zu finden. Bund, Länder und Gemeinden unterstützen daher circa 5 Millionen Haushalte hinsichtlich der Kosten der Unterkunft und Heizung sowie des

¹⁶⁵ Aktuelle Wohnungsmarktprognose 2025 des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung vom 8. Februar 2010.

Wohngelds in einem Umfang von insgesamt etwa 16 Milliarden Euro jährlich¹⁶⁶ (vgl. auch Teil III, 4.2.4). Darüber hinaus wird auch im Rahmen der sozialen Wohnraumförderung, die seit der Föderalismusreform I in der alleinigen Zuständigkeit der Länder liegt, in vielen Bundesländern altersgerechter Wohnraum gefördert. Für die soziale Wohnraumförderung erhalten die Länder vom Bund zweckgebundene Kompensationszahlungen zunächst bis 2013 in Höhe von jährlich 518,2 Millionen Euro.

Bereits 2013 werden in rund 2,7 Millionen Haushalten Menschen mit Mobilitätseinschränkungen leben.¹⁶⁷ Im Jahr 2050 erreicht die Zahl der Hochbetagten ab 80 Jahren ihren höchsten Wert mit über 10 Millionen Menschen. Folglich wird auch der Anteil mobilitätseingeschränkter Menschen anwachsen.

Um älteren Menschen möglichst lange ein selbstständiges Leben in vertrauter Umgebung zu ermöglichen, ist es notwendig, das Angebot an altersgerechten, barrierefreien oder barriere reduzierten Wohnungen auszuweiten sowie in das Wohnumfeld zu investieren.

Die Bundesregierung hat mit dem Konjunkturpaket I¹⁶⁸ Maßnahmen zur Anpassung des Wohnungsbestandes angestoßen. Mit dem KfW-Programm „Altersgerecht Umbauen“ stellt der Bund in den Jahren 2009 bis 2011 jeweils rund 80 bis 100 Millionen Euro für die Zinsverbilligung von Darlehen und für Investitionszuschüsse zur Verfügung. Darlehensnehmer können die Wohnungswirtschaft, Einzeleigentümer und Mieter sein. Insbesondere selbstnutzende Wohnungseigentümer können seit Mai 2010 auch Zuschüsse der KfW in Anspruch nehmen, da vor allem ältere Menschen häufig keine Kredite mehr erhalten oder wünschen. Förderschwerpunkte sind der Einbau von Aufzügen, Anpassungen im Sanitärbereich, die Veränderung von Türen und Wohnungszuschnitten sowie der Abbau von Schwellen. Flankierend fördert die Bundesregierung Modellvorhaben zum Abbau von Barrieren in Wohnungen und deren Umfeld sowie zur Erweiterung von Beratungsangeboten zum altersgerechten Umbau.

Das neue Programm „Soziales Wohnen im Alter“ widmet sich vier Themen: der Qualifizierung des Handwerks für altersgerechtes Bauen, der Stärkung der Nachbarschaftshilfe, der Förderung sozialer Dienstleistungen und der Unterstützung selbstständigen Wohnens durch „intelligente Technik“. Es knüpft an die Ergebnisse des Programms „Neues Wohnen – Beratung und Kooperation für mehr Lebensqualität im Alter“ an, das darauf abzielte, die Zusammenarbeit zwischen Altenhilfe, Handwerk, Bausparkassen und Kommunen in diesem Sinne

¹⁶⁶ Wohngeld- und Mietenbericht 2010, Bundestags-Drucksache 17/6280.

¹⁶⁷ Bericht der Expertenkommission „Wohnen im Alter“ des Deutschen Verbandes für Wohnungswesen, Städtebau und Raumordnung e. V., Berlin, in Kooperation mit dem Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung, September 2009.

¹⁶⁸ Paket von insgesamt 15 Maßnahmen zur raschen Überwindung der Konjunkturschwäche und für die Sicherung von Arbeitsplätzen, Beschluss der Bundesregierung vom 5. November 2008.



zu optimieren. Zugleich unterstützt es überwiegend ehrenamtliche, mobile Wohnberatungsangebote.

Wenn selbstständiges Wohnen auch im hohen Alter und bei einsetzender Pflegebedürftigkeit weiter möglich sein soll, dann muss es eingebettet sein in zuverlässige soziale Netzwerke. Pflege gehört ebenso dazu wie Beratung, Nachbarschaftshilfe, Kontakte im Alltag und Teilhabe am gesellschaftlichen Leben. Seit einiger Zeit ist das Quartier, also die soziale Infrastruktur für selbstständiges Wohnen, stärker in den Mittelpunkt der Politik gerückt, zum Beispiel beim Modellprogramm „Wohnen für (Mehr)Generationen“, mit dem innovative Wohngemeinschaften durch einen Baukostenzuschuss gefördert werden.

Mit der Förderung von „Altersgerechten Assistenzsystemen für ein gesundes und unabhängiges Leben“ (AAL) unterstützt die Bundesregierung Konzepte, Produkte und Dienstleistungen, die neue Technologien und soziales Umfeld miteinander verbinden. Hierzu zählt auch die Gestaltung von Lebensräumen älterer Menschen, damit sie ihren Alltag weitgehend ohne fremde Hilfe bewältigen können. Dies umfasst die Anbindung an Servicestrukturen, die den Zugang zu Information, haushaltsnahen Diensten, Gesundheitsserviceleistungen, ambulanter Versorgung, Sicherheits- und Kommunikationsdiensten unterstützen.

Die Ausweitung des Angebotes an altersgerechten Wohnungen sowie die Anpassung von Wohnumfeld und Infrastruktur können auch frühzeitige Unterbringungen in Pflegeeinrichtungen verzögern oder helfen, diese ganz zu vermeiden. Dies kann auch zu einer Entlastung der Sozial- und Pflegekassen führen. Zudem schaffen und sichern Investitionen in die altersgerechte Gestaltung von Wohnraum und Wohnumfeld Arbeitsplätze in der mittelständischen Bauwirtschaft und im Handwerk.

6.2.7 Mobilität und Kommunikation

Mobilität ermöglicht die Teilnahme am Arbeits- und Gesellschaftsleben und ist ein Grundpfeiler persönlicher Freiheit. Die Sicherstellung von Mobilität durch eine effiziente Verkehrsinfrastruktur und ein bedarfsgerechtes Verkehrsangebot gehören daher zu den Kernaufgaben der Daseinsvorsorge. Ebenso ist ein leistungsfähiges und sicheres Verkehrssystem Voraussetzung für wirtschaftliche Entwicklung und ein wichtiger Standortfaktor. Gleichzeitig hat die Verkehrspolitik zu beachten, Belastungen der Umwelt sowie Gefahren für die menschliche Gesundheit soweit wie möglich zu reduzieren. Die Bundesregierung will in den Jahren 2012 bis 2015 jeweils rund 10 Milliarden Euro für Verkehrsinvestitionen bereitstellen.



Die Erreichbarkeit von Menschen sowie deren Teilhabe am gesellschaftlichen Leben erfordern auch moderne Kommunikationsmittel. Gerade in dünn besiedelten ländlichen Räumen ist es wichtig, dass leistungsfähige Kommunikationsnetze vorhanden sind. Auch bei der Weiterentwicklung des Verkehrssystems kommt modernen Informations- und Telekommunikationstechnologien (IKT) eine Schlüsselrolle zu. Ein leistungsfähiges Datennetz wird damit zunehmend auch zum integralen Bestandteil einer effizienten Verkehrsinfrastruktur.

6.2.7.1 Verkehr und Mobilität

Die demografische Entwicklung beeinflusst langfristig Verkehr und Mobilität in Deutschland, mit regional unterschiedlichen Ausprägungen. Die langfristigen Auswirkungen sind komplex. Denn aus dem zu erwartenden Bevölkerungsrückgang folgt nicht automatisch auch ein Rückgang des Personenverkehrs oder gar des Verkehrs insgesamt. Nicht allein die Bevölkerungszahl, sondern auch die veränderte Alterszusammensetzung, die neuen Mobilitätsmuster und Lebensformen oder wirtschaftliche Entwicklungen beeinflussen die Verkehrsnachfrage. Insgesamt wird der demografische Wandel nicht weniger Verkehr, sondern anderen und regional unterschiedlichen Verkehr mit sich bringen. Zugleich wächst die Notwendigkeit, mehr noch als bisher auf Verkehrssicherheit, Nutzerfreundlichkeit und Barrierefreiheit sowie auf altersgerechte nahtlose Mobilitätsketten zu achten. Ziel ist es, den sich ändernden Bedürfnissen von Wirtschaft und Bürgern in der Verkehrsinfrastruktur und der Mobilität weiter gerecht zu werden.

Mit dem Rückgang der erwerbstätigen und jüngeren Bevölkerung werden vor allem die Wegeanteile von Berufs- und Dienstreisen sowie der Schülerverkehr abnehmen. Dies wird zugleich die Verkehrsspitzen abmildern; flexiblere Arbeitszeiten und -formen (zum Beispiel Heimarbeit, virtuelles Büro) werden zusätzlich dazu beitragen.

In nachfrageschwachen ländlichen Räumen können Schließungen von Schulstandorten oder anderen zentralen Versorgungseinrichtungen aber zu längeren Wegstrecken führen. Bereits heute erzeugt in einigen ländlichen Regionen die Unterversorgung mit sozialer Infrastruktur neue und weitere überörtliche Verkehrsströme. Auch die Erschließung neuer Siedlungsflächen an Standorten ohne wohnungsnaher Versorgungs- und Freizeitangebote verursacht zunehmenden Verkehr.

Die Bedeutung von Serviceverkehren (Liefer- und Zustelldiensten, Hol- und Bringdiensten, Pflegeservices) wird wegen des wachsenden Anteils Älterer zunehmen.

Doch vor allem die künftige Wirtschaftsentwicklung wird die Verkehrsentwicklung beeinflussen: Langfristige Verkehrsprognosen sagen trotz des Bevölkerungsrückgangs weiterhin ein starkes Verkehrswachstum vor allem des Güterverkehrs und – wegen der zentralen Lage Deutschlands in Europa –



insbesondere des internationalen Verkehrs voraus. Gerade auf ohnehin schon belasteten Hauptachsen sowie in und zwischen den wachsenden Ballungsräumen wird der Verkehr noch anwachsen. Bisher haben mit steigendem Wohlstand auch die Motorisierung und die individuelle Mobilität zugenommen.

Die Prognose der deutschlandweiten Verkehrsverflechtungen¹⁶⁹ geht für das Jahr 2025 von einem Wachstum der Verkehrsleistung gegenüber 2004 im Personenverkehr von 19% und von 71% im Güterverkehr aus. Es handelt sich hierbei um eine Langfristprognose, die trotz der Wirtschaftskrise in den Jahren 2008/2009 weiterhin als realistische Verkehrsprognose eingeschätzt werden kann.

In unterschiedlichen Lebensphasen sind unterschiedliche Mobilitätsmuster zu beobachten: Während Kinder bis zum Alter von zehn Jahren eine durchschnittliche tägliche Wegstrecke¹⁷⁰ von etwa 25 Kilometern zurücklegen, steigt die tägliche Wegstrecke während der Ausbildungsjahre weiter an, bis sie dann mit täglich rund 60 Kilometern die höchste Mobilität etwa in den Altersjahren von 30 bis 49 erreicht. Mit zunehmendem Alter, vor allem auch mit dem Ausscheiden aus dem Berufsleben, geht die täglich zurückgelegte Wegstrecke wieder zurück. Bis in das fortgeschrittene Seniorenalter halbiert sich die mittlere tägliche Wegstrecke wieder auf etwa 25 Kilometer.¹⁷¹

Der demografische Wandel verändert auch das Mobilitätsverhalten: Senioren gehen heute im Vergleich zu früheren Generationen häufiger außer Haus und legen mehr und weitere Wege zurück. Auch die 30- bis 50-Jährigen legen deutlich mehr Wegstrecke zurück als früher. Dies lässt sich für die Zukunft fortschreiben: Zumindest für die Gruppe der Älteren und die Frauen werden nach wie vor steigende Mobilitätsraten erwartet.¹⁷²

Im Personenverkehr ist der motorisierte Individualverkehr weiter dominierender Verkehrsträger. 58% aller Wege wurden im Jahr 2008 mit dem Pkw als Fahrer oder Mitfahrer zurückgelegt.¹⁷³ Bis 2025 steigt im motorisierten Individualverkehr das Verkehrsaufkommen im Vergleich zu 2004 voraussichtlich um 8,9%.¹⁷⁴

¹⁶⁹ Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (Hrsg.)/BVU Beratergruppe Verkehr+Umwelt GmbH und Intraplan Consult GmbH 2007: Prognose der deutschlandweiten Verkehrsverflechtungen 2025, München/Freiburg, S. 6 ff.

¹⁷⁰ Tägliche Wegstrecke: Entfernung der zu Fuß oder mit einem Verkehrsmittel zurückgelegten Wege. Dies schließt Fahrten als Fahrer (zum Beispiel Radfahrer) ebenso wie als Mitfahrer (Pkw, öffentliche Verkehrsmittel) ein.

¹⁷¹ Vgl. Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (Hrsg.)/infas und DLR 2010: Mobilität in Deutschland 2008, Bonn/Berlin, S. 178.

¹⁷² Ebenda, S. 178.

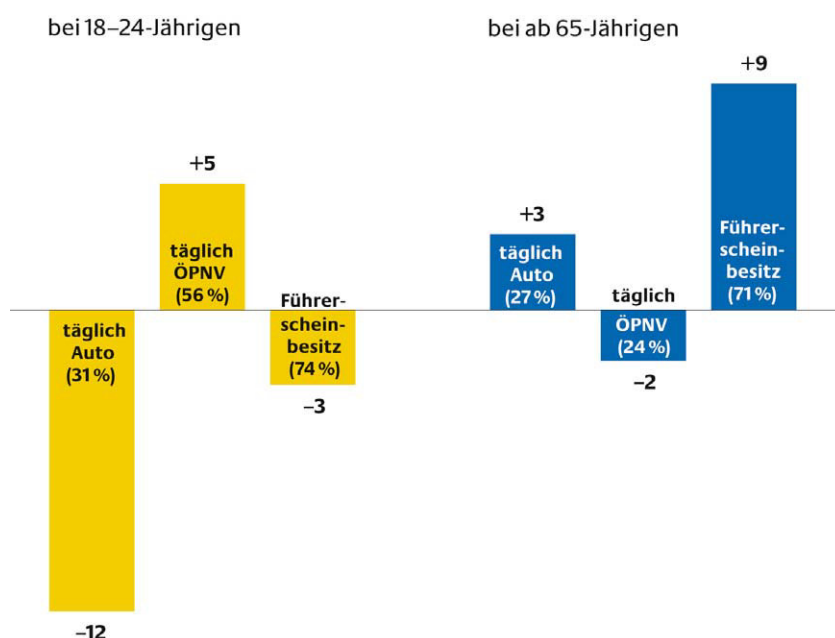
¹⁷³ Ebenda, S. 25.

¹⁷⁴ Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (Hrsg.)/BVU Beratergruppe Verkehr+Umwelt GmbH und Intraplan Consult GmbH 2007: Prognose der deutschlandweiten Verkehrsverflechtungen 2025, München/Freiburg, S. 6.

Bei den Frauen ist mit der steigenden Erwerbsquote eine nachholende Motorisierung zu beobachten. Hinzu kommen die immer „automobiler“ werdenden Senioren. Diese sind inzwischen überwiegend Führerschein- und Pkw-Besitzer und nutzen dieses Verkehrsmittel auch im Alter weiter.

Zugleich gibt es bei den jungen Erwachsenen in den Großstädten Ansätze eines gegenläufigen Trends: Hier ist ein steigender Anteil der Nutzer öffentlicher Verkehrsmittel und des Fahrrads zu beobachten. Allerdings ist bei den ab 65-Jährigen eine entgegengesetzte Entwicklung zu beobachten (vgl. Abbildung 32).

Abbildung 32: Verkehrsmittelnutzung 2002 und 2008 in Kernstädten mit mehr als 100.000 Einwohnern, Veränderung der Anteile in Prozentpunkten (in Klammern Ist-Werte 2008)



Quelle: Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung, 2008, Mobilität in Deutschland

Der öffentliche Personennahverkehr (ÖPNV) kann trotz erheblicher staatlicher Aufwendungen seine Angebote in vielen, vom Bevölkerungsrückgang betroffenen Regionen kaum mehr wirtschaftlich im herkömmlichen Umfang betreiben. In vielen Regionen, vor allem in Ostdeutschland, wird die Verkehrsleistung des ÖPNV um bis zu 50% bis 2050 abnehmen.¹⁷⁵ Die Schülerbeförderung ist in ländlichen Regionen häufig der entscheidende Nachfragefaktor. Dies wird sich mit zurückgehenden Schülerzahlen aber ebenfalls verringern. Unter anderem wegen möglicher Schulschließungen dürften sich zum Teil auch Wegstrecken

¹⁷⁵ Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (Hrsg.)/Tramp/Difu/IWH 2006: Szenarien der Mobilitätsentwicklung unter Berücksichtigung von Siedlungsstrukturen bis 2050, Magdeburg/Berlin/Halle, S. 125 f.

verlängern. Mit der Abnahme der Verkehrsspitzen wird zwar die Auslastung gleichmäßiger werden, was letztlich die Kosten verringert. Niedrigere Bedienungsfrequenzen sowie längere Reisezeiten verringern aber die Attraktivität des ÖPNV. Hier können innovative Informations- und Kommunikationstechnologien eine Lösung bieten. So können die Ortung von Fahrzeugen und die Informationsübertragung zum Fahrgast in Echtzeit wie etwa elektronische Anzeigetafeln an Haltestellen oder Fahrgastinformationen auf dem Smartphone bei der flexiblen Vermittlung von Mobilitätsangeboten helfen.

Der steigende Anteil Älterer am Verkehrsgeschehen wird die Anforderungen an die Verkehrssysteme ebenfalls verändern. Unfallgeschehen und Verkehrssicherheit müssen stärker in den Vordergrund rücken. Zwar fallen ältere Menschen nicht durch eine höhere Unfallbeteiligung auf. Die Unfallzahlen sowie die wissenschaftlichen Erkenntnisse rechtfertigen für die private Fahrzeugnutzung daher keine regelmäßigen und obligatorischen altersabhängigen Gesundheits- oder Fahrverhaltensprüfungen für die Gruppe der Senioren im Alter ab 65 Jahren. Aber das Risiko, bei einem Unfall schwer verletzt zu werden, ist bei älteren Verkehrsteilnehmern hoch. Senioren im Alter von 65 oder älter zählten im Jahr 2010 mit einem Anteil von 25% häufiger zu den Todesopfern. Jeder zweite getötete Fußgänger oder Radfahrer war 65 oder älter.¹⁷⁶

Insgesamt wird mit der steigenden Zahl älterer Verkehrsteilnehmer der Bedarf nach Sicherheit, Zugangserleichterungen, Barrierefreiheit und technischen Assistenzsystemen wachsen.

6.2.7.1.1 Verkehrsinfrastrukturplanung des Bundes

Der aktuelle Bundesverkehrswegeplan (BVWP 2003) für Straße, Schiene und Wasserstraße wurde für das Prognosejahr 2015 erstellt. Da sich zahlreiche Rahmenbedingungen verändert haben, erarbeitet die Bundesregierung in dieser Legislaturperiode eine neue Grundkonzeption für den nächsten Bundesverkehrswegeplan. Dabei wird sie die demografische und die wirtschaftliche Entwicklung bis zum Jahr 2030 berücksichtigen.

Für überregionale Verkehrsverbindungen des Bundes wie Bundesfernstraßen, weite Teile des Schienennetzes und der Wasserstraßen ist auch künftig infolge der Wirtschaftsentwicklung eine hohe Verkehrsbelastung und ein hohes Verkehrswachstum zu erwarten. Auch wenn es auf einigen Verkehrswegen Engpässe gibt, ist das Verkehrsnetz in Deutschland insgesamt gut ausgebaut. Künftige Investitionen werden daher neben gezielten Ausbaumaßnahmen zur Engpassbeseitigung verstärkt auf die Erhaltung von Verkehrsinfrastruktur

¹⁷⁶ Statistisches Bundesamt 2011: Verkehrsunfälle 2010, Fachserie 8 Reihe 7.

gerichtet sein. Außerdem wird geprüft, welche verkehrsorganisatorischen Maßnahmen die Effizienz auf überlasteten Strecken steigern können.

6.2.7.1.2 Öffentlicher Personennahverkehr

Bei der Sicherstellung der Mobilität kommt dem öffentlichen Personennahverkehr (ÖPNV) als Bestandteil der Daseinsvorsorge – auch in der Fläche – weiter eine wichtige Rolle zu. Es ist eines der zentralen verkehrspolitischen Anliegen der Bundesregierung, die Qualität des ÖPNV zu erhalten und auch in Zukunft ein bedarfsgerechtes Angebot sicherzustellen. Zuständig für den ÖPNV sind die Länder. Der Bund beteiligt sich an der Finanzierung des ÖPNV einschließlich des Schienenpersonennahverkehrs und des kommunalen Straßenbaus jedoch mit erheblichen Mitteln (im Jahr 2011 rund 8,6 Milliarden Euro). Die Finanzaufweisungen des Bundes sind trotz der Konsolidierungserfordernisse von den Ländern so einzusetzen, dass ein ausreichendes Nahverkehrsangebot möglich ist.

Dennoch fällt es in dünn besiedelten Regionen immer schwerer, ein wirtschaftlich vertretbares Angebot zur Verfügung zu stellen. Die Nachfrage sinkt, die Kundenstruktur verändert sich, es gibt weniger Schüler und mehr Ältere. Der konventionelle Linienverkehr ist wenig geeignet, kleine Nachfragemengen flexibel und effizient zu befriedigen. Die Bundesregierung fördert deswegen neue Konzepte, um die Mobilität in nachfrageschwachen Räumen weiterhin zu sichern.

So können bedarfsgesteuerte Bedienformen wie Anruf-Bus, Anruf-Sammeltaxi oder Taxi-Bus, die bei vorheriger Anmeldung auf flexibleren Wegstrecken und mit meist kleineren Fahrzeugen verkehren, alternative Angebote sein. Die praxisnahe Entwicklung und Erprobung derartiger innovativer Mobilitätslösungen wie etwa Mitfahrgemeinschaften und Bürgerbusse fördert die Bundesregierung im Rahmen von Modellvorhaben. Beispielsweise wird das Handlungsfeld „Schule und ÖPNV“ im Modellvorhaben „Region schafft Zukunft“ untersucht.

Zudem gewinnen auch alternative Individualverkehrsangebote an Bedeutung. Durch die Vernetzung von Fahrrad, Bus und Bahn können die jeweiligen Stärken der einzelnen Verkehrsmittel gut kombiniert werden. Der Bund fördert im Rahmen des Nationalen Radverkehrswegeplans mit jährlich rund 3 Millionen Euro den Ausbau des Radverkehrs und unterstützt unter anderem Projekte, die neue Fahrradverleihsysteme erproben. Außerdem finanziert er mit derzeit rund 80 Millionen Euro den Bau von Radwegen an Bundesstraßen und Bundeswasserstraßen.



6.2.71.3 Nutzerfreundlicher, barrierefreier und sicherer Verkehr

Mit dem zunehmenden Anteil älterer Menschen am Verkehrsgeschehen wird es immer wichtiger, die Verkehrssysteme so zu gestalten, dass sie für alle sicher sowie ohne besondere Erschwernis und grundsätzlich ohne fremde Hilfe nutzbar sind.

Die Bundesregierung hat im Jahr 2011 ein neues Verkehrssicherheitsprogramm entwickelt und dabei besondere Schwerpunkte auf Verkehrssicherheitsmaßnahmen für jüngere wie ältere Verkehrsteilnehmer gelegt.

Die nutzerfreundliche und barrierefreie Gestaltung von Verkehrsinfrastruktur dient behinderten und mobilitätseingeschränkten Menschen. Wesentliche Schritte zur Herstellung von Barrierefreiheit sind bereits unternommen worden. Sukzessive werden unter anderem bauliche Anlagen, Verkehrsmittel, Systeme der Informationsverarbeitung und Kommunikationseinrichtungen weiter umgestaltet. Diesen Änderungen liegen sowohl Bundes- und Landesgesetze als auch europäische Regelungen zugrunde.

So verpflichtet das Behindertengleichstellungsgesetz die Aufgabenträger im Personenverkehr, Barrierefreiheit möglichst weitreichend zu berücksichtigen. In der Folge hat der Bund insbesondere das Personenbeförderungsgesetz, die Eisenbahn-Bau- und Betriebsordnung und das Luftverkehrsgesetz entsprechend geändert. Die Länder haben im Rahmen ihrer Zuständigkeit für den öffentlichen Personennahverkehr mit dem Behindertengleichstellungsgesetz vergleichbare Regelungen getroffen.

Die Bundesregierung unterstützt die Nutzerfreundlichkeit und Barrierefreiheit auch mit finanziellen Mitteln. Bis 2011 hat sie im Rahmen der Konjunkturpakete rund 329 Millionen Euro für Maßnahmen zur Modernisierung von mehr als 2.100 Bahnhöfen zur Verfügung gestellt. Damit soll unter anderem in ein besseres Informationsangebot für die Kunden, in barrierefreie Zugänge, in Wetterschutz und die Sicherheit der Bahnhöfe investiert werden. Außerdem werden Finanzhilfen des Bundes nach dem Gemeindeverkehrsfinanzierungsgesetz im Rahmen des Bundesprogramms nur für weitreichend barrierefreie Vorhaben gewährt.

Technologische Innovationen können wesentlich dabei unterstützen, dass Zugangshemmnisse zum Verkehr abgebaut und Menschen bis ins hohe Alter sicher mobil bleiben können:

- Um älteren Personen die Teilnahme am Straßenverkehr zu erleichtern, können Fahrerassistenzsysteme helfen, Diskrepanzen zwischen den Anforderungen der Verkehrssituation und den Leistungsmöglichkeiten des Fahrers zu kompensieren und bestimmte Teilleistungen zu assistieren. Die Bundesregierung unterstützt deshalb die Fortentwicklung von Fahrerassistenz-



systemen. Derzeit laufen Untersuchungen, inwieweit diese unter anderem zur Steigerung der Fahrsicherheit von Senioren genutzt werden können.

- Die Bundesregierung unterstützt ferner die Entwicklung technischer Assistenzsysteme für ältere Menschen auf europäischer Ebene.¹⁷⁷ Mit finanziellen Mitteln wird die Entwicklung IKT-gestützter Lösungen und Dienstleistungen für die Verbesserung der Unabhängigkeit und Einbeziehung älterer Menschen in die Gesellschaft gefördert. Ein Schwerpunkt betrifft Verkehr und Reisen.
- Zudem führt die Bundesregierung eine mit 15 Millionen Euro dotierte Fördermaßnahme von Forschungs- und Entwicklungsvorhaben zur Mobilität im hohen Alter durch. Im Fokus stehen nahtlose Mobilitätsketten zur Beseitigung, Umgehung und Überwindung von Barrieren bei der Nutzung von Verkehrsmitteln und bei deren Wechsel.

6.2.7.2 Kommunikation

Die flächendeckende Versorgung mit leistungsfähigen Breitbandanschlüssen und der Aufbau von Netzen der nächsten Generation sind wichtige Voraussetzungen für wirtschaftliches Wachstum und steigenden Wohlstand. In dünn besiedelten ländlichen Räumen ist der Breitbandausbau für die Netzbetreiber aufgrund hoher Ausbaurkosten und geringerer Nachfrage wirtschaftlich weniger lohnend. Aber auch dort ist die Kommunikationsinfrastruktur für die Lebensqualität und die Wirtschaftsentwicklung wichtig.

Der Bundesregierung ist es deshalb ein besonderes Anliegen, die Breitbandversorgung in Deutschland sowohl in der Fläche als auch in der Leistungsfähigkeit zu steigern. Dazu ergreift sie ein Bündel von Maßnahmen. Um alle Potenziale für den Breitbandausbau zu heben, hat die Bundesregierung eine Breitbandstrategie formuliert. Kurzfristiges Ziel ist es, dass möglichst bald flächendeckend leistungsfähige Breitbandanschlüsse ($> 1 \text{ Mbit/s}$) verfügbar sind. Die letzten „weißen Flecken“ werden insbesondere mit dem Ausbau der neuen Mobilfunktechnik LTE¹⁷⁸ beseitigt. Die Erwerber von Mobilfunkfrequenzen aus der Digitalen Dividende (800-MHz-Frequenzen) sind verpflichtet, vorrangig ländliche, bislang nicht versorgte Gebiete zu erschließen. Bis 2014 strebt die Bundesregierung eine Verfügbarkeit von Breitbandnetzen mit mindestens $\geq 50 \text{ Mbit/s}$ im Download für 75% der Haushalte an. Möglichst bald danach sollen solche Netze flächendeckend verfügbar sein.

Das Ziel kann nur erreicht werden, wenn Bund, Länder, Kommunen und Unternehmen ihren Beitrag leisten und das Potenzial aller verfügbaren Techno-

¹⁷⁷ Das transnationale Förderprogramm Ambient Assisted Living Joint wurde im September 2007 gegründet und wird von 23 Ländern der EU gestaltet, organisiert und mitgetragen. Ziel ist es, im Rahmen von internationalen Forschungsvorhaben Informations- und Kommunikationstechnologien und Dienstleistungen für Assistenzsysteme für ältere Menschen zu entwickeln.

¹⁷⁸ LTE – Long Term Evolution; Mobilfunknetz der 4. Generation.



logien ausgeschöpft wird. Neben einem funktionsfähigen Wettbewerb ist die Hebung von Synergien beim Verlegen neuer Breitbandnetze, das Ausschöpfen marktkonformer Finanzierungsmöglichkeiten und eine auf das notwendige Maß begrenzte Förderung passiver Infrastrukturen erforderlich. Der Bund stellt insbesondere über die Gemeinschaftsaufgaben „Verbesserung der Agrarstruktur und des Küstenschutzes“ (GAK) sowie „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ (GRW) gemeinsam mit den Ländern Mittel für die Breitbandförderung zur Verfügung. Weitere Fördermittel hat der Bund zudem aus dem Zukunftsinvestitionsgesetz des zweiten Konjunkturpakets bereitgestellt.

Zur Kommunikation gehört neben der Versorgung mit Breitbandtechnologien auch die herkömmliche Versorgung mit Postdienstleistungen. Gemäß Artikel 87f Grundgesetz gewährleistet der Bund eine postalische Grundversorgung. Die Postdienstleistungen werden dabei durch private Anbieter erbracht. Gerade in ländlichen Räumen kommt es darauf an, dass ausreichende, für die Menschen erreichbare und bezahlbare Angebote dauerhaft bereitgestellt werden.

6.2.8 Ver- und Entsorgung

Wichtige Bereiche der technischen Infrastruktur wie Energie, Wasser und Abwasser sowie Abfall werden hauptsächlich von der Bevölkerungszahl, aber auch der Alterung der Gesellschaft beeinflusst.

6.2.8.1 Energie

Der Bevölkerungsrückgang, die längere Lebenserwartung und insbesondere die Entwicklung der Haushalte verändern die Energienachfrage und damit den Energieverbrauch. Übereinstimmend gehen Prognosen zukünftig von einer wachsenden Anzahl an Haushalten aus, in denen durchschnittlich weniger Menschen leben. Insbesondere die Zahl der Ein- und Zwei-Personen-Haushalte wird erheblich steigen.¹⁷⁹ In der Konsequenz wird sich das Verbraucherverhalten verändern, denn die Energiebilanz kleiner und großer, junger und älterer Haushalte unterscheidet sich erheblich.

Die Bewohner kleiner Haushalte haben eine höhere Wohnflächen- und somit auch eine höhere Raumwärmenachfrage pro Kopf als Bewohner größerer Haushalte. Der Raumwärmeverbrauch¹⁸⁰ in Ein-Personen-Haushalten ist pro Kopf nahezu doppelt so hoch wie bei Haushalten mit drei oder mehr Mitgliedern. Diese Entwicklung wird dadurch verstärkt, dass Senioren oft die Familienwohnung nach Auszug der Kinder weiterbewohnen. In den letzten zehn Jahren konnten erhebliche Fortschritte in der Energieeffizienz der Gebäude sowohl die steigende Wohnflächennachfrage als auch die demografischen Änderungen mehr als

¹⁷⁹ Hintergründe und Trends werden ausführlich in Teil II, 3.3 behandelt, bezugnehmend auf die Haushaltsvorausberechnung des Statistischen Bundesamtes.

¹⁸⁰ Statistisches Bundesamt 2006: Ergebnisse der Umweltökonomischen Gesamtrechnungen 1995 bis 2004.

ausgleichen. So konnte der Raumwärmebedarf je Quadratmeter Wohnfläche in privaten Haushalten temperaturbereinigt im Zeitraum 2000 bis 2009 von 208,6 kWh auf 171,6 kWh um knapp 18% gesenkt werden.¹⁸¹ Angesichts wachsender Pro-Kopf-Wohnflächen werden auch künftig erhebliche Anstrengungen bei der Energieeffizienz notwendig sein, um den Energieverbrauch wesentlich zu senken.

Der demografische Wandel stellt auch für die künftige Auslastung und den Erhalt und Ausbau von Strom- und Fernwärmenetzen eine Herausforderung dar. Der notwendige Um- und Ausbau der Energienetze bietet eine Chance, Aspekte des demografischen Wandels frühzeitig mit zu berücksichtigen. Dezentrale Netze lassen sich besser an die demografische Entwicklung anpassen als größere Strukturen. Hierbei spielen die erneuerbaren Energien durch ihre zumeist dezentrale Erzeugung eine Schlüsselrolle. Bis 2050 strebt die Bundesregierung einen Anteil der erneuerbaren Energien von 60% am Bruttoendenergieverbrauch und einen Anteil von 80% am Bruttostromverbrauch an. Gleichzeitig soll der Primärenergieverbrauch bis 2050 um 50% sinken.

Wegen der steigenden Zahl an Haushalten ist auch mit einer weiterhin steigenden Zahl an Elektrogeräten zu rechnen. Dazu gehören klassische Haushaltsgeräte sowie moderne Geräte wie Computer oder Flachbildfernseher. Gleichzeitig verringert sich der Verbrauch der einzelnen technischen Geräte, weil sie energiesparender werden.

Durch den verstärkten Einsatz und die Weiterentwicklung innovativer Techniken zum Beispiel in der Energieerzeugung und der Energieeffizienz könnten erhebliche Einsparpotenziale erschlossen werden. So können Innovationen in der Gebäudetechnik unter anderem helfen, Betriebskosten und somit Energiekosten zu senken oder gering zu halten. Die Bundesregierung fördert daher die Forschung und Entwicklung von innovativer Gebäudetechnik.

Darüber hinaus fördert die Bundesregierung zum Zweck der Energieeinsparung und effizienten Energienutzung im Rahmen von KfW-Förderprogrammen (CO₂-Gebäudesanierungsprogramm) die energetische Sanierung von Wohngebäuden und Infrastruktureinrichtungen wie beispielsweise Kindertagesstätten und Schulen. In den Jahren 2012 bis 2014 werden jährlich 1,5 Milliarden Euro Programmmittel für das CO₂-Gebäudesanierungsprogramm aus dem „Energie- und Klimafonds“ zur Verfügung gestellt. Mit dem KfW-Programm „Energetische Stadtsanierung“ soll der bisher vorwiegend gebäudebezogene Ansatz um die Erstellung und Umsetzung gebäudeübergreifender Sanierungskonzepte einschließlich quartiersbezogener Lösungen der Wärmeversorgung erweitert werden. 2012 ist das Programm mit Mitteln in Höhe von 100 Millionen Euro ausgestattet.

¹⁸¹ Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, abrufbar unter [http://www.bmwi.de/BMWi/Navigation/Energie/Statistik und Prognosen/Energiedaten/energiegewinnung-energieverbrauch.html](http://www.bmwi.de/BMWi/Navigation/Energie/Statistik%20und%20Prognosen/Energiedaten/energiegewinnung-energieverbrauch.html) (Stand 15. August 2011).



6.2.8.2 Wasser und Abwasser

In der Daseinsvorsorge wirkt sich der demografische Wandel vor allem bei der Wassernutzung aus. Hierbei unterscheidet man zwischen Trinkwasserversorgung und Abwasserentsorgung.

Bei der Entnahme von Wasser aus Grundwasservorkommen und Oberflächengewässern wird sich der Bevölkerungsrückgang deutlich auswirken. Der rückläufige Trinkwasserabsatz wird den Grundwasserbestand entlasten. Insgesamt dürfte sich der Trinkwasserrückgang auf den Naturhaushalt positiv auswirken.

Bevölkerungsrückgang und Abnahme der Siedlungsdichte führen zu veränderten Anforderungen an die Abwasserentsorgung. Mit der Bevölkerungsabnahme wird zwar ein Rückgang der absoluten stofflichen Belastung von Gewässern erwartet. Für eine geringere Abwassermenge sind die heutigen Abwasserkanäle und Abwasserbehandlungsanlagen aber überdimensioniert. Ablagerungen und verstärkte Geruchsentwicklung im Kanalsystem sind die Folgen.

Insofern haben die demografischen Veränderungen eine große Bedeutung für die Entwicklung der Siedlungswasserwirtschaft in Deutschland. In Gebieten mit gewachsenen zentralen Abwasserentsorgungssystemen besteht die Herausforderung darin, die überdimensionierten zentralen Systeme besser zu nutzen, zum Beispiel durch optimierte Technologien oder eine verbesserte Betriebsführung. Falls dies nicht zum Erfolg führt, dürfte auch an den Rückbau solcher Systeme zu denken sein. Für neue Erschließungsgebiete sind dezentrale Entsorgungskonzepte sinnvoll, die sich flexibel an die spezifischen Bedingungen vor Ort anpassen können.

6.2.8.3 Abfall

Bevölkerungsrückgang und Alterung, verstärkt durch Binnenwanderungstendenzen sowie durch Veränderungen der Haushaltsstrukturen und Verbrauchsgewohnheiten, werden sich regional unterschiedlich auf die Abfallmenge (Siedlungsabfälle, Bau- und Abbruchabfälle), Abfallzusammensetzung (Wertstoffgehalt) sowie die Abfallverteilung auswirken.

Die Pflicht zur umweltverträglichen Durchführung der Abfallwirtschaft obliegt im Rahmen der Daseinsvorsorge allerdings ausschließlich den Ländern und Kommunen. Der Bund setzt unter anderem mit dem Kreislaufwirtschaftsgesetz lediglich die EU-rechtlichen Vorgaben in einheitliches Bundesrecht um.

Insbesondere in dünn besiedelten Regionen besteht die Herausforderung darin, auch bei zurückgehender Einwohnerzahl und -dichte eine flächendeckende, umweltverträgliche und wirtschaftliche Entsorgung von Abfällen zu gewährleisten. Daher wird es notwendig sein, die vom Kreislaufwirtschaftsgesetz bundesweit vorgeschriebenen Abfallwirtschaftspläne einschließlich der Planung und des Betriebs von Abfallentsorgungsanlagen sowie der Abfall-



logistik neu zu überdenken. Hierfür sieht das Gesetz Fristen von längstens sechs Jahren vor. Langfristige Verträge für Entsorgungsdienstleistungen und große Planungs- und Abschreibungszeiträume für Entsorgungsanlagen werden vor diesem Hintergrund zu überprüfen sein.

Unabhängig davon werden die spezifischen Kosten der Abfallsammlung mit dem wachsenden Anteil von Ein- und Zwei-Personen-Haushalten steigen, beispielsweise durch mehr Abfallbehälter, mehr Sammelpunkte und kleinere Abfallmengen pro Sammelpunkt. Dies könnte die Tragfähigkeit der bestehenden Entsorgungsinfrastrukturen insgesamt beeinträchtigen.

6.3 Schlussfolgerungen

Die Auswirkungen des demografischen Wandels auf ländliche Räume und Stadtregionen sind durch ein Nebeneinander von Wachstum und Schrumpfung gekennzeichnet. Die Entwicklung verläuft sehr unterschiedlich: Neben den Regionen, die überproportional vom Bevölkerungsrückgang betroffen sind, verzeichnen andere Regionen sogar Bevölkerungszuwächse. Mitentscheidend für diese Entwicklung sind neben dem Bevölkerungsrückgang vor allem Binnenwanderungen sowie die jeweilige regionale und wirtschaftliche Ausgangslage. Hinzu kommt, dass auch die Verschiebung der Altersstruktur das Leben vor allem in den ländlichen Räumen wesentlich beeinflussen wird.

Diese Entwicklungen verändern die Rahmenbedingungen für die Bereitstellung technischer und sozialer Infrastrukturen. Bevölkerungsrückgang und -alterung haben sich verändernde Nachfragestrukturen zur Folge. Für die Angebotsseite führt die Bevölkerungsabnahme gerade in Regionen mit geringer Wirtschaftskraft dazu, dass sich das Angebot an die verringerte Nachfrage anpassen muss und bedarfsgerechte und gleichzeitig wirtschaftlich tragfähige innovative Angebotsformen entwickelt werden müssen. Ohne entsprechende Weiterentwicklung werden bestimmte Leistungen nicht mehr aufrecht erhalten werden können, weil die Grenzen der Tragfähigkeit angesichts zurückgehender Einnahmen erreicht sind.

Die Folgen sind für die Menschen in den betroffenen Regionen besonders spürbar, weil sie sich unmittelbar auf ihre Lebensqualität auswirken.

Für die Politik in ländlichen und städtischen Regionen bedeutet der demografische Wandel daher ein Umdenken: Statt eines „gesteuerten Wachstums“ bedarf es nunmehr vielfach eines „gestaltenden Umbaus“.

Einen für ganz Deutschland gültigen Gestaltungsansatz wird es allerdings nicht geben. Vielmehr gilt es, örtlich angepasste Lösungen zu entwickeln, um die jeweiligen regionalen und wirtschaftlichen Gegebenheiten, wie zum Beispiel unterschiedliche Siedlungsstrukturen und Erreichbarkeitsverhältnisse oder unterschiedliche Fortschritte bei der Modernisierung von Angeboten, zu



berücksichtigen. Da viele Aufgaben durch eine engere Kooperation effizienter gelöst werden können, werden regionale Kooperationen über Gemeinde- und Landkreisgrenzen hinweg zunehmend an Bedeutung gewinnen.

Infrastruktur ist ein bestimmender Faktor für die Standortattraktivität von Regionen: Unternehmen siedeln sich dort an, wo sie die für sie besten infrastrukturellen Bedingungen vorfinden. Die Unternehmen ihrerseits bieten den Menschen die Grundlage für das Lebenseinkommen und unterstützen damit die Entscheidung, in einer Region zu bleiben oder sich dort anzusiedeln. Die Bundesregierung setzt sich deshalb weiter dafür ein, Lebensqualität sowie Wirtschaftskraft und Beschäftigungsperspektiven in den Regionen durch geeignete Maßnahmen zu stärken.

Um die Fördermaßnahmen auf nationaler Ebene noch besser aufeinander abzustimmen, prüft die Bundesregierung derzeit, inwieweit die Fördermöglichkeiten für den ländlichen Raum noch gezielter eingesetzt und Synergieeffekte erhöht werden können.

Die Bundesregierung setzt sich bei den Verhandlungen über den mehrjährigen Finanzrahmen der EU ab 2014 im Rahmen der von ihr geforderten Begrenzung der Ausgaben auf 1% des EU-Bruttonationaleinkommens dafür ein, dass die EU-Kommission für die Regionen, die aus der höchsten Förderkategorie der EU-Strukturfonds ausscheiden, ein Sicherheitsnetz vorsieht, das Brüche vermeidet und den betroffenen Regionen die erforderliche Kontinuität im Aufholprozess bietet. Zudem soll eine flächendeckende Strukturförderung in den ländlichen und städtischen Regionen weiterhin ermöglicht und eine starke erste und zweite Säule der Gemeinsamen Agrarpolitik angestrebt werden, sodass abrupte Brüche in der Agrarförderung in Deutschland vermieden werden.

Mobilität kann eine Brücke schlagen zwischen städtischen und ländlichen Räumen ebenso wie zwischen prosperierenden und strukturschwachen Regionen. Für das Neben- und Miteinander von Ballungszentren und ländlichen Räumen hat die Gestaltung des Individualverkehrs und des öffentlichen Personenverkehrs sowie des Wirtschaftsverkehrs eine große Bedeutung. Eine bedarfsgerechte Anpassung der Verkehrssysteme und die Weiterentwicklung innovativer Mobilitätslösungen ist erforderlich, um den Bedürfnissen von Wirtschaft und Bürgern auch unter veränderten Rahmenbedingungen weiter gerecht werden zu können.

Um die Tragfähigkeit von technischen und sozialen Infrastrukturangeboten langfristig sicherzustellen, braucht es innovative Lösungsansätze. Der demografische Wandel bietet die Chance für eine umfassende und nachhaltige Modernisierung der Daseinsvorsorge und der infrastrukturellen Angebote. Dies ist in erster Linie Aufgabe der Länder und Kommunen. Ziel der Bundesregierung ist es, diesen Prozess im Rahmen der verfassungsrechtlichen Zuständigkeiten zu begleiten und zu unterstützen.



7. Staat und Verwaltung

In den vorangegangenen Kapiteln ist dargelegt worden, wie sich der mittelfristige Rückgang der Bevölkerungszahl bei einer durchschnittlich steigenden Lebenserwartung auf verschiedene Politikbereiche auswirkt und was die Bundesregierung bisher unternommen hat. Der Staat setzt in vielen Bereichen die Rahmenbedingungen und gibt Impulse. Die Anpassung an die sich ändernde Lebenswirklichkeit hängt aber auch vom Handeln der Bürger und weiterer gesellschaftlicher Gruppen ab.

Der demografische Wandel hat Auswirkungen auf den Staat in einem engeren, klassischen Sinne. Die Art und Weise, wie der Staat Allgemeinwohlbelange realisieren kann, wird maßgeblich von den ihm zur Verfügung stehenden Mitteln, seinem Personal und seinen Dienstleistungen für den Bürger beeinflusst: Es geht hier um die öffentlichen Finanzen, die öffentliche Verwaltung und den öffentlichen Dienst. Schließlich sind die Gewährleistung von öffentlicher und sozialer Sicherheit sowie die Bereitstellung öffentlicher Güter Kernaufgaben des Staates, ohne die sich das Leben der Bürger auch unter geänderten demografischen Bedingungen nur schwer entfalten kann.

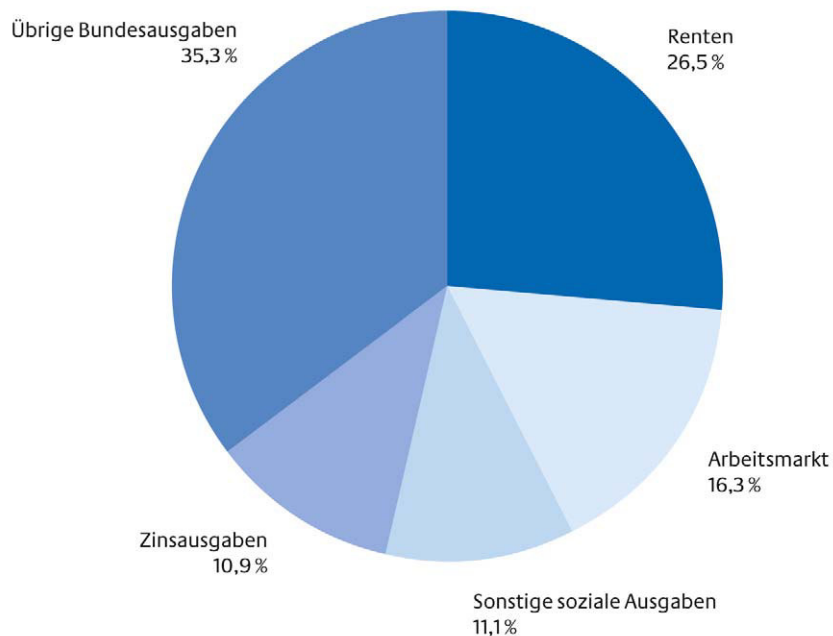
7.1 Öffentliche Finanzen

7.1.1 Fiskalische Auswirkungen der demografischen Entwicklung

Die demografische Entwicklung ist ein maßgeblicher Einflussfaktor für die Einnahmen und Ausgaben des Staates. Probleme für die öffentlichen Finanzen ergeben sich dabei mittel- bis langfristig weniger aus dem Bevölkerungsrückgang als aus den Veränderungen in der Altersstruktur unserer Gesellschaft. Der Druck auf die öffentlichen Haushalte wird sich unter ansonsten unveränderten Bedingungen in Zukunft tendenziell erhöhen. Ein Blick auf die Struktur des Bundeshaushaltes zeigt, dass hier altersabhängigen Ausgabenbereichen bereits zum jetzigen Zeitpunkt eine relativ große Bedeutung zukommt (vgl. Abbildung 33). So lag beispielsweise der Anteil der Rentenausgaben an den Gesamtausgaben des Bundes im Jahr 2010 bei 26,5%.



**Abbildung 33: Ausgabenstruktur im Bundeshaushalt 2010
(Anteile in Prozent)**



Quelle: Bundesministerium der Finanzen

Die Bundesregierung hat in der Vergangenheit bereits erhebliche Anstrengungen unternommen, um die fiskalischen Auswirkungen der sich ändernden Altersstruktur und der steigenden Lebenserwartung beherrschbar zu machen. Um die Handlungsfähigkeit des föderalen Staates (dazu gehören neben dem Bund auch die Länder, Gemeinden und die Systeme der sozialen Sicherung) für künftige Generationen zu bewahren, besteht ein zentrales Ziel der Bundesregierung darin, die Tragfähigkeit der öffentlichen Finanzen langfristig sicherzustellen. Der Staat muss seinen finanziellen Verpflichtungen auch auf Dauer nachkommen können. Es geht daher insbesondere darum, weit in die Zukunft reichende Wirkungszusammenhänge zu berücksichtigen, um mögliche Fehlentwicklungen rechtzeitig zu erkennen und durch eine geeignete Finanz-, Wirtschafts- und Sozialpolitik gegenzusteuern.

In vielen Industrieländern vollziehen sich demografische Prozesse, die denen in Deutschland sehr ähnlich sind. So dürfte sich sowohl in Deutschland als auch in der Europäischen Union (EU) insgesamt der Altenquotient¹⁸² in den kommenden fünf Jahrzehnten annähernd verdoppeln. Das haben die vom Statistischen Amt der EU (EUROSTAT) erstellten Bevölkerungsvoraus-

¹⁸² Siehe Teil II, 2.4 sowie Abbildung 14.

berechnungen¹⁸³ gezeigt. Das langfristige Wachstum einer Volkswirtschaft hängt in erheblichem Umfang von Quantität und Qualität der verfügbaren Arbeitskräfte ab. Daher wirkt der zu erwartende Rückgang der Personen im erwerbsfähigen Alter in Deutschland ebenso wie in den anderen EU-Mitgliedstaaten auf das Wirtschaftswachstum tendenziell dämpfend. Dies unterstreicht die europäische Dimension des demografischen Wandels und seiner Konsequenzen. Zur haushaltspolitischen Überwachung der EU-Mitgliedstaaten gehört deshalb auch eine Untersuchung möglicher Gefahren, die sich für die Solidität der öffentlichen Finanzen unter Umständen aus der Bevölkerungsentwicklung ergeben.

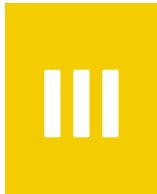
Langfristige Projektionen zu den Auswirkungen der demografischen Veränderungen auf die öffentlichen Finanzen erstellen der Wirtschaftspolitische Ausschuss der EU und die Europäische Kommission alle drei bis vier Jahre gemeinsam und auf Basis unionsweit abgestimmter Annahmen. Mit der zuletzt im Jahr 2009 vorgenommenen Aktualisierung wurden diese Rechnungen auf die inzwischen 27 EU-Mitglieder ausgeweitet. Zugleich wurde ihr Zeithorizont um ein Jahrzehnt von 2050 auf 2060 verschoben.¹⁸⁴ Bei der Interpretation der Ergebnisse ist allerdings zu beachten, dass es sich dabei nicht um Vorhersagen handelt, sondern um eine Demonstration des Fortgangs der Dinge, der sich einstellen würde, wenn die derzeitige Politik unverändert beibehalten würde („no-policy-change assumption“). Aufgrund des langen Projektionshorizonts sind solche Berechnungen mit erheblichen Unsicherheiten behaftet und können somit nur Modellcharakter haben.

Die vom Rat der EU-Wirtschafts- und Finanzminister (ECOFIN-Rat) beauftragten Projektionen konzentrieren sich auf Budgetkomponenten, die von Änderungen in der Zusammensetzung der Bevölkerung stark beeinflusst werden. Explizit betrachtet werden die Ausgaben in den Bereichen Alterssicherung, Gesundheit und Pflege, dazu die Bildungsausgaben sowie langfristige Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt und deren fiskalische Konsequenzen. Um die zu erwartende Zunahme oder auch Abnahme der fiskalischen Belastung zu messen, werden die in jedem Jahr anfallenden Ausgaben jeweils in Relation zu dem für das gleiche Jahr errechneten Bruttoinlandsprodukt (BIP) ausgewiesen. Was die Einnahmen des Staates betrifft, wird in der Regel damit gerechnet, dass sie sich in etwa parallel zur gesamtwirtschaftlichen Leistung entwickeln. An der Einnahmenquote würde sich folglich nichts ändern. Die staatlichen Einnahmen blieben im Verhältnis zum BIP konstant.

Die Wirtschafts- und Finanzminister der EU haben im Mai 2009 die Ergebnisse der hier vorgestellten Projektionen als Basis künftiger Untersuchungen zur Tragfähigkeit der öffentlichen Finanzen in den Mitgliedstaaten der EU gebilligt.

¹⁸³ Eurostat: „EUROPOP2010 Convergence Scenario“, abrufbar unter <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/population/data/database> (Stand 15. August 2011).

¹⁸⁴ European Commission and Economic Policy Committee 2009: Ageing Report. Economic and budgetary projections for the EU-27 Member States (2008–2060), Brüssel, S. 136.



Sie werden im Rahmen der haushaltspolitischen Überwachung jedes einzelnen Landes genutzt. Diese müssen in ihren nationalen Stabilitäts- und Konvergenzprogrammen dazu Stellung nehmen.

Die Modellrechnungen zeigen, dass der demografische Wandel die staatlichen Ausgaben für Alterssicherung und Gesundheit sowie Pflege in den meisten Mitgliedstaaten der EU – bei ansonsten unveränderten Bedingungen – auf ein deutlich höheres Niveau als heute treiben würde. Die altersabhängigen Budgetkomponenten würden in der EU insgesamt von 23,1% des BIP im Jahr 2007 auf 27,8% im Jahr 2060 und damit um rund $4\frac{3}{4}$ Prozentpunkte steigen. In einer vergleichbaren Größenordnung liegt auch die für Deutschland ermittelte Zunahme der demografiebedingten Belastungen, die sich bei einem Anteil am BIP von 23,6% im Jahr 2007 hier nur auf einem leicht höheren Niveau vollzieht. Allerdings ist das Spektrum, das sich insgesamt für die EU-Mitgliedstaaten ergibt, sehr breit (vgl. Tabelle 7).

Tabelle 7: Vergleich des Belastungsanstiegs der altersabhängigen Ausgaben in den EU-Mitgliedstaaten in Relation zum BIP in Prozentpunkten, 2007–2060

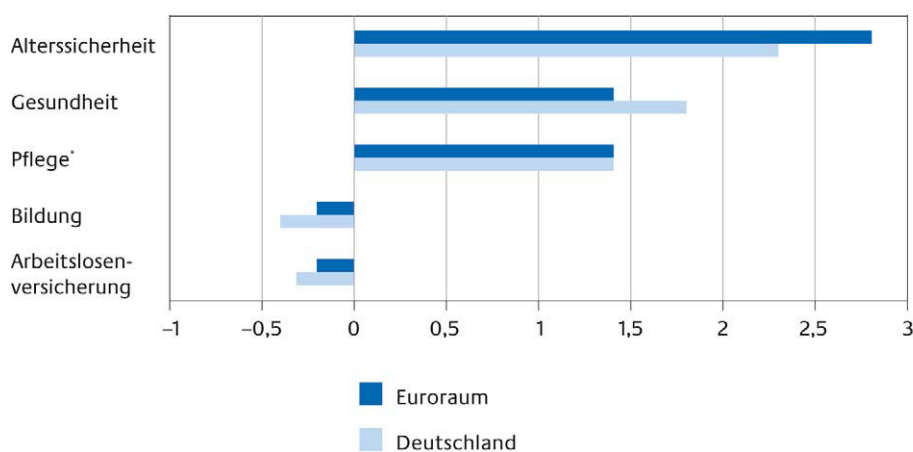
Veränderung der altersabhängigen Ausgaben in Relation zum BIP (2007 bis 2060) von		
mehr als 7 Prozentpunkten	zwischen 4 und 7 Prozentpunkten	unter 4 Prozentpunkten
Luxemburg	Belgien	Bulgarien
Griechenland	Finnland	Schweden
Slowenien	Tschechische Republik	Portugal
Zypern	Litauen	Österreich
Malta	Slowakei	Frankreich
Rumänien	Vereinigtes Königreich	Dänemark
Niederlande	Deutschland	Italien
Spanien	Ungarn	Lettland
Irland		Estland
		Polen

Quelle: Ageing Report 2009, Rangfolge der Länder nach Höhe des Anstiegs

Für ein Drittel der Länder ergibt sich eine Zunahme der fiskalischen Belastung um mehr als 7 Prozentpunkte, bei einem weiteren Drittel fällt die Veränderung des Ausgabendrucks mit einer Differenz von unter 4 Prozentpunkten wesentlich moderater aus. Deutschland liegt mit seinem Ergebnis in der mittleren Gruppe.

Die altersabhängigen Belastungen für die öffentlichen Haushalte können eine Rückführung der durch die Wirtschafts- und Finanzkrise erhöhten Staatsverschuldung in allen davon betroffenen Ländern erheblich erschweren. Daraus erwachsende Risiken sind besonders dann ernst zu nehmen, wenn es um die künftige Entwicklung der Länder geht, mit denen Deutschland in der Europäischen Währungsunion verbunden ist.

Abbildung 34: Auswirkungen der Bevölkerungsalterung auf die Staatsausgaben in Relation zum BIP in Prozentpunkten, 2007–2060



Quelle: Ageing Report 2009 (Referenz-Szenarien)

* In einer alternativ durchgeführten Rechnung, die die geltende Gesetzeslage in Deutschland berücksichtigt, bleibt der Anteil der Pflegeausgaben am BIP in Deutschland bis 2060 nahezu unverändert (kein Anstieg).¹⁸⁵

In den meisten Mitgliedstaaten zeichnet sich bei den Renten und Pensionen als Folge der Bevölkerungsalterung ein Belastungsanstieg ab. In der EU insgesamt nimmt der Ausgabendruck in Relation zum BIP allein in diesem Bereich um etwa 2 ½ Prozentpunkte zu, im Euroraum um 2 ¾ Prozentpunkte. Auch hier gibt es sehr unterschiedliche Ergebnisse. In einigen Fällen liegt der Anstieg

¹⁸⁵ Im Ageing Report 2009 wird einheitlich für alle Mitgliedstaaten eine Dynamisierung der Pflegeausgaben in Höhe der Veränderung des BIP je Erwerbstätigen angenommen. Zur Berücksichtigung der in Deutschland geltenden Gesetzeslage, die eine Dynamisierung der Pflegeleistungen in Höhe der allgemeinen Inflationsrate vorsieht, wurde eine entsprechende Alternativrechnung durchgeführt. Danach bleibt der Anteil der öffentlichen Ausgaben, gemessen am BIP, im Bereich der Pflege annähernd konstant; siehe European Commission and Economic Policy Committee 2009: Ageing Report. Economic and budgetary projections for the EU-27 Member States (2008–2060), Brüssel, S. 136.

im zweistelligen Bereich. Deutschland gehört dagegen trotz eines starken Anstiegs des Altenquotienten, der dem durchschnittlichen EU-Ergebnis entspricht, zu den Ländern, in denen sich die Zunahme der fiskalischen Belastungen noch in Grenzen hält. Dies ist vor allem eine Folge der hier wie auch in einigen anderen Mitgliedstaaten schon seit längerem durchgeführten Reformen, deren Wirkungen in den Langfristprojektionen mit abgebildet werden (vgl. Abbildung 34).

Die auf EU-Ebene erstellten Rechnungen haben gezeigt, wie schwierig langfristige Projektionen der öffentlichen Gesundheitsausgaben sind und wie breit das Spektrum möglicher Entwicklungen ist. Neben der gesellschaftlichen Alterung ist eine Vielzahl weiterer Faktoren entscheidend, von möglichen Veränderungen des Gesundheitszustands der Bevölkerung bis hin zu den Rahmenbedingungen, nach denen sich Angebot und Nachfrage im Gesundheitssektor entfalten. Hinzu kommen die positiven Wirkungen des medizinischen Fortschritts, die allerdings bislang meist steigende Ausgaben im Gesundheitsbereich zur Folge haben.

Im Vorfeld der neuen Langfristrechnungen wurden deshalb unterschiedliche Szenarien durchgerechnet. Danach steigen die staatlichen Gesundheitsausgaben in den Euroländern insgesamt um etwa $1\frac{1}{2}$ Prozentpunkte, in Deutschland noch etwas deutlicher, nämlich um $1\frac{3}{4}$ Prozentpunkte auf rund 9% des BIP.

Die Kosten für die Versorgung pflegebedürftiger alter Menschen dürften die öffentlichen Haushalte im Euroraum bis zum Jahr 2060 nach den oben genannten EU-Berechnungen im Schnitt um weitere $1\frac{1}{2}$ Prozentpunkte belasten.

Die in den Referenzszenarien der EU angenommene Dynamisierung der Pflegeausgaben in Höhe der Veränderung des BIP je Erwerbstätigen entspricht jedoch nicht der aktuellen Gesetzeslage in Deutschland. In einer Alternativrechnung auf Basis des geltenden Rechts steigen die Pflegeausgaben, gemessen als Anteil am BIP, nicht an, sondern bleiben annähernd konstant (siehe Fußnote 185).

Gemessen am BIP würden sich die staatlichen Aufwendungen im Bildungsbereich demografiebedingt nur wenig ändern. Das zeigt sich auch in den Ergebnissen für Deutschland, wo die Verringerung der spezifischen Ausgabenquote unter einem halben Prozentpunkt liegt. Sowohl die Rechnungen für die Euroländer als auch für die EU als Ganzes zeigen, dass die Verschiebungen in der Altersstruktur der Bevölkerung im Bildungsbereich für sich genommen nicht zu einer wesentlichen Verringerung der fiskalischen Lasten führen. Zudem wurden in den Modellrechnungen mögliche positive Rückwirkungen einer Ausweitung der Bildungsausgaben nicht explizit berücksichtigt.

Der Entwicklung der Arbeitslosigkeit kommt in den auf EU-Ebene angestellten Kostenkalkulationen nur eine untergeordnete Bedeutung zu. Das liegt allerdings zu einem Großteil an den für diese Rechnungen getroffenen Annahmen. So wurde – mit Blick auf die angestrebte Vergleichbarkeit der



Ergebnisse – grundsätzlich unterstellt, dass die strukturelle Arbeitslosenquote in der EU insgesamt wie auch in Deutschland langfristig auf einem relativ hohen Niveau verharret. Nach den Annahmen, wie sie etwa die Rürup-Kommission¹⁸⁶ für entsprechende Rechnungen auf nationaler Ebene entwickelt hat, könnte die Zahl der Erwerbslosen auf lange Sicht deutlich stärker zurückgehen, nicht zuletzt wegen der zu erwartenden Knappheit beim Faktor Arbeit, die zur weiteren Integration von Erwerbslosen in den Arbeitsmarkt führen sollte. Unter diesen Umständen wäre nicht nur mit verringerten Transferleistungen und einer deutlichen Verminderung des Drucks auf die öffentlichen Haushalte zu rechnen. Auch das gesamtwirtschaftliche Wachstum fiel aufgrund der dann höheren Beschäftigung günstiger aus.

7.1.2 Sicherstellung tragfähiger öffentlicher Finanzen

Angesichts des demografischen Wandels ist die Notwendigkeit besonders hoch, die Tragfähigkeit der deutschen Staatsfinanzen sicherzustellen. Dabei orientiert sich die langfristig ausgerichtete Politik des Bundes an vier Leitlinien:

1. Tragfähige Politik verlangt beides, Konsolidierung und Wirtschaftswachstum

Eine langfristig tragfähige Politik ist zunächst auf die strukturelle Konsolidierung der öffentlichen Haushalte ausgerichtet. Zugleich bedeutet tragfähige Politik jedoch, eine Verbesserung der Rahmenbedingungen für Wachstum und Beschäftigung anzustreben. Die Frage, ob die öffentlichen Finanzen eines Landes solide sind, ist immer auch im Verhältnis zu seiner Wirtschaftskraft zu beurteilen. Da der demografische Wandel mit einem Rückgang des Arbeitskräfteangebotes einhergeht, hat er tendenziell eine dämpfende Wirkung auf die wirtschaftliche Dynamik. Eine nachhaltige Politik setzt hier an und schafft die Rahmenbedingungen dafür, dass sich die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit in Deutschland auch in einer älter werdenden Gesellschaft weiter verbessert.

2. Tragfähige Politik ist eine ressortübergreifende Aufgabe

Die Herausforderungen des demografischen Wandels können nicht alleine von der Finanzpolitik gemeistert werden, denn die Entscheidungen in vielen anderen Politikfeldern haben unmittelbare Auswirkungen auf die öffentlichen Finanzen. Nur ein umfassendes und langfristig angelegtes finanz-, wirtschafts-, bildungs-, familien- und sozialpolitisches Konzept kann die richtige Antwort auf die demografische Herausforderung sein.

3. Tragfähige Politik handelt rechtzeitig

Ein Hinausschieben der notwendigen politischen Entscheidungen zur Sicherung der Tragfähigkeit wäre mit hohen Kosten verbunden. Daher handelt die Bundesregierung, bevor die demografische Entwicklung dazu

¹⁸⁶ Nachhaltigkeit in der Finanzierung der sozialen Sicherungssysteme, Bericht der Rürup-Kommission, 2003.



führt, dass Gestaltungsspielräume beispielsweise durch einen weiteren Anstieg der Sozialausgaben weiter eingeengt werden. Damit entspricht sie auch der Empfehlung des Sachverständigenrates zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung in seiner Expertise zu den Herausforderungen des demografischen Wandels.¹⁸⁷ Denn je früher gehandelt wird, desto geringer sind die Anpassungskosten und desto größer sind die Hebelwirkungen der Reformmaßnahmen.

4. Tragfähige Politik berücksichtigt Risiken

Projektionen zur Tragfähigkeit der öffentlichen Finanzen sind mit großen Unsicherheiten verbunden, da der betrachtete Zeithorizont weit in die Zukunft reicht. Die Bundesregierung stützt sich nicht allein auf günstige Szenarien, sondern wappnet sich auch für einen möglichen ungünstigen Verlauf der künftigen Entwicklung. Eine Einschätzung der langfristigen Entwicklung, die sich im Nachhinein als zu optimistisch herausstellt, würde kommenden Generationen unverhältnismäßig hohe Lasten aufbürden.

7.1.3 Eingeleitete Maßnahmen zugunsten solider Staatsfinanzen

Die im Europäischen Rat versammelten Regierungschefs haben für die Mitgliedstaaten der EU eine breit angelegte Strategie für den Umgang mit den Herausforderungen des demografischen Wandels entworfen. Diese Strategie, welche die Europäische Kommission und der Rat der EU-Wirtschafts- und Finanzminister (ECOFIN) anlässlich der Veröffentlichung des jüngsten Tragfähigkeitsberichts der Kommission im Jahr 2009 bekräftigt haben, zielt auf

- die Konsolidierung der öffentlichen Haushalte,
- die Stärkung des Potenzialwachstums über eine Erhöhung der Erwerbsbeteiligung und die Verminderung der strukturellen Arbeitslosigkeit sowie
- die Umsetzung von Reformen in den sozialen Sicherungssystemen.

Die Sicherung der Tragfähigkeit der öffentlichen Finanzen wurde mit der Reform des Europäischen Stabilitäts- und Wachstumspaktes im Jahr 2005 als politisches Ziel auch auf europäischer Ebene fest verankert. Seither haben die Mitgliedstaaten bei der Formulierung ihrer mittelfristigen Haushaltsziele die fiskalischen Folgen der Bevölkerungsalterung mit zu berücksichtigen („Präventiver Arm des Paktes“). Die budgetären Folgen der Alterung sind auch ein Bestandteil der haushaltspolitischen Überwachung der Mitgliedstaaten durch den ECOFIN-Rat und die Europäische Kommission.

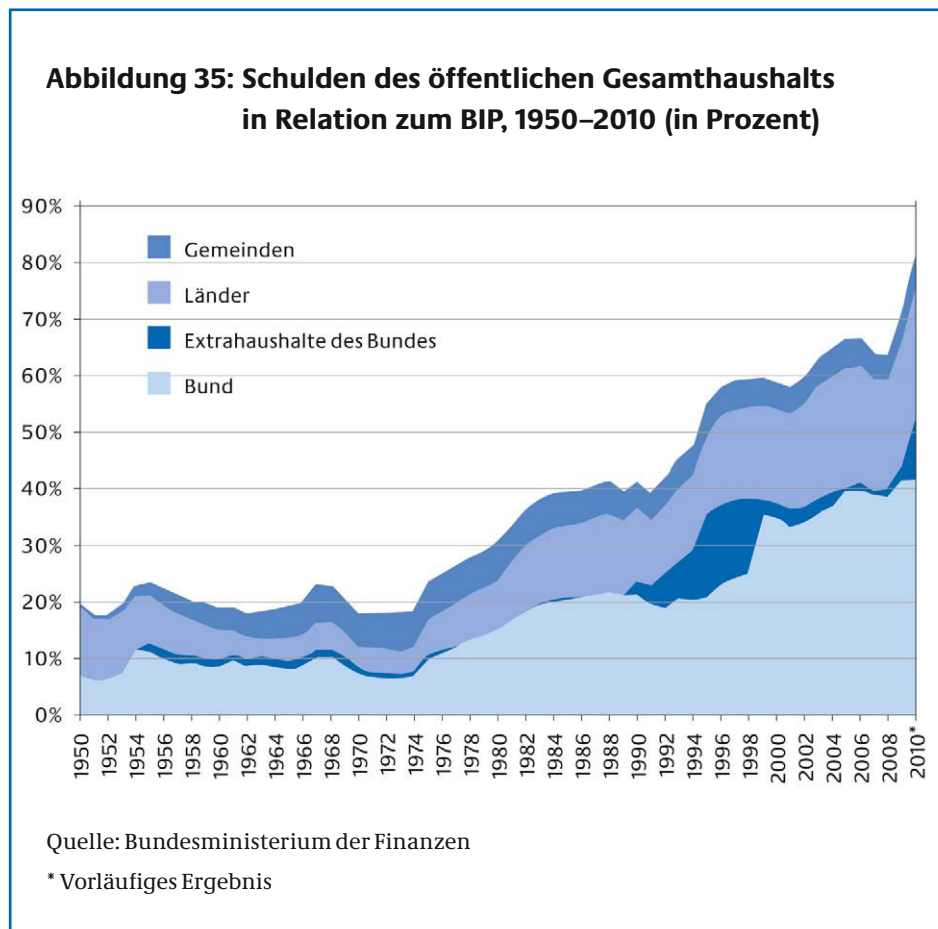
¹⁸⁷ Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, Expertise „Herausforderungen des demografischen Wandels“, Mai 2011, Expertise abrufbar unter: http://www.sachverstaendigenrat-wirtschaft.de/fileadmin/dateiablage/Expertisen/2011/expertise_2011-demografischer-wandel.pdf (Stand 15. August 2011).

Zu entsprechenden Auskünften sind die Mitgliedstaaten in ihren jährlich vorzulegenden Stabilitäts- und Konvergenzprogrammen verpflichtet.¹⁸⁸

Darüber hinaus hat die Bundesregierung mittlerweile drei Berichte zur Tragfähigkeit der öffentlichen Finanzen veröffentlicht, die nicht allein den demografischen Wandel, sondern auch andere fiskalische Risiken in den Blick nehmen.¹⁸⁹ Dem aktuellen Tragfähigkeitsbericht vom Oktober 2011 kommt dabei eine besondere Bedeutung zu, weil er erstmalig die langfristigen Auswirkungen der Wirtschafts- und Finanzkrise berücksichtigt. Die Sicherung der langfristigen Tragfähigkeit ist eine fortwährende Herausforderung für Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. Damit bleibt auch das Monitoring der Tragfähigkeit der öffentlichen Finanzen eine Daueraufgabe.

7.1.3.1 Wachstumsfreundliche Konsolidierung der öffentlichen Haushalte

Seit den 70er-Jahren ist die Verschuldung von Bund, Ländern und Gemeinden zusammengenommen kontinuierlich gestiegen (vgl. Abbildung 35). Der demografische Wandel und die damit verbundene Aussicht auf weiter steigende Aufwendungen für die soziale Sicherung bedeuten ein hohes Maß an zusätzlichen zukünftigen finanziellen Verpflichtungen für den Staat.



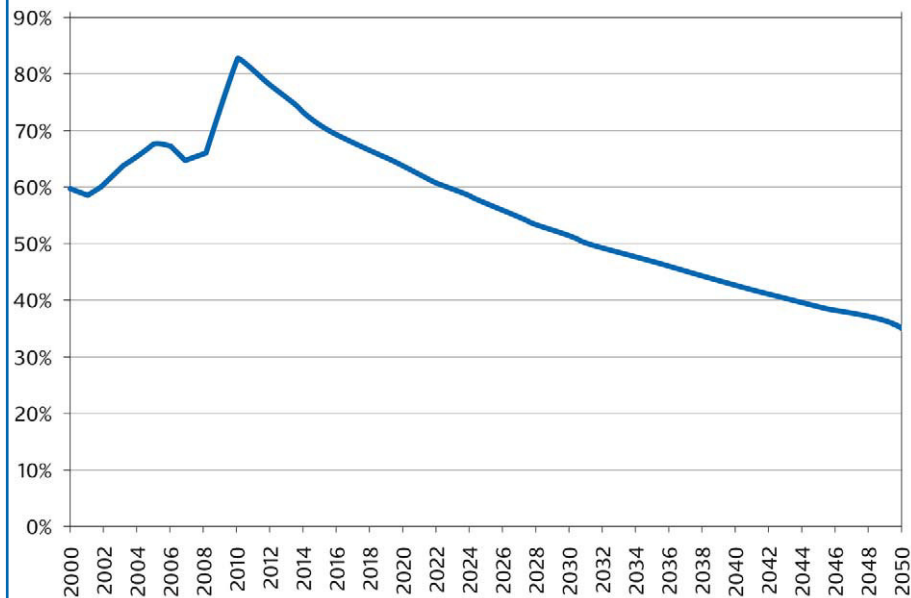
¹⁸⁸ Bundesministerium der Finanzen: Deutsches Stabilitätsprogramm – Aktualisierung April 2011, abrufbar unter www.bundesfinanzministerium.de (Stand 15. August 2011).

¹⁸⁹ Sämtliche Berichte abrufbar unter www.bundesfinanzministerium.de (Stand 15. August 2011).

Mit der Einführung der „Schuldenbremse“ hat der Verfassungsgeber das Prinzip der langfristigen Tragfähigkeit der Haushalte von Bund und Ländern im Grundgesetz verankert. Die neue Regel verpflichtet nach einer Übergangsfrist den Bund erstmals 2016 und die Länder erstmals im Jahr 2020 zu strukturell ausgeglichenen Haushalten. Sie folgt der Einsicht, dass weder Ausgabenerhöhungen noch Steuersenkungen dauerhaft über Kreditaufnahme finanziert werden dürfen. Die Einhaltung der neuen Verschuldungsgrenzen sichert eine wirksame Rückführung der Schuldenstandsquote (vgl. Abbildung 36). Dies ist eine wesentliche Voraussetzung für einen dauerhaft handlungsfähigen Staat.

Langfristig orientiertes finanzpolitisches Handeln verlangt, dass neben der quantitativen Konsolidierung weiterhin die Verbesserung der Effizienz und Effektivität der öffentlichen Finanzen im Mittelpunkt steht. Dies erfordert nicht zuletzt eine weitere Optimierung der institutionellen Rahmenbedingungen etwa im Hinblick auf eine stärkere Ergebnisorientierung im Budgetprozess.

Abbildung 36: Maastricht-Schuldenstandsquote 2000 bis 2050 bei einem nominalen BIP-Zuwachs von 3% p. a. und Einhaltung des Mittelfristziels eines strukturell nahezu ausgeglichenen Staatshaushalts (in Prozent des BIP)



Quelle: Bundesministerium der Finanzen

In diesem Sinne hat die Bundesregierung die im Koalitionsvertrag vereinbarten „Goldenen Regeln“ zur Grundlage ihrer Arbeit gemacht. Sie hat erstmalig im März 2011 bei der Aufstellung des Bundeshaushalts 2012 wichtige Eckwerte vorab verbindlich festgelegt. Zudem werden sich politische Zielsetzungen stärker als bisher an qualitativen und nicht mehr nur an quantitativen Vorgaben orientieren. Staatsausgaben müssen nicht nur regelmäßig auf ihre Notwendigkeit, sondern auch auf ihre Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit überprüft werden. Die finanziellen Auswirkungen haushaltspolitischer Entscheidungen werden transparenter dargestellt, indem der Ressourcenverbrauch erfasst und ausgewiesen wird.

Die Bundesregierung hat bereits im Jahr 2010 mit dem haushaltspolitischen „Zukunftspaket“ die Grundlage für eine wachstumsorientierte Konsolidierungsstrategie gelegt, mit der die Schuldenregel umgesetzt wird. Dabei geht es um die Begrenzung des Staatskonsums, Kürzung von Subventionen, Erhöhung der Leistungsanreize und das Festhalten an der Priorität für Ausgaben in Bildung und Forschung. Das Zukunftspaket steht für einen finanzpolitischen Kurswechsel und für intelligentes Sparen. Auf der Grundlage des Zukunftspakets gelang es nicht nur, die geplante Neuverschuldung des Bundes für das Jahr 2011 deutlich zu senken, sondern auch die Einhaltung der neuen Schuldenregel im Finanzplanungszeitraum sicherzustellen. Subventionsabbau (Abbau von Mitnahmeeffekten bei Energiesteuervergünstigungen), die steuerliche Beteiligung der Kernenergiewirtschaft, Luftverkehrsteuer, die Anpassung sozialer Leistungen (unter anderem Elterngeld) sowie Einsparungen im Verwaltungsbereich (unter anderem Stellenabbau im Bereich der Bundesverwaltung sowie Streitkräftereform) bilden wichtige Bausteine des Zukunftspakets.

Mit ihrer Konsolidierungsstrategie und einer strikten Ausgabendisziplin erschließt sich die Bundesregierung auch Spielräume für steuerliche Entlastungen. Es ist geplant, dass die Bezieher kleinerer und mittlerer Einkommen zum 1. Januar 2013 steuerlich entlastet werden. Dies stärkt das Wachstumspotenzial und die binnenwirtschaftliche Dynamik.

Die Bundesregierung sieht wichtige Beiträge zur wachstumsfreundlichen Ausrichtung ihrer Politik in der Priorisierung für Ausgaben im Bereich Bildung und Forschung, aber auch im Bereich der Kinderbetreuung. So wurden Bildung und Forschung von Kürzungen ausgenommen und gezielt weiter aufgestockt: Für Bildung, Forschung und Innovation stellt der Bund in der aktuellen Legislaturperiode zusätzlich 12 Milliarden Euro bereit. Darüber hinaus trägt eine Verbesserung der Kinderbetreuung dazu bei, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu erleichtern, sodass eine höhere Erwerbstätigenquote ermöglicht wird.

Die Investition in Bildung stellt eine Investition in die Zukunft dar, deren gesamtwirtschaftliche Bedeutung kaum überschätzt werden kann. Sogenannte „weiche“ Faktoren wie der Erhalt des sozialen Friedens, die Gerechtigkeit zwischen den Generationen oder die individuelle Zufriedenheit in der Bevölkerung werden durch Investitionen in Bildung ebenso beeinflusst wie der „harte“



Faktor, den Bildung zur Sicherung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit Deutschlands unter Bedingungen von Globalisierung und Spezialisierung beiträgt. Investitionen in Forschung und Innovationen sollen die internationale Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands angesichts der beeindruckenden Aufholprozesse von Schwellenländern wie China, Indien oder Brasilien stärken. Insgesamt gesehen leisten die Ausgaben im Bereich Bildung und Forschung einen zentralen Beitrag zur Stärkung der Wachstumskräfte in Deutschland.

7.1.3.2 Verringerung der Tragfähigkeitsrisiken durch Reformen der sozialen Sicherungssysteme

Aufgrund der demografischen Entwicklung werden die sozialen Sicherungssysteme in Zukunft sowohl auf der Einnahmen- als auch auf der Ausgabenseite vor besondere Herausforderungen gestellt. Um die finanziellen Auswirkungen der sich ändernden Altersstruktur und der steigenden Lebenserwartung auf die sozialen Sicherungssysteme zu begrenzen, hat die Politik in Deutschland in den vergangenen Jahren bereits erhebliche Anstrengungen unternommen.

Hervorzuheben sind die Reformen der gesetzlichen Rentenversicherung („Nachhaltigkeitsfaktor“; „Anhebung der Regelaltersgrenze auf 67“), die dazu geführt haben, die Tragfähigkeitsrisiken maßgeblich zu verringern. Die schrittweise Anhebung des gesetzlichen Renteneintrittalters im Zeitraum von 2012 bis 2029 ist ein wichtiger Beitrag dafür, dass Arbeitnehmer künftig länger erwerbstätig sein werden und somit auch die öffentlichen Haushalte entlasten.

Bereits in den vergangenen Jahren hat sich die Erwerbstätigkeit Älterer deutlich besser entwickelt als die Erwerbstätigkeit insgesamt. Grund dafür war unter anderem die Abkehr von der Frühverrentung. Das sorgt in den Systemen der sozialen Sicherung für Entlastung.

Um die langfristige Finanzierbarkeit der Gesetzlichen Krankenversicherung zu sichern, hat die Bundesregierung im Jahr 2010 eine grundlegende Reform eingeleitet. Mit dem Festschreiben der Beitragssätze und der Weiterentwicklung der Zusatzbeiträge wird die Finanzierung der Gesetzlichen Krankenkassen auf eine zukunftssteife Basis gestellt. Die Entwicklung der Arbeitskosten wird so von der Entwicklung der Gesundheitsausgaben entkoppelt. Im Bedarfsfall erhalten die Beitragszahler einen steuerfinanzierten Sozialausgleich, der sie vor einer Überforderung schützt.

Die Soziale Pflegeversicherung muss sich auf einen steigenden Bedarf für eine wachsende Zahl von Pflegebedürftigen einrichten. Dazu muss die Finanzierungsbasis gesichert sein, ohne eine Generation über Gebühr zu belasten. Deshalb arbeitet die Bundesregierung an einem Konzept für eine kapitalgedeckte Ergänzung des bestehenden Umlageverfahrens in der Sozialen Pflegeversicherung.



7.1.4 Schlussfolgerungen

Die demografische Entwicklung wird sich in den kommenden Jahrzehnten immer stärker auf die Struktur der öffentlichen Finanzen auswirken. Deutschland ist in diesem Zusammenhang jedoch kein Einzelfall, sondern weist im europäischen Vergleich ein „typisches“ Muster auf. Die bereits getroffenen Maßnahmen der Bundesregierung folgen klaren Leitlinien und tragen maßgeblich dazu bei, die Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Staatsfinanzen zu beherrschen. Daher wird sich die Politik der Bundesregierung auch weiterhin an den zuvor genannten Leitlinien ausrichten, um durch rechtzeitiges und entschlossenes Handeln die langfristige Tragfähigkeit der öffentlichen Haushalte sicherzustellen.

7.2 Leistungen der öffentlichen Verwaltung

Im Verhältnis zwischen Bürger und Verwaltung ist vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung vor allem das Leistungsangebot der Verwaltung von Interesse. Zudem stellt sich die Frage, ob die länger lebenden Menschen veränderte Bedürfnisse entwickeln und somit neue Anforderungen an die von der Verwaltung zu erbringenden Dienstleistungen stellen.

7.2.1 Demografischer Wandel und öffentliche Verwaltung

Mit der Alterung und Abnahme der Bevölkerung ändern sich die Rahmenbedingungen der Verwaltung. Darüber hinaus ist davon auszugehen, dass sich vor allem die Art und Weise der Wahrnehmung staatlicher Aufgaben ändern wird. Davon ist besonders die Kommunalverwaltung im ländlichen Raum betroffen. Der Bevölkerungsrückgang wird sich intensiver auf die Verwaltungsstrukturen auswirken, in denen der Staat dem Bürger Leistungen anbietet oder gewährt, die sogenannte Leistungsverwaltung, wozu etwa die Gewährung von Sozialleistungen gehört. Von der Bevölkerungsentwicklung weniger abhängig ist hingegen die Eingriffsverwaltung, die dem Bürger ein bestimmtes Handeln auferlegt, wie etwa bei Aufgaben der Gefahrenabwehr im Straßenverkehr.

Mit sinkender Bevölkerungszahl wird die Nachfrage an Verwaltungsleistungen abnehmen. Die veränderte Altersstruktur wird eine verstärkte Nachfrage von Leistungen für ältere Bürger nach sich ziehen. Eine zentrale Herausforderung wird es sein, an diese Entwicklung angepasste Verwaltungsdienstleistungen in Regionen mit geringer Bevölkerungsdichte bereitzustellen. Dies betrifft zwar in erster Linie die Verwaltungen der Kommunen und der Länder. Aber auch die Bundesverwaltung kann sich dieser Aufgabe nicht verschließen.



7.2.2 Bürgerfreundliche Wege zur Verwaltung

Auch unter veränderten demografischen Bedingungen bleibt es Ziel der Verwaltung, das Allgemeinwohl in rechtssicherer und zuverlässiger Weise zu fördern. Transparenz, Bürgernähe und Servicequalität sollen weiterhin Kennzeichen der modernen Verwaltung sein. In einem immer komplexeren Umfeld mit wachsender Bedeutung der Informations- und Kommunikationstechnik sowie wirtschaftlicher Globalisierung obliegt es dem Staat, den Bürgern und Unternehmen Zugang zu seinen Dienstleistungen zu ermöglichen und deren hohe Qualität zu gewährleisten.

Die Verwaltung kann ihre Dienste prinzipiell auf drei Wegen anbieten: mobil, immobil oder virtuell. „Mobil“ bedeutet, dass die Verwaltung zum Bürger kommt, zur „immobilen“ Verwaltung in Dienstgebäuden begibt sich der Bürger selbst. „Virtuell“ ist der Oberbegriff für die Kommunikation, die nicht persönlich erfolgt, sondern per Internet, per E-Mail, im klassischen Schriftverkehr oder per Telefon. Gerade für Menschen in ländlichen Räumen werden der mobile und der virtuelle Zugang an Bedeutung gewinnen. Für eine verstärkte Nutzung der elektronischen Kommunikationsmittel wird das Prinzip „Information und Transaktion“ immer wichtiger: Bürger sollen sich nicht nur informieren, sondern ihre Behördenangelegenheiten auch online oder telefonisch abwickeln können.

7.2.2.1 Internet und E-Government

Die zunehmende IT-Affinität der Bürger und die Chancen einer IT-gestützten Verfahrensabwicklung verlangen danach, den Zugang zur Verwaltung über das Internet auszubauen. Mit dieser Zugangsform wird vor allem den Bürgern im ländlichen Raum der Weg zur Verwaltung erleichtert. Er bietet eine wichtige Alternative zu einer Verwaltung vor Ort. Im Jahr 2010 machten bereits 31% der Menschen ab 65 Jahren vom Internet Gebrauch – mit steigender Tendenz.¹⁹⁰ Die Chancen des weiteren Ausbaus und der Nutzung von E-Government-Dienstleistungen hängen von der flächendeckenden Verfügbarkeit von leistungsfähigen Internetanschlüssen sowie von den rechtlichen und technischen Rahmenbedingungen ab. Aufgrund seines föderalen Staatsaufbaus und der kommunalen Selbstverwaltung stellt E-Government für Deutschland eine größere Herausforderung als für zentral organisierte Staaten dar. Allerdings haben Bund, Länder und Kommunen in den letzten Jahren wichtige Fortschritte gemacht und arbeiten aktuell an weiteren Verbesserungen.

Ein praktisches Beispiel sind die von der Bundesagentur für Arbeit für Internetnutzer angebotenen Dienstleistungen rund um das Kindergeld: Der Bürger kann dort Formulare für die Beantragung des Kindergelds ausfüllen sowie mit der Online-Ausweisfunktion des neuen elektronischen Personalausweises

¹⁹⁰ Statistisches Bundesamt 2011: Im Blickpunkt: Ältere Menschen in Deutschland und der EU, S. 32.

Informationen zum Kindergeldbezug abrufen oder Änderungen der persönlichen Verhältnisse mitteilen. Arbeitgebern wird die Erteilung oder Änderung einer Betriebsnummer ermöglicht.

Eine wesentliche Voraussetzung für den Zugang zur Verwaltung über das Internet ist die Barrierefreiheit der angebotenen Informationen und Dienstleistungen. Für die Behörden des Bundes wurde der barrierefreie Zugang zu Informationen und Kommunikation im Internet über die Barrierefreie Informationstechnik-Verordnung (BITV) konkretisiert. Die BITV wird derzeit an die neuesten technischen Entwicklungen angepasst und dabei – durch die Verpflichtung zur Bereitstellung von Informationen in leichter Sprache und deutscher Gebärdensprache – die besonderen Belange hör- und lernbehinderter Menschen berücksichtigen. Der Bund wird damit seiner Vorbildfunktion gerecht.

Die Bundesregierung erarbeitet derzeit – wie im Koalitionsvertrag vorgesehen – den Entwurf eines E-Government-Gesetzes. Ziel des Gesetzes ist es, dass Bund, Länder und Kommunen mehr und bessere E-Government-Lösungen anbieten können. Hierfür sollen bundesrechtliche Hindernisse abgebaut werden, die solchen Angeboten entgegenstehen. Ein großes Hindernis für medienbruchfreie E-Government-Lösungen ist das vielfach gesetzlich vorgeschriebene Schriftformerfordernis. Hier wird angestrebt, neben der qualifizierten elektronischen Signatur auch Webanwendungen der Verwaltung in Verbindung mit der elektronischen Identitätsfunktion des neuen Personalausweises und gegebenenfalls De-Mail als Ersatz der Schriftform zuzulassen. De-Mail macht bisher fehlende grundlegende Sicherheitsfunktionen für den elektronischen Nachrichtenaustausch wie Verschlüsselung, sichere Identität der Kommunikationspartner und Nachweisbarkeit (elektronisches Einschreiben) einfach nutzbar und damit breit verfügbar. Von staatlicher Seite wurden mit dem im Mai 2011 in Kraft getretenen Gesetz zur Regelung von De-Mail-Diensten die Rahmenbedingungen dafür geschaffen.

Mit der Einführung des Artikels 91c Grundgesetz sowie des darauf beruhenden IT-Staatsvertrages¹⁹¹ ist die IT-Zusammenarbeit zwischen Bund, Ländern und Kommunen auf eine neue Grundlage gestellt worden. Der im April 2010 etablierte IT-Planungsrat, in dem Bund, Länder und beratend die kommunalen Spitzenverbände vertreten sind, hat als zentrales gesamtstaatliches Gremium zur Steuerung der Informations- und Kommunikationstechnologien im September 2010 die Nationale E-Government-Strategie¹⁹² beschlossen. Bund, Länder und Gemeinden haben sich gemeinsam darauf verständigt, die elektronische

¹⁹¹ Vertrag über die Errichtung des IT-Planungsrats und über die Grundlagen der Zusammenarbeit beim Einsatz der Informationstechnologie in den Verwaltungen von Bund und Ländern – Vertrag zur Ausführung von Artikel 91c GG vom 20. November 2009 (BGBl. I 2010, S. 663).

¹⁹² Die nationale E-Government-Strategie legt, entsprechend dem IT-Staatsvertrag, die Definition des E-Governments der Hochschule für Verwaltung in Speyer (Jörn von Lucke und Heinrich Reiner mann) zugrunde: „Unter Electronic Government verstehen wir die Abwicklung geschäftlicher Prozesse im Zusammenhang mit Regieren und Verwalten (Government) mithilfe von Informations- und Kommunikationstechniken über elektronische Medien ...“.



Erledigung von Verwaltungsangelegenheiten über das Internet weiterzuentwickeln. Die Strategie definiert Ziele, an denen sich die Projekte ausrichten werden, wie die Orientierung an dem Nutzen für Bürger, Unternehmen und Verwaltung, die Erhöhung der Effizienz des Verwaltungshandelns, die Transparenz über Daten und Abläufe sowie den Datenschutz. Der IT-Planungsrat wird in einem konkreten Maßnahmenportfolio die Strategie weiter ausgestalten.

Auch die E-Government-Strategie Teilhabe strebt den verbesserten Zugang zur Verwaltung über das Internet an. Vor dem Hintergrund der wachsenden Bedeutung von Nutzerfreundlichkeit und Barrierefreiheit zielen die Maßnahmen und Projekte dieser Strategie darauf, die Teilhabechancen von Menschen mit Behinderung durch den verstärkten Einsatz und die barrierefreie Nutzung moderner Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten in den verschiedenen Lebensbereichen weiter zu verbessern und Angebote für Bürger mit Behinderungen noch zugänglicher und anwenderfreundlicher zu gestalten.

7.2.2.2 Telefon und D115

Das Telefon als Kontaktmedium ist nach wie vor der von Bürgern bevorzugte Zugang zur Verwaltung.¹⁹³ Gerade mit Blick auf die demografische Entwicklung ist das Angebot, viele Anliegen zur öffentlichen Verwaltung möglichst direkt und abschließend innerhalb eines Telefonats klären zu können, von großer Bedeutung. Wo das noch nicht möglich ist, können Anrufer zumindest Informationen über benötigte Unterlagen und Dokumente erhalten, die für einen Behördengang erforderlich sind, oder mit Hilfe von Terminvereinbarungen zu zeitlich günstigeren Öffnungszeiten des Bürgerservices hingeführt werden.

Die Rufnummer 115 bietet einen bundesweit einheitlichen Zugang zur öffentlichen Verwaltung. Anfragen an alle Verwaltungsebenen werden in kommunalen oder regionalen D115-Servicecentern gebündelt und möglichst direkt beantwortet. Anrufer erhalten über den 115-Service unter anderem Informationen über benötigte Unterlagen und Dokumente, Öffnungszeiten und Ansprechpartner. Dies trägt auch dazu bei, Kunden unnötige und zeitintensive Wege zur Verwaltung zu ersparen.

Verwaltungsintern bietet die Beteiligung am D115-Verbund zudem die Chance, Arbeitsprozesse zu optimieren und informationstechnisch zu unterstützen. So kann D115 dazu genutzt werden, die hierfür benötigte Wissensbereitstellung professionell und standardisiert für alle Informationskanäle (zum Beispiel Intranet, Internet) zu organisieren. Daneben entlastet die Bündelung häufiger Anfragen in einem Servicecenter die Fachbereiche. Zudem bietet der Anschluss

¹⁹³ Institut für Demoskopie Allensbach Herbst 2009: Die einheitliche Behördenrufnummer 115. Ergebnisse repräsentativer Befragungen der Bevölkerung in den Pilotregionen und im übrigen Bundesgebiet sowie der Nutzer der 115.

an den D115-Verbund die Möglichkeit, den Bürgern Leistungen anzubieten, die für eine Kommune allein nicht finanzierbar wären. So können beispielsweise alle gehörlosen und hörbehinderten Bürger im D115-Verbund das Angebot des 115-Gebärdentelefon nutzen.

Das Telefon und die Rufnummer 115 tragen dazu bei, Bürgern doppelte und zeitintensive Wege zur Verwaltung zu ersparen. Davon profitieren vor allem die ländlichen Gebiete, in denen häufig weite Wege zur Verwaltung zurückgelegt werden müssen.

7.2.2.3 Mobile Bürgerdienste

Die Präsenz der Verwaltung vor Ort wird sich in dünn besiedelten Regionen immer schwieriger gestalten. Bürgerbüros und Bürgerämter werden sich den neuen Bedingungen anpassen müssen. Die Nutzung von Internet und Telefon kann nicht jeden persönlichen Kontakt zur Verwaltung ersetzen. „Mobile Bürgerdienste“ bilden einen neuen Ansatz, den Service der Verwaltung auch künftig in dünn besiedelten ländlichen Gebieten gleichbleibend gut oder sogar verbessert anbieten zu können. Mit diesem Konzept werden Behörden ihre Dienstleistungen nicht mehr ausschließlich auf dem Amt, sondern entsprechend der Nachfrage flexibel an unterschiedlichen Orten anbieten können.

Durch mobile Bürgerdienste kann die Verwaltung in der Fläche präsent und auch der persönliche Kontakt erhalten bleiben. Vereinzelt kommen sie in Deutschland bereits zum Einsatz. Bestenfalls verkürzen sich die Wege „zum Amt“, indem die Verwaltung ihre Dienstleistungen an stark frequentierten Orten oder bei eingeschränkter Mobilität der Bürger auch individuell zu Hause anbietet.

Die Bundesregierung hat ein erstes Modellvorhaben „Mobiles Verwaltungsbüro und telefonische Auskunft“ auf den Weg gebracht. Für Landkreise in ländlichen Regionen soll ein Dienstleistungsangebot konzipiert werden, das sowohl den Servicedienst D115 als auch den mobilen Verwaltungsservice umfasst. Dabei sollen organisatorische und technische Lösungsansätze bei geschickter Vernetzung der drei Zugangskanäle Verwaltungsbüro, Internet und Telefon entwickelt und erprobt werden.

7.2.3 Schlussfolgerungen

Um die Handlungsfähigkeit des Staates zu erhalten, ist es erforderlich, dass die Verwaltung ihr Angebot an staatlichen Leistungen an die sich verändernden demografischen Rahmenbedingungen anpasst. Die Verwaltung unterliegt – ähnlich wie die Wirtschaft – einem permanenten Optimierungsprozess, um auch in Zukunft einen hohen Qualitätsstandard zu sichern. Insbesondere im ländlichen Raum könnten Anpassungen der Verwaltungsstrukturen oder Kooperationen notwendig werden, um öffentliche Leistungen sowohl effizient als auch bürgernah bei einer sich ändernden Bevölkerungsstruktur bereitzustellen.



Die Verwaltung der Zukunft wird noch stärker als heute innerorganisatorisch die Erarbeitung der Verwaltungsdienstleistungen im Hintergrundbereich („back-office“) von der unmittelbaren Übergabe ihrer Arbeitsergebnisse an Bürger oder Unternehmen („front-office“) trennen. Daher hat der Gedanke eines einheitlichen Ansprechpartners in den letzten Jahren immer mehr Anhänger gefunden. Beispiele dafür finden sich bereits heute in vielen Ländern, Städten und Kreisen. Dieser Prozess wird sich in den kommenden Jahrzehnten fortsetzen. Um ihn kostenneutral gestalten zu können, gilt es, neue Strukturen aufzubauen, die die bisherigen ersetzen.

Auch weitere Möglichkeiten der modernen Kommunikation zwischen Bürgern und Verwaltung lohnt es zu untersuchen. So kommen mit dem technischen Fortschritt Terminallösungen in den Blick, die einen erweiterten, audiovisuellen Kommunikationskanal zwischen Bürgern und Verwaltung herstellen könnten. Anders als bei den Automaten von Banken, Post und Bahn, könnte ein Verwaltungsterminal auf Basis moderner Informations-, Kommunikations- und Authentifizierungstechnologien eine Interaktion mit persönlichem Kontakt ermöglichen.

7.3 Öffentliche Sicherheit

7.3.1 Veränderung des Kriminalitätsgeschehens

Die demografischen Veränderungen, insbesondere der deutliche Bevölkerungsrückgang in einzelnen Regionen und die sich verändernden Altersstrukturen, werden sich auch auf die Kriminalitätsentwicklung in Deutschland auswirken. Folgende Entwicklungen lassen sich beschreiben:

Die Abwanderung gut ausgebildeter, insbesondere weiblicher Jugendlicher führt in einzelnen Regionen zu einem relativen Anstieg von Jugendlichen, deren Lebenssituation durch schlechtere wirtschaftliche Entwicklungsmöglichkeiten und unterschiedliche Lebensbedingungen geprägt ist. Studien zeigen, dass ein besonderes Risiko hinsichtlich der Entstehung gewalttätiger Milieus dort besteht, wo die ökonomische und demografische Stagnation oder gar rückläufige Entwicklungen zu einer perspektivlosen und sozial benachteiligten Gesellschaftsschicht führen. Die individuelle Perspektivlosigkeit mündet in Gruppenprozessen, die von Verantwortungsdiffusion, Gruppendruck und Gewaltbereitschaft gekennzeichnet sind. Vergleichbare Gefahren bestehen auch bei sich abschottenden Jugendlichen mit Migrationshintergrund, insbesondere an schrumpfenden Industriestandorten oder in Großstädten.¹⁹⁴

¹⁹⁴ Kahl, Wolfgang 2009: Demografischer Wandel im Kontext sozioökonomischer Prozesse und sozialräumlicher Entwicklungen: Mögliche Auswirkungen auf Phänomene der Gewaltkriminalität und Folgerungen für die Prävention. In: Naderi, Robert (Hrsg.): Auswirkungen demographischer Entwicklungen auf Sicherheitsfragen, Vorträge aus dem gleichnamigen Workshop vom 19./20. November 2007 im Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung, Materialband 128, S. 11–33.

Ältere Menschen weisen, gemessen an ihrem Bevölkerungsanteil, eine gegenüber jugendlichen Tatverdächtigen oder tatverdächtigen jungen Erwachsenen deutlich geringere Kriminalitätsbelastung auf. Mit einem steigenden Anteil älterer Menschen an der Bevölkerung kann auch der Anteil älterer Tatverdächtiger zunehmen, wobei dies voraussichtlich mit Rückgängen in den absoluten Fallzahlen bei der Kriminalität von Jugendlichen und jungen Erwachsenen einhergehen wird. Dramatische Verschiebungen hin zu einer signifikanten Alterskriminalität sind nach derzeitigen Forschungserkenntnissen jedoch nicht zu erwarten.¹⁹⁵

Die subjektive wie objektive Sicherheitslage älterer Menschen ist – wie polizeiliche Statistiken und Dunkelfeldstudien belegen – insgesamt gut. Im Vergleich zu jüngeren Erwachsenen weisen ältere Menschen eine deutlich geringere Gefährdung durch Kriminalität auf. Im Zusammenhang mit der Lebenssituation älterer Menschen ergeben sich jedoch Tatgelegenheitsstrukturen, die diese Gruppe leichter zu Opfern bestimmter Kriminalitätsformen werden lassen können. Mit der Zunahme des Anteils älterer Menschen könnten diese als Opfergruppe künftig an Bedeutung gewinnen. Dies beträfe besonders wohlhabende Senioren sowie ältere Menschen, die nicht in ein soziales oder familiäres Umfeld integriert sind. Mit dem Anstieg des Anteils pflegebedürftiger Menschen könnte eine zunehmende Opferwerdung älterer Menschen bei Delikten wie Trickbetrug oder Gewalt in der Pflege zu erwarten sein.

Eine zum Thema „Kriminalität und Gewalt im Leben alter Menschen“ durchgeführte und von der Bundesregierung geförderte Studie hat festgestellt, dass es im Bereich der Eigentums- und Vermögenskriminalität Deliktsfelder gibt, in denen gezielt hochbetagte Menschen als Opfer „angesteuert“ werden. Beispiele hierfür sind der sogenannte „Enkeltrick“ sowie zahlreiche Varianten von Trickdiebstählen. Besondere Gefährdungen älterer Menschen wurden auch in der familiären häuslichen Pflege deutlich, vor allem dann, wenn die Qualität der Beziehung bereits vor Pflegeübernahme kritisch war oder die pflegende Person sich in einer schlechten physischen und psychischen Verfassung oder in einer prekären wirtschaftlichen Lage befand.¹⁹⁶

¹⁹⁵ So Görden, Thomas; Greve, Werner; Hüneke, Arnd 2010: Delinquenz älterer Menschen: Deskriptive und normative Perspektiven. In: Aner, Kirsten; Karl, Ute (Hrsg.): Handbuch Soziale Arbeit und Alter, Wiesbaden: VS Verlag, S. 333–338; Landeskriminalamt Nordrhein-Westfalen: Senioren und Kriminalität. Eine Analyse unter Berücksichtigung demographischer Faktoren, Kriminalistisch-kriminologische Forschungsstelle, Analysen 1/2004, Stand Januar 2008.

¹⁹⁶ Vgl. Görden, Thomas; Herbst, Sandra; Kotlenga, Sandra; Nägele, Barbara; Rabold, Susann 2009: Kriminalitäts- und Gewaltgefährdungen im Leben älterer Menschen – Zusammenfassung wesentlicher Ergebnisse einer Studie zu Gefährdungen älterer und pflegebedürftiger Menschen, Berlin: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend; Görden, Thomas (Hrsg.) 2010a: Sicherer Hafen oder gefährvolle Zone? Kriminalitäts- und Gewalterfahrungen im Leben alter Menschen, Frankfurt a. M.: Verlag für Polizeiwissenschaft; Görden, Thomas 2010b: Viktimisierung von Senioren – empirische Daten und Schlussfolgerungen für eine alternde Gesellschaft. In: Frevel, B.; Bredthauer, R. (Hrsg.): Empirische Polizeiforschung XII: Demografischer Wandel und Polizei, Frankfurt a. M.: Verlag für Polizeiwissenschaft, S. 123–147.



7.3.2 Kriminalitätsforschung und Kriminalitätsvorbeugung

Die Komplexität des gesellschaftlichen Wandels sowie die Vielfalt der sich bedingenden Faktoren und ihre Wechselwirkungen untereinander machen verlässliche Prognosen der Kriminalitätsentwicklung extrem schwierig. Vielfach lassen sich die Entwicklungen und der Ideenreichtum der Täter, wie etwa im Bereich der Vermögensdelikte, kaum oder nur schwer voraussagen. Gerade die Risiken für die Gewaltentwicklung im Zusammenhang mit Bevölkerungsverlusten in einzelnen Regionen oder Stadtteilen erfordern aber eine genauere Analyse über mögliche Entwicklungen. Um insgesamt zu einer besseren Erkenntnisgrundlage über die Kriminalitätsentwicklung zu kommen, ist es wichtig, entsprechende Trends näher wissenschaftlich zu untersuchen. So hat zum Beispiel die Deutsche Hochschule der Polizei unter dem Titel „JuKrim 2020 – Mögliche Entwicklungen der Jugend(gewalt)kriminalität in Deutschland. Szenarien, Trends und Prognosen 2010–2020“ eine Studie erstellt, die für den Zeitraum 2010 bis 2020 Schätzungen zur Entwicklung der Jugendkriminalität erarbeitet hat.¹⁹⁷

Die Erkenntnisse zur Opferwerdung älterer und pflegebedürftiger Menschen erfordern ein auf die spezifischen Sicherheitsgefährdungen dieser Lebensphase zugeschnittenes Vorgehen und vernetztes Arbeiten von Polizei, Kommunen, psychosozialen Einrichtungen, Gesundheits- und Pflegedienstleistern, Verbraucherschutzeinrichtungen, kriminalpräventiven Gremien sowie auch der Interessenvertretungen älterer Menschen. Ziel ist es, die Bedingungen für Viktimisierungen im höheren Lebensalter bereits im Vorfeld gar nicht erst entstehen zu lassen oder so gut es geht zu minimieren. Die Bundesregierung fördert daher das Aktionsprogramm „Sicher leben im Alter“ (2008 bis 2011). Im Rahmen dieses Programms werden etwa ambulante Pflegedienste und Pflegekräfte im Umgang mit kritischen Situationen in privaten Pflegehaushalten geschult, Hilfsangebote stärker auf die Bedürfnisse älterer Menschen ausgerichtet und Informationen entwickelt, um älteren Menschen Ratschläge zum Schutz vor Betrügnern und Trickdieben zu geben.

7.3.3 Schlussfolgerungen

Die Bevölkerungsentwicklung lässt mittelbare und unmittelbare Auswirkungen auf die Kriminalitätsentwicklung und die Aufgabenerfüllung der mit Sicherheitsaufgaben betrauten Behörden und Organisationen erwarten. Dies wird einerseits zu veränderten Delikts- und Täterstrukturen führen, andererseits werden sich auch Sicherheitsbedürfnisse und Opferstrukturen wandeln. Nicht nur Sicherheits- und Präventionskonzepte, sondern auch Aufbau- und Ablauforganisation der Sicherheitsbehörden sind langfristig den sich ändernden Strukturen anzupassen.

¹⁹⁷ Abrufbar unter <http://www.dhpol.de/de/hochschule/Fachgebiete/jukrim.php> (Stand 15. August 2011).

7.4 Öffentlicher Dienst

Die Auswirkungen des demografischen Wandels sind auch für den Staat als öffentlichen Arbeitgeber zu bewältigen, denn die staatliche Leistungserbringung wird mit alternden Belegschaften, geringeren Finanzressourcen, weiterem Personalabbau und komplexeren Prozessen sicherzustellen sein.

7.4.1 Personalstruktur in der Bundesverwaltung

Der öffentliche Dienst ist einer der größten Arbeitgeber in Deutschland. Zum 30. Juni 2010¹⁹⁸ arbeiteten insgesamt rund 4,6 Millionen Beschäftigte¹⁹⁹ bei Bund, Ländern und Kommunen (einschließlich mittelbarer öffentlicher Dienst und Bundeseisenbahnvermögen; ohne Postnachfolgeunternehmen). Das sind etwa 11,3% aller Erwerbstätigen. In der unmittelbaren Bundesverwaltung waren davon neben den rund 185.700 Berufs- und Zeitsoldaten rund 129.600 Beamte und Richter und rund 142.000 Tarifbeschäftigte tätig, also insgesamt rund 457.300 Personen. Die Zahl der im öffentlichen Dienst Beschäftigten ist dabei in den letzten Jahren deutlich zurückgegangen, in der unmittelbaren Bundesverwaltung seit 1991 um 30%.

Der demografische Wandel wird die Personalstruktur der öffentlichen Verwaltung beeinflussen. Dabei zeichnen sich zwei Entwicklungen ab:

Die Bediensteten in der Bundesverwaltung (ohne Soldaten) sind im Vergleich zur übrigen Erwerbsbevölkerung insgesamt älter. Das Durchschnittsalter beträgt bereits heute rund 45 Jahre (Durchschnittsalter der Erwerbstätigen insgesamt: rund 42 Jahre im Jahr 2009²⁰⁰). Fast 40% der Beschäftigten sind über 50 Jahre alt. Im Jahr 2025 werden die über 50-jährigen Beschäftigten voraussichtlich etwa 41,4% der Bundesverwaltung ausmachen. Die auch für Beamte und Richter des Bundes gesetzlich geregelte Verlängerung der Lebensarbeitszeit durch die Anhebung der Regelaltersgrenze auf 67 Jahre bis zum Jahr 2029 wird zu einer weiteren Verschiebung in Richtung älterer Beschäftigter führen. Aus dem hohen Anteil älterer Beschäftigter werden vorschnell Nachteile für den Arbeitgeber gefolgert, obwohl sich hieraus auch ein Mehr an Erfahrungswissen im öffentlichen Dienst begründet.

Der Anteil der älteren Beschäftigten wird noch verstärkt durch den haushaltsbedingten Personalabbau, den die Verwaltung als Beitrag zum Schuldenabbau zu erbringen hat. So hat das Bundeskabinett beschlossen, bis zum Jahr 2014

¹⁹⁸ Statistisches Bundesamt 2010: Finanzen und Steuern, Personal des öffentlichen Dienstes, Fachserie 14 Reihe 6.

¹⁹⁹ Davon 1,69 Millionen Beamte und Richter, 2,71 Millionen Tarifbeschäftigte und 185.700 Soldaten.

²⁰⁰ In die zugrunde gelegten Zahlen der Erwerbstätigenbevölkerung eingeschlossen sind auch die im öffentlichen Dienst Beschäftigten, da ein Herausrechnen aus methodischen Gründen nicht möglich ist.



insgesamt mindestens weitere 10.000 Stellen in der Bundesverwaltung abzubauen. Der Spielraum für Neueinstellungen wird somit geringer.

Gleichzeitig geht die Anzahl der Personen im erwerbsfähigen Alter in Deutschland insgesamt zurück. Daher wird es auch für den Bund im Hinblick auf die Konkurrenz mit der Privatwirtschaft schwieriger werden, den Bedarf an Fachkräften zu decken. In einigen Bereichen ist dies bereits heute erkennbar, zum Beispiel bei der Gewinnung von Ärzten, IT-Spezialisten und von Fachkräften aus technischen Berufen. Auch für die Polizei ist zu erwarten, dass der Bedarf an geeigneten Bewerbern für den Polizeivollzugsdienst nur schwer zu decken sein wird.

Im Bereich der Ausbildungsberufe kann es aufgrund der Konkurrenzsituation um qualifizierte Bewerber dazu kommen, dass nicht alle Ausbildungsplätze besetzt werden können. Im Ergebnis wird die demografische Entwicklung in allen Bereichen auf dem Arbeitsmarkt zu Engpässen führen, welche die öffentliche Verwaltung wie die private Wirtschaft gleichermaßen betreffen.

Auch für die Bundeswehr bedeutet der demografische Wandel eine Konkurrenzverstärkung. Um den bisherigen Umfang von rund 185.700 Berufs- und Zeitsoldaten und 25.000 Freiwillig Wehrdienst Leistenden (FWDL) zu halten, wären jährlich rund 32.300 junge Frauen und Männer für ein soldatisches Dienstverhältnis (20.000 Zeitsoldaten sowie 12.300 FWDL) zu gewinnen. Da das Potenzial an jungen Frauen und Männern demografisch bedingt zurückgeht, ist eine Rekrutierung in der bisherigen Höhe nicht mehr zu gewährleisten. Ziel der zukünftigen Personalstruktur der Bundeswehr ist es daher, den jährlichen personellen Ergänzungsbedarf zu senken.

Der Zielumfang der Streitkräfte in der neuen Struktur soll sich aus 170.000 Berufs- und Zeitsoldaten und 5.000 Freiwillig Wehrdienst Leistenden zusammensetzen. Gleichzeitig kann die Gesamtstärke auf bis zu 185.000 anwachsen. Damit reduziert sich der jährlich notwendige Ergänzungsbedarf an Freiwilligen auf rund 18.500 (14.500 Zeitsoldaten sowie 4.000 FWDL).

Wesentliche Stellschrauben für die Absenkung des Ergänzungsbedarfs sind neben einer zahlenmäßigen Reduzierung der Streitkräfte vor allem Flexibilisierungen und Verlängerungen der Verpflichtungszeiten der Soldaten auf Zeit.

Der zukünftige Personalkörper der Streitkräfte wird einen deutlich geringeren Anteil von Berufssoldaten aufweisen als der jetzige (etwa 58.000). Planungsgrößen sind zurzeit rund 45.000 Berufssoldaten und rund 125.000 Zeitsoldaten. Hinzu wird ein personeller Umbau in der Bundeswehr kommen. Er zielt darauf ab, Effektivität und Effizienz für Grundbetrieb und Einsatz zu steigern. Dabei wird es darauf ankommen, den Personalkörper der Streitkräfte dienstgrad- und altersgerecht so umzugestalten, dass die Einsatzbereitschaft auch künftig sichergestellt werden kann.



7.4.2 Ziele für ein demografieorientiertes Personalmanagement und eingeleitete Maßnahmen

Die absehbaren Entwicklungen erfordern eine demografiegerechte Personalpolitik für die Bundesverwaltung. Mit Blick auf den Aspekt der Personalbindung sollte diese zum einen auf die derzeitigen Beschäftigten der Bundesverwaltung ausgerichtet sein und dort vor allem auch die Belange älterer Beschäftigter in den Blick nehmen. Zum anderen geht es um die Gewinnung von Nachwuchskräften.

Zu einer solchen Personalpolitik gehören Maßnahmen der Arbeitsgestaltung, des Arbeitsschutzes, zum Schutz vor psychischen Fehlbelastungen, des Gesundheitsmanagements, der Förderung des lebenslangen Lernens sowie altersgerechter Rahmenbedingungen für effiziente Arbeitsstrukturen. Sie fördern und erhalten die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter. Attraktive Beschäftigungsbedingungen sind in ihrer Gesamtheit zugleich auch eine Grundlage dafür, dass der öffentliche Dienst gute Nachwuchskräfte gewinnt und dauerhaft halten kann. Die Gewinnung von gut qualifizierten Nachwuchskräften ist umso bedeutsamer, als beispielsweise der fortdauernde Stellenabbau und die laufende Umstrukturierung der Bundeswehr die Einstellungszahlen maßgeblich beeinflussen werden.

7.4.2.1 Alters- und altersgerechte Arbeitsgestaltung und -organisation in der Bundesverwaltung

Die Bedeutung der alters- und altersgerechten Arbeitsgestaltung nimmt in der Zukunft zu. Bereits heute besteht in der Bundesverwaltung eine Vielzahl an Möglichkeiten, auf die sich verändernden Anforderungen Rücksicht zu nehmen. Hierzu gehören Arbeitszeitmodelle, besondere Altersgrenzen, die Gewährung von zusätzlichem Urlaub oder Sabbatjahren und die Förderung der gesundheitlichen Leistungsfähigkeit. Im Einzelnen kann dies bedeuten:

Innerhalb des Regierungsprogramms „Vernetzte und transparente Verwaltung“ erarbeitet die Bundesregierung ein Modell für ein ganzheitliches Personalmanagement. Dieses Modell soll die individuelle Berufs- und Lebensplanung stärker integrieren und sich an Lebensphasen orientieren. Im Fokus stehen dabei unter anderem altersgerechte Beschäftigungsbedingungen, veränderte Lern- und Arbeitsformen, der Wissenstransfer mit Blick auf die zu erwartenden Altersabgänge und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Sichere und gesunde Arbeitsbedingungen sorgen dafür, dass Beschäftigte in jeder Phase ihres beruflichen Lebens leistungsfähig bleiben. Im Mittelpunkt steht eine ganzheitliche Strategie für sichere und gesunde Beschäftigungsbedingungen. Sie integriert den Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz, die aktive betriebliche Gesundheitsförderung und die betriebliche Eingliederung von Beschäftigten nach längeren Erkrankungen.



Die Bundesregierung hat sich zum Ziel gesetzt, die Gesundheitsförderung in den Bundesbehörden zu systematisieren und auszubauen. Bis zum Jahr 2013 wird sie in die Personal- und Organisationsentwicklung der Bundesbehörden eingebettet als ein Teil des Regierungsprogramms „Vernetzte und transparente Verwaltung“. Darüber hinaus hat die Bundesregierung zusammen mit dem Deutschen Gewerkschaftsbund und dem dbb beamtenbund und tarifunion Ende 2009 eine „Gemeinsame Initiative zur Förderung des Gesundheitsmanagements in der Bundesverwaltung“ unterzeichnet. Die Initiative beabsichtigt eine wirksame betriebliche Gesundheitspolitik, die sich aktiv den Herausforderungen des sozialen und demografischen Wandels in der Arbeitswelt stellt. Gesundheitsmanagement soll in jeder Behörde zu einem festen Bestandteil der Personal- und Organisationsentwicklung werden.

Die Bundesregierung berücksichtigt innerhalb der öffentlichen Verwaltung des Bundes mit dem Modell FALTER (Tarifvertrag zur Regelung flexibler Arbeitszeiten für ältere Beschäftigte – TV Falter) die besonderen Belange älterer Beschäftigter. Eine mit der freiwilligen Verlängerung der Lebensarbeitszeit kombinierte Teilzeitbeschäftigung ermöglicht einen fließenden Übergang in den Ruhestand sowie eine längere Teilhabe älterer Menschen am Berufsleben auch über bestehende Altersgrenzen hinaus und dient gleichzeitig dazu, den notwendigen Wissenstransfer in der jeweiligen Organisationseinheit sicherzustellen. Die gleichzeitige Inanspruchnahme einer Teilrente gleicht hierbei finanzielle Verluste der Teilzeitbeschäftigung aus. Zudem wird die spätere Vollrente durch die besondere Gestaltung des Modells nicht mit dauerhaften Abschlägen belastet.

Im Tarifvertrag vorgesehen sind zudem Maßnahmen zur Qualifizierung älterer Beschäftigter durch die Arbeitgeber des öffentlichen Dienstes, um diese zu befähigen, auch über die Regelaltersgrenze hinaus zu arbeiten.

Entsprechende Regelungen, wie sie für die Tarifbeschäftigten des Bundes gelten, hat der Gesetzgeber für die Beamten und Richter des Bundes verabschiedet, sodass sie in der Bundesverwaltung für alle Beschäftigten zum Einsatz kommen.

7.4.2.2 Beschäftigungsbedingungen

Konkurrenzfähige Beschäftigungsbedingungen bilden einen wichtigen Faktor, wenn es um die Attraktivität des öffentlichen Dienstes des Bundes bei der Gewinnung von Nachwuchskräften im Wettbewerb mit den anderen Arbeitgebern des öffentlichen Dienstes und mit der Wirtschaft und um die Bindung des eigenen Personals geht.

In den vergangenen Jahren sind die tariflichen und beamtenrechtlichen Regelungen angepasst worden. Dadurch ist die Konkurrenzfähigkeit der Bundesverwaltung verbessert worden.

Dank des Dienstrechtsneuordnungsgesetzes 2009 kann der Bund im Beamtenbereich inzwischen qualifizierte Nachwuchskräfte aus einem wesentlich breiteren Spektrum von Ausbildungs- und Hochschulabschlüssen gewinnen. Die neuen Bachelor- und Masterabschlüsse werden explizit anerkannt und sind leichter zuzuordnen. Bewerber mit beruflichen Erfahrungen oder besonderen Qualifikationen außerhalb des öffentlichen Dienstes können gleich zu Beginn höher eingestuft werden. Das berufliche Fortkommen des vorhandenen Personals wird durch zusätzliche Entwicklungsmöglichkeiten, etwa durch die Teilnahme an externen Studiengängen oder die Einführung von Aufstiegsmöglichkeiten für besonders leistungsstarke Beamte, gefördert. Der Entwurf für ein Gesetz zur Unterstützung der Fachkräftegewinnung im Bund, den die Bundesregierung im Juni 2011 verabschiedet hat, ergänzt die umfassende Modernisierung des Dienstrechts des Bundes unter anderem durch die Einführung eines Personalgewinnungszuschlags. Er soll es den Bundesbehörden ermöglichen, mit einem finanziellen Anreiz auf Personalengpässe zu reagieren und gezielt Fachkräfte zu gewinnen. Auch für Tarifbeschäftigte besteht aufgrund übertariflicher Maßnahmen insbesondere im Bereich der IT-Fachkräfte die Möglichkeit, zusätzliche finanzielle Anreize bei der Personalgewinnung zu setzen.

Mit dem Wehrrechtsänderungsgesetz wurde unter anderem durch die Verbesserung der finanziellen Leistungen die Attraktivität des neuen freiwilligen Wehrdienstes deutlich gesteigert, und hierdurch wurden verbesserte Möglichkeiten für die erfolgreiche Gewinnung von militärischem Personal im Kontext einer ausgesetzten Wehrpflicht geschaffen.

Die durch die Bundeswehrreform angestoßenen tiefgreifenden Veränderungen setzen eine gezielte Verbesserung der Attraktivität des Dienstes in der Bundeswehr voraus. Sie beruht im Wesentlichen auf drei Pfeilern: der Steigerung des Ansehens der Bundeswehr als Organisation und Arbeitgeber, der Stärkung der Bundeswehr als Ausbildungsinstitution sowie der Verbesserung der materiellen und sozialen Rahmenbedingungen. Diese gilt es gezielt zu fördern, damit die am Arbeitsmarkt verfügbaren Potenziale verstärkt für die Bundeswehr gewonnen werden können.

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist für die meisten Beschäftigten eine wichtige Voraussetzung bei der Wahl des Arbeitsplatzes. Der öffentliche Dienst bietet hierfür flexible Arbeits- und Teilzeitmodelle an, welche die Vereinbarkeit von Beruf und Familienaufgaben ohne Nachteile für die berufliche Entwicklung stärken.

7.4.3 Schlussfolgerungen

Für die Leistungsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung wird zukünftig in noch stärkerem Maße entscheidend sein, ob es gelingt, eine Verwaltungskultur zu entwickeln, die aus dem Miteinander von Jung und Alt besondere Potenziale schöpft. Maßnahmen der Arbeitsgestaltung, des Arbeitsschutzes,



des Gesundheitsmanagements und der Förderung lebenslangen Lernens sind hierfür wesentliche Voraussetzungen.

Erforderlich ist, dass den jüngeren wie älteren Beschäftigten über die gesamte Dauer der beruflichen Tätigkeit Entwicklungsperspektiven eröffnet werden. Im Rahmen der Personalentwicklung ist es wichtig, die sich wandelnden Anforderungen an das benötigte Fachwissen zu erkennen und entsprechende Fortbildungsangebote sicherzustellen. Lernbereitschaft und Lernfähigkeit sind während des gesamten Berufslebens zu wahren. Deshalb gilt es, mehr in die Fortbildung zu investieren und berufsphasenbezogen – beginnend von den Neueinsteigern bis zu den älteren Beschäftigten – weiterzubilden.

Die zu erwartende höhere Personalfluktuation durch das Ausscheiden älterer Beschäftigter darf nicht zum Verlust von wertvollem Erfahrungswissen führen. Demografieorientierte Personalplanung muss dafür Sorge tragen, dass die verschiedenen Verwaltungsbereiche eine gemischte Altersstruktur aufweisen und dass trotz der notwendigen Konsolidierung der öffentlichen Finanzen Spielraum für Neueinstellungen bleibt.

Gesundheitsförderung und Gesundheitserhaltung, insbesondere von Beschäftigten, die etwa durch wechselnde Arbeitszeiten und Schichtdienste besonderen Belastungen ausgesetzt sind, sind durch ein ganzheitliches Gesundheitsmanagement zu unterstützen.

Erklärter Wille der Bundesregierung ist es schließlich, den Anteil von Mitarbeitern mit Migrationshintergrund im öffentlichen Dienst insgesamt zu erhöhen und durch gezielte Ansprache von geeigneten Bewerbern mit Migrationshintergrund das Beschäftigungsfeld öffentliche Verwaltung allgemein breiter aufzustellen und interessant zu machen. Im Rahmen des Nationalen Integrationsplans ist das Dialogforum „Migranten im öffentlichen Dienst“ eingerichtet worden. Im partnerschaftlichen Dialog mit allen für den Integrationsprozess relevanten Akteuren (Bund, Länder, Kommunen, Verbände, Gewerkschaften und Migrantenorganisationen) wurden konkrete Maßnahmen zur Erhöhung des Anteils von Menschen mit Migrationshintergrund im öffentlichen Dienst vereinbart.

Die Bundeswehr wird sich im Wettbewerb mit der Wirtschaft auch weiterhin konkurrenzfähig positionieren. Die Nachwuchsgewinnung, die Einrichtung attraktiver Arbeitsplätze und die Personalbindung stehen im Vordergrund. Hierzu werden die Bildungs- und Qualifizierungsaktivitäten der Bundeswehr einer umfassenden Überprüfung unterzogen.



IV Zusammenfassung

Im Folgenden werden die Aussagen zum demografischen Wandel in Deutschland, seinen Auswirkungen auf die einzelnen Politikbereiche und die damit verbundenen Herausforderungen und Gestaltungsaufgaben zusammengefasst. Die durch die Bundesregierung ergriffenen Maßnahmen können hier nur beispielhaft dargestellt werden. Im Einzelnen wird hierzu auf die ausführliche Fassung des Berichts verwiesen.

Auftrag und Zielsetzung

Der demografische Wandel in Deutschland ist gekennzeichnet durch eine niedrige Geburtenrate und den Rückgang der Bevölkerungszahl. Der erfreuliche Anstieg der Lebenserwartung, die damit verbundene Alterung der Bevölkerung sowie der wachsende Bevölkerungsanteil mit Migrationshintergrund betreffen Deutschland mehr als andere entwickelte Länder. Der demografische Wandel hat vielfältige Auswirkungen auf nahezu alle Lebensbereiche der Menschen in Deutschland und wird die gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklung in den nächsten Jahrzehnten erheblich beeinflussen.

Die Bundesregierung sieht daher in der Gestaltung des demografischen Wandels eine der großen Zukunftsaufgaben. Sie hat deshalb im November 2009 den Bundesminister des Innern beauftragt, bis zum Jahr 2011 einen „Bericht der Bundesregierung zur demografischen Lage und künftigen Entwicklung des Landes“ und darauf aufbauend bis zum Jahr 2012 einen Vorschlag für eine ressortübergreifende Demografiestrategie der Bundesregierung vorzulegen.

Mit dem vorliegenden Demografiebericht beschreibt die Bundesregierung die demografische Entwicklung sowie die Auswirkungen des demografischen Wandels auf die einzelnen Lebens- und Politikbereiche. Der Bericht stellt die bisher eingeleiteten Maßnahmen des Bundes ressortübergreifend dar und zeigt künftige Handlungsschwerpunkte auf.

Die Bundesregierung möchte damit zu einer breiten öffentlichen Diskussion zum demografischen Wandel beitragen.

Demografischer Wandel: Fakten und Trends

Die Bevölkerung nimmt in Deutschland seit dem Jahr 2003 ab und ist bis Ende März 2011 auf 81,7 Millionen Einwohner gesunken. Ursächlich dafür ist, dass die Zahl der Sterbefälle die Zahl der Geburten immer mehr übersteigt. Die hohen Sterbefallüberschüsse werden seit 2003 nicht mehr von Wanderungsüberschüssen, das heißt der Differenz zwischen Zuzügen nach und Fortzügen aus Deutschland, ausgeglichen. Dieser Trend wird sich in den kommenden Jahren

fortsetzen. Nach den Modellberechnungen des Statistischen Bundesamtes wird die Bevölkerung bis 2060 auf 65 bis 70 Millionen Menschen zurückgehen. Das wären bis zu 17 Millionen Einwohner weniger oder ein Rückgang um 15% bis 21% innerhalb von 50 Jahren. Damit einher geht auch ein Rückgang der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter.

Auch der Altersaufbau der Bevölkerung wird sich elementar verändern. Bereits in den kommenden beiden Jahrzehnten wird der Anteil älterer Menschen an der Bevölkerung deutlich steigen. Heute besteht die Bevölkerung mit jeweils einem Fünftel noch fast zu gleichen Teilen aus Kindern und jungen Menschen unter 20 Jahren und aus 65-Jährigen und Älteren. Im Jahr 2030 werden die 65-Jährigen und Älteren bereits etwa 29% der Bevölkerung ausmachen. 2060 wird dann jeder Dritte (34%) mindestens 65 Lebensjahre durchlebt haben.

Die Alterung hat zwei Ursachen: Deutschland gehört seit vielen Jahren zu den Ländern mit geringen Geburtenzahlen. Nach einem Höhepunkt Mitte der 60er-Jahre, dem sogenannten Babyboom, sind die durchschnittlichen Geburtenzahlen kontinuierlich gesunken. Seit Mitte der 70er-Jahre befindet sich die Geburtenrate in Deutschland auf einem anhaltend niedrigen Niveau von durchschnittlich rund 1,4 Kindern je Frau. Sie liegt damit deutlich unterhalb der Quote von 2,1 Kindern, die für den Ersatz der Elterngeneration notwendig wäre. Das niedrige Geburtenniveau geht unter anderem auf einen hohen Anteil kinderloser Frauen, vor allem bei Hochqualifizierten, eine spätere Geburt der Kinder sowie einen Wandel traditioneller Ausprägungen und Vorstellungen von Familie zurück.

Daneben steigt seit über 150 Jahren die Lebenserwartung in Deutschland wie auch in anderen entwickelten Ländern um knapp drei Monate pro Jahr. Dieser Zugewinn an Lebensjahren beruhte zunächst auf dem Rückgang der Säuglings- und Kindersterblichkeit. Seit über sechs Jahrzehnten findet der Zugewinn an Lebensjahren aber vor allem in den späten Lebensabschnitten statt. Zu dieser Entwicklung haben maßgeblich der gestiegene Wohlstand, verbesserte Arbeitsbedingungen und der medizinische Fortschritt beigetragen.

Die bisherige Entwicklung der Lebenserwartung wird sich fortsetzen. Nach den Annahmen in den Modellrechnungen des Statistischen Bundesamtes steigt sie bei neugeborenen Jungen bis zum Jahr 2060 um acht auf 85 Jahre und bei neugeborenen Mädchen um sieben auf 89,2 Jahre. Zudem wird auch die statistisch zu erwartende Lebenszeit für die Menschen in den fortgeschrittenen Altersgruppen – die sogenannte fernere Lebenserwartung – weiter ansteigen.

Die Chancen, ein hohes Lebensalter in Gesundheit zu erreichen, sind nicht für alle Menschen gleich. Zu den Ursachen der Unterschiede gehören Lebens- und Arbeitsbedingungen ebenso wie das Gesundheitsverhalten oder etwa Krankheiten in der Kindheit. Festzuhalten ist: Immer mehr Menschen erreichen ein hohes Alter bei immer besserer körperlicher und geistiger Leistungsfähigkeit, und die Anzahl der Lebensjahre, die die Menschen in Gesundheit verbringen, wächst.

Deutschland war in den letzten Jahrzehnten ein Land mit starken Wanderungsgewinnen. Sie haben den Alterungsprozess abgemildert und den Prozess des Bevölkerungsrückgangs verzögert. Nachdem in den Jahren 2008 und 2009 erstmals mehr Menschen Deutschland verließen als zugezogen waren, gab es im Jahr 2010 wieder einen Wanderungsüberschuss von rund 128.000 Personen, der dem Durchschnitt der Jahre 2000 bis 2007 entspricht. Bei der negativen Wanderungsbilanz der Jahre 2008 und 2009 spielte allerdings die Bereinigung der Melderegister in diesem Zeitraum eine erhebliche Rolle.

Die demografischen Entwicklungen verlaufen regional sehr unterschiedlich. Neben den Regionen mit Bevölkerungsrückgang stehen Regionen mit Bevölkerungszuwächsen. Alterung findet hingegen in allen Regionen statt, wenn auch mit unterschiedlicher Dynamik. Es zeichnet sich jedoch ab, dass besonders periphere ländliche Regionen von dem demografischen Wandel betroffen sein werden. Viele ostdeutsche Regionen waren bereits in den vergangenen Jahren mit einem deutlichen – durch die Binnenwanderung verstärkten – Rückgang der Bevölkerung und einer starken Alterung konfrontiert. Zunehmend sind auch ländliche und städtische Regionen in Westdeutschland von dieser Entwicklung betroffen.

Zur Alterung und zum Rückgang der Bevölkerung kommen zwei weitere demografisch bedeutsame Entwicklungen hinzu. Erstens haben sich die Lebens- und Familienformen in Deutschland in den letzten Jahrzehnten erheblich gewandelt und sind vielfältiger geworden. Zweitens ist die Heterogenität der Bevölkerung bezogen auf die Herkunft der Menschen gewachsen. Der Anteil der Einwohner mit Migrationshintergrund nimmt zu und liegt derzeit bei fast einem Fünftel der Gesamtbevölkerung. Dieser Trend wird sich fortsetzen.

Die Verschiebung im Altersaufbau der Bevölkerung in Deutschland erweist sich dabei als eine größere Herausforderung als der langfristige Bevölkerungsrückgang. Der Prozess lässt sich durch ansteigende Geburtenzahlen oder durch eine verstärkte Zuwanderung jüngerer Menschen lediglich abmildern, nicht aber stoppen. Das hängt damit zusammen, dass die demografische Alterung bereits im heutigen Altersaufbau der Bevölkerung angelegt ist. Sie beschleunigt sich mit dem Älterwerden der geburtenstarken Jahrgänge der Babyboomer-Generation.

Familie und Gesellschaft

Die Familie ist für die demografische Entwicklung von zentraler Bedeutung. Die Mehrheit der in Deutschland lebenden Menschen räumt der Familie einen hohen Stellenwert ein. Die Familie ist der Lebensbereich, in dem Zuneigung, Verantwortung, Zusammenhalt und Solidarität eine besondere Rolle spielen. Eine starke Familienorientierung ist in allen Altersgruppen vorzufinden, und die Familie nimmt unter den persönlichen Lebenszielen eine wesentliche Position ein. Die Bedeutung der generationenübergreifenden familiären Beziehungen

hat – oft über räumliche Trennungen hinweg – im Laufe der vergangenen Jahrzehnte zugenommen.

Die Lebensentwürfe und das Geburtenverhalten haben sich in den letzten Jahrzehnten verändert. Damit einher geht auch ein gewandeltes Verständnis davon, was Familie ist. Neben der klassischen Familienform des verheirateten Paares mit Kindern, die immer noch die häufigste Form partnerschaftlichen Zusammenlebens ist, haben nichteheliche Lebensformen oder Alleinerziehende eine zunehmende Akzeptanz als Familie erfahren.

Ziel der Familienpolitik ist es, Familien zu schützen und zu fördern. Dazu gehört es, Familien zu stabilisieren, Armutsrisiken zu reduzieren und Familien- und Berufsleben in Einklang zu bringen. Deutschland verfügt über eine Vielzahl von staatlichen Maßnahmen und Leistungen, die Familien in unterschiedlichen Lebenslagen und Lebensphasen unterstützen. Im Jahr 2008 betragen die familienbezogenen Leistungen des Bundes 114,8 Milliarden Euro, davon waren 24 Milliarden Euro Geldleistungen für Familien. Die Bundesregierung fördert Familien finanziell zum Beispiel mit dem Mutterschaftsgeld, dem Elterngeld und dem Kindergeld, in der Sozialversicherung durch die Anerkennung von Erziehungsleistung in der Rentenversicherung oder durch die beitragsfreie Mitversicherung von Ehegatten und Kindern in der Gesetzlichen Krankenversicherung. Familien mit geringem Einkommen stehen Kinderzuschlag und Wohngeld zur Verfügung.

Wichtige Voraussetzung zur Entscheidung für Elternschaft ist es, dass sich Beruf und Familie besser miteinander vereinbaren lassen. Nach wie vor sind es überwiegend die Frauen, die familiäre Aufgaben übernehmen und dies in Einklang mit einer Erwerbstätigkeit bringen müssen. Viele Frauen verzichten zugunsten ihrer Erwerbstätigkeit auf Kinder, und viele Mütter verzichten auf eine Erwerbstätigkeit oder schränken ihre Berufstätigkeit auf Dauer ein. Beides, berufliche Entwicklung und Familie, sind jedoch wichtige Lebensziele von Frauen. Zudem bietet die Erwerbstätigkeit den mehrheitlich gut ausgebildeten Frauen und Müttern die Chance, die wirtschaftliche Stabilität der Familien zu sichern. Ferner sind Frauen und Mütter eine wichtige Erwerbspersonengruppe auf dem Arbeitsmarkt, deren Potenzial noch unzureichend genutzt wird.

Für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist der Ausbau der Kinderbetreuung eine wichtige Komponente. Neben frühkindlicher Betreuung sind vor allem auch flexiblere Betreuungsangebote, zum Beispiel Ganztagsbetreuung für Schulkinder, erforderlich. Denn fast jede zweite Familie mit Schulkindern hat Schwierigkeiten, Beruf und Familie in eine gute Balance zu bringen. Eine familienfreundliche Arbeitswelt trägt dem demografischen Wandel in doppelter Hinsicht Rechnung. Beschäftigte gewinnen dadurch mehr Zeit für ihre Familie, und die Rahmenbedingungen für die Familiengründung werden verbessert. Zugleich ist es für eine wirtschaftlich zukunftsfähige Gesellschaft unerlässlich, das Potenzial gut ausgebildeter Frauen und Mütter zu nutzen. Viele Unternehmen haben bereits erkannt, dass Angebote zur Vereinbarung von Familie und

Beruf ein wichtiger Standortfaktor im Wettbewerb um die besten Arbeitskräfte sein können. Die Bundesregierung unterstützt besonders den Ausbau der frühkindlichen Bildung und Betreuung, neue Wege zur Entwicklung familienfreundlicher Lebens- und Arbeitsbedingungen und eine familienbewusste Personalpolitik.

Mit dem Anstieg der Lebenserwartung bei immer besserer Gesundheit verlängert sich die aktive Altersphase. Den Menschen in der Nacherwerbsphase kommt der Zugewinn an Lebenszeit am stärksten zugute. Sie können und wollen sich mit ihren Potenzialen weitaus stärker für Familie, Nachbarschaft und Gesellschaft einbringen als bisher. Auf die Erfahrung und das Engagement der Älteren kann Deutschland nicht verzichten. Die verlängerte gemeinsame Lebenszeit der Generationen verändert die Familienbeziehungen (Großeltern – Enkelkinder) und bietet neue Möglichkeiten der Weiterbeschäftigung und des bürgerschaftlichen Engagements im Alter. In Regionen, die besonders von Alterung und Bevölkerungsrückgang betroffen sind, kann das Engagement gerade der älteren Menschen dazu beitragen, wichtige Infrastrukturen zu erhalten. Doch nicht nur Ältere, sondern auch die Jüngeren wollen sich für die Gesellschaft engagieren. Damit die Menschen in Deutschland unabhängig von ihrem Alter ihren Wunsch nach bürgerschaftlichem Engagement umsetzen können, sind die hierfür notwendigen Rahmenbedingungen weiter zu verbessern.

Migration und Integration

Die Zahl der Menschen, die nach Deutschland ein- oder auswandern, ist eine weitere Einflussgröße für die demografische Entwicklung. Nachdem in den Jahren 2008 und 2009 mehr Menschen Deutschland verlassen haben als eingewandert sind, gab es im Jahr 2010 wieder mehr Zuzüge. Bei entsprechenden Rahmenbedingungen ist zu erwarten, dass sich der Wanderungssaldo in den nächsten Jahren wieder zwischen jährlich 100.000 und 200.000 Personen einpendeln wird. Während der Familiennachzug und auch der Zuzug von Spätaussiedlern seit Jahren rückläufig sind, gibt es bei der Arbeitsmigration in einigen Bereichen eine verstärkte Zuwanderung. So ist die Zahl der Zustimmungen zu einem Aufenthaltstitel für Akademiker sowie für leitende Angestellte und Spezialisten auf 13.477 im Jahr 2010 gestiegen.

Deutschland benötigt in den kommenden Jahren voraussichtlich eine verstärkte Zuwanderung von Fachkräften und Hochqualifizierten, um negative Auswirkungen eines drohenden Fachkräftemangels auf Produktivität und Wachstum abzumildern. Um die Attraktivität Deutschlands für Hochqualifizierte und Fachkräfte noch weiter zu steigern, wird die Bundesregierung bürokratische Hindernisse für qualifizierte Arbeitnehmer abbauen und die Rahmenbedingungen für ihre Niederlassungs- und Aufenthaltserlaubnis verbessern und prüfen, wie der Zugang von ausländischen Hochqualifizierten und Fachkräften zum deutschen Arbeitsmarkt noch systematischer an den Bedürfnissen

des deutschen Arbeitsmarktes ausgerichtet und nach zusammenhängenden, klaren, transparenten und gewichteten Kriterien wie Bedarf, Qualifizierung und Integrationsfähigkeit gestaltet werden kann. Wie viele Arbeitskräfte, differenziert nach Berufen und Qualifikationen, in einer bestimmten Region und Branche in Deutschland in Zukunft gebraucht werden, ist nur schwer zu prognostizieren, da der Arbeitskräftebedarf unter anderem von der konjunkturellen Entwicklung abhängig ist. Auch können nur in begrenztem Umfang differenzierte Aussagen über mögliche künftige Arbeitskräfteengpässe getroffen werden. Die dazu aktuell vorliegenden Projektionen und Einschätzungen variieren mitunter sehr stark.

Derzeit wird ein Instrumentarium zur Feststellung des aktuellen und perspektivischen Arbeitskräftebedarfs nach Branchen, Regionen und Qualifikationen (Jobmonitor) mit Hilfe wissenschaftlicher Unterstützung entwickelt. Aus den Ergebnissen dieses Jobmonitors werden noch stärker zielgerichtete und bedarfsgerechte Maßnahmen abgeleitet werden können.

Die Zahl der Fortzüge Deutscher hat sich seit den 70er-Jahren nahezu verdreifacht. Im Jahr 2010 wurden 141.000 Fortzüge Deutscher registriert. Gleichzeitig wurden 115.000 Zuzüge von Deutschen nach Deutschland registriert, von denen der weit überwiegende Teil deutsche Rückkehrer sind. Die Abwanderung ist vor dem Hintergrund einer fortschreitenden Globalisierung und zunehmender internationaler Verflechtungen zu sehen. Die Bundesregierung unterstützt vorübergehende Fortzüge ins Ausland zum Erwerb von Qualifikationen. Die dauerhafte Auswanderung Deutscher wird hingegen häufig als Verlust empfunden. Daher setzt sich die Bundesregierung dafür ein, den bereits Abgewanderten eine Rückkehr in die Heimat zu erleichtern.

Integrationspolitik zielt darauf ab, Zuwanderern eine gleichberechtigte Teilhabe am wirtschaftlichen, kulturellen und gesellschaftlichen Leben in Deutschland zu ermöglichen und zugleich den sozialen Zusammenhalt zu stärken. Die staatlich geförderten Integrationsmaßnahmen sind auf Chancengleichheit ausgerichtet, das heißt Schaffung der Bedingungen, die Teilhabe am wirtschaftlichen und sozialen Leben ermöglichen. Sie richten sich an alle Migranten mit rechtmäßigem Aufenthaltsstatus und Bleibeperspektive, unabhängig von ihrer nationalen, ethnischen oder religiösen Herkunft. Das im September 2010 veröffentlichte bundesweite Integrationsprogramm enthält eine Bestandsaufnahme der Integrationsangebote auf der Ebene des Bundes, der Länder, der Kommunen und der freien Träger sowie Empfehlungen für deren Weiterentwicklung in den Handlungsfeldern sprachliche Integration, Bildung, Arbeit und gesellschaftliche Integration.

Wichtigste bundespolitische Einzelmaßnahme ist der Integrationskurs als Grundangebot für alle bereits hier lebenden und neu zuwandernden Migranten zur Vermittlung von Sprachkenntnissen und Alltagsorientierungswissen. Der Integrationskurs ist seit seiner Einführung durch das Zuwanderungsgesetz im Jahre 2005 auf gute Resonanz gestoßen. Bis Ende 2010 haben über

900.000 Personen eine Berechtigung zur Teilnahme erhalten, fast 700.000 Personen haben bereits den Kurs begonnen und mehr als die Hälfte dieser Teilnehmer hat ihn mittlerweile erfolgreich abgeschlossen.

Um bestehende Unterschiede zwischen Personen mit und ohne Migrationshintergrund in den Kernbereichen der Integration zu verringern, ist es erforderlich, dass in allen Politikbereichen das Thema Integration als Handlungspflicht verstanden wird und Zuwanderung, wie nach dem Aufenthaltsgesetz vorgesehen, unter Berücksichtigung der Aufnahme- und Integrationsfähigkeit sowie der wirtschaftlichen und arbeitsmarktpolitischen Interessen Deutschlands erfolgt.

Wirtschaft, Arbeit, Bildung und Forschung

Der demografische Wandel verändert in den nächsten Jahrzehnten die Rahmenbedingungen für Wachstum und Wohlstand. Wirtschaftspotenzial und Wachstumsdynamik hängen ganz wesentlich davon ab, dass eine ausreichende Anzahl von leistungsbereiten, gut qualifizierten und innovationsfreudigen Arbeitskräften zur Verfügung steht. Aber auch die Höhe und Struktur der gesamtwirtschaftlichen Nachfrage verändern sich infolge des demografischen Wandels.

Bereits vor gut zehn Jahren hat ein Rückgang der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter eingesetzt. Dieser Rückgang konnte bisher durch eine steigende Erwerbsbeteiligung vor allem von Frauen und älteren Beschäftigten und durch den Abbau der Arbeitslosigkeit in den letzten Jahren ausgeglichen werden. Heute leben in Deutschland 49,8 Millionen Menschen im erwerbsfähigen Alter von 20 bis 64 Jahren.

Ab dem Jahr 2015 ist von einer spürbaren Verringerung der Bevölkerung im Alter von 20 bis 64 Jahren auszugehen. Dieser Prozess wird sich ab dem Jahr 2020 nochmals beschleunigen, wenn die geburtenstarken Jahrgänge der sogenannten Babyboomer-Generation aus dem Erwerbsleben ausscheiden. Sie hinterlassen eine Lücke, die durch die in den Arbeitsmarkt eintretenden geburtenschwachen Jahrgänge nicht ausgeglichen werden kann. Im Jahr 2030 wird die Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter voraussichtlich rund 6,3 Millionen Menschen weniger umfassen als noch im Jahr 2010. Dabei wird von einer Nettozuwanderung von jährlich 200.000 Personen ab dem Jahr 2020 ausgegangen. Wandern im Saldo weniger Menschen nach Deutschland zu, fällt der Rückgang der Erwerbsbevölkerung entsprechend höher aus.

Der Rückgang der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter vollzieht sich nicht gleichmäßig in allen Altersgruppen. Nach den Modellrechnungen der 12. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung wird sich aufgrund der stark gesunkenen Geburtenzahlen seit Ende der 60er-Jahre die Zahl der Menschen in der Altersgruppe der 35- bis 59-Jährigen bis zum Jahr 2030 um 5,5 Millionen

reduzieren (Variante mit einem Zuwanderungsüberschuss von 200.000 Personen pro Jahr ab 2020). Auch die Zahl der Menschen in der Altersgruppe der 20- bis 34-Jährigen wird wegen des niedrigen Geburtenverhaltens um 2,4 Millionen zurückgehen. Umgekehrt sorgt die alternde Generation der Babyboomer dafür, dass die Zahl der 60- bis 64-Jährigen im Jahr 2030 um 1,6 Millionen höher liegt als heute.

Wie genau sich das Zahlenverhältnis von Erwerbstätigen zu Älteren darstellen wird und wie viele Personen sowohl für ihren eigenen als auch für den Lebensunterhalt einer wachsenden Anzahl von Menschen im Ruhestand aufkommen müssen, hängt nicht nur von der Entwicklung der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter ab, sondern ganz entscheidend von der zukünftigen alters- und geschlechtsspezifischen Erwerbsbeteiligung.

Um wachstumshemmenden Einflüssen des demografischen Wandels und damit auch einem drohenden Fachkräftemangel zu begegnen, sind die vorhandenen Arbeitskräfte- und Innovationspotenziale besser zu nutzen.

Bisher nicht ausreichend genutzte Arbeitskräftepotenziale lassen sich bei den Personengruppen mobilisieren, deren Erwerbsbeteiligung bislang noch nicht voll ausgeschöpft ist. Das betrifft vor allem Frauen, ältere Arbeitnehmer und Menschen mit Behinderungen, aber auch Personen, denen eine dauerhafte Eingliederung in den Arbeitsmarkt bisher noch nicht gelungen ist. Es gilt, diese Potenziale rascher und effektiver zu aktivieren. Die Bundesregierung hat in den vergangenen Jahren das Instrumentarium der aktiven Arbeitsmarktpolitik auf der Grundlage einer umfangreichen Wirkungsforschung zielgerichtet weiterentwickelt. In diesem Jahr hat sie ein Konzept zur Fachkräftesicherung vorgelegt, in dem die Ziele und Maßnahmen der Bundesregierung dargestellt werden.

Eine höhere Frauenerwerbstätigkeit lässt sich vor allem durch verbesserte Angebote zur Kinderbetreuung im vorschulischen und schulischen Alter, familienengerechte Arbeitsbedingungen sowie durch eine gleichstellungsorientierte Personalpolitik in den Unternehmen erreichen. Für viele der mehrheitlich gut ausgebildeten Frauen ist für die Vereinbarkeit von Beruf und Familien entscheidend, dass sie ausreichende und vor allem flexible Betreuungsangebote vorfinden. Dazu gehören auch Kinderbetreuungsangebote in Randzeiten und am Wochenende. Das gilt vor allem für die Gruppe der Alleinerziehenden. Verbesserte berufliche Entwicklungsmöglichkeiten und Karrierechancen setzen zusätzliche Anreize für eine höhere Erwerbsbeteiligung von Frauen. Ein wichtiger Ansatz für solche Anreize ist vor allem die gezielte Unterstützung von Frauen bei der Berufsorientierung, beim beruflichen Wiedereinstieg, bei der Existenzgründung und auf dem Weg in Führungspositionen.

Das Potenzial älterer Beschäftigter für den Arbeitsmarkt ist lange Zeit unterschätzt worden. Ältere Erwerbstätige verfügen über vielfältige Fähigkeiten, Kompetenzen und Erfahrungswissen. In der Vergangenheit hat die häufig

praktizierte Frühverrentung zu einem negativen Bild der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer beigetragen. In einer Arbeitswelt, in der der Anteil älterer Beschäftigter steigt, wird die alters- und altersgerechte Ausgestaltung der Arbeitsorganisation und Arbeitsbedingungen immer wichtiger. Sichere und gesunde Arbeitsbedingungen, betriebliche Gesundheitsförderung sowie Arbeitsstrukturen, die abwechslungsreiche Tätigkeiten ermöglichen und individuell unterschiedliche Fähigkeiten anerkennen, sorgen dafür, dass Beschäftigte motiviert und in jeder Phase ihres beruflichen Lebens leistungsfähig bleiben. Fortlaufende Qualifizierung und Weiterbildung während der Erwerbsphase im Sinne eines lebenslangen Lernens sowie eine gesundheitsförderliche Arbeitsumgebung tragen ebenfalls zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit und zur Steigerung der Beschäftigungsfähigkeit bei.

Mit den richtigen Rahmenbedingungen und Unterstützungsangeboten kann auch das große Potenzial von Beschäftigten mit Behinderungen wesentlich besser genutzt werden. Die Bundesregierung unterstützt dies unter anderem mit der „Initiative Inklusion“, die Teil des Konzepts zur Fachkräftesicherung der Bundesregierung ist.

Nach wie vor sind gering qualifizierte Arbeitskräfte besonders stark von Arbeitslosigkeit betroffen. Jugendliche ohne Schulabschluss oder junge Erwachsene ohne Berufsabschluss haben deutlich schlechtere Chancen am Arbeitsmarkt. Ziel ist es daher, die Bildungs- und Ausbildungsangebote zu verbessern und dadurch Jugendlichen und jungen Erwachsenen den Eintritt in den Arbeitsmarkt zu ermöglichen. Das ist umso wichtiger, wenn die nachwachsenden Jahrgänge immer kleiner werden.

Von einer Erhöhung des Bildungsniveaus der Bevölkerung können bedeutende Wachstumseffekte ausgehen. Demografisch bedingten Wachstumshemmnissen kann dadurch gegengesteuert werden. So führt ein hohes Bildungsniveau zu einer Steigerung der Arbeitsproduktivität und zu einer höheren Erwerbsquote mit positiven Effekten auf das Produktionspotenzial. Investitionen in die Bildung und Ausbildung der Bevölkerung sind für hochentwickelte Volkswirtschaften wie Deutschland deshalb das Fundament für Produktivität, Innovationskraft und eine wachsende Wirtschaft. Ziel ist es, den Bildungsstand der Bevölkerung weiter zu erhöhen, Bildungsarmut entgegenzuwirken und Bildungsgerechtigkeit herzustellen. Dazu gehören gesamtstaatliche Anstrengungen zur Verbesserung und strukturellen Anpassung des Bildungssystems.

Der demografische Wandel stellt das Bildungswesen in Deutschland in mehrfacher Weise vor veränderte Anforderungen. Die einzelnen Bildungsbereiche bedürfen der Anpassung an Geburtenentwicklung und Alterungsprozess. Anpassungserfordernisse gibt es darüber hinaus bei der Qualität und bei der Art der Bildungsangebote. Vor allem die mit der demografischen Entwicklung einhergehenden gesellschaftlichen Veränderungsprozesse führen dazu, dass die Bildungsangebote vielfach ausgeweitet und an die jeweiligen Bedürfnisse angepasst werden müssen. Beispielhaft gilt dies etwa für die Bereiche der

frühkindlichen Bildung, der Ganztagschulen, des Übergangs in eine berufliche Ausbildung sowie der beruflichen Weiterbildung. Zudem gilt es, das Angebot berufsbegleitender Weiterbildungs- und Studienangebote zu verbessern und auf die Zielgruppe von Erwachsenen mittleren Alters, die vielfach bereits Kinder haben, genauer zuzuschneiden. Trotz des demografisch bedingten Rückgangs der Bevölkerung werden die Investitionen in Bildung deshalb auf dem gegenwärtigen Niveau bleiben, für einzelne neue Aufgaben sogar noch zu erhöhen sein, damit die Menschen in allen Lebens- und Bildungssituationen durch entsprechende Bildungsmaßnahmen unterstützt werden können.

Neben Bildung tragen Forschung und Innovationen wesentlich dazu bei, die Verringerung des Produktions- und Wachstumspotenzials zu kompensieren. Für die Forschungs- und Innovationspolitik ergeben sich damit vor allem zwei Aufgaben: erstens die verstärkte Heranbildung und Rekrutierung von Nachwuchskräften für Forschung und Innovationen sowie zweitens die Intensivierung und Anpassung der Forschungs- und Innovationsaktivitäten. Die Bundesregierung hat es sich zum Ziel gesetzt, für die zentralen Zukunftsbereiche Bildung und Forschung in den Jahren 2010 bis 2013 zusätzlich 12 Milliarden Euro zu investieren. Gezielte Forschungs- und Innovationsaktivitäten bieten die Chance, wettbewerbsfähige Konzepte, Produkte und Dienstleistungen gerade auch für den demografischen Wandel zu entwickeln und so Leitmärkte zu schaffen und in Deutschland ansässige Unternehmen als Leitanbieter zu etablieren.

Rückgang und Alterung der Bevölkerung haben zudem auch Auswirkungen auf die gesamtwirtschaftliche Nachfrage. Zum einen sind Veränderungen in der Höhe und in der Relation von Konsum und Ersparnis zu erwarten. Zum anderen wird es deutliche Verschiebungen der Konsumstruktur geben. Wie sich diese Effekte auf Unternehmens- und Beschäftigungsstrukturen auswirken, ist schwer vorherzusagen, da sich unterschiedliche Nachfrageeffekte kompensieren können. Zugleich sind diese demografisch bedingten Veränderungen der Wirtschaftsstrukturen gängige marktwirtschaftliche Prozesse. Die Politik kann und will diese Veränderungen begleiten, indem sie Problembewusstsein weckt, Lösungsansätze aufzeigt und Rahmenbedingungen verbessert.

Alterssicherung

Die Alterssicherung ist darauf ausgerichtet, das Einkommen im Alter nach Abschluss des Erwerbslebens zu sichern. Mit der Regelsicherung der gesetzlichen Rentenversicherung, der betrieblichen Altersvorsorge und der privaten Altersvorsorge ruht die Alterssicherung auf drei Säulen. Das mit Abstand größte Sicherungssystem ist die gesetzliche Rentenversicherung. Weitere nennenswerte Regelsysteme sind die Beamtenversorgung, die zusätzliche Alters- und Hinterbliebenenversorgung für Arbeitnehmer des öffentlichen Dienstes, die Alterssicherung der Landwirte, die Künstlersozialversicherung und die berufsständischen Versorgungswerke.

Die gesetzliche Rentenversicherung ist die zentrale Säule der Altersversorgung, die für die große Mehrheit der Bevölkerung die Voraussetzungen für die weitere Teilhabe am gesellschaftlichen Leben schafft. Der Lebensstandard im Alter ist durch die gesetzliche Rente allein allerdings nicht vollständig gewährleistet. Deshalb ergänzen betriebliche und private Altersvorsorge die gesetzliche Rentenversicherung. In der Gesamtschau über alle Systeme machten im Jahr 2010 Alterssicherungsleistungen einschließlich der Leistungen an Hinterbliebene rund 293 Milliarden Euro aus.

Die gesetzliche Rentenversicherung ist ein umlagefinanziertes Alterssicherungssystem, das heißt die Leistungen (insbesondere Altersrenten, aber auch Renten an Erwerbsgeminderte und Hinterbliebene) werden aus den laufenden Einnahmen finanziert. Der demografische Wandel stellt umlagefinanzierte Alterssicherungssysteme vor Herausforderungen. Sinkt die Zahl der Beitragszahler und steigt die Zahl der Leistungsberechtigten, würde dies ohne die bereits ergriffenen Gegenmaßnahmen zwangsläufig zu erhöhtem Finanzierungsdruck führen. Nach den Modellrechnungen der 12. koordinierten Bevölkerungsvorberechnung (Variante mit einem Zuwanderungsüberschuss von 200.000 Personen pro Jahr ab 2020) wird die Zahl der Personen im erwerbsfähigen Alter zwischen 20 und 64 Jahren bis 2030 um über 6 Millionen sinken und die Zahl der Älteren im selben Zeitraum um mehr als 5 Millionen steigen.

Die Beiträge der Arbeitgeber und Arbeitnehmer sowie die aufgewendeten Bundesmittel können nicht unbegrenzt erhöht werden. Dies würde die Akzeptanz der gesetzlichen Rentenversicherung gefährden und Wachstum und Beschäftigung beeinträchtigen. Ziel ist es daher, eine nachhaltige Finanzierung der Alterssicherungssysteme mit einem angemessenen Interessenausgleich zwischen Jung und Alt sicherzustellen. Dabei geht es einerseits darum, den Menschen in der Nacherwerbsphase einen angemessenen Lebensstandard und die Teilhabe am gesellschaftlichen Leben zu ermöglichen, andererseits aber auch darum, die finanziellen Folgen der absehbaren demografischen Veränderungen gerecht auf Leistungsempfänger und Beitragszahler zu verteilen.

Die Bundesregierung hat vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung nicht nur in der gesetzlichen Rentenversicherung, sondern im gesamten Bereich der Alterssicherung in den letzten zwei Jahrzehnten eine Reihe von Reformen durchgeführt. Eine der wichtigsten Reformen im Bereich der gesetzlichen Rentenversicherung ist die im Jahr 2007 beschlossene schrittweise Anhebung der Regelaltersgrenze von 65 auf 67 Jahre bis zum Jahr 2029. Die Erhöhung der Regelaltersgrenzen erfolgte auch für Personen anderer Regelsysteme, wie etwa die Beamten des Bundes.

Die Anhebung der Regelaltersgrenze ist nicht nur eine rentenpolitische Maßnahme, sondern auch ein verbindliches Signal an Gesellschaft und Wirtschaft, den Bewusstseinswandel gegenüber Älteren am Arbeitsmarkt und die Gestaltung alters- und alternsgerechter Arbeitsbedingungen weiter zu fördern. Sie wirkt damit auch dem drohenden Fachkräftemangel entgegen.

Durch die Gesamtheit aller Reformmaßnahmen ist ein Alterssicherungssystem entstanden, das der demografischen Entwicklung durch eine Kombination aus verschiedenen Säulen (Regelsicherung, betriebliche Altersvorsorge und private Altersvorsorge) Rechnung trägt.

Aus sehr unterschiedlichen Gründen können Menschen in nicht ausreichendem Umfang für ihr Alter Vorsorge getroffen haben. In diesen Fällen greift seit 2003 die „Grundsicherung im Alter und bei Erwerbsminderung“. Sie ist keine Leistung der gesetzlichen Rentenversicherung, sondern eine aus Steuermitteln finanzierte Leistung, die Hilfebedürftigkeit voraussetzt und der Existenzsicherung dient. Wie viele ältere Menschen künftig auf staatliche Unterstützung angewiesen sein werden, kann nicht vorhergesagt werden, da dies ganz wesentlich davon abhängt, wie sich die wirtschaftliche Lage in Deutschland entwickeln wird.

Gesundheit und Pflege

Immer mehr Menschen erlangen bei immer besserer geistiger und körperlicher Leistungsfähigkeit ein hohes Alter. Doch die gewonnenen Lebensjahre gehen nicht nur mit gesunden Lebensphasen einher. Bei einem wachsenden Anteil älterer und hochbetagter Menschen wird das Gesundheitssystem künftig sowohl mit steigenden Ausgaben als auch mit tendenziell sinkenden Einnahmen konfrontiert. Ursächlich für den Ausgabenanstieg in der Gesundheitsversorgung ist der zunehmende Bedarf an Gesundheitsleistungen, gerade auch bei Älteren. Hinzu kommt der medizinisch-technische Fortschritt, der ebenfalls steigende Ausgaben mit sich bringt.

Die Verschiebung der Altersstruktur wirkt sich auch auf die Einnahmenseite aus. Die mit der Bevölkerungsalterung verbundene Zunahme des Anteils von Personen, die nicht mehr im aktiven Erwerbsleben stehen, führt tendenziell zu einer Schwächung der Finanzierungsbasis des Gesundheitssystems, das sich bislang überwiegend durch lohn- und gehaltsbezogene Beiträge finanziert.

Ziel der Gesundheitspolitik ist es, allen Menschen in Deutschland auch in Zukunft unabhängig von Einkommen, Alter und gesundheitlichem Risiko die notwendige medizinische Versorgung qualitativ hochwertig und wohnortnah zur Verfügung zu stellen und sie am medizinischen Fortschritt teilhaben zu lassen.

Dies erfordert Reformen im Gesundheitssystem. Die Weichen für eine nachhaltige Finanzierung der Gesetzlichen Krankenversicherung hat die Bundesregierung mit dem am 1. Januar 2011 in Kraft getretenen GKV-Finanzierungsgesetz bereits gestellt. Mit dem am 3. August 2011 von der Bundesregierung beschlossenen Regierungsentwurf des GKV-Versorgungsstrukturgesetzes wird zudem die Grundlage für hochwertige, wohnortnahe medizinische Versorgungsstrukturen gelegt, um damit die Situation der Patienten vor allem in

strukturschwachen Regionen im konkreten Versorgungsalltag zu verbessern und dem sich dort abzeichnenden Ärztemangel zu begegnen.

Gezielte Prävention und Gesundheitsförderung in jedem Lebensalter sind in einer Gesellschaft des längeren Lebens wichtiger denn je. Sie tragen dazu bei, dass Krankheiten nicht entstehen, die Menschen gesünder älter werden und die Lebensqualität steigt. Bereits heute werden Präventionsmaßnahmen in erheblichem Umfang gefördert. In einer nationalen Präventionsstrategie sollen Prävention und Gesundheitsförderung weiterentwickelt werden.

Gesundheitsforschung ist auch auf die Erforschung komplexer Alterungsvorgänge und die Gewinnung von Erkenntnissen zur Vorbeugung und Behandlung altersbedingter Erkrankungen gerichtet. Sie kann einen weiteren Beitrag für eine qualitativ hochwertige Gesundheitsversorgung in einer alternden Gesellschaft leisten.

Wie die Gesetzliche Krankenversicherung ist auch die Pflegeversicherung von den Folgen des demografischen Wandels stark betroffen. Ein System, dessen Finanzierung bisher ausschließlich auf einkommensabhängigen Beiträgen beruht, ist in einer alternden Bevölkerung einer zurückgehenden Finanzierungsbasis ausgesetzt. Gleichzeitig führt die Alterung der Bevölkerung zu einem steigenden Bedarf an Pflegeleistungen. Im Jahr 2010 waren rund 2,42 Millionen Menschen auf Pflege angewiesen. Diese Zahl könnte nach den heutigen Annahmen bis zum Jahr 2020 auf rund 2,9 Millionen und im Jahr 2030 auf 3,37 Millionen Menschen steigen. Ein besonderes Problem stellt dabei die Zunahme demenzieller Erkrankungen dar.

Ziel der Bundesregierung ist es, dass Pflegebedürftige auch künftig angemessene Pflegeleistungen zu einem bezahlbaren Preis erhalten und würdevoll gepflegt und betreut werden können. Dazu gehört, dass pflegebedürftige Menschen möglichst selbstständig und selbstbestimmt leben und am gesellschaftlichen Leben teilhaben können. Die steigende Zahl der Pflegebedürftigen setzt dabei neben der Weiterentwicklung der Rahmenbedingungen für die pflegerische Versorgung eine dauerhaft tragfähige Finanzierung der Pflegeversicherung voraus. Vor diesem Hintergrund ist im Koalitionsvertrag eine Ergänzung durch Kapitaldeckung, die verpflichtend, individualisiert und generationengerecht ausgestaltet sein muss, vereinbart.

Damit pflegebedürftige Menschen entsprechend ihren Wünschen möglichst lange zu Hause betreut werden können, ist die ambulante Versorgung weiter zu stärken. Dazu gehört auch die Unterstützung von pflegenden Angehörigen. Für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und familiärer Pflege hat die Bundesregierung die Einführung einer Familienpflegezeit beschlossen.

Für eine gute Gesundheitsversorgung und Pflege werden mehr Fachkräfte in den Heil- und Pflegeberufen benötigt, die den wachsenden Bedarf decken können. Da das Arbeitskräftepotenzial infolge des demografischen Wandels

abnehmen wird, sind heute die notwendigen Rahmenbedingungen für die Ausbildung und dauerhafte Berufsausübung der Fachkräfte von morgen zu setzen. Die Bundesregierung hat in diesem Zusammenhang bereits verschiedene Initiativen gestartet, so zum Beispiel die „Ausbildungs- und Qualifizierungsoffensive Altenpflege“.

Ländliche Räume und Stadtregionen, Infrastruktur und Mobilität

Die Auswirkungen des demografischen Wandels auf ländliche Räume und Stadtregionen stellen sich sehr unterschiedlich dar, denn Wachstums- und Schrumpfungsprozesse finden oftmals gleichzeitig und teils auch in räumlicher Nähe statt. Mitentscheidend für diese Entwicklung sind neben dem Bevölkerungsrückgang vor allem Binnenwanderungen sowie die jeweilige regionale und wirtschaftliche Ausgangslage. Daneben wird die Veränderung der Alterszusammensetzung das Leben in ländlichen und städtischen Räumen wesentlich beeinflussen.

Die demografischen Entwicklungen verändern die Rahmenbedingungen für die Bereitstellung von technischer und sozialer Infrastruktur. Deren Spektrum reicht von bedarfsgerechten Verkehrsinfrastrukturen und Mobilitätsangeboten über die Telekommunikations-, Energie- und Wasserversorgung, die Abwasser- und Abfallentsorgung bis hin zur Gesundheitsversorgung und den Bildungseinrichtungen (Kindergärten, Schulen).

Die Bevölkerungsabnahme wird vor allem in dünn besiedelten ländlichen Räumen zu einer veränderten Nachfrage nach Infrastrukturangeboten führen. Vielerorts können die Abnahme der Wohnbevölkerung und der damit verbundene Nachfragerückgang nach Infrastrukturleistungen zu einer Überdimensionierung bestehender Infrastrukturen führen. Ohne die entsprechende Weiterentwicklung des Angebotes werden bestimmte Leistungen nicht mehr aufrechterhalten werden können, weil die Grenzen der Tragfähigkeit angesichts zurückgehender Einnahmen erreicht sind. Gleichzeitig führt die zurückgehende Auslastung des Infrastrukturangebotes zu einem steigenden Ressourceneinsatz, wie sich am Beispiel der Flächeninanspruchnahme zeigt: Trotz einer seit Jahren abnehmenden Bevölkerung werden immer noch mehr neue Flächen für Siedlungs- und Verkehrszwecke in Anspruch genommen.

Mit der demografischen Alterung wird sich auch der Bedarf an Infrastrukturleistungen verändern. Leistungen der öffentlichen Daseinsvorsorge werden sich stärker an den Bedürfnissen Älterer orientieren. Dabei stehen vor allem Gesundheitsdienst- und Pflegeleistungen, die ärztliche Versorgung, alters- und familiengerechtes Wohnen und altersspezifische soziale Infrastrukturen im Vordergrund. Solche Infrastrukturleistungen wohnortnah bereitzustellen, ist insbesondere für die ländlichen Räume eine Herausforderung.

Für die Politik in ländlichen und städtischen Regionen bedeutet der demografische Wandel ein Umdenken, ohne jedoch das Ziel aufzugeben, auf eine gleichwertige Entwicklung der ländlichen Räume und städtischen Ballungszentren hinzuwirken. Einen für alle gültigen Gestaltungsansatz gibt es dabei nicht. Vielmehr gilt es, an die jeweilige Situation örtlich angepasste Lösungen zu entwickeln, um die regionalen und wirtschaftlichen Gegebenheiten zu berücksichtigen. Regionale Kooperationen über Gemeinde- und Landkreisgrenzen hinweg ermöglichen vielfach eine effizientere Aufgabenerfüllung und werden deshalb an Bedeutung gewinnen. Die Bundesregierung unterstützt die Länder unter anderem im Rahmen ihrer Förderprogramme und bei der Anpassung des Zentrale-Orte-Konzeptes der Raumordnung. So tragen die Programme der Bundesregierung im Bereich Städtebauförderung und Wohnungspolitik sowie Modellvorhaben zur Daseinsvorsorge auch vor dem Hintergrund des demografischen Wandels dazu bei, Städte und ländliche Gemeinden als attraktiven Lebensraum für alle Generationen zu erhalten.

Die Infrastruktur ist ein bestimmender Faktor für die Standortattraktivität von Regionen und für die Ansiedlung von Unternehmen. Deshalb sind infrastrukturelle Maßnahmen ein wichtiger Ansatzpunkt, um die Wirtschaftskraft und Beschäftigungsperspektiven in den Regionen zu stärken. Hierzu tragen Fördermaßnahmen für ländliche und/oder städtische Regionen auf nationaler und europäischer Ebene bei. Wichtige Beispiele dafür sind die Maßnahmen der europäischen Strukturfonds – der Europäische Fonds für Regionale Entwicklung (EFRE), der Europäische Fonds für die Förderung der Entwicklung des ländlichen Raums (ELER) sowie der Europäische Sozialfonds (ESF) – und die deutsche Regionalpolitik im Rahmen der Bund-Länder-Gemeinschaftsaufgaben „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ (GRW) und „Verbesserung der Agrarstruktur und des Küstenschutzes“ (GAK). Sie werden im Sinne einer zielgenauen Förderung weiter aufeinander abgestimmt.

Teilnahme und Teilhabe am Arbeits- und Gesellschaftsleben erfordern eine gute Verkehrsinfrastruktur und Verkehrsangebote sowie moderne Kommunikationsmittel. Mobilität und Kommunikation können eine Brücke schlagen zwischen städtischen und ländlichen Räumen ebenso wie zwischen prosperierenden und strukturschwachen Regionen. Insgesamt wird der demografische Wandel nicht weniger, sondern anderen und regional unterschiedlichen Verkehr mit sich bringen. Daher sind eine bedarfsorientierte Anpassung der Verkehrssysteme, die auch die Verkehrssicherheit und Nutzerfreundlichkeit im Blick hat, sowie die Weiterentwicklung innovativer Mobilitätslösungen vor allem im öffentlichen Personennahverkehr erforderlich. Bedeutsam ist auch die Versorgung von dünn besiedelten ländlichen Räumen mit leistungsfähigen Breitbandanschlüssen und -netzen.

Der demografische Wandel bietet die Chance für eine umfassende und nachhaltige Modernisierung der Daseinsvorsorge und der infrastrukturellen Angebote. Bei der Entwicklung regional und örtlich angepasster Lösungen sind in erster Linie die Länder und Kommunen gefordert. Die Bundesregierung begleitet und unterstützt diesen Prozess.

Staat und Verwaltung

Der demografische Wandel hat Auswirkungen auf den Staat, denn die Art und Weise, wie der Staat Allgemeinwohlbelange realisieren kann, wird maßgeblich von den ihm zur Verfügung stehenden Mitteln, seinem Personal und seinen Dienstleistungen für den Bürger beeinflusst.

Für die Einnahmen und Ausgaben des Staates ist die demografische Entwicklung ein maßgeblicher Einflussfaktor. Risiken für die Tragfähigkeit der öffentlichen Finanzen ergeben sich dabei mittel- bis langfristig weniger aus dem Bevölkerungsrückgang als aus den Veränderungen in der Altersstruktur der Gesellschaft. Der Druck auf die öffentlichen Haushalte wird sich unter ansonsten unveränderten Bedingungen auch durch steigende staatliche Ausgaben für Alterssicherung, Gesundheit und Pflege tendenziell erhöhen.

Um die Handlungsfähigkeit des Staates für künftige Generationen zu bewahren, besteht ein zentrales Ziel darin, die Tragfähigkeit der öffentlichen Finanzen langfristig sicherzustellen. Dabei geht es darum, weit in die Zukunft reichende Wirkungszusammenhänge zu berücksichtigen, um mögliche Fehlentwicklungen zu erkennen und rechtzeitig durch eine geeignete Finanz-, Wirtschafts- und Sozialpolitik gegenzusteuern.

Für die Sicherstellung tragfähiger Finanzen sind für die Bundesregierung vier Leitlinien von grundlegender Bedeutung: Tragfähige Politik verlangt erstens die Konsolidierung der öffentlichen Haushalte und verbesserte Rahmenbedingungen für Wachstum und Beschäftigung. Sie ist zweitens eine ressortübergreifende Aufgabe, die drittens rechtzeitiges Handeln erfordert und viertens Risiken hinreichend berücksichtigt.

Wesentliche Voraussetzung für einen dauerhaft handlungsfähigen Staat ist die wirksame Rückführung der Schuldenstandsquote. Mit der Einführung der „Schuldenbremse“ wurde das Prinzip der langfristigen Tragfähigkeit der Haushalte von Bund und Ländern im Grundgesetz verankert. Die neue Regel verpflichtet nach einer Übergangsfrist den Bund erstmals im Jahr 2016 und die Länder erstmals im Jahr 2020 zu strukturell ausgeglichenen Haushalten.

Zur Umsetzung der Schuldenregel verfolgt die Bundesregierung eine wachstumsorientierte Konsolidierungsstrategie. Dazu gehört ein umfassendes und langfristig angelegtes finanz-, wirtschafts-, bildungs-, forschungs-, familien- und sozialpolitisches Konzept. Wichtige Beiträge zur wachstumsfreundlichen Ausrichtung dieses Konzepts leistet die Priorisierung für Ausgaben im Bereich Bildung und Forschung, aber auch im Bereich der Kinderbetreuung. Einen wesentlichen Beitrag zur Verringerung der Tragfähigkeitsrisiken stellen die Reformen in den Systemen der sozialen Sicherung dar, die bereits in den vergangenen Jahren erfolgt sind.

Um die Handlungsfähigkeit des Staates zu erhalten, ist es zudem erforderlich, dass die Verwaltung ihr Angebot an staatlichen Leistungen an die sich verän-

dernden demografischen Rahmenbedingungen anpasst. Mit sinkender Bevölkerungszahl wird einerseits die Nachfrage an Verwaltungsleistungen abnehmen. Andererseits wird die veränderte Altersstruktur eine verstärkte Nachfrage von Leistungen für ältere Bürger nach sich ziehen. Eine zentrale Herausforderung wird dabei sein, an diese Entwicklung angepasste Verwaltungsdienstleistungen in Regionen mit geringer Bevölkerungsdichte bereitzustellen. Dies betrifft zwar in erster Linie die Verwaltungen der Kommunen und der Länder. Aber auch die Bundesverwaltung kann sich dieser Aufgabe nicht verschließen.

Insbesondere im ländlichen Raum könnten Anpassungen der Verwaltungsstrukturen oder Kooperationen erforderlich werden, um öffentliche Leistungen sowohl effizient als auch bürgernah bei einer sich ändernden Bevölkerungsstruktur zur Verfügung zu stellen.

Die Verwaltung der Zukunft wird noch stärker als heute bei der Bereitstellung der Verwaltungsdienstleistungen auf den Einsatz moderner Technik setzen. Behördenangelegenheiten werden verstärkt „online“ oder „telefonisch“ angeboten werden können. Dabei können die Möglichkeiten der modernen Kommunikation zwischen Bürgern und Verwaltung den persönlichen Kontakt erhalten. Gerade für Menschen in ländlichen Räumen werden der mobile und der virtuelle Zugang sowie die Funktion eines einheitlichen Ansprechpartners in der Verwaltung an Bedeutung gewinnen.

Die demografischen Veränderungen lassen Auswirkungen auf die Kriminalitätsentwicklung in Deutschland erwarten, wengleich die Komplexität des gesellschaftlichen Wandels verlässliche Prognosen extrem schwierig macht. Bevölkerungsalterung und -rückgang werden einerseits zu veränderten Delikts- und Täterstrukturen führen, andererseits werden sich auch die Sicherheitsbedürfnisse und Opferstrukturen wandeln. Für die Aufgabenerfüllung der mit Sicherheitsaufgaben betrauten Behörden und Organisationen bedeutet das, Sicherheits- und Präventionskonzepte wie auch die Aufbau- und Ablauforganisation der Sicherheitsbehörden langfristig den sich ändernden Strukturen anzupassen.

Die Auswirkungen des demografischen Wandels sind auch für den Staat als Arbeitgeber zu bewältigen, denn die Leistungserbringung wird mit alternden Belegschaften, geringeren Finanzressourcen, weiterem Personalabbau und komplexeren Prozessen sicherzustellen sein. Die absehbaren Entwicklungen erfordern eine demografiegerechte Personalpolitik für die Bundesverwaltung. Zu einer solchen Personalpolitik gehören Maßnahmen der alters- und altersgerechten Arbeitsgestaltung, des Arbeitsschutzes, des Gesundheitsmanagements sowie der Förderung des lebenslangen Lernens. Konkurrenzfähige Beschäftigungsbedingungen sind in ihrer Gesamtheit zugleich Grundlage dafür, dass der öffentliche Dienst gute Nachwuchskräfte gewinnt und dauerhaft halten kann. Die Gewinnung von gut qualifiziertem Nachwuchs ist umso bedeutsamer, als der fortdauernde Stellenabbau in der Bundesverwaltung und die laufende Umstrukturierung der Bundeswehr die Einstellungszahlen maßgeblich beeinflussen werden.

V Ausblick

Der Demografiebericht macht deutlich, dass sich Deutschland in den nächsten Jahrzehnten stärker als die meisten anderen OECD-Länder auf einen Rückgang und eine Alterung der Bevölkerung einstellen muss. Diese Entwicklung hat Auswirkungen auf nahezu alle Gesellschafts-, Lebens- und Politikbereiche. Hieraus ergeben sich neue Herausforderungen, um das gesellschaftliche Zusammenleben und den wirtschaftlichen Wohlstand in Deutschland langfristig zu sichern. Durch verbesserte Lebensbedingungen und gute medizinische Versorgung sind die Perspektiven für ein längeres und gesundes Leben gegeben. Dadurch bieten sich Chancen für den Einzelnen und für die Gesellschaft. Sie gilt es zu erkennen und positiv zu gestalten.

Die Bundesregierung hat – wie der Bericht im Einzelnen zeigt – in den vergangenen Jahren in allen relevanten Politikbereichen bereits auf die Veränderungen reagiert. Um die Chancen des demografischen Wandels zu nutzen und die Herausforderungen positiv zu gestalten, wird die Bundesregierung ihre demografiepolitischen Aktivitäten mit einer Demografiestrategie, die sie im Frühjahr 2012 vorlegen wird, ressortübergreifend koordinieren. Die Bundesregierung orientiert sich dabei an einer der jeweiligen Lebenssituation angepassten, generationenübergreifenden Politik, die die Entwicklungschancen frühzeitig und für Menschen jeden Alters durch die Schaffung der entsprechenden Rahmenbedingungen fördert. Sie richtet ihre Arbeit dabei nach folgenden vier Zielen aus:

1. Chancen eines längeren Lebens erkennen und nutzen

Der erfreuliche Anstieg der Lebenserwartung und das damit verbundene längere gesunde Leben sind eine große Chance für jeden Einzelnen wie auch für die Gesellschaft als Ganzes. Damit einher geht eine Verschiebung der Abfolge und Länge, teilweise auch eine Überlagerung der bisherigen klassischen Lebensphasen (Ausbildung, Arbeit, Ruhestand). Alle Menschen sollen ihrer Lebenssituation entsprechend die Chance erhalten, ihre Potenziale und Fähigkeiten zu entwickeln, Lebenswünsche zu realisieren und ihren Beitrag zum gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Leben zu leisten. Die Entwicklungsmöglichkeiten sind frühzeitig, für Menschen jeden Alters und in allen Lebensbereichen von der Familie über die Bildung, Erwerbsbeteiligung und das bürgerschaftliche Engagement bis hin zur Gesundheit zu gestalten.

2. Wachstumsperspektiven stärken und Wohlstand sichern

Der zu erwartende Rückgang der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter wird etwa ab dem Jahr 2020 deutlich schneller verlaufen als der Rückgang der Gesamtbevölkerung. Die damit verbundenen Herausforderungen für die wirtschaftliche Entwicklung, insbesondere die Sicherung der Fachkräftebasis und eines hohen Produktivitätswachstums, erfordern es, diesen Prozess zu gestalten. Dies verlangt vorrangig die Qualifizierung und Ausschöpfung des inländischen Arbeitskräftepotenzials, aber auch mehr qualifizierte Zuwanderung sowie die Stärkung des Forschungs- und Innovationspotenzials und wachstumsfördernde Rahmenbedingungen der Faktor- und Produktmärkte.

3. Soziale Gerechtigkeit und gesellschaftlichen Zusammenhalt erhalten und stärken


Die Alterung der Bevölkerung und die regional unterschiedliche Bevölkerungsdynamik werden Veränderungsbereitschaft und Anpassungen erfordern. Dies gilt für eine stabile Finanzierungsbasis und generationengerechte Ausgestaltung der sozialen Sicherungssysteme ebenso wie für die Sicherung einer wohnortnahen Grundversorgung in den Regionen und Kommunen. Die Menschen in Deutschland sollen sich auch künftig auf eine angemessene Absicherung im Alter und Versorgung mit Gesundheits- und Pflegeleistungen verlassen können.

4. Handlungsfähigkeit des Staates bewahren

Um die Handlungsfähigkeit des Staates zu bewahren, ist die Tragfähigkeit der öffentlichen Haushalte sicherzustellen. Ein wichtiger Orientierungspunkt ist dabei die Generationengerechtigkeit. Die sozialen Sicherungssysteme und das öffentliche Leistungsangebot sind dabei an die sich verändernden Bedingungen und Bedürfnisse anzupassen.

Ausgehend von diesen vier Zielen leitet die Bundesregierung folgende Handlungsfelder für ihre Demografiestrategie ab:

- Jungen Menschen unabhängig von ihrer Herkunft und ihrem Geschlecht Bildung und Qualifizierung ermöglichen, den Übergang in das Berufsleben erleichtern sowie von den ersten Lebensjahren an die Grundlagen einer gesunden Lebensführung vermitteln.
- Eine kinder- und familienfreundliche Gesellschaft einschließlich familien-gerechter Wohnbedingungen unterstützen und die Realisierung von Kinderwünschen erleichtern.

- 
- Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf verbessern, damit die Menschen familiäre Verantwortung für die Erziehung von Kindern oder die Pflege von Angehörigen übernehmen, ihre beruflichen Potenziale entfalten und diese über familienbedingte Nichterwerbsphasen hinaus langfristig erhalten können.
 - Die Voraussetzungen für ein längeres und gesundes Arbeitsleben weiter verbessern, Altersbilder neu definieren und Weiterbildung und Qualifizierung unterstützen.
 - Eine qualifizierte Fachkräftebasis sichern und die unternehmerische Initiative stärken durch Nutzung des inländischen Potenzials – vor allem durch die Steigerung der Beteiligung von Frauen und älteren Arbeitnehmern am Erwerbsleben – wie auch durch vermehrte Zuwanderung gut qualifizierter ausländischer Fachkräfte.
 - Die Innovationsfähigkeit steigern und eine wachsende Produktivität in der Wirtschaft durch Infrastruktur und wachstumsfördernde Rahmenbedingungen unterstützen.
 - Die Potenziale der älteren Menschen aktivieren, ihre Teilhabe am sozialen Leben unterstützen und bürgerschaftliches Engagement stärken.
 - Ein möglichst langes, gesundes und selbstbestimmtes Leben durch förderliche Bedingungen vom altersgerechten Wohnraum bis hin zu familiären und sozialen Netzwerken unterstützen und eine qualitätsgesicherte und angemessene Gesundheitsversorgung und Pflege sicherstellen.
 - Den Rahmen für den demografischen Wandel in ländlichen Räumen und Städten gestalten und damit verbundene Chancen für Umwelt und Ressourcenschonung nutzen, infrastrukturelle Daseinsvorsorge und bedarfsgerechte Mobilitätslösungen sichern, die Gleichwertigkeit der Lebensverhältnisse im Blick haben, gesellschaftliche Teilhabe ermöglichen und die Integration vor Ort verbessern.
 - Die Solidität der öffentlichen Finanzen einschließlich der sozialen Sicherungssysteme langfristig sichern, eine gute Versorgung aller Bürger mit leistungsfähiger und effizienter öffentlicher Verwaltung gewährleisten.

Die Kompetenzen zur Gestaltung der Folgen des demografischen Wandels liegen für die aufgeführten Handlungsfelder nicht allein auf der Bundesebene. Länder, Kommunen, Wirtschaft, Sozialpartner sowie weitere gesellschaftliche Akteure sind in ihren Bereichen und Zuständigkeiten gefordert. Die Gestaltung des demografischen Wandels sowie die Nutzung der Chancen eines längeren und gesunden Lebens können nur gelingen, wenn die unterschiedlichen staatlichen und nichtstaatlichen Ebenen zusammenwirken und die demografischen Herausforderungen aktiv und nachhaltig angehen.

Die Eigenverantwortung jedes Einzelnen ist dafür Voraussetzung: Ohne sie kann die Gestaltung des demografischen Wandels keinen Erfolg haben.

Die Bundesregierung versteht ihren Demografiebericht und – darauf aufbauend – die Demografiestrategie als Beiträge zur Entwicklung einer ebenenübergreifenden Demografiepolitik für Deutschland und zu einer insgesamt nachhaltigen Entwicklung. Sie wird ausgehend von der bestehenden Zusammenarbeit im Rahmen ihrer Demografiestrategie auch Vorschläge unterbreiten, wo und in welcher Form eine zusätzliche ebenen- und maßnahmenübergreifende Koordinierung in Bezug auf die Handlungsfelder erforderlich ist.

Der demografische Wandel und seine Gestaltung sind ein komplexer Prozess. Demografiepolitik ist daher eine langfristige Gestaltungsaufgabe. Sie kann nur gelingen, wenn die Bürger mitwirken. Dazu bedarf es Möglichkeiten eines Austauschs. Die Bundesregierung wird daher mit ihrer Demografiestrategie einen Dialogprozess initiieren, in dessen Rahmen die weitere Abstimmung der demografiepolitischen Aktivitäten auf den unterschiedlichen staatlichen und nichtstaatlichen Ebenen sowie ihre zukünftige Ausgestaltung, Begleitung und Fortentwicklung vorgesehen sind.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Altersaufbau der Bevölkerung in Deutschland, 1910, 1950, 2010 und 2060	11
Abbildung 2: Zusammengefasste Geburtenziffer in Deutschland, West- und Ostdeutschland, 1960–2010	14
Abbildung 3: Entwicklung der TFR (zusammengefasste Geburtenziffer) von 1960–2009 für ausgewählte europäische Länder	15
Abbildung 4: Zusammengefasste Geburtenziffern im internationalen Vergleich, 2009	16
Abbildung 5: Kinderzahl je Frau nach Geburtsjahrgängen im früheren Bundesgebiet, Stand 2009	17
Abbildung 6: Kinderlosigkeit von Frauen des Geburtsjahrgangs 1965 (in Prozent)	18
Abbildung 7: Anteil der 40- bis 75-jährigen Frauen ohne Kinder nach Bildungsstand	20
Abbildung 8: Lebenserwartung Jungen und Mädchen bei Geburt, 1960–2060 (in Jahren)	23
Abbildung 9: Unterschiede in der Restlebenserwartung der deutschen Frauen und Männer im Alter 50 im Vergleich zu einer Referenzperson	24
Abbildung 10: Fortzüge über die Außengrenzen Deutschlands im Durchschnitt pro Jahr, 1954/59–2000/10 (in 1.000)	27
Abbildung 11: Zu- und Fortzüge über die Außengrenzen Deutschlands, 1991–2010 (in 1.000)	29
Abbildung 12: Differenz zwischen Geborenen und Gestorbenen in Deutschland, 1950–2060 (in 1.000)	30
Abbildung 13: Entwicklung der Bevölkerungszahl in Deutschland, 1950–2060 (in Millionen)	31
Abbildung 14: Jugend-, Alten- und Gesamtquotient in Deutschland, 1990–2060	33
Abbildung 15: Entwicklung der Altersstruktur ausgewählter europäischer Länder von 1990–2050	35
Abbildung 16: Bevölkerung im Erwerbsalter von 20 bis unter 65 Jahren, 2009–2060 (in Millionen)	36

Abbildung 17: Veränderung der Bevölkerungszahl nach Bundesländern, 2060 gegenüber 2010 (in Prozent)	38
Abbildung 18: Veränderung der Komponenten des demografischen Wandels in den Regionen Deutschlands bis 2025	40
Abbildung 19: Altersspezifische Mobilität in Deutschland, 2009 (je 1.000 Einwohner)	41
Abbildung 20: Altersspezifische Binnenwanderungsmuster in Deutschland, 2003–2008	42
Abbildung 21: Privathaushalte nach Haushaltsgröße in Deutschland, 2010 und 2030 (in Prozent)	45
Abbildung 22: Anzahl der Generationen von Familienangehörigen nach Alter, 2009 (in Prozent)	47
Abbildung 23: Altersaufbau der Bevölkerung in Deutschland nach Herkunft, 2009 (in 1.000)	49
Abbildung 24: Betreuungsquoten der Kinder im Alter von 3 bis unter 6 Jahren in den Kreisen am 1. März 2010 (in Prozent)	62
Abbildung 25: Wichtige Einflüsse des demografischen Wandels auf die wirtschaftliche Entwicklung und zentrale Ansatzpunkte zu ihrer Kompensation	95
Abbildung 26: Entwicklung der Bevölkerung im Alter von 20 bis 64 Jahren (in Millionen)	105
Abbildung 27: Altersstruktur der Bevölkerung im Alter von 20 bis 64 Jahren 2010 und 2030 (in 1.000)	106
Abbildung 28: Alters- und geschlechtsspezifische Ausgabenprofile in der GKV im Jahr 2009	150
Abbildung 29: Einwohner je Vertragsarzt, 2010	154
Abbildung 30: Bevölkerungsdynamik im Vergleich zwischen den Jahren 2003 bis 2008 und 2008 bis 2025 (in Prozent)	170
Abbildung 31: Bevölkerungsanteil der 65-Jährigen und Älteren im Jahr 2025 (in Prozent)	172
Abbildung 32: Verkehrsmittelnutzung 2002 und 2008 in Kernstädten mit mehr als 100.000 Einwohnern, Veränderung der Anteile in Prozentpunkten (in Klammern Ist-Werte 2008)	189
Abbildung 33: Ausgabenstruktur im Bundeshaushalt 2010 (Anteile in Prozent)	200

Abbildung 34: Auswirkungen der Bevölkerungsalterung auf die Staatsausgaben in Relation zum BIP in Prozentpunkten, 2007–2060	203
Abbildung 35: Schulden des öffentlichen Gesamthaushalts in Relation zum BIP, 1950–2010 (in Prozent)	207
Abbildung 36: Maastricht-Schuldenstandsquote 2000 bis 2050 bei einem nominalen BIP-Zuwachs von 3% p. a. und Einhaltung des Mittelfristziels eines strukturell nahezu ausgeglichenen Staatshaushalts (in Prozent des BIP)	208

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Kinder unter 18 Jahren in der Familie nach dem Familientyp, 1996 und 2010 (in 1.000/Prozent)	19
Tabelle 2: Übersicht zu den Annahmen der künftigen Entwicklung der Lebenserwartung bis 2060 (in Jahren)	22
Tabelle 3: Entwicklung der Bevölkerungszahl in Deutschland nach Varianten der 12. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung, 2010–2060 (in 1.000)	32
Tabelle 4: Bevölkerung und Arbeitsmarkt	101
Tabelle 5: Entwicklung der Erwerbstätigenquoten, 2000–2010 (in Prozent)	103
Tabelle 6: Entwicklung der Zahl der Beschäftigten im Gesundheitswesen	165
Tabelle 7: Vergleich des Belastungsanstiegs der altersabhängigen Ausgaben in den EU-Mitgliedstaaten in Relation zum BIP in Prozentpunkten, 2007–2060	202

Diese Broschüre wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit des Bundesministeriums des Innern kostenlos herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlbewerbern oder Wahlhelfern während eines Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Europa-, Bundestags-, Landtags- und Kommunalwahlen. Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen und an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Unabhängig davon, wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl diese Schrift dem Empfänger zugegangen ist, darf sie auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Bundesregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte.

Impressum

Herausgeber:

Bundesministerium des Innern
Alt-Moabit 101 D
10559 Berlin

Redaktion:

Referat G I 3

Gestaltung und Produktion:

MEDIA CONSULTA Deutschland GmbH

Bildnachweis:

iStockphoto

Druck:

Silber Druck oHG, Niestetal

Auflage:

2.000 Exemplare

Stand:

Oktober 2011

Die Broschüre ist kostenlos. Sie kann bestellt werden beim:

Publikationsversand der Bundesregierung

Postfach 48 10 09

18132 Rostock

Telefon: 0 18 05-77 80 90

(Festpreis 14 Cent/Min.; abweichende Preise aus den Mobilfunknetzen möglich)

Telefax: 0 18 05-77 80 94

(Festpreis 14 Cent/Min.; abweichende Preise aus den Mobilfunknetzen möglich)

E-Mail: publikationen@bundesregierung.de

Artikelnummer: BMI11022

Nach Lieferung der gewünschten Publikation werden die von Ihnen angegebenen Daten gelöscht.

www.bmi.bund.de

Anlage 24

DStGB DOKUMENTATION N° 112

Demografiefeste Personalverwaltung

Sicherung
leistungsfähiger
Städte und
Gemeinden
der Zukunft

Praxis-
empfehlungen
für Städte und
Gemeinden mit
Blick auf neue
Herausforderungen
der kommunalen
Personal-
verantwortlichen
durch Entwicklungen
wie dem
demografischen
Wandel



DStGB
Deutscher Städte-
und Gemeindebund
www.dstgb.de

IMPRESSUM

Herausgeber
Deutscher Städte und Gemeindebund (DStGB)



Ulrich Mohn

Autor
Referatsleiter Ulrich Mohn,
DStGB

An der Erarbeitung dieser Dokumentation haben
mitgewirkt (in alphabetischer Reihenfolge):

Harald Burkhart
Gemeindetag Baden-Württemberg

Fred Fischer
Bürgermeister Perleberg

Klaus-Michael Glaser
Städte- und Gemeindetag Mecklenburg-Vorpommern

Dr. Andreas Hollstein
Bürgermeister Altena (Westf.)

Heiko Liebenehm
Städte- und Gemeindebund Sachsen-Anhalt

Uwe Lübking
Deutscher Städte- und Gemeindebund

Hans-Peter Mayer
Bayerischer Gemeindetag

Gerold Noerenberg
Oberbürgermeister Neu-Ulm

Dr. Karl-Uwe Strothmann
Bürgermeister Beckum

Dr. Manfred Wichmann
Städte- und Gemeindebund Nordrhein-Westfalen

Claudia Zempel
Städteverband Schleswig-Holstein

Der DStGB dankt den Mitgliedern der DStGB-AG
„Personal und Demografie“ für ihre Mitarbeit.

Inhalt

Einleitung	4	4 Praxisansätze zur Personalbindung oder -entwicklung	14
1 Situation analysieren und strategisch Planen	5	4a Mitarbeiter motivieren – Führungskompetenz weiterentwickeln	14
Altersstrukturanalyse permanent verfeinern	5	Mitarbeitermotivation: Potenziale erkennen und ausschöpfen	14
Praxisbeispiel: Der Untersuchungsbericht der Stadt Wertheim	6	Fortbildung	14
Eigene Mitarbeiter als Informationsquelle nutzen	6	Diversity Management – Sensibilität für unterschiedliche Beschäftigtengruppen	15
Praxisbeispiel: Das Führungs-Feedback der Stadt Herzogenrath	6	Ausschöpfen der gegebenen Flexibilisierungsmöglichkeiten im TVöD sowie im Bereich des Dienstrechts für die Beamten	16
Zielentwicklung der Stadt/Gemeinde unter Beteiligung des kommunalen Personalmanagements	8	Führungskräfte für Herausforderungen des Wandels stärken	16
		Praxisbeispiel: Coaching von Führungskräften in Biberach an der Riss	16
2 Praxisansätze zur Personalgewinnung	9	4b Lebensphasenorientierte Personalentwicklung	16
Attraktivität der Kommunalverwaltung als Arbeitgeber steigern	9	Gute Bedingungen für Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Privatleben	16
Aktives Personalmarketing seitens kommunaler Verwaltungen	9	Familiengerechte Kommune	17
Überörtlichkeit der Aktivitäten zum „Arbeitgeber-Branding Kommunalverwaltung“	10	Praxisbeispiel der Stadt Fellbach: Lebensphasenorientierte Personalentwicklung (LOPE)	17
Praxisbeispiel: Personalmarketingkooperation gleichgesinnter Kommunen in Schleswig-Holstein www.berufe-sh.de	10	Praxisbeispiel der Stadt Biberach an der Riss: Telearbeit – auch für Führungskräfte!	18
Zur „Nachwuchsgewinnung“ junge Menschen zeitgemäß ansprechen	10	4c Gesundheitsmanagement und -förderung	18
Attraktive Ausbildungsmöglichkeiten aufzeigen oder ermöglichen	10	Praxisbeispiel: Das Gesundheitsmanagement der Stadt Beckum	18
Praxisbeispiel: Personalentwicklungskonzeption der Großen Kreisstadt Rheinstetten	11	5 Praxisansätze zur Organisationsentwicklung	20
Verwaltung interkulturell öffnen	11	„corporate identity“ – „Wir-Gefühl“ – Organisationskultur	20
3 Parallel dazu: Durch Aufgabenkritik und „interkommunale Zusammenarbeit“ Personalbedarf reduzieren	12	„Lernende Organisation“	21
Praxisbeispiel zum Thema „Interkommunale Zusammenarbeit“ im Kreis Warendorf	12	Wissensmanagement	21
Praxisbeispiel: Interkommunale Zusammenarbeit in Baden-Württemberg zur Erarbeitung eines Personalentwicklungskonzeptes	13	Ausblick	22
		Quellenverzeichnis/Links	23

Einleitung

Die Ausgangslage des kommunalen Personalmanagements ist zunehmend geprägt durch den demografischen Wandel. Wie Städte und Gemeinden damit umgehen, kann über die Zukunftsfähigkeit der Verwaltung entscheiden.

Angenommen, die **Stadt A** sieht sich im Jahr 2022 mit folgendem Szenario konfrontiert:

- Über die Hälfte ihrer vor zehn Jahren noch aktiven Beschäftigten hat sich in den Ruhestand verabschiedet, bei den Beamten sogar über 70 Prozent.
- Ein Großteil des bei diesen Mitarbeitern angesammelten Behördenwissens ist mit dem Ausscheiden verloren gegangen.
- Bei den verbliebenen Mitarbeitern steigen das Durchschnittsalter und der Krankenstand. Die Vertretungsregeln sind in der Praxis immer weniger realisierbar.
- Krankheiten und Arbeitsverdichtung verstärken Fälle von vorzeitigem Ruhestand. Die 60+-Mitarbeiter fühlen sich überfordert und suchen entsprechende Auswege.
- Auf die seit Jahrzehnten geübte Praxis herkömmlicher Stellenanzeigen reagieren äußerst wenige Interessenten. Insbesondere sind am Markt qualifizierte Mitarbeiter rar.
- Auf Nachfragen erfährt die Stadt A, dass die Arbeit bei der Stadt A gerade für junge Arbeitssuchende als vergleichsweise wenig attraktiv gilt.
- Das Image der Stadt A sinkt weiter, als Medien über wiederholte Fälle von vorübergehenden Schließungen städtischer Einrichtungen sowie über zunehmend schleppende Erledigung der behördlichen Aufgaben berichten. Das Gegenargument der Stadt A, es fehlten Mitarbeiter, überzeugt die Öffentlichkeit nicht.
- Das Chaos in der Stadt A beschäftigt zunehmend die Kommunalaufsicht. Der Handlungsspielraum der Stadt A sinkt. Neben finanziellen sind hierfür zunehmend auch personelle Gründe mitursächlich.
- Der Bürgermeister der Stadt A soll sich nach einer klaren Mehrheit im Stadtrat der Abwahl stellen. Doch das inzwischen schlechte Image von A ist mit eine Ursache dafür, dass noch kein geeigneter Bürgermeisterkandidat gefunden wurde.

Ein Szenario wie das der Stadt A im Jahr 2022 ist unrealistisch, denken Sie? Nein, es gibt seit längerem Anzeichen auf eine Entwicklung, die zu solchen Szenarien führen könnte, wenn eine Stadt oder Gemeinde nicht rechtzeitig gegensteuert.

Anzeichen für eine solche Entwicklung zeigen verschiedene Studien und Erhebungen, die belegen, dass das Arbeitskräftepotenzial in Deutschland schrumpft und die Belegschaften nicht nur in Unternehmen altern. So heißt es zum Beispiel in der vbw (Prognos-)Studie „Arbeitslandschaft 2030“: „Mit einem Personal­mangel im Jahr 2015 von fast 390 000 und 2030 von rund 840 000 werden die meisten Arbeitskräfte im Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen fehlen“. Die Folgen werden mit der absehbaren Welle des Eintritts in den Ruhestand bald noch deutlicher sichtbar werden.

Laut Prognos ist in Städten und Gemeinden bereits ein beträchtlicher Anteil des Personals älter als 55 Jahre (laut 2009-er Studie „Demografieorientierte Personalpolitik in der öffentlichen Verwaltung“ ca. 20 Prozent des Personals in ostdeutschen Kommunen bzw. in Westdeutschland 16 Prozent). Viele Städte werden in den kommenden 16 Jahren über 50 Prozent ihres Personals infolge von Ruhestandseintritt verlieren. Dies wird deutlich mehr Personal sein, als demografie- und effizienzbedingt langfristig in den ostdeutschen Städten eingespart werden muss. 75 Prozent des Personals in Führungspositionen ist 45 Jahre und älter (Gesamtdeutschland). Insbesondere im höheren Dienst ist in den Kommunen der Anteil älterer Mitarbeiter ausgesprochen hoch.

Zu den Herausforderungen für den Personalbereich in den Städten und Gemeinden ist beispielhaft auch auf die 2012 veröffentlichten Ergebnisse einer Online-Umfrage zum Thema „Personalentwicklung und Demografischer Wandel“ hinzuweisen, die der Innovators Club des Deutschen Städte- und Gemeindebundes gemeinsam mit dem Beratungsunternehmen Publecon Ende 2011 durchgeführt hat. Darin antworten Kommunen auf die Frage nach den drei wichtigsten Herausforderungen in der Personalarbeit für die nächsten Jahre: Personalgewinnung, Personalentwicklung und Arbeitgeberattraktivität/Arbeitgebermarke. Auf die Frage nach den bereits ergriffenen Maßnahmen fielen die meisten Rückmeldungen auf die Kategorie „Ausbildung, auch über Bedarf“ (28,8 Prozent). Allerdings bekundeten auch 27,5 Prozent der Kommunen, noch keine Maßnahmen ergriffen zu haben. Die Ergebnisse der Innovators Club-Umfrage stehen unter www.innovatorsclub.de zur Verfügung.

Insgesamt besagt die Bevölkerungsvorausberechnung, dass bis zum Jahr 2030 mit einem Rückgang der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter (20 bis 64 Jahre) von sechs Millionen Personen zu rechnen ist. (S. 105 „Bericht der Bundesregierung zur demografischen Lage und künftigen Entwicklung des Landes“, verfügbar unter www.demografiestrategie.de).

Allerdings wäre es nach Lektüre der vielen warnenden Studien ein Fehlschluss zu glauben, dass ein für die Stadt A im Jahr 2022 beispielhaft beschriebenes Szenario unabwendbar wäre. Wir betrachten am Ende dieser Publikation die ebenfalls fiktive Stadt B, die die Zeichen der Zeit früh erkannt hat und sich bereits auf den Weg gemacht hat, sich Stück für Stück besser aufzustellen, damit sie den Herausforderungen des demografischen Wandels gerecht werden kann. Solchen Städten und Gemeinden, die strategisch vorgehen und praktikable Lösungen suchen, möchte der DStGB geeignete Praxis-

empfehlungen an die Hand geben. Diese Broschüre weist an verschiedenen Stellen auf ähnliche Handreichungen aus dem kommunalen Bereich hin, die weitere Verbreitung verdienen. Zudem soll zusammenfassend das breite Spektrum von möglichen Ansätzen verdeutlicht werden, in denen Städte und Gemeinden gleichzeitig aktiv werden könnten, um wirkungsvoll der Bedrohung durch mögliche Personalengpässe zu begegnen.

Grundlegender Gedanke bei dem ganzen Maßnahmenpaket ist die Erkenntnis, dass die früher übliche, schlichte Übertragung der Aufgabe „Personalgewinnung“ auf die Personalverwaltung den Herausforderungen des kommunalen Personalbereiches durch den demografischen Wandel nicht mehr gerecht wird. So geht es nicht mehr allein um die „Mitarbeitergewinnung“, sondern gleichermaßen um „Personalbindung“, „Personalentwicklung“ sowie auch um weitergehende „Organisationsentwicklungen“ mit dem Ziel, dem demografischen Wandel Rechnung zu tragen.

1 Situation analysieren und strategisch planen

Die Komplexität und Vielschichtigkeit des Prozesses zur zielgerichteten Weiterentwicklung des Personalmanagements erfordert ein an strategischen Zielen ausgerichtetes und gut planerisch vorbereitetes Vorgehen. Am Anfang steht dabei eine Ist-Analyse aller für das Personalmanagement relevanten Daten sowie ein darauf fußender Prozess, strategische Ziele festzulegen, mit denen die bei der Analyse festgestellten Schwächen der Verwaltung letztlich überwunden und die Stärken zu einem Wettbewerbsvorteil im Kampf um qualifizierte Fachkräfte ausgebaut werden können. Als zentrale Schritte dieses Prozesses sollen im Folgenden die strategische Analyse (Altersstrukturanalyse...), die Mitnahme der Mitarbeiter bei dem strategischen Prozess sowie die gemeinsame Entwicklung der strategischen Ziele näher veranschaulicht werden. Auf begleitende Maßnahmen einer „Organisationsentwicklung“ wird unter Punkt 5. noch beispielhaft eingegangen.

Altersstrukturanalyse permanent verfeinern

Die gewünschte konzeptionelle Entwicklung eines modernen Personalmanagements setzt eine genaue Kenntnis der personellen Situation der Kommunalverwaltung voraus. Bei der Altersstrukturanalyse handelt es sich um



eine systematische Vorgehensweise zur Früherkennung und bildlichen Darstellung gegenwärtiger und zukünftiger Personalrisiken, die auf die Entwicklung der betrieblichen Altersstruktur und den Wirkungen des demografischen Wandels zurückzuführen sind. Die Altersstrukturanalyse vergleicht den heutigen Altersstand der Mitarbeiter mit der Situation in fünf, zehn oder mehr Jahren. Dazu werden geplante oder erfahrungsgemäß übliche Personalzu- und -abgänge zugrunde gelegt.

PRAXISBEISPIEL

Der Untersuchungsbericht der Stadt Wertheim

Die Stadt Wertheim hat seit langem die Folgen der demografischen Entwicklung in gesellschaftlichen, ökonomischen, sozialen, politischen und strukturellen Bereichen im Blick und beleuchtete ab 2007 folgende Themenfelder in einem breit angelegten Untersuchungsbericht:

- Entwicklung der Einwohnerzahlen, Gesundheitsvorsorge, Bürgerdienste
- Auswirkungen auf Einzelhandel, Tourismus und die weiteren Wirtschaftsbereiche
- Bildung, Kinderbetreuung, Jugend, Bürgerschaftliches Engagement
- Öffentliche Infrastruktureinrichtungen
- Altstadt, Bauen und Wohnen, Siedlungspolitik, Wohnraumversorgung, Bedarfsorientierung
- Verkehrsanalyse
- Situation der Stadt Wertheim als Arbeitgeber
- Finanzen
- Interkommunale Kooperation

Ziel des Untersuchungsberichts ist es, Politik und Verwaltung durch Strukturanalysen und Maßnahmenkataloge Entscheidungsgrundlagen zu geben, um auf bevorstehende Veränderungen vorausschauend und rechtzeitig reagieren zu können. Die Situation der Stadt Wertheim als Arbeitgeber war dabei zwar nur einer von mehreren Punkten, die jedoch alle für ein strategisch ausgerichtetes Gesamtkonzept zum Umgang mit der demografischen Entwicklung bedeutsam sind. (Quelle: Charlotte Friedel in BWGZ 13/2009 S. 683f).

Insbesondere die Altersstrukturanalyse liefert Anhaltspunkte für personalpolitisch entscheidende Fragestellungen wie:

- Wissen Sie, welche Erfahrungsträger in nächster Zeit ausscheiden werden und ist die Nachfolge bereits eingeplant?
- Kennen Sie den Gesundheitszustand Ihrer Mitarbeiter?
- Wie sieht der Bildungsbedarf in Zukunft aus?
- Um welche Fachkräfte muss Ihre Verwaltung verstärkt werden?

Solche Altersstrukturanalysen bilden eine unverzichtbare Basis dafür, die noch näher zu untersuchenden Handlungsfelder abzuleiten und daraus in der Verwaltung gemeinsam abgestimmte, zielorientierte, nachhal-

tig wirksame Konzepte und umsetzbare Maßnahmen zu entwickeln. Gleichzeitig schaffen sie Transparenz für die Entscheidungsträger (Ober-/Bürgermeister, Gemeinderat) und bieten Führungskräften und Personalleitern eine sichere Argumentationsbasis.



Eigene Mitarbeiter als Informationsquelle nutzen

Wenn qualifiziertes Personal knapper wird und viele Arbeitgeber sich um das knappe Gut bemühen, stellt sich auch für eine Stadt oder Gemeinde die Frage, wie es um ihre Attraktivität als Arbeitgeberin bestellt ist. Als Informationsquelle eignen sich vor allem die eigenen Mitarbeiter. Dies führt zu dem

PRAXISBEISPIEL

Das Führungs-Feedback der Stadt Herzogenrath

Bereits 2004 wandte sich der Bürgermeister der Stadt Herzogenrath (NRW) an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stadt Herzogenrath, um nach bereits durchgeführten Mitarbeiterbefragungen erstmals mit einer aus-

fürhlicheren Befragung den Modernisierungsprozesses in der Stadtverwaltung und letztlich ihre Attraktivität als Arbeitgeberin voran zu bringen. Zur modernen Personalentwicklung (PE) in immer mehr kommunalen Dienstleistungsbetrieben zählt unter anderem die Durchführung von Führungs-Feedbacks. Dieses PE-Instrument soll im Sinne eines vertrauensvollen Miteinanders von Führungsverantwortlichen und Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern als ein weiterer wesentlicher Mosaikstein zur Veränderung der Verwaltungskultur beitragen. Das Führungs-Feedback ist eine besondere Form der Mitarbeiter/-innen-Befragung, mit der die Beschäftigten strukturiert, schriftlich, anonym und freiwillig ihre Führungskraft im Hinblick auf ihr wahrgenommenes Führungsverhalten subjektiv einschätzen.

Der Bürgermeister erläuterte den Hintergrund dieses Instrumentes: *„Führungsverantwortliche und ihr Führungsverhalten sind für den Erfolg von Arbeitsfeldern, innerorganisatorischen Strukturen, sozialen Zusammenhängen (Mitarbeiter/innen und Kunden/innen) und in Veränderungsprozessen mitentscheidend und für die Arbeitsergebnisse ihrer Mitarbeiter/innen (mit) verantwortlich. Die Auseinandersetzung der Führungsverantwortlichen mit dem eigenen Führungsverhalten ist dabei einer der maßgeblichen Erfolgsfaktoren. Die Einschätzung ihres Führungsverhaltens hilft den Führungskräften, die Sicht auf das eigene Verhalten zu schärfen und zu objektivieren. Dazu ist es sinnvoll, dies nicht nur im (geschützten) Rahmen von Seminaren zu tun, sondern zusätzlich Rahmenbedingungen dafür zu schaffen, dass diese Reflektierung des eigenen Verhaltens auch im realen Arbeitsalltag geschieht. Das Instrument des Führungs-Feedbacks bietet eine solche Möglichkeit. Das Führungs-Feedback liefert so der/dem Führungsverantwortlichen wichtige Informationen über das Wirkungsprofil des eigenen Führungsverhaltens. Die Selbsteinschätzung der Führungskraft stellt dazu eine sinnvolle Ergänzung zur Verstärkung der Reflexion dar und hilft, Wahrnehmungsdifferenzen aufzuzeigen. Für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bietet das Führungs-Feedback die Chance, ihren Vorgesetzten gegenüber in neutraler und sachlicher Form ihre Erwartungen hinsichtlich des Führungsverhaltens zu äußern und gleichzeitig auch eine Rückmeldung des im Arbeitsalltag erlebten Führungsverhaltens zu geben. Darüber hinaus lässt sich mittels des Führungs-Feedbacks eruieren, inwieweit die mit den Führungsverantwortlichen vereinbarten Leitlinien zur Führung und Zusammenarbeit tatsächlich schon gelebt werden.“*

Orientiert an den zuvor ausgearbeiteten und vereinbarten Leitlinien wurden etwa 40 Fragen in Fragebögen an 335 Mitarbeiter verteilt. Der Bürgermeister erzielte daraufhin eine Beteiligungsquote von 73,7 Prozent, dies ist im Vergleich zu anderen Kommunen mit Feedback-Erfahrung ein überdurchschnittlicher Wert. Die Antworten erleichterten der Stadt die weiteren Bemühungen, den Weg der Verwaltungsmodernisierung und der Steigerung der Arbeitgeberattraktivität voran zu bringen. So fand eine umfassende Sensibilisierung und fundierte Information der Entscheidungsträger und der anderen städtische Mitarbeiter statt. Mit Demografie-Workshops hat sich die Stadt Herzogenrath offensiv den Herausforderungen des Demografischen Wandels gestellt. Mit Unterstützung der Bertelsmann-Stiftung aufgelegte Demografie-Trainings unter Einbezug der politischen Entscheidungsträger hatten folgende Zielsetzung:

- Sensibilisierung für die Herausforderungen und konkreten Auswirkungen der Demografischen Wandels für Herzogenrath
- Bestandsaufnahme bereits laufender Prozesse/ Aktivitäten
- Zielentwicklung und Prioritätensetzung zur zukünftigen Gestaltung des demografischen Wandels in Herzogenrath
- Konkrete Zeit- und Maßnahmenplanung

Später konnten mit den gewonnenen Erkenntnissen auch die Bürgerschaft und die Multiplikatoren mit ins Boot geholt werden. (Quelle: Stadt Herzogenrath, Fachbereich Finanzen und Personal)

Die KGSt empfiehlt, das Führungsfeedback etwa alle zwei bis vier Jahre zu wiederholen. In der Lenkungsgruppe zu einem solchen Projekt sollten Mitglieder der Verwaltungsführung vertreten sein. Der interne Datenschützer sollte eingebunden werden. Weitere Informationen im KGSt-Bericht (B 5/2007) „Führungsfeedback“ (www.kgst.de).

Während die genannten Altersstruktur- und anderen Analysen immer mehr verfeinert werden, gilt es diese mit den Zielfindungs- und Konzeptentwicklungsprozessen der Stadt stets rückzukoppeln. Damit entsteht ein Managementzyklus, der die strategischen Planungen immer mehr verfeinert und verbessert. So sollten neben den Bestandsveränderungen und Bedarfsveränderungen auch weitere Planungsparameter wie demografische Entwicklungen, volkswirtschaftliche Rahmendaten oder absehbare technische Entwicklungen in den Planungsprozess einfließen und somit ein Personalbedarf oder Qualifizierungsbedarf noch treffgenauer ermittelt werden.

Zielentwicklung der Stadt/ Gemeinde unter Beteiligung des kommunalen Personalmanagements

Die Ziele der Stadt lassen sich sehr gut herausarbeiten, wenn für die Stadtpolitik ein spezielles Leitbild entwickelt wird, die Ziele optimaler Weise in einem integrierten Stadtentwicklungskonzept artikuliert werden und wenn darauf geachtet wird, dass sich die Zielentwicklung im Personalbereich widerspruchsfrei hierin einfügt.

Die demografische Situation erfordert also nicht nur eine strategische Neuorientierung kommunaler Personalpolitik mit nachhaltigem Personalentwicklungskonzept. Der Handlungsbedarf für die Stadt oder Gemeinde betrifft darüber hinaus den Modernisierungsprozess der gesamten Stadt. Neue Herausforderungen kann das kommunale Personalmanagement nur dann angemessen bewältigen, wenn es in diesem Modernisierungsprozess eine mitgestaltende Rolle einnimmt. Zu dieser Rolle gehört, bereits bei der Formulierung der übergreifenden Ziele für die Gesamtverwaltung nach dem spezifischen Beitrag des Personalmanagements zu fragen.

Für die Personalmanagementziele ist neben den übergeordneten kommunalen Entwicklungszielen und den selbst erhobenen Analysen (Altersstruktur...) auch relevantes Datenmaterial von außen zu berücksichtigen, so zum Beispiel Analysen zur allgemeinen Arbeitsmarktsituation der Stadt oder Gemeinde in ihrer Region...

Aus all diesen Erkenntnissen gilt es, konkrete Ziele für die Personalentwicklung abzuleiten. Hierzu heißt es im Gemeindetag-Baden-Württemberg-Papier „Führungsaufgabe Personalentwicklung“: *„Diese sollten nicht im ungefähren allgemeinen Konsens bleiben, sondern formuliert und dokumentiert werden. Sie können so eine mittel-*

fristige Leitlinie für Einzelmaßnahmen geben. Die Ziele sollten ausreichend konkretisiert werden.“ (Gemeindetag-Baden-Württemberg – „Führungsaufgabe Personalentwicklung“ – Empfehlungen zu Personalentwicklung, Personalmarketing und Ausbildung, 2009).

Hierauf hat bereits der KGSt-Bericht (B1/2002) „Strategische Ziele des Personalmanagements“ hingewiesen. Zu dem Bericht heißt es unter www.kgst.de unter anderem:

„Gerade weil es konfligierende Ziele und Interessen gibt, ist es umso notwendiger, die eigenen Ziele, die anzusprechenden Zielgruppen und die daraus abgeleiteten Produkte so klar wie möglich zu beschreiben... Bei der Formulierung strategischer Ziele für die einzelnen Handlungsfelder zeigt sich, dass vorab eine Klärung notwendig ist, von welchen methodischen Grundorientierungen sich das Personalmanagement leiten lässt. Dazu gehören: Erfolgsorientierung/Professionalisierung, Flexibilisierung/Individualisierung, Kundenorientierung/Qualitätsorientierung und Akzeptanzsicherung. Diese Grundorientierungen sind eine Richtschnur für die Entwicklung von Projekten wie für das tägliche Handeln“.

In einem weiteren Projekt beschreibt die KGSt solche Prozesse konkreter bezogen auf jüngste Entwicklungen. So heißt es zum KGSt-Bericht (B 3/2010): „Der demografische Wandel in Kommunalverwaltungen. Strategische Ausrichtung und Handlungsansätze des Personalmanagements“ unter www.kgst.de unter anderem: „Für das Personalmanagement besteht die neue Dimension darin, dass die Faktoren Alter und Vielfalt zunehmend an Bedeutung gewinnen. Beide Faktoren müssen integraler Bestandteil des Personalmanagements werden. Dazu ist es notwendig, zum einen bereits eingeführte und bewährte Entwicklungen innerhalb des Personalmanagements daraufhin abzuklopfen, welchen Beitrag sie zur Bewältigung des demografischen Wandels leisten, wie zum Beispiel das Personalmarketing und die Personalentwicklung. Zum anderen müssen aber auch neue Herausforderungen aufgegriffen werden, wie zum Beispiel die Bedeutung interkultureller Kompetenz...“ (Zu dem KGSt-Bericht: „Interkulturelles Personalmanagement“ siehe unten am Ende von 2.).



2 Praxisansätze zur Personalgewinnung

Bereits in der Einleitung wurde die aktuelle Entwicklung aufgezeigt, dass das Arbeitskräftepotenzial in Deutschland schrumpft und sich somit private und öffentliche Arbeitgeber in einem verschärften Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte befinden. Um in diesem Wettbewerb bestehen zu können, gibt es Möglichkeiten, die eigene Position zu stärken.

Attraktivität der Kommunalverwaltung als Arbeitgeber steigern

Das Personalmanagement der öffentlichen Arbeitgeber steht vor neuen Herausforderungen. Dazu gehört auch, dass die öffentliche Verwaltung in Zukunft aktiv Personal rekrutieren und dabei ihre Rekrutierungsbasis erweitern muss, um bestehende Reserven des Arbeitskräftepotenzials nutzen zu können. Hierzu muss die öffentliche Verwaltung ihre Attraktivität als Arbeitgeber stets im Blick behalten und um eine Verbesserung bemüht sein, um für qualifiziertes Personal interessant zu bleiben. Wie in allen Bereichen der öffentlichen Kommunikation gilt der Satz „Tue Gutes und rede darüber!“ Die Privatwirtschaft, insbesondere das „Handwerk“ nutzt die Möglichkeiten der „public relations“-Gestaltung mit gezielter Kommunikation nach außen zur Stärkung ihrer Marktposition seit Langem. Mit dem schärfer werdenden Wettbewerb um Fachkräfte sieht sich die kommunale Verwaltung zunehmend in einer vergleichbaren Marktsituation.

Aktives Personalmarketing seitens kommunaler Verwaltungen

Für Verwaltungen geht es zunächst darum, ihr Selbstverständnis als Wettbewerber um geeignete Mitarbeiter zu schärfen. Daraus ergibt sich konsequenterweise ein Bedarf an einem strategischen Management der Kommunikation mit Blick auf potenzielle Bewerberzielgruppen. Der vielerorts noch eher ungewohnte Ansatz, eigene Personalmarketingaktivitäten zu entfalten, zielt darauf, das Außenbild der Stadt wie bei einem Unternehmen gezielt im Sinne einer attraktiven „Marke“ zu gestalten. Ein solches **„Arbeitgeber-Branding“** kann in Verbindung mit entsprechenden Personalmarketingaktivitäten die Stadt im Marktwettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte erheblich stärken.

Hierzu kann die Stadt oder Gemeinde an einer durchaus beträchtlichen Akzeptanzbasis anknüpfen, die die Bevölkerung mit der Verwaltung verbindet. So heißt es in den Handlungsempfehlungen des Städteverbands

Schleswig-Holstein („Personal gewinnen und Personalarbeit gestalten – Welche Strategien haben Kommunen?“ 2010 S. 5): „Nach einer forsa-Umfrage aus dem Jahr 2010 ist das Vertrauen der Deutschen in Stadtverwaltungen insgesamt mit 49 Prozent als positiv zu bewerten, also die Menschen differenzieren zwischen öffentlicher Verwaltung im allgemeinen und Kommunalverwaltung im Besonderen. Dies ist wahrscheinlich darauf zurückzuführen, dass es gerade die Kommunalverwaltung ist, die für Bürgerinnen und Bürger erste staatliche Anlaufstelle ist, beispielsweise durch die Bereitstellung und Organisation von wichtigen Infrastruktureinrichtungen wie Kindergärten, Schulen, Feuerwehren, Straßen, Kanalisation oder für Verwaltungsdienstleistungen in den Bürgerämtern und für die Zahlung von Sozialleistungen.“ Und a. a. O. S. 22: „Ein zukunftsorientiertes Personalmarketing und -management für die kommunale Verwaltung müsste Menschen damit ansprechen, dass Verwaltung:

- nach demokratischen Prinzipien die Umsetzung des Gemeinwohls gestaltet;
- kostengünstig, aber eben nicht profitabel arbeitet;
- flexibel und positiv mit Veränderungen von Rahmenbedingungen umgeht,
- in Teamstrukturen arbeitet, in die sich jede/jeder Einzelne einbringt und in denen alle gemeinsam Teamziele entwickeln;
- methodische Kompetenzen benötigt;
- moderne und leistungsfähige Führungsinstrumentarien nutzt;
- den Anforderungen an ein strategisches Personalmanagement gerecht wird und
- eine moderne und gesundheitsorientierte Arbeitsorganisation bietet.“

Hieran lässt es sich für eine positive Außendarstellung des kommunalen öffentlichen Dienstes anknüpfen. Für die jeweilige Stadt spricht als Alleinstellungsmerkmal, dass sie – im Gegensatz zu vielen anderen Arbeitgebern – ganz dicht an den Belangen der Bürgerinnen und Bürger und zudem demokratisch legitimiert arbeitet. Beim Marketingauftritt sollte die Zielgruppe auf einer emotionalen Ebene angesprochen werden, beispielhaft dahingehend, den Sinn der kommunalen Arbeit in den Vordergrund zu stellen, wobei Begriffe wie „Gemeinwohlorientierung“ konkret herausgearbeitet werden sollten. Beispielsweise liegt bei der Ansprache potenzieller Feuerwehrmitarbei-

ter die Gemeinwohlorientierung in der hohen Bedeutung des Helfens und Rettens von Menschenleben. Andere Vorzüge dieser Mitarbeit (zum Beispiel für technisch Interessierte und das Gemeinschaftserlebnis) sollten auch Erwähnung finden.

Zur Vertiefung sei neben der genannten Publikation „Personal gewinnen und Personalarbeit gestalten – Welche Strategien haben Kommunen?“ von 2010 auf das 2012 im Rehm-Verlag erschienene Startpaket „PöS – Personalmanagement im öffentlichen Sektor – Methoden und Instrumente für die Praxis“ von Professor Dr. Andreas Gourmelon (Herausgeber) hingewiesen. Dessen Band „Personalmarketing im öffentlichen Sektor“ von Ingmar Behrens und Claudia Zempel enthält eine Schritt-für-Schritt-Anleitung für erfolgreiche Personalmarketing-Maßnahmen, insbesondere auch Tipps und Beispiele für eine „Markenbildung“ im öffentlichen Sektor (mehr Infos unter www.rehmnz.de – Personal).

Überörtlichkeit der Aktivitäten zum „Arbeitgeber-Branding Kommunalverwaltung“

Das „Arbeitgeber-Branding Kommunalverwaltung“ kann nicht von jeder kleinen Gemeinde mit ihrem vergleichsweise geringen jährlichen Personalbedarf allein gestemmt werden. Wünschenswert ist im Interesse der Wirksamkeit des Brandings – aber auch im Interesse der Verteilung des hiermit verbundenen Aufwandes – so viel Kooperation, wie überhaupt realisierbar ist. Für den Weg, durch Kooperation gleichgesinnter Kommunen das Arbeitgeberbranding auf Landesebene zu unterstützen, gibt es ein vorzügliches Beispiel aus Schleswig-Holstein, dem der DStGB weitere Verbreitung wünscht.

PRAXISBEISPIEL

Personalmarketingkooperation gleichgesinnter Kommunen in Schleswig-Holstein – www.berufe-sh.de

Obwohl sich auch die Kommunen eines Kooperationsprojektes gleichgesinnter Kommunen unterscheiden und am Arbeitsmarkt um die Fachkräfte konkurrieren, sprechen viele Vorteile für eine Allianz mit anderen Kommunen. Das beweist das Internetportal der Kampagne www.berufe-sh.de aus Schleswig-Holstein. Hier stellen sich derzeit über 20 Kommunen gemeinsam als attraktive Arbeitgeber in der Öffentlichkeit vor. Das Portal transportiert eine gemeinsame Informations- und Werbekampagne, mit der der Städteverband Schleswig-Holstein (DStGB-Mitgliedsverband) eine bisher bundesweit einzigartige Initiative ergriffen hat.

Dieses Internetportal eignet sich auch dazu, die große Bandbreite von Möglichkeiten in Kommunalverwaltungen für Nachwuchs- und Führungskräfte darzustellen. Somit trägt die Plattform dazu bei, die Attraktivität einer Beschäftigung im kommunalen öffentlichen Dienst generell überzeugend darzustellen.

Zur „Nachwuchsgewinnung“ junge Menschen zeitgemäß ansprechen

Hierzu bieten sich in der Praxis folgende Herangehensweisen an, die wir den Empfehlungen des Gemeindetages Baden-Württemberg („Führungsaufgabe Personalentwicklung“ – Empfehlungen zu Personalentwicklung, Personalmarketing und Ausbildung, 2009) entnommen haben:

- Junge Menschen zeitgemäß ansprechen heißt auch, dies in der Sprache der jungen Menschen zu tun;
- Gezielte Ansprache geeigneter Kreise über Web 2.0: soziale Netzwerke informieren und Zielgruppen für eine Tätigkeit in der Kommune interessieren;
- Gezieltes Herangehen an Schulen/Hochschulen, Personalbestand, Beurlaubte, vorzeitig Ausgeschiedene, Externe mit besonderen Potenzialen.



Praxisbeispiele zu einem positiven Außenmarketing der eigenen Stadt und Gemeinde als attraktiver Arbeitgeber lassen sich aufzeigen anhand von Internetauftritten mit Informationen zu Jobs/Ausbildung auf kommunalen Homepages, Messepräsenzen an Ausbildungsmessen oder Jobbörsen.

Auch die Familienangehörigen der Mitarbeiter sind ein Kreis, der mit Blick auf eine künftige Mitarbeit in der Verwaltung angesprochen werden sollte. Denn sie haben über ihren Verwandten einen Bezug zu dieser Arbeit, an dem man gut anknüpfen kann. So veranstaltet zum Beispiel die Stadt Beckum einmal im Jahr einen „Mitarbeiter-Kinder-Tag“, der diesem Kreis das Arbeitsumfeld des Elternteils und die gute Zielsetzung der Arbeit nahebringt.

Attraktive Ausbildungsmöglichkeiten aufzeigen oder ermöglichen

Generell ist Ausbildung in Zeiten zunehmenden Fachkräftemangels eine immer wichtiger werdende Aufgabe. Soweit die ausbildende Verwaltung auf die Ausbildung Einfluss nimmt, kann sie bei den Ausbildungsinhalten Akzente setzen, die zu ihrem Leitbild, ihrem gewünschten Außenbild („Branding“) beziehungsweise zu den geforderten Kompetenzen der Mitarbeiter besonders gut passen. Beispielhaft sei der Fall einer Ausbildung zum Beruf der Kauffrau/des Kaufmanns für Bürokommunikation genannt:

Wenn vor Ort die „soziale Kompetenz“ als Schlüsselkompetenz erwartet wird, dann wäre es angebracht, dass im Rahmen der Ausbildung Praktika oder Ausbildungstagen in sozialen Einrichtungen, wie zum Beispiel der Lebenshilfe, vorgesehen werden. Dies wird zum Beispiel in Neu-Ulm mit sehr guten Erfahrungen praktiziert. Ein **an die örtlichen Verhältnisse angepasstes Konzept** im Aus- und Fortbildungsbereich setzt voraus, dass die oben beschriebene Datenaufarbeitung erfolgreich durchgeführt wird und die Ziele und Maßnahmen in einem strategischen Prozess entwickelt und fortentwickelt werden.

PRAXISBEISPIEL

Personalentwicklungskonzeption der Großen Kreisstadt Rheinstetten

Die Große Kreisstadt Rheinstetten hat sich frühzeitig um eine nachhaltige Personalentwicklung bemüht und die Voraussetzungen dafür geschaffen, dass ihre Personalentwicklungskonzeption durch gezielte Fortschreibung zukunftsfähig wird. Hierzu wurde eine Projektgruppe gegründet, die nicht zu groß und mit fachlich/inhaltlich kompetenten Personen besetzt wurde, und zwar mit sechs Personen aus den Bereichen Hauptamtsleitung, Personalverwaltung, Organisationsabteilung. Den Auftakt bildete eine eintägige Klausurtagung mit zwei externen Referenten. Der Oberbürgermeister, der Personalentwicklung als Chefsache betrachtet, hat an der gesamten Tagung teilgenommen. So sorgte er für eine entsprechende Gewichtung des Themas und löste eine Signalwirkung für die spätere Umsetzung der Konzeption aus. Gemeinsam mit der Verwaltungsspitze wurde beschlossen, die Fortschreibung des bisherigen Konzeptes auf drei Handlungsfelder zu konzentrieren:

- **Führung** (klare Definition der Rolle der Führungskräfte; Entwicklung einer einheitlichen Führungsphilosophie; Einführung eines modularen Fortbildungsprogramms mit für Führungskräfte verpflichtender Teilnahme)
- **Ausbildung** (dem Wettbewerb um Nachwuchskräfte mit einer attraktiven Ausbildungskonzeption entgegentreten: Strukturierte Ausbildungspläne; Ansprechpartner für die Auszubildenden; Kommunikationsplattformen...)
- **Fortbildung** (neben Vermittlung von Fachwissen auch Angebote, die zum Beispiel Motivation, Persönlichkeit oder Sozialkompetenz entwickeln und fördern; externe wie interne Angebote; gründliche Vor- und Nachbereitung der Angebote mit Qualitätskontrolle der Anbieter).

In Rheinstetten wird die Personalentwicklungskonzeption kontinuierlich fortentwickelt mit folgendem Ziel: „Im Idealfall entsteht eine Personalentwicklungskonzeption, in der sich die Ziele der Verwaltung widerspiegeln und mit der sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter identifizieren können. Sie soll verlässliche Basis im Arbeitsalltag sein, die Gestaltungsmöglichkeiten zulässt, Weiterentwicklungschancen öffnet, aber auch Grenzen klar aufzeigt“. (Quelle: Brigitte Wagner in BWGZ 13/2009 S. 682).

Die Verwaltung interkulturell öffnen

Auch wenn die Statistik in diesem Bereich lückenhaft ist, so ist jedoch offensichtlich, dass zum Beispiel Menschen mit Migrationshintergrund im Personalbestand aller öffentlichen Verwaltungen unterrepräsentiert sind. Um aus diesem Bereich künftig mehr qualifizierte Mitarbeiter zu erhalten, bedarf es neben der bereits erwähnten zielgruppenorientierten Ansprache weiterer Anstrengungen, die die Verwaltung befähigen, sich mit gestärkter interkultureller Kompetenz diesem immer wichtiger werdenden Kreis der potenziellen Mitarbeiter zu öffnen. Der DStGB hat dazu in dem 2011 ausgearbeiteten „Nationalen Aktionsplan Integration“ zusammen mit DST und DLT empfohlen,

- „den Anteil von Menschen mit Migrationshintergrund in den Verwaltungen zu erhöhen, zum Beispiel durch Ausbildungsinitiativen oder durch das aktive Anwerben von entsprechend qualifizierten Migrantinnen und Migranten in kommunalen Stellenausschreibungen, durch Kooperationen mit Schulen oder mittels Organisation von Schulpraktika. Um Erfolge in diesem Bereich messbar zu machen, kommt die Formulierung kommunaler Zielgrößen in Betracht. Auf diese Weise leisten die Kommunen in ihrer Rolle als Arbeitgeber einen unmittelbaren Beitrag zur beruflichen Integration;
- die kommunalen sozialen Dienste konzeptionell und personell den Bedarfen der Menschen mit Migrationshintergrund zu öffnen;
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Weise fortzubilden, dass dem Ziel der Kundenfreundlichkeit und dem Bedarf an interkultureller Kompetenz in Verwaltung und kommunalen Einrichtungen noch wirkungsvoller Rechnung getragen werden kann.“

Die Bundesvereinigung der kommunalen Spitzenverbände erarbeitet derzeit eine Handreichung, die bei der interkulturellen Öffnung der kommunalen Verwaltung hilfreich ist und unter www.dstgb.de zum kostenlosen Download bereitgestellt wird.

Hinzuweisen ist auch auf den KGSt-Bericht: „Interkulturelles Personalmanagement“ (B 2/2011), zu dem es unter www.kgst.de heißt: „Die Umsetzung der integrationspolitischen Ziele einer Kommune wie auch die personalpolitischen Herausforderungen als Folge der demografischen Entwicklung machen ein interkulturelles Personalmanagement erforderlich. Interkulturelles Personalmanagement umfasst alle Maßnahmen, die dazu beitragen,

- neue Zielgruppen für eine Tätigkeit im öffentlichen Dienst zu gewinnen und
- interkulturelle Potenziale in der Organisation zu erkennen und zu nutzen.“



3 Parallel dazu: Durch Aufgabenkritik und „Interkommunale Zusammenarbeit“ Personalbedarf reduzieren

Wenn die Entwicklungstrends auf einen harten Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter schließen lassen und die Verfügbarkeit von solchen Kräften zunehmend zu einem den Handlungsspielraum der Stadt/Gemeinde begrenzenden Faktor wird, so stellt sich noch stärker als bisher die Frage, wie die wichtigen Leistungen der Kommune mit einer geringeren Personaldecke zu erbringen sind. So gilt es für die Verwaltungsführung nicht nur unter finanziellen, sondern auch unter personalpolitischen Erwägungen die Frage zu beantworten, inwieweit durch Aufgabenkritik und Interkommunale Zusammenarbeit Personalbedarf reduziert werden könnte. So könnte mit der Aufgabenkritik eine Konzentration des Verwaltungshandelns auf besonders vordringliche Aufgaben herbeigeführt werden. Entgegen einer weit verbreiteten Annahme ist der Spielraum für Privatisierungen zunehmend erschöpft. Wenn öffentliche Aufgaben von einer Gemeinde kaum noch gut wahrgenommen werden können, bietet sich jedoch die Interkommunale Zusammenarbeit als Ausweg an.

Der DStGB hat in diversen DStGB-Dokumentationen die Chancen der interkommunalen Zusammenarbeit und der „Shared Service“-Möglichkeiten dargestellt, Praxisbeispiele aufgezeigt und auch an dem Wettbewerb „komm-KOOP“ sowie an der Entstehung des KGSt-Berichts (5/2009) „Interkommunale Zusammenarbeit erfolgreich planen, durchführen und evaluieren“ mitgewirkt. Der DStGB setzt sich aber auch für einen guten Rechts-

rahmen dieser Kooperationen ein. So wendet er sich gegen eine Umsatzsteuerpflicht für die zwischen juristischen Personen des öffentlichen Rechts auf öffentlich-rechtlicher Grundlage erbrachten Beistandsleistungen (BFH-Urteil vom 10.11.2011 – V R 41/10 bejaht diese), gegen die Anwendung des europäischen Wettbewerbs- und Vergaberechts bei rein interkommunalen Kooperationen ohne Beteiligung privater Dritter sowie gegen die im Dezember 2011 in das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz eingeführte Verpflichtung, bei der Arbeitnehmerüberlassung im Rahmen der interkommunalen Zusammenarbeit ein formelles Erlaubnisverfahren durchführen zu müssen.

Trotz des teilweise verfehlten Rechtsrahmens könnte auch der Fachkräftemangel als – neben dem Finanzmangel – weitere Ressourcenrestriktion dazu führen, dass mehr Städte und Gemeinden in geeigneten Fällen eine interkommunale Zusammenarbeit vereinbaren, um weiterhin das gewünschte Leistungsniveau bei der Erbringung öffentlicher Leistungen ermöglichen zu können.

PRAXISBEISPIEL

zum Thema „interkommunale Zusammenarbeit“ im Kreis Warendorf

Ende des Jahres 2009 wurde auf Initiative der Bürgermeister im Kreis Warendorf ein Projekt „Aufgabenkritik“ initiiert, in dessen Rahmen alle kreisangehörigen Städte und Gemeinden sowie der Kreis Warendorf selbst ihre Auf-

gaben dahingehend überprüfen wollten, inwieweit diese möglicherweise in Zukunft effizienter wahrgenommen werden können und wo sich gegebenenfalls eine interkommunale Zusammenarbeit anbietet.

Es wurde beschlossen, dass sich unter Führung einer Lenkungsgruppe, welche aus einigen Bürgermeistern sowie dem Kreiskämmerer besteht, verschiedene Arbeitsgruppen mit jeweils vorher festgelegten Themenbereichen beschäftigen sollen. Den Arbeitsgruppen gehören dabei die zuständigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aller Städte und Gemeinden sowie des Kreises für den jeweiligen Aufgabenbereich an. Die Lenkungsgruppe bündelt die Ergebnisse der Arbeitsgruppen und spiegelt diese in die Konferenz der Bürgermeisterin und der Bürgermeister sowie zum Kreis. Daneben hat die Lenkungsgruppe die Aufgabe, die Arbeitsgruppen zu koordinieren. Seitdem wurden verschiedene Arbeitsgruppen gebildet und haben zum Teil ihre Arbeiten mit entsprechenden Berichten bereits abgeschlossen. Andere Arbeitsgruppen sind derzeit tätig und weitere sollen in der Zukunft gebildet werden. Die ersten Arbeitsgruppen haben sich mit den Themen „Schule und Bildung“, „Kinder- und Jugendhilfe“, „Gebäudewirtschaft“ und „Bauhöfe und Tiefbau“ beschäftigt.

Bereits aus diesen Arbeitsgruppen haben sich wertvolle Erkenntnisse für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ergeben. So wurden im Bereich „Schule und Bildung“ konkrete Schülerströme zwischen den Städten und Gemeinden im Kreis Warendorf erhoben und konnten für künftige Planungen Verwendung finden. Im Bereich der „Kinder- und Jugendhilfe“ wurde vereinbart, durch gemeinsamen Leistungseinkauf zu versuchen, die Kosten der einzelnen Jugendhilfeträger zu reduzieren. Ein wichtiges Ergebnis der Arbeitsgruppe „Gebäudewirtschaft“ war, dass in einigen Städten und Gemeinden des Kreises Warendorf die Reinigungsrhythmen in öffentlichen Gebäuden angepasst werden konnten. Erfahrungen aus einzelnen Städten und Gemeinden mit kostengünstigeren Rhythmen wurden hier von anderen Gemeinden übernommen. Die Ergebnisse der Arbeitsgruppe „Bauhöfe und Tiefbau“ haben letztlich dazu geführt, dass die Bauhöfe des Kreises Warendorf und der Stadt Beckum im Jahre 2012 an einem Neubaustandort zusammengeführt werden. Nach einem gemeinsam beauftragten Gutachten werden hierdurch jährlich auf beiden Seiten etwa 100 000 Euro an Kosten eingespart werden können. Weitere Arbeitsgruppen, etwa zum Thema „Brandschutz“, „Bauordnungswesen“ und „Klima- und Umwelt“ arbeiten derzeit intensiv daran, neue Vorschläge zu erarbeiten.

Unabhängig von den bereits genannten Ergebnissen der Arbeitsgruppen, die auch zu einer verstärkten interkommunalen Zusammenarbeit führen, sind die Arbeitsgruppen auch für die Zusammenarbeit zwischen den Städten und Gemeinden sowie dem Kreis Warendorf von nicht zu unterschätzender Bedeutung. Aus den Gesprächen heraus entwickeln sich immer neue Ideen der interkommunalen Kooperation.

Ansprechpartner in dieser Fragestellung ist der Bürgermeister der Stadt Beckum und Sprecher der Bürgermeister im Kreis Warendorf, Dr. Karl-Uwe Strothmann.

Interkommunale Zusammenarbeit ist speziell im Personalbereich ein zunehmend bedeutendes Thema, sei es bei Kooperationen im Bereich gemeinsamer Personalabrechnungen oder auch bereits bei der Erstellung der Konzepte, die den Personalbereich an die veränderten Rahmenbedingungen anpassen sollen.

PRAXISBEISPIEL

Interkommunale Zusammenarbeit in Baden-Württemberg zur Erarbeitung eines Personalentwicklungskonzeptes

Führungskräfte aus den baden-württembergischen Städten Calw, Freudenstadt, Gerlingen, Markgröningen und Remseck haben in einem interkommunalen Arbeitskreis die Rahmenbedingungen und die Struktur für ein Personalentwicklungskonzept erarbeitet. Der Gemeindegtag Baden-Württemberg hatte zu dem interkommunalen Angebot (Beratungsgeleitzug) eingeladen. Unter Leitung des Geschäftsführers des Instituts für Management GmbH (IMAKA) in Leonberg erstellten die Teilnehmer in vier Treffen die Konzeption, nachdem sie viele Gemeinsamkeiten entdeckt und Probleme erörtert hatten. Die Konzeption lässt sich in folgende Bereiche gliedern:

- Leitlinien der Personalentwicklungskonzeption,
- Handlungsfelder und Instrumente,
- Ausbildung,
- Fortbildung (fachlich und fachübergreifend),
- Entwicklung von Potenzialen bei Mitarbeitern und Führungskräften,
- Gesundheitsförderung,
- Verantwortlichkeiten,
- Wissensmanagement.



Anschließend passen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Arbeitsgruppe die interkommunal erarbeitete Konzeption auf die jeweiligen Gegebenheiten und Bedürfnisse ihrer Stadt an und wollen die angepasste Version dann entweder per Gemeinderatsbeschluss oder Organisationsverfügung des (Ober-)Bürgermeisters in Kraft setzen. Der Austausch der Erfahrungen zwischen den Beteiligten wird fortgesetzt und auch auf weitere Fragen aus den Bereichen Personal/Organisation ausgedehnt.

(Quelle: Christine Kullen und Frank Last in BWGZ 2/2011 S. 85).

4 Praxisansätze zur Personalbindung oder -entwicklung

Öffentliche Arbeitgeber sollten mit einer alters- und altersgerechten Personalpolitik ihre Mitarbeiter motivieren und leistungsfähig halten. Zur passgenauen Ausgestaltung von Maßnahmen zur Personalbindung bzw. -entwicklung bedarf es – wie oben unter 1. ausgeführt – einer vorherigen „Strategischen Analyse“, also eines Prozesses, der die Erfassung des Ist-Zustandes sowie die Prozesse der Zielfindung und der Ableitung von langfristigen Handlungsoptionen wechselseitig miteinander verbindet.

4a Mitarbeiter motivieren – Führungskompetenz weiterentwickeln

Mitarbeitermotivation: Potenziale erkennen und ausschöpfen

Wenn es darum geht Maßnahmen zu treffen, die eine Stärkung der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft sowie letztlich eine Verlängerung des Verbleibs der Mitarbeiter in der Verwaltung ermöglichen, ist eine differenzierte, an den spezifischen Potenzialen des Mitarbeiters orientierte Vorgehensweise zu empfehlen.

Eine mögliche Vorgehensweise deuten die Empfehlungen des Gemeindetages Baden-Württemberg („Führungsaufgabe Personalentwicklung“ – Empfehlungen zu Personalentwicklung, Personalmarketing und Ausbildung, 2009) stichwortartig an:

- Potenzialbeurteilung als Ausgangspunkt für potenzialgerechten Personaleinsatz („der richtige Beschäftigte am richtigen Platz“),
- Qualifikation optimal nutzen: Delegation, unterwer-

tige Beschäftigung vermeiden; Führungsspanne angemessen ausweiten,

- Mitarbeitergespräch, Zielvereinbarungen...
- Leistungsfördernde/s Arbeitsklima/Führungskultur...,
- Leistung anerkennen, transparentes System der Leistungshonorierung,
- Führungspersönlichkeiten erkennen und ihre Entwicklung fördern, Perspektiven definieren,
- „Lernende Verwaltung“: fehlertolerantes Arbeitsklima („Fehler sind Lernchancen“),
- Team- und Projektarbeit,
- Qualitätsmanagement, betriebliches Vorschlagswesen,
- Mentoring, Praktika in anderen Organisationseinheiten und Verwaltungen.

Gelingt es, die Verwaltungsmitarbeiter mit solchen Instrumenten zu stärken, wächst die Chance, dass sie künftig länger als bisher der Verwaltung als Mitarbeiter erhalten bleiben. „Motiviert, qualifiziert und gesund arbeiten“ ist eines der in nächster Zeit noch zu konkretisierenden Ziele der „Demografiestrategie der Bundesregierung“ („Jedes Alter zählt – Demografiestrategie der Bundesregierung“, Herausgeber. BMI, 2012 www.bmi.bund.de).

Fortbildung

Eine ähnlich das Personal an die Verwaltung bindende Funktion hat die berufsbezogene Fortbildung, die es den Mitarbeitern ermöglicht, mit den neuesten Entwicklungen

in den einzelnen Sachgebieten mitzuhalten. Hierdurch wird verhindert, dass sie den Arbeitsweisen der jüngeren, frisch ausgebildeten Kollegen nicht mehr folgen können.

Fortbildung wird unter dem Blickwinkel der neuen Herausforderungen immer wichtiger: Zu dem Fachkräftemangel kommt als weitere Herausforderung hinzu, dass es aufgrund des demografischen Wandels, aber auch aufgrund des technischen Fortschritts veränderte Anforderungen an das Personal der Kommunen gibt, die einen entsprechenden Schulungsbedarf nach sich ziehen.

Auch hierzu sei wieder auf die Empfehlungen des Gemeindetages Baden-Württemberg („Führungsaufgabe Personalentwicklung“ – Empfehlungen zu Personalentwicklung, Personalmarketing und Ausbildung, 2009) verwiesen:

- Je nach Zielgruppe in verständlicher Sprache sowie auch auf geeigneten Kanälen die Ausbildungsmöglichkeiten kommunizieren,
- Möglichkeiten der Fortbildung (auch für Führungskräfte) nutzen und optimieren,
- gegebenenfalls auf interkommunaler oder landesweiter Ebene entsprechende Fortbildungsangebote schaffen,
- Flexibilität der Fortbildungsangebote für unterschiedliche Situationen der Beschäftigten: also auch Ausbildung neben dem Job, Fach-Fortbildung im Job, Job-Unterbrechung mit Rückkehrgarantie,
- Flexibilität bei den Fortbildungsinhalten: bei Bedarf auch Sprach-Fortbildung mit Zertifikatskursen oder „Soft Skills“ Fortbildung.

Diversity Management – Sensibilität für unterschiedliche Beschäftigtengruppen

Will man das Engagement verschiedenster Menschen möglichst effektiv und dauerhaft erhalten, so gilt es das Arbeitsumfeld mit Blick auf unterschiedliche Beschäftigtengruppen jeweils sensibel und angemessen zu gestalten. Seit langem wird unter gesundheitlichen Präventionserwägungen nach altersgerechten Formen des Arbeitens gesucht. Dazu sei auf den unten (4c) thematisierten Block zum „Gesundheitsmanagement und -förderung“ verwiesen. Darüber hinaus wird zunehmend **altersgerechtes Lernen** gefordert und gefördert, damit die 50+-Generation eine faire Chance bekommt, mit modernen Technikentwicklungen und sozialen Innovationen mitzuhalten. Auch dies hilft bei der Personalbindung.

Um herauszufinden, wie gut die eigene Verwaltung im Bereich der „altersgerechten Personalentwicklung“

aufgestellt ist, kann man über www.age-cert.de einen „**AGE CERT-Selbstcheck**“ durchführen. Dieses webbasierte Befragungstool bietet einen Orientierungsrahmen für das Eruiieren von Stärken und Verbesserungspotenzialen, und zwar anonym. Der Selbstcheck wird automatisch ausgewertet, die Ergebnisse werden online dargestellt. Der Selbstcheck wurde auf wissenschaftlicher Basis entwickelt und ist in fünf Handlungsfelder gegliedert: Arbeitsgestaltung, Gesundheitsverhalten, Laufbahngestaltung, Gratifikation und Weiterbildung/Qualifizierung. Jede Antwort hat einen spezifischen Bewertungsfaktor, der durch Befragungen von Experten aus Personalwesen und Wissenschaft ermittelt wurde.

Personal zu binden verlangt aber nicht nur den Blick auf die älteren Mitarbeiter. Alle Beschäftigtengruppen müssen miteinander klar kommen und für ihre spezielle Situation Rahmenbedingungen erkennen, in denen sie sich gut aufgehoben fühlen. Mit unterschiedlichen Gruppen sind hier die äußerlich wahrnehmbaren Unterschiede wie zum Beispiel Geschlecht, Ethnie und Alter, aber auch die eher subjektiven Unterschiede wie Religion, sexuelle Orientierung und Lebensstil gemeint.

Diese Unterschiede müssen nicht als Problem betrachtet werden, vielmehr gilt es auch die darin liegenden Chancen zu erkennen. So wird oft der Begriff „Diversity Management“ beziehungsweise „Vielfaltsmanagement“ genutzt, wenn man betonen will, dass sich die soziale Vielfalt konstruktiv nutzen lässt. Die Ziele von Diversity Management sind es, eine produktive Gesamtatmosphäre in der Organisation zu erreichen, soziale Diskriminierungen von Minderheiten zu verhindern und die Chancengleichheit zu verbessern. Dabei steht aber nicht die Minderheit selbst im Fokus, sondern die Gesamtheit der Mitarbeiter in ihren Unterschieden und Gemeinsamkeiten. Diversity Management strebt die situative Optimierung von Heterogenität und Homogenität zur Erreichung gesetzter Ziele an. So werden hierzu oft neben den äußerlich wahrnehmbaren und subjektiven Unterschieden auch fach-/branchenfremdes Wissen und Erfahrungen von Arbeitskräften (Quereinsteiger) gezielt eingesetzt, um die Heterogenität auf allen Ebenen durchzusetzen. Die Integration von Mitarbeitern, die einer Minderheit angehören, zum Beispiel Menschen mit Migrationshintergrund (siehe auch oben unter 2.), passt damit gut in das Konzept des Diversity Managements.



Ausschöpfen der gegebenen Flexibilisierungsmöglichkeiten im TVöD sowie im Bereich des Dienstrechts für die Beamten

Viele Kommunen und ihre Unternehmen nutzen die bereits bestehenden tarifvertraglichen Regelungen zur Linderung der Folgen des demografischen Wandels. Das kommunale Tarifrecht sieht unter anderem Regelungen zum flexiblen Übergang in die Rente, zu Arbeitszeitkonten, Teilzeitbeschäftigung und Lebensarbeitszeitkonten vor.

Wer in Umsetzung des TVöD ein von guter Kooperation in der Verwaltung getragenes Konzept einer leistungsorientierten Bezahlung (LOB) einführt, trägt damit zur Steigerung seiner Attraktivität als Arbeitgeber bei. Dies erleichtert die Personaleinstellung ebenso wie die Personalbindung. Zunehmend wird zur Personalbindung auch über „Halteprämien“ in geeigneten Fällen diskutiert. Das Tarifrecht dürfte sich auch in Zukunft weiterentwickeln und der Praxis geeignete Instrumente zur Verfügung stellen.

Führungskräfte für Herausforderungen des Wandels stärken

Führungskräfte treffen die neuen Herausforderungen besonders. Sie sollten sich in geeigneter Weise im Sinne des „permanenten Lernens“ weiterentwickeln, um den Anforderungen des Berufes, aber auch ihrer seelischen und physischen Gesundheit gerecht zu werden. Die große Herausforderung beschreiben treffend die Handlungsempfehlungen aus Schleswig-Holstein: „Personal gewinnen und Personalarbeit gestalten – Welche Strategien haben Kommunen?“ (2010 S. 20): „Es ist Aufgabe von Verwaltung sich das Vertrauen von Politik zu erarbeiten, um durch Fachlichkeit, Schnelligkeit und Professionalität ausgewogene Entscheidungen herbeizuführen. Um diesen Ansprüchen genügen zu können, müssen Führungskräfte in Verwaltungen neue und andere Kompetenzen entwickeln und herausarbeiten. Dabei sind Kompetenzen in Kommunikation im Sinne von Gesprächsführung, Mediation und Moderation, in Veränderungs- und Projektmanagement und in Lösungsorientierung gefragt“. Führungsqualitäten sind durchaus lernbar:

PRAXISBEISPIEL

Coaching von Führungskräften in Biberach an der Riss

In Biberach an der Riss wird der Fortentwicklungsprozess im Bereich der Personalpolitik von einem Coaching der Führungskräfte begleitet. Denn es hat sich gezeigt, dass die übrigen Unterstützungsangebote meist schnell

erschöpft sind: Das Besuchen eines Seminars (zum Beispiel „Das Einmaleins der Führung“), das Lesen eines Fachaufsatzes (zum Beispiel über „Konfliktmanagement“) und das gelegentliche Gespräch mit Führungskräften anderer Kommunen hilft oft nicht bei konkreten Problemlagen oder bei einer generellen Weiterentwicklung der eigenen „Führungspersönlichkeit“. Wie in der privaten Wirtschaft können sich auch Führungskräfte in der Verwaltung durch professionelle Coaches unterstützen lassen. Diese begleiten Kunden im beruflichen Kontext, um deren Kompetenzen zu stärken und Handlungsoptionen zu erkennen, die im Alltag und mit Binnenblick nur schwer erkennbar sind. Die Amtsleiterinnen und Amtsleiter in Biberach an der Riss haben in einer Klausur den Schwerpunkt der Führungsunterstützung definiert und haben erste Erfahrungen mit den Coaches gemacht. Danach betrachten Sie das Instrument als eine hoch qualitative Handreichung für Führungskräfte. Die Personalverantwortlichen betrachten die Erfahrungen hiermit als „ermuntern positiv“. (Quelle: Joachim Simon in BWGZ 13/2009 S. 699).

Das Lernen von Führungsqualitäten ist auf vielfältige Art möglich. Zur Anregung seien die Empfehlungen zu Personalentwicklung, Personalmarketing und Ausbildung, des Gemeindetages Baden-Württemberg („Führungsaufgabe Personalentwicklung“, 2009) zitiert: zur Steigerung der Führungsqualitäten eignen sich grundsätzlich Instrumente wie

- Führungskräftezirkel, Führungskräfte-Netzwerke,
- Führungswerkstatt: Diskussion von Führungsfragen,
- „change management“ – Erfahrungsaustausch unter oberen Führungskräften; Führungskräftefortbildung.

4b Lebensphasenorientierte Personalentwicklung

Gute Bedingungen für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie / Privatleben

Familiengerechtigkeit in der Stadt oder Gemeinde wird angesichts der demografischen Entwicklung immer wichtiger bei der Suche nach einem geeigneten Wohnort. Familienfreundlichkeit in der Verwaltung ist ein entscheidender Erfolgsfaktor, um qualifizierte Fachkräfte zu gewinnen und zu binden. Der KGSt-Bericht (B 3/2009): Arbeitgeber Kommune. Erfolgsfaktor Familienfreundlichkeit hebt hervor, dass Familienfreundlichkeit ein entscheidender Erfolgsfaktor ist. Unter www.kgst.de heißt es hierzu:

„In einer familienfreundlichen Verwaltungskultur wird den betroffenen Beschäftigten signalisiert, dass

es ihrem Arbeitgeber wichtig ist, sie als aktives Personal zu erhalten, indem er durch entsprechende Rahmenbedingungen die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ermöglicht. Aus Arbeitgebersicht müssen vor allem die vorhandenen Potenziale noch besser als bisher genutzt werden. Zufriedene, gesunde und motivierte Beschäftigte ohne längere „berufliche Auszeiten“ tragen zu einer hohen Arbeitsproduktivität bei. Die Umsetzung einer Strategie „familienfreundlicher Arbeitgeber Kommunalverwaltung“ erfordert familienfreundliche Prozesse und Strukturen. Dabei ist individuellen Lösungen der Vorrang vor starren Konzepten zu geben. Zu familienfreundlichen Instrumenten der Personalentwicklung gehören neben einer gezielten Beratung und Begleitung der Betroffenen, Personalentwicklungsgespräche als Teil des Mitarbeitergesprächs durch die Führungskraft. Ferner gewinnen die betrieblich unterstützte Kinderbetreuung, spezielle Angebote für Väter sowie Familienserviceangebote für Beschäftigte mit zu pflegenden oder zu betreuenden Angehörigen an Bedeutung.“

In der Praxis geht es also vor allem um flexible Arbeitszeitmodelle, vielfältige Teilzeitvarianten und eine Wiedereinstiegsbegleitung. Bei entsprechenden Maßnahmen gilt es auch die Führungskräfte einzubinden und die Bedeutung einer entsprechenden internen Kommunikation nicht zu vernachlässigen, damit die Maßnahmen ihre optimale Wirkung entfalten können.

Familiengerechte Kommune

Das „**Audit familiengerechte Kommune**“ ist ein Planungs- und Führungsinstrument, das Kommunen den Weg zu einer strategischen und gemeinsam getragenen Familienorientierung weist. Die Bertelsmann Stiftung, das Ministerium für Generationen, Familie, Frauen und Integration in Nordrhein-Westfalen und die berufundfamilie gGmbH haben Mitte 2008 damit begonnen, eine Auditierung zu entwickeln, mit der Kommunen ihre Familienpolitik systematisieren und strategisch weiterentwickeln können. Nach der erfolgreichen Pilotierung des Audits bietet der Verein „Familiengerechte Kommune e.V.“ das Audit bundesweit an. Das Audit familiengerechte Kommune ist ein strategisches Planungs- und Führungsinstrument für die politische Entscheidungsebene. Folgende Elemente in Teil des Auditkonzeptes:

- Es entwickelt auf Basis einer Analyse der familienpolitischen Ausgangslage eine nachhaltige Gesamtstrategie.
- Es führt zu mehr Verbindlichkeit in Politik und Verwaltung.

- Es bündelt vorhandene Aktivitäten und führt zu einem stärker abgestimmten Vorgehen aller Beteiligten.
- Es intensiviert die Zusammenarbeit der Kommune mit ihren Bürgern und der freien Wohlfahrtspflege.
- Der Prozess wird durch erfahrene und lizenzierte Auditorinnen und Auditoren gesteuert.
- Es erfolgt eine seriöse, qualitative Begutachtung durch unabhängige Experten.
- Die Umsetzung der erarbeiteten Maßnahmen wird über drei Jahre durch eine jährliche Berichterstattung abgesichert.
- Über drei Jahre ist die teilnehmende Kommune an einem kollegialen Fortbildungs- und Austauschnetzwerk beteiligt, das vom Verein organisiert wird.

Ausführliche Informationen gibt es im Internet unter www.familiengerechte-kommune.de.

PRAXISBEISPIEL

Stadt Fellbach: Lebensphasenorientierte Personalentwicklung (LOPE)

Die Stadt Fellbach hat mit folgendem Modell auf sich aufmerksam gemacht: Um die an Mitarbeiter gestellten Leistungsanforderungen besser in Einklang mit ihren Fähigkeiten, persönlichen Erwartungen und individuellen Bedürfnissen bringen zu können, hat die Stadt das Konzept der „lebensphasenorientierten Personalentwicklung“ – kurz LOPE – entwickelt.

LOPE berücksichtigt sowohl den betrieblichen als auch den familiären Lebenszyklus der Mitarbeiter und trägt dazu bei, beide Lebenszyklen miteinander zu vereinbaren. So wird berücksichtigt, dass sich in der so genannten Wachstumsphase, in der die Karriere der Mitarbeiter an Fahrt aufnimmt, für viele die Frage nach der Familiengründung und damit der Kinderbetreuung stellt. In der anschließenden Reifephase streben Mitarbeiter beispielsweise eine Weiterqualifizierung an. In der so genannten Sättigungsphase – wenn Mitarbeiter bereits viele Jahre tätig sind – müssen eventuell private Pflegeaufgaben berücksichtigt werden.

Für all diese Szenarien sind im Rahmen von LOPE Maßnahmen geschaffen worden, die den Themenblöcken „Arbeiten und Leben“, „Fit und Gesund“, „Kommen und Bleiben“ und „Fordern und Fördern“ zugeordnet sind. Zu den Maßnahmen zählen flexible Arbeitszeiten, Teilzeitmodelle, Pflegeauszeiten, Betreuungszeitkonten, Lebensarbeitszeitkonten für Beschäftigte über 55 sowie Kinderbetreuung während der Arbeitszeit und Telearbeit.

Quelle: <http://www.beruf-und-familie.de>

Neben der flexiblen Gestaltung der Beschäftigung (Flexible Arbeitszeit und Modelle wie Teilzeitarbeit, Telearbeit, mobiles Arbeiten) stehen im Interesse der Familienfreundlichkeit Modelle für eine häusliche Entlastung in verschiedenen Sorge-Fällen zur Diskussion (U3- und Kindergarten-Plätze, Senioren- und Krankenpflege-Hilfe).

PRAXISBEISPIEL

Stadt Biberach an der Riss: Telearbeit – auch für Führungskräfte!

Das Angebot von Telearbeitsplätzen ist eigentlich nicht neu. Seltener verfügen Kommunen über Telearbeitsplätze für Führungskräfte. Die Stadt Biberach hat es gewagt und seit Jahren gute Erfahrungen damit gemacht.

So arbeitet die Kämmerin und Fachbeamtin fürs Finanzwesen seit Jahren teilweise von zu Hause aus, um Beruf und Familie in Einklang zu bringen. Sie arbeitet weiterhin in Vollzeit, benutzt aber zu Hause rege einen städtischen PC. Für die Mitarbeiter/innen und Kolleg/innen ist sie regelmäßig erreichbar. Dies klappte problemlos, die Motivation sei enorm hoch.

Das gilt auch für den Leiter der Biberacher Stadtbücherei, dessen 15 Mitarbeiter keine Probleme mit der Telearbeit ihres Chefs haben. Anfängliche Bedenken haben sich längst zerstreut. Er selbst betont, dass ein funktionierendes Team und eine gute Selbstorganisation für den Erfolg wichtig sind. Er betrachtet dieses Angebot der Stadt als einen hohen Ansporn für seine Arbeit als Führungskraft.

Die Telearbeit ist in Biberach in einer Dienstvereinbarung zwischen Personalrat und Oberbürgermeister geregelt. (Quelle Joachim Simon in BWGZ 13/2009 S. 698).



4c Gesundheitsmanagement und -förderung

Krankheitsbedingte Fehlzeiten zu minimieren und den Fällen von gesundheitsbedingten Leistungsreduzierungen sowie vorzeitigem Eintritt in den Ruhestand möglichst entgegenzuwirken, sind bereits Gründe genug ein betriebliches Gesundheitsmanagement zu installieren. Außerdem wächst die Arbeitgeberattraktivität mit jedem gesunden Mitarbeiter, der gern länger in der Organisation verbleibt. Die KGSt hat sich bereits früh mit diesen Themen auseinandergesetzt (KGSt-Bericht 1/2005 „Betriebliches Gesundheitsmanagement als Führungsaufgabe“ (Infos hierzu unter www.kgst.de).

PRAXISBEISPIEL

Das Gesundheitsmanagement der Stadt Beckum

Die Aktivitäten der Stadt Beckum im Bereich eines Gesundheitsmanagements begannen im Jahr 2009. Was zunächst nur die subjektive Wahrnehmung einer hohen Anzahl von Krankentagen war, konnte mit Hilfe des automatisierten Personalabrechnungsverfahrens mit Fakten belegt werden. Die Krankenquote bei der Stadt Beckum war überproportional hoch. Insbesondere konnte mit Hilfe des Verfahrens genau ermittelt werden, welche Gruppen des Personals wie lange arbeitsunfähig waren. Der wirtschaftliche Verlust durch das krankheitsbedingte Fehlen betrug im Jahr 2010 ca. sechs Prozent der gesamten Personalaufwendungen.

Der Bürgermeister der Stadt Beckum beauftragte daher die Personalverwaltung mit dem Aufbau eines Gesundheitsmanagements. Die Kernarbeitsgruppe bestand zunächst aus Mitarbeitern der Personalverwaltung und des Personalrates. Hier wurden in einem ersten Schritt die dringendsten Notwendigkeiten geplant, die dazu dienen sollten, in ausgewählten Organisationseinheiten die Krankenquote zu reduzieren. Der erste Schritt war daher die genaue Analyse aller zur Verfügung stehenden Fakten.

Die Arbeitsgruppe stellte fest, dass zunächst im Bereich der hauptamtlichen Feuerwehr ein dringender Handlungsbedarf zu verzeichnen war. Die ständig wechselnden Einsatzzeiten der Feuerwehr, die hohe physische und psychische Belastung machten eine Stärkung der individuellen Fitness erforderlich. Mit dem Leiter der Wehr, dem Betriebsarzt, Ärzten der Sporthochschule Münster und einem örtlichen physiotherapeutischen Zentrum wurden alle Beteiligten dieser Organisationseinheit in einem Workshop über die Zusammenhänge von Fit-

ness, Gesundheit und Leistungsfähigkeit aufgeklärt und informiert. Es folgte für jeden hauptamtlichen Mitarbeiter der Wehr eine Stuserhebung der eigenen Leistungsfähigkeit mit einem individuellen Trainingsprogramm. Um den Feuerwehrbediensteten die geeigneten Trainingsmöglichkeiten zu bieten, richtete die Stadt Beckum in den Räumen der Wache unter Beratung der Physiotherapeuten einen Fitnessraum ein. In der Folgezeit wurden die Leistungsstände der Einzelnen immer wieder überprüft und das Trainingsprogramm angepasst. Die positiven Effekte stellten sich nachhaltig bereits nach wenigen Monaten ein. Der Betriebsarzt konnte die deutlich gesteigerte Leistungsfähigkeit bestätigen, die Krankenquote sank beträchtlich.

Dieses positive Beispiel wurde in der Folge dazu genutzt, das Thema Gesundheit in der Verwaltung weiter zu transportieren. Es folgten daher im Weiteren Angebote zur Fitness für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wie zum Beispiel Zumba-Workshops während der Dienstzeit oder auch die Unterstützung der verschiedenen Angebote des Betriebssports. Zur Selbstverständlichkeit ist inzwischen auch die organisierte Gripeschutzimpfung für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geworden. Hier erfolgt eine Abrechnung für den tariflichen Bereich von der Verwaltung direkt mit den entsprechenden Krankenkassen. Die Kosten für die Beamten werden von der Verwaltung getragen. Ein nicht zu unterschätzender Nebeneffekt ist, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Betriebsarzt persönlich kennenlernen.

Die Erkenntnis, dass Gesundheitsmanagement ein Teil des Personalmanagements sein muss, führte dazu, das Bewusstsein für diese Problematik mit in die Führungskultur einfließen zu lassen. So wurden sowohl die erste Hierarchieebene inklusive dem Bürgermeister als auch die zweite Führungsebene intensiv geschult. Schwerpunkte dieser Schulungen und Workshops waren das Thema „Burn-Out“ und „Gesund durch Führung“. Insbesondere der Bereich „Gesund durch Führung“ wird weiter fortgesetzt und intensiviert werden und in die Führungskultur eingebaut. Der Satz „Wertschöpfung durch Wertschätzung“ soll zum Leitgedanken werden.

Parallel zur Schulung der Führungskräfte wurde das betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) systematisiert und professionalisiert. Die Information der gesamten Mitarbeiterschaft über BEM erfolgte bereits kurz nach Inkrafttreten des SGB IX im Jahr 2001. In der Folge wurde ein Team von zwei Personen (eine Frau und ein Mann) über mehrere Monate extern zu BEM-Beauftragten ausgebildet. Diese erhalten durch das Personalsoftwarever-

fahren automatisch eine Mitteilung, wenn Krankentage im BEM-relevanten Bereich auftreten. Von ihnen werden dann auch alle notwendigen Personen und Maßnahmen ermittelt, um eine zielführende BEM-Betreuung zu planen. Der Einsatz eines gemischten BEM-Teams hat sich in allen Bereichen bewährt.

Zusammengefasst stellt sich der Aufbau eines planvollen Gesundheitsmanagements in der Stadt Beckum wie folgt dar:

- 1 Auftrag durch die Verwaltungsspitze.
- 2 Bildung einer sehr kleinen Kernarbeitsgruppe, die sich mit der Vorgehensweise in der Anfangsphase beschäftigte.
- 3 Ermittlung der notwendigen Daten, zum Beispiel Krankentage: Wer ist krank, wie lange, aus welchen Bereichen usw.
- 4 Inangriffnahme einer ersten Maßnahme, die positiv besetzt sein sollte, ohne viel „Begleitmusik“. Gerade dieser Punkt hat sich als besonders vorteilhaft erwiesen. Der Wunsch aus anderen Bereichen, sich ebenfalls mit Gesundheit im weiteren Sinne zu beschäftigen, kam schneller als erwartet. Es gab somit keine Akzeptanzprobleme.
- 5 Implementierung von Gesundheitsförderung in die Führungsaufgabe, inklusive entsprechender Schulungen.
- 6 Breit gestreute Informationen an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach Themenschwerpunkten. Im laufenden Jahr war es der Schwerpunkt „Burn-Out“. Im kommenden Jahr wird das Thema Ernährung einen Schwerpunkt der Informationen darstellen.
- 7 In der Planungsphase befindet sich der Aufbau eines Kompetenzteams Gesundheit, das sich in Zukunft mit der Weiterentwicklung des Themas Gesundheitsmanagement befassen wird. Diesem Team werden unter anderem die Mitglieder des Kernteams angehören, der/die Arbeitsschutz-, Sucht- und die Gleichstellungsbeauftragte und weitere Interessierte aus allen Ebenen. Dieser Personenkreis wird sich dann unter anderem anhand von Mitarbeiterbefragungen verstärkt mit den Arbeitsbedingungen und Arbeitswünschen der Einzelnen beschäftigen.

Ziel ist es zum einen, das Bewusstsein für die eigene Gesundheit zu stärken, gerade auch im Hinblick auf eine immer älter werdende Belegschaft. Des Weiteren ist es so möglich, einen jährlichen Bericht zur Gesundheitssituation in der Verwaltung vorlegen zu können und mit-

tel- bis langfristig die Krankenquote deutlich zu senken, aber zum anderen auch, den Arbeitsstandort Stadtverwaltung Beckum attraktiv für Kolleginnen und Kollegen zu halten und auszubauen. Dieses gilt natürlich auch für die Gewinnung von neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Ein funktionierendes Gesundheitsmanagement wird in Zukunft ein deutlicher Wettbewerbsvorteil werden.

(Quelle: Stadt Beckum)



5 Praxisansätze zur Organisationsentwicklung

Die genannten Maßnahmen und Praxisansätze zur Personalgewinnung, zu Personalbindung- und Personalentwicklung sind besonders wirksam, wenn sie in ein strategisches Gesamtkonzept eingebettet sind, das die Entwicklung der gesamten Stadt/Gemeinde betrifft, also weit über den Bereich der Personalabteilung hinausgeht.

Zur strategischen Ausrichtung des Verwaltungshandels im Personalbereich auf der Basis von strategischen Analysen (Altersstruktur, Stellenentwicklung und Kompetenzen...) und langfristigen Planungen sei auf die oben unter Punkt 1 ausgeführten Empfehlungen verwiesen. Eine strategische Ausrichtung des Verwaltungshandels ist allerdings grundsätzlich auch im Bereich der Entwicklung der gesamten Organisation erforderlich, wenn man dem Ziel, dem demografischen Wandel gerecht zu werden, nachhaltig näher kommen will. Gefragt sind über den Bereich des Personalmanagement hinaus gehende Maßnahmen zur Organisationsentwicklung, die vor allem in der Verantwortung der Führungsspitze der Stadt/Gemeinde liegen.

Wie über Organisationsentwicklung mittels der Veränderungen im Bereich der Mitarbeiter und der Strukturen in der Gesamtstadt der Erfolg der Stadt und Gemeinde gesteigert werden kann, kann hier an Hand von Begriffen wie „corporate identity“ „Wir-Gefühl“, „Organisationskultur“, „Lernende Organisation“ und Wissensmanagement nur angedeutet werden.

„corporate identity“ – „Wir-Gefühl“ – Organisationskultur

Zu einer „Personalbindung“ dank Arbeitgeberattraktivität gehört insbesondere auch das Schaffen und Kultivieren eines „Wir-Gefühls“ – eine gesamtstädtische Aufgabe, die keinesfalls der Personalabteilung überlassen werden darf. Denn eine „corporate identity“-Strategie setzt

voraus, dass die Stadt oder Gemeinde weiß, wohin sie will, dass sie also eine Art „Leitbild“ hat und sich daran ausrichtet. Diese Identität drückt sich schon in dem oben (2.) bereits dargestellten Bild einer attraktiven (Arbeitgeber-) „Marke“ aus und dieses nach Außen auch wahrnehmbare (Leit-)Bild ist auch gleichzeitig ein hervorragendes Element einer „corporate identity“-Strategie. Sie vermittelt unter den Mitarbeitern das „Wir-Gefühl“, das den Stolz darauf einschließt, bei diesem attraktiven Arbeitgeber einen Arbeitsplatz zu haben. So verschafft die „corporate identity“-Strategie der Stadt/Gemeinde den Vorteil, dass sich bei den Mitarbeitern der Anreiz verfestigt, an dieser attraktiven Stelle zu verbleiben.

Mittel wären zum Beispiel Betriebsfeiern, Mitarbeiterbefragungen zur Arbeitszufriedenheit und insgesamt eine Führungskultur, die stolz sein lässt auf die Mitarbeit in dieser Organisation und insbesondere darauf, dass man in einer Organisation mit gemeinwohlorientierten Zielsetzungen arbeitet, muss fortwährend gepflegt werden. Dies sollte Teil einer „Organisationskultur“ werden, die sich auch in Formulierungen eines kommunalen Leitbildes oder ähnlichem niederschlagen kann. Diese „Organisationskultur“ sollte mit Elementen einer „wertschätzenden Arbeitskultur“ einhergehen, damit die Attraktivität der Kommune als Arbeitgeber in möglichst vielfältiger Weise zum Ausdruck gebracht werden kann. Weitere Ausführungen zum Thema unter anderem in Bertelsmann Stiftung (Herausgeber) „Leistungssteigerung und Fortschritt im öffentlichen Bereich: Organisationskultur und Wettbewerb“ (2004, www.bertelsmann-stiftung.de).

Eine „corporate identity“ geht schon begrifflich über den Bereich des Personalmanagements hinaus. Um ihr Entstehen zu fördern, sollten der Personalbereich und die kommunale Führung im Bereich der strategischen Ausrichtung der Stadt/Gemeinde gut zusammenarbeiten.

„Lernende Organisation“

Der Begriff „Lernende Organisation“ bezeichnet den Wunsch nach einer anpassungsfähigen, auf äußere und innere Reize reagierenden Organisation. Die meisten Organisationsentwicklungskonzepte zielen darauf ab, durch Schulungs- oder Weiterbildungsmaßnahmen auf Personen einzuwirken; sie in dem Sinne weiterzubilden und zu qualifizieren, dass sie mit zukünftigen Problemsituationen besser umgehen können. Die „Lernende Organisation“ stellt darüber hinaus auf die Veränderung und Entwicklung des organisatorischen Regelwerks ab, welches durch Eingliederung von Lernprozessen einen neuen Sinn bekommen kann. Ziel dieses zunächst einmal eher theoretischen Konzeptes ist es, Entwicklungsprozesse zu fördern, die die Verwaltung „fit für die Zukunft“ machen. Der praktische Nutzen hängt stark davon ab, inwieweit es gelingt, die Mitarbeiter dazu zu bewegen, von der Möglichkeit des Lernens tatsächlich Gebrauch zu machen und dann ihr Wissen auch in die Verwaltung einzubringen. Auch wenn also die individuelle Lernbereitschaft des Einzelnen ein kritischer Faktor für den Erfolg des Konzeptes ist, so kann die Leitungsebene immerhin versuchen, hierzu anzuregen.

Dies kann sie versuchen, indem sie klare Signale aussendet, die deutlich machen, dass

- die Verwaltungsleitung neuen Ideen grundsätzlich positiv gegenüber eingestellt ist und Elemente eines partizipativen Führungsstils die Verwaltung prägen sollen,
- Kooperations- und Konfliktlösungsfähigkeit, wechselseitiges Vertrauen und Teamgeist von der Führung honoriert werden,
- sich durch Belohnung von Engagement und Fehler-toleranz bei riskanten Vorhaben die Ankündigungen der Leitungsebene in der Praxis in entsprechendem Führungsverhalten konsequent widerspiegeln,
- an die Personal- und Organisationsentwicklung auf die „Lernende Organisation“ abgestimmt wird, so dass diese als glaubhaft und nachhaltig wahrgenommen wird.

Weitere Ausführungen zum Thema unter anderem in Hans-Josef Vogel: „Öffentliche Verwaltung als lernende Organisation. – Bestand, Notwendigkeiten, Mittel und Wege zu einer lernenden öffentlichen Verwaltung“, 1996, www.arnsberg.de; und in Bertelsmann Stiftung (Herausgeber) „Die lernende Organisation – Vertrauensbildung in der Kommunalverwaltung“, (1998, www.bertelsmann-stiftung.de).

Wissensmanagement

Für die gesamte Organisation ist das Erfahrungswissen der Mitarbeiter von zentraler Bedeutung, insbesondere die Kompetenz, rasch und effektiv zwischen den relevanten Informationen einerseits und der Flut irrelevanter oder unzuverlässiger Informationen andererseits unterscheiden zu können. Mit Blick auf Personalwechsel und Vertretungsfälle ist es Ziel und Aufgabe des Wissensmanagements, das systemrelevante Wissen der Mitarbeiter verfügbar zu halten. Dies setzt die Identifikation, Systematisierung, Weitergabe, Aktualisierung und Dokumentation von systemrelevanten Informationen voraus.

Daraus ergeben sich Handlungsempfehlungen, die wir den Empfehlungen zu Personalentwicklung, Personalmarketing und Ausbildung des Gemeindetages Baden-Württemberg („Führungsaufgabe Personalentwicklung“ -, 2009) entnommen haben und stichwortartig wiedergeben:

Für den Aufbau eines Wissensmanagements kommen unter anderem die folgenden Elemente in Betracht:

■ bezüglich des Wissenstransfers:

- Entwicklung von Medienkompetenz;
- rechtzeitige Nachfolgeregelung, Einarbeitung, Mentoring,
- Aufbau einer Wissensdatenbank;
- Hospitation, Projektarbeit; kollegiale Zirkel für Wissenstransfer; Networking und „Teamgeist“ fördern;
- Entwicklung der Verwaltungskommunikation, zum Beispiel mit Supervision; Berücksichtigung kommunikativen Verhaltens bei der Personalbeurteilung (Informationsverhalten); Berücksichtigung von Beiträgen zum Wissenstransfer bei der Leistungshonorierung;

■ bezüglich der Informationstechnologie:

- Dokumentenmanagement;
- Handbücher, Checklisten, Verfahrensdokumentation;
- Übergabe- bzw. Vertretungsakte (gesammelte, arbeitsplatzbezogene Informationen für den Vertretungs- oder Fluktuationsfall: zum Beispiel Stellenbeschreibung, Checklisten, Arbeitsablaufbeschreibungen, Muster).



Ausblick

Den neuen Herausforderungen kann mit einer großen Anzahl von Instrumenten der Verwaltungsführung begegnet werden, die sicherlich im Falle einer Umsetzung die Leitungsebene der Verwaltung über lange Zeit erheblich fordern werden. Aber es dürfte sich lohnen, weil Entwicklungen wie in Fallbeispiel A (s. Einleitung) nicht gewollt sein können. Einleitend wurde auch das Fallbeispiel der Stadt B erwähnt, die die Zeichen der Zeit früh erkannt hat und sich bereits auf den Weg gemacht hat, sich Stück für Stück besser aufzustellen, damit sie den Herausforderungen ihres Personalbereichs vor dem Hintergrund des demografischen Wandels gerecht werden kann.

Mit den in diesem Text beschriebenen Maßnahmen hat die Stadt B aber gute Chancen,

- durch geeignete Analysen frühzeitig geeignete Strategien vorzubereiten,
- durch einen breit abgestützten Ziel- und Strategiefindungsprozess einen umfassenden Konsens für die notwendigen Schritte in der Verwaltung zu erzielen,
- durch aktives Personalmarketing sowie durch eine als attraktiv wahrgenommene Organisationsentwicklung ihre Anziehungskraft als Arbeitgeber zu steigern,
- durch sensiblen Umgang mit den unterschiedlichsten Beschäftigtengruppen ein Klima zu schaffen, in dem sich die einzelnen Mitarbeiter wohl fühlen und daher der Verwaltung langfristig zur Verfügung stehen,
- durch eine kluge Gesundheitsförderung auch den älteren Mitarbeitern zu ermöglichen, noch lange effektive und das Team fördernde Beiträge leisten zu können,
- dem schwer zu deckenden Fachkräftebedarf mit Hilfe der „Interkommunalen Zusammenarbeit“ oder der „Shared Service“-Konzepte zumindest teilweise zu begegnen und den Bürgerinnen und Bürgern weiterhin ein gutes Niveau an Leistungen anzubieten,
- die Fähigkeit der Verwaltung zu steigern, das erlangte Wissen zu bewahren und neues Wissen für notwendige Veränderungsprozesse nutzbar zu machen.

Die in diesem Text skizzierten Strategien und Praxisbeispiele mögen den Personalverantwortlichen in den Städten und Gemeinden dabei helfen, den Herausforderungen durch aktuelle Entwicklungen wie dem demografischen Wandel gerecht zu werden.



Quellenverzeichnis

„Audit familiengerechte Kommune“,
www.familiengerechte-kommune.de

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) „Die lernende Organisation – Vertrauensbildung in der Kommunalverwaltung“, 1998,
www.bertelsmann-stiftung.de

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) „Leistungssteigerung und Fortschritt im öffentlichen Bereich: Organisationskultur und Wettbewerb“, 2004, www.bertelsmann-stiftung.de

Bundesministerium des Innern (Hrsg.), „Bericht der Bundesregierung zur demografischen Lage und künftigen Entwicklung des Landes“, 2011,
www.demografiestrategie.de

Bundesministerium des Innern (Hrsg.) „Jedes Alter zählt – Demografiestrategie der Bundesregierung“, 2012,
www.demografiestrategie.de

Harald Burkart, Personalentwicklung ist auch für kleine Städte und Gemeinden ein Erfolgsrezept“, BWGZ 24/2003, (S. 964)

Stadt Fellbach „LOPE – Konzept der lebensphasenorientierten Personalentwicklung“,
www.beruf-und-familie.de

Charlotte Friedel: „Stadt Wertheim mit nachhaltiger Personalentwicklung“, BWGZ 13/2009 (S. 683f)

Gemeindetag Baden-Württemberg „Führungsaufgabe Personalentwicklung“ – Empfehlungen zu Personalentwicklung, Personalmarketing und Ausbildung“, 2009

Innovators Club des Deutschen Städte- und Gemeindebundes gemeinsam mit dem Beratungsunternehmen Publecon: Ergebnisse einer Online-Umfrage zum Thema „Personalentwicklung und Demografischer Wandel“, 2012, www.innovatorsclub.de

Kommunale Gemeinschaftsstelle für
Verwaltungsmanagement (www.kgst.de):

- KGSt-Bericht (B1/2002) „Strategische Ziele des Personalmanagements“
- KGSt-Bericht (B 1/2005) „Betriebliches Gesundheitsmanagement als Führungsaufgabe“
- KGSt-Bericht (B 5/2007) „Führungsfeedback“
- KGSt-Bericht (B 3/2009): Arbeitgeber Kommune. Erfolgsfaktor Familienfreundlichkeit
- KGSt-Bericht (5/2009) „Interkommunale Zusammenarbeit erfolgreich planen, durchführen und evaluieren“

- KGSt-Bericht (B 3/2010): „Der demografische Wandel in Kommunalverwaltungen. Strategische Ausrichtung und Handlungsansätze des Personalmanagements“

- KGSt-Bericht (B 2/2011): „Interkulturelles Personalmanagement“

Christine Kullen und Frank Last:

„Personalentwicklungskonzeption in interkommunaler Zusammenarbeit entwickelt“, BWGZ 2/2011 (S. 85)

Prognos AG „Demografieorientierte Personalpolitik in der öffentlichen Verwaltung“ Studie von 2009,
www.prognos.com

Städteverband Schleswig-Holstein „Personal gewinnen und Personalarbeit gestalten – Welche Strategien haben Kommunen?“ Schriftenreihe des Städteverbands Schleswig-Holstein Heft 19 (2010)

Startpaket „PöS – Personalmanagement im öffentlichen Sektor – Methoden und Instrumente für die Praxis“ von Prof. Dr. Andreas Gourmelon (Hrsg.), Rehm-Verlag 2012 (mit Band „Personalmarketing im öffentlichen Sektor“ von Ingmar Behrens und Claudia Zempel)

Joachim Simon: „Neue Wege in der Personalpolitik“, BWGZ 13/2009, (S. 698)

vbw (Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e.V.) (Prognos)Studie „Arbeitslandschaft 2030“ 2011,
www.vbw-bayern.de

Hans-Josef Vogel: „Öffentliche Verwaltung als lernende Organisation. – Bestand, Notwendigkeiten, Mittel und Wege zu einer lernenden öffentlichen Verwaltung“, 1996,
www.arnsberg.de

Brigitte Wagner: „Personalentwicklungskonzeption wird zukunftsfähig“, BWGZ 13/2009 (S. 681)

Links

www.age-cert.de

www.beruf-und-familie.de

www.bmi.bund.de

www.demografiestrategie.de

www.dstgb.de

www.familiengerechte-kommune.de

(„Audit familiengerechte Kommune“)

www.kgst.de

www.prognos.com

Bisher in dieser Reihe erschienen

- | | | |
|---------|---|------------|
| No. 111 | Kommunale Handlungsmöglichkeiten beim Ausbau der Windenergie – unter besonderer Berücksichtigung des Repowering
(Bestellungen von kostenlosen Print-Exemplaren ausschließlich bei der Kommunalen UmweltAktion U.A.N, Wiebke Abeling, E-Mail: abeling@uan.de) | 11/2012 |
| No. 110 | Lebensräume zum Älterwerden – Anregungen und Praxisbeispiele für ein neues Miteinander im Quartier | 12/2012 |
| No. 109 | Von der Gerätegebühr zur Betriebsstättenabgabe – Fragen und Antworten zum neuen Rundfunkbeitrag aus kommunaler Sicht | nur online |
| No. 108 | Handlungsanweisung für eine qualifizierte Vergabe in der Denkmalpflege auf Basis der VOB/A

Professionelle VOB – Vergabe bei Sanierungsarbeiten in Denkmälern | 5/2012 |
| No. 107 | Agenda 2020 – Bilanz 2011 und Ausblick 2012 der deutschen Städte und Gemeinden | 1-2/2012 |
| No. 106 | Herausforderung Energiewende | 12/2011 |
| No. 105 | Natur in Städten und Gemeinden schützen, fördern und erleben
Gute Beispiele aus dem Wettbewerb „Bundeshauptstadt der Biodiversität 2011“ | 11/2011 |
| No. 104 | Städtepartnerschaften – Instrument der „kommunalen Außenpolitik“ der Städte und Gemeinden | 4/2011 |
| No. 103 | Bildung ist Zukunft! | 4/2011 |
| No. 102 | Klimaschutz jetzt! Städte und Gemeinden gehen voran – Gute Beispiele aus dem Wettbewerb „Bundeshauptstadt im Klimaschutz 2010“ | 3/2011 |
| No. 101 | Wirtschaftsfaktor Alter und Tourismus | 1-2/2011 |
| No. 100 | Rettet die lokale Demokratie! – Bilanz 2010 und Ausblick 2011 der deutschen Städte und Gemeinden | 1-2/2011 |



Marienstraße 6 · 12207 Berlin
Telefon 030 77307-0
Telefax 030 77307-200
E-Mail: dstgb@dstgb.de
www.dstgb.de

Konzeption:
Verlag WINKLER & STENZEL GmbH · Postfach 1207 · 30928 Burgwedel
Telefon 05139 8999-0 · Telefax 05139 8999-50
E-Mail: info@winkler-stenzel.de · Internet: www.winkler-stenzel.de

Anlage 25



Bundesministerium
des Innern



Bundesagentur
für Arbeit

Demografiesensibles Personalmanagement in der Bundesverwaltung

Leitfaden zur Ausgestaltung einer lebensphasenorientierten Personalpolitik



Leitfaden
lebensphasenorientierte
Personalpolitik



Inhalt

Zusammenfassung	4
1. Projekt: Demografiesensibles Personalmanagement in der Bundesverwaltung	5
2. Der Wandel in der Arbeitswelt	6
3. Den Wandel gestalten – Idee einer lebensphasenorientierten Personalpolitik	8
4. Ausgestaltung der lebensphasenorientierten Personalpolitik auf Basis des psychologischen Vertrags der Beschäftigten	11
5. Praxisbeispiele aus dem Arbeitskreis	13
5.1 Der Ansatz der Bundesagentur für Arbeit (BA)	13
5.2 Der Ansatz des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS)	16
5.3 Der Ansatz des Bundesamts für Migration (BAMF)	19
5.4 Der Ansatz des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ)	22
6. Schlussbemerkung	25

Zusammenfassung

Zur Erhaltung der Leistungsfähigkeit der Bundesverwaltung und ihrer Positionierung als wettbewerbsfähiger Arbeitgeber muss das Personalmanagement gesellschaftliche Entwicklungen und Veränderungen in Folge des demografischen Wandels aufnehmen und Lösungsansätze für die vielfältigen Herausforderungen entwickeln.

Eine Personalpolitik, die sich an Lebensphasen orientiert, nimmt die individuelle Berufs- und Lebensplanung der Beschäftigten stärker in den Blick und versucht, unterschiedliche Lebensphasen und Erwerbsbiografien bei der Ausrichtung und Gestaltung der personalpolitischen Handlungsfelder zu berücksichtigen. Ziel ist es, die Beschäftigungsfähigkeit durch präventive Maßnahmen wie Gesundheitsmanagement und Kompetenzentwicklung der Beschäftigten zu fördern. Gleichzeitig gilt es, die Eigenverantwortung der Mitarbeiter zu stärken.

Zur Umsetzung einer lebensphasenorientierten Personalpolitik ist es wichtig, dass die Ansprüche an Führung und Zusammenarbeit auf Basis des sogenannten psychologischen Arbeitsvertrages, der die subjektiven Bedürfnisse und Erwartungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beinhaltet, herausgearbeitet werden.

Im vorliegenden Leitfaden werden zunächst die allgemeinen Entwicklungen und die Idee der lebensphasenorientierten Personalpolitik sowie deren Ausgestaltung über den psychologischen Arbeitsvertrag dargestellt. Dann geben Praxisbeispiele aus den im Arbeitskreis mitwirkenden Verwaltungen einen Einblick, wie Personalpolitik aussehen kann, die sich verstärkt an Lebensphasen orientiert. Die Praxisbeispiele zeigen die vielfältigen Umsetzungs- und Implementierungsmöglichkeiten. Die Darstellung gibt wichtige Hinweise und Vorstellungen für die Gestaltung personalpolitischer Handlungsfelder und für die (Weiter-)Entwicklung neuer bzw. bereits vorhandener Maßnahmen und Instrumente.



1. Projekt: Demografiesensibles Personalmanagement in der Bundesverwaltung

Im Rahmen des von der Bundesregierung beschlossenen Modernisierungsprogramms „Vernetzte und transparente Verwaltung“ sollen übergreifende Strategien für den weiteren Modernisierungsprozess der Bundesverwaltung unter anderem auch im Kontext des demografischen Wandels erarbeitet werden. Der Arbeitskreis „Demografiesensibles Personalmanagement in der Bundesverwaltung“ konzentriert sich auf Empfehlungen zur Ausgestaltung des Personalmanagements in den Behörden, um den facettenreichen Folgen und Herausforderungen der demografischen und gesellschaftlichen Veränderungen zu begegnen. Außerdem muss sich die Bundesverwaltung schwierigen Rahmenbedingungen wie Haushaltskonsolidierung und Personalabbau stellen.

Wie ein demografiesensibles und ganzheitliches Personalmanagementkonzept in der Verwaltung unter strategischen Aspekten konzipiert und umgesetzt werden könnte, wurde bereits im Leitfaden „Empfehlungen zur Ausgestaltung eines demografiesensiblen Personalmanagements in der Bundesverwaltung“ dargestellt. Darin wird insbesondere die Verzahnung der verschiedenen Prozessfunktionen (Einstieg, Bindung, Ausstieg) und Handlungsfelder in der Personalarbeit hervorgehoben. Die einzelnen Maßnahmen und Handlungsfelder sollten strategisch und konzeptionell in ihrer Wirkung aufeinander abgestimmt

werden, damit die behördenspezifischen Zielsetzungen erreicht und die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gestärkt und erhalten wird. In einer an Lebensphasen orientierten Personalpolitik können alle personalpolitischen Handlungsfelder aufgegriffen und ausgestaltet werden und zugleich in einen ganzheitlichen Ansatz integriert werden.

Basis einer systematisierten Vorgehensweise im Rahmen des Personalmanagements ist die Analyse und Identifizierung von aktuellen und künftigen Herausforderungen und Chancen aufgrund der Altersstruktur und der Folgen der demografischen Entwicklung. Hierzu wurde der Leitfaden „Praxisorientierte Empfehlungen der Altersstrukturanalyse und zur Nutzung vorhandener IT-Tools“ erstellt. Als dritter Baustein werden nachfolgend Empfehlungen zur konkreten Ausgestaltung einer lebensphasenorientierten Personalpolitik vorgestellt. Da in der Theorie verschiedene Ansätze für die Ausgestaltung einer derartigen Politik diskutiert werden, bezieht sich der vorliegende Leitfaden konkret auf erprobte Beispiele aus der Behördenpraxis und stellt eine praxisbezogene Darstellung in den Mittelpunkt. Konkrete Projekte, Konzepte, Leitfäden und andere Info-Materialien zur Unterstützung eigener Entwicklungen finden sich auf der Intranet-Plattform der Bundesverwaltung¹.

1 http://www.intranet.bund.de/cln_581/nn_20282/DE/Personalmanagement/personalmanagement__node.html?__nnn=true

2. Der Wandel in der Arbeitswelt



Abb. 1: Herausforderungen an das Personalmanagement in der Bundesverwaltung

Die gesellschaftlichen Entwicklungen und die Folgen des demografischen Wandels stellen an das Personalmanagement in der Bundesverwaltung vielfältige Herausforderungen.

Die Leistungsfähigkeit der Verwaltungen muss künftig im großen Spannungsfeld einer schrumpfenden Erwerbspersonenzahl und einem sich abzeichnenden Mangel an qualifizierten Nachwuchs- und Fachkräften bei gleichzeitig verlängerten Lebensarbeitszeiten sichergestellt werden. Dabei geht es neben Fragen der Positionierung als attraktiver Arbeitgeber und Rekrutierung auch und insbesondere um die Bindung und Motivation der Beschäftigten und die Erhaltung und Förderung der Beschäftigungsfähigkeit. Daneben müssen Lösungsansätze gefunden werden, um

Qualifikationsverlust zu vermeiden und Wissenstransfer zu sichern. Dies gilt insbesondere mit Blick auf die Nachfolgeplanung im Rahmen der Personalentwicklung oder die Nutzung der altersbedingten Fluktuation mit dem Ziel des Stellenabbaus. Ergänzend sind Strategien erforderlich, um lebenslanges Lernen erfolgreich umzusetzen.

Die Belegschaften der Zukunft werden sich nicht nur durch einen deutlich steigenden Altersdurchschnitt, sondern auch durch zunehmende Diversität auszeichnen. In den Verwaltungen werden unterschiedliche Generationen von Beschäftigten mit unterschiedlichen Werten, Ansichten und individuellen Erwartungshaltungen an Führungsstil, Kommunikation, Eigenverantwortung etc. tätig sein (Bsp. „Generation Y“, die nach 1980 Geborenen, gelten als

technikaffin, Handlungsspielräume fordernd und Hierarchien ablehnend). Damit werden Fragen der Führung und der Zusammenarbeit in den Verwaltungen sowie der alternsgerechten Arbeitsgestaltung aufgeworfen. Insofern ist auch hier die Innovationsfähigkeit der behördlichen Personalpolitik gefordert, um sich als wettbewerbsfähiger Arbeitgeber zu positionieren.

Außerdem gewinnt die Vereinbarkeit von Familie und Beruf/Privatleben mit Blick auf das Erwerbspersonenpotenzial von Frauen und die steigende Zahl von Alleinerziehenden zunehmend an Bedeutung. Es zeichnen sich „verschiebende“ Prioritäten der Beschäftigten in den verschiedenen Phasen des Lebens ab. Eine gelungene Verbindung aus beruflichem Engagement und Karriereoptionen mit den Vorstellungen zur Gestaltung eines erfüllten Privatlebens rückt immer mehr in den Vordergrund. Attraktive Arbeitsbedingungen, die Freiraum für Familie, Freunde, ehrenamtliches Engagement, Hobbies, Entspannung und Erholung etc. lassen, werden aus Sicht der Beschäftigten zunehmend wichtiger. Gleichzeitig wird man in Folge der gesellschaftlichen und demografischen Entwicklung auch veränderte Anforderungen an die Beschäftigten stellen müssen: Flexibilität, Selbstverantwortung, Selbstorganisation und die Bereitschaft und Fähigkeit zum lebenslangen Lernen sind unverzichtbar, um in der Arbeitswelt von morgen bestehen zu können (Prognos Zukunftsthese)².

Für viele jüngere Menschen entspricht die traditionelle Geschlechter- und Rollenverteilung insbesondere in einer Familie nicht mehr ihren Wertvorstellungen. Sie suchen nach Lösungen für eine Lebensform einer partnerschaftlichen Familie, in der beide Geschlechter gleich verantwortlich die Aufgaben in Familie und Haushalt aufteilen.

Die Förderung eines partnerschaftlichen Familienansatzes wird zunehmend zwingender, um den jüngeren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern hier eine Perspektive zu bieten. Gleichzeitig sollten Männer unterstützt werden, die sich stärker in der Familienarbeit, wie zum Beispiel bei der Kindererziehung oder im Rahmen von Pflege, engagieren möchten. „Die Zukunft der Familie und die Zukunft der Arbeit zusammen denken“, so fasst das Roman Herzog Institut seine Handlungsempfehlung für Unternehmen und Verwaltungen zusammen³.

Die arbeitgeberseitige Wertschätzung und Anerkennung von sozialen Kompetenzen – wie beispielsweise Konfliktfähigkeit, Organisationsfähigkeit – und Kompetenzen im Zeitmanagement sowie der Koordinierung verschiedener Ereignisse, die im Rahmen der Familienarbeit bzw. außerberuflich erworben und entwickelt werden, erleichtert die Rückkehr in den Beruf nach einer Familienphase oder Beurlaubung und unterstützt die Bindung an den Arbeitgeber. Idealerweise können das Erfahrungswissen und die Kompetenzen zum Beispiel aus einem Ehrenamt auch im beruflichen Kontext erfolgreich genutzt werden. Aus einer gesellschaftlichen Perspektive wird mit der Unterstützung partnerschaftlicher Ansätze und der besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Privatleben dazu beigetragen, die Stabilität und den Zusammenhalt unserer Gesellschaft zu festigen und zu erhalten und gleichzeitig die Gemeinwohlorientierung der Bundesverwaltung zu stärken. Zusätzlich trägt ein wertschätzendes und anerkennendes Klima in den Behörden und Verwaltungen insgesamt dazu bei, die Motivation der Beschäftigten und die Attraktivität der öffentlichen Verwaltung als Arbeitgeber zu erhöhen. Es dürfte zudem über eine gewisse Vorbildfunktion die Politikumsetzung erleichtern.

² Peter Felixberger (2009): Deutschlands nächste Jahre, S. 172

³ Roman Herzog Institut (2011): Wie viel Familie verträgt die moderne Gesellschaft?, S. 39

3. Den Wandel gestalten – Idee einer lebensphasenorientierten Personalpolitik

Der Begriff lebensphasenorientierte Personalpolitik umschreibt eine Fokussierung in der Ausrichtung und Ausgestaltung personalpolitischer Handlungsfelder und Instrumente, um dem bereits skizzierten demografischen und gesellschaftlichen Wandel zu begegnen. Grundsätzliches Ziel ist die Entwicklung und Erhaltung der nachhaltigen Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unter Berücksichtigung von Lebensphasen, die durch unterschiedliche Lebenssituationen und Lernmuster gekennzeichnet sind. Erfolgsentscheidend für eine an Lebensphasen orientierte Personalpolitik sind die Einbeziehung aller relevanten Prozesse und Aktionsfelder sowie die Abstimmung der Aktivitäten in Bezug auf die Lebensphasenorientierung. Unter Beachtung der Rahmenbedingungen müssen verschiedene Wechselwirkungen berücksichtigt und ein Abgleich bzw. wo möglich eine Verknüpfung der betrieblichen Notwendigkeiten mit den Zielen, Bedürfnissen und Interessen der Beschäftigten angestrebt werden.

- So ist beispielsweise für einen Mitarbeiter bzw. eine Mitarbeiterin eine turnusmäßige Rotation vorgesehen, was aber aus deren Sicht aufgrund einer zeitweilig eingeschränkten Mobilität aus familiären Gründen (Kinderbetreuung, Pflege von Angehörigen) aktuell schwierig umzusetzen ist. Ein enges Zusammenwirken der Personalentwicklung und der Personalpolitik können in diesem Fall zu einer zeitlichen Entzerrung führen, Belastungen abmildern, die Angst vor einem Karriereknick nehmen und gleichzeitig das Potenzial der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters für die Verwaltung weiter erhalten.
- Das Auftreten schwerwiegender familiärer Ereignisse wie Krankheit, Pflegebedürftigkeit von Angehörigen oder Trennung/Scheidung erfordert häufig eine zeitlich befristete Anpassung und Veränderung des Arbeitseinsatzes. Unter Einbeziehung von flexiblen Arbeitsformen (zum Beispiel Telearbeit, mobiles Arbeiten) und Arbeitszeitmodellen können Lösungen gefunden werden,

die zum einen den Anforderungen des Dienstbetriebes gerecht werden und gleichzeitig verhindern, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter infolge der akuten Belastung kurz- oder langfristig komplett ausfallen.

Ausgehend von der Einteilung des Lebensverlaufs von Menschen in verschiedene Lebensphasen oder Lebenszyklen werden im Bereich des Personalmanagements Personalentwicklung und Personalpolitik idealerweise miteinander verknüpft.

Mit der Einteilung von Berufs- und Lebensverläufen in verschiedene Phasen können die Komplexität der Zusammenhänge und Ereignisse erfasst, die jeweiligen erforderlichen Handlungsfelder und Maßnahmen identifiziert und aufeinander abgestimmt werden. Mit dieser Einteilung werden aber keineswegs feste und abgeschlossene Phasen definiert, vielmehr sind die Übergänge fließend, durchlässig und es treten auch häufig Überschneidungen auf. So verschiebt sich beispielsweise die Familienbildung und Elternschaft inzwischen öfter in ein späteres Lebensalter, berufliche Neuorientierungen und lebenslanges Lernen erhalten mehr Gewicht, Bedürfnisse und Erwartungen können immer weniger am Lebensalter festgemacht werden.

Im Rahmen der Diskussion von lebensphasenorientierten Ansätzen finden sich unterschiedliche Bezeichnungen und Einteilungen wie Phase der beruflichen Einführung, Phase des Wachstums, Phase der Reife, Phase der Sättigung, Phase des Austritts oder auch die Einteilung in drei Phasen Eintritt (Recruitment), Tätigkeit im Unternehmen/ Bindung (Retention), Austritt (Retirement). Wichtig sind die Verzahnung der Prozesse in einem Gesamtkonzept und die Berücksichtigung von Wechselwirkungen, unabhängig davon, wie die Phasen im Einzelnen bezeichnet, wie viele definiert und wie diese voneinander abgegrenzt werden.

Das folgende Beispiel einer lebensphasenorientierten Personalpolitik verdeutlicht den Ansatz.

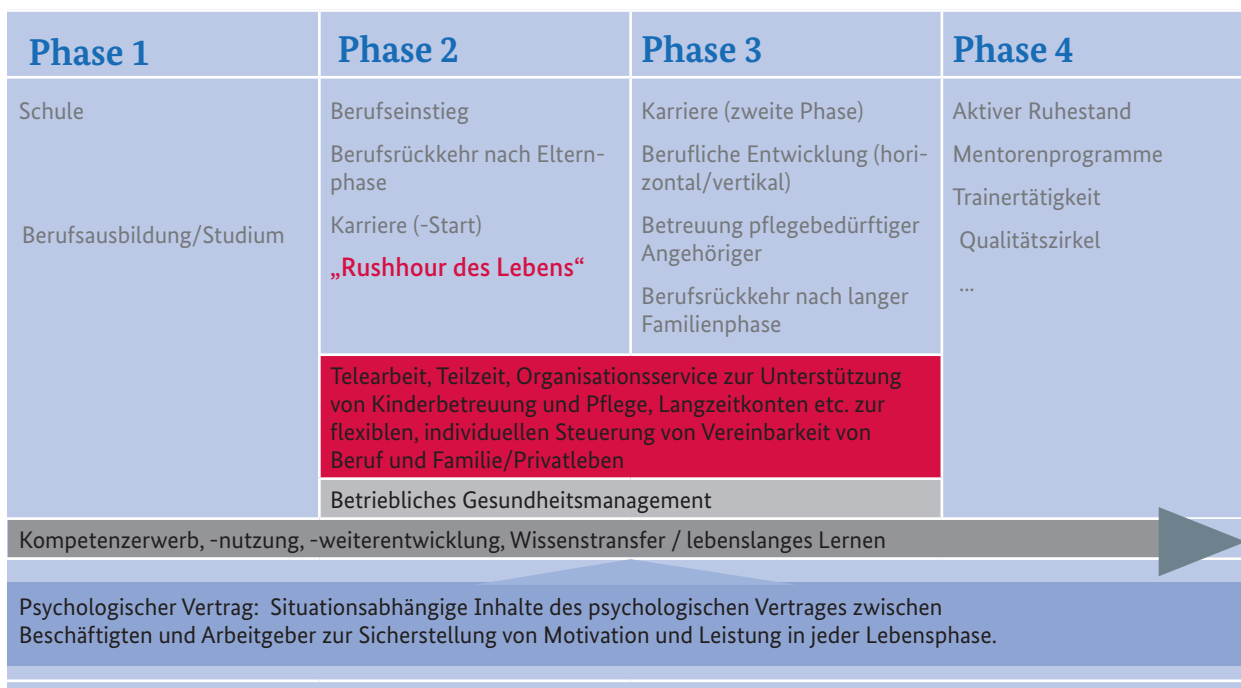


Abb. 2: Beispiel zur lebensphasenorientierten Personalpolitik

- In der sogenannten „Rushhour“ des Lebens zu Beginn der beruflichen Karriere sind Menschen häufig mit sehr vielen parallelen Anforderungen konfrontiert. In dieser Phase fallen familiäre Entwicklungen wie zum Beispiel Familiengründung und entscheidende Karriereschritte bzw. steigende berufliche Anforderungen auch an Flexibilität und Mobilität zusammen. Dies führt häufig zu erheblichen Doppelbelastungen. Hier können Unterstützungsangebote zur Kinderbetreuung ebenso wie flexible Arbeitsbedingungen, insbesondere Arbeitszeitregelungen und alternative Arbeitsformen entlastend wirken. Hilfreich sind außerdem Maßnahmen und Angebote, die die Angst vor einem Karriereknick bei Übernahme von Betreuungsaufgaben mildern, wie zum Beispiel Kontakthalte-Angebote und regelmäßige Information an beurlaubte Beschäftigte sowie auch die Wertschätzung und Einbeziehung der in der Familienarbeit erworbenen Kompetenzen. Gleichzeitig müssen auch Ansprüche an die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben mit allen seinen Aspekten, wie zum Beispiel Zeit für Hobbies, ehrenamtliches Engagement, Weiterbildung, anerkannt und berücksichtigt werden.
- In einer späteren Lebensphase entstehen neue Herausforderungen, wenn beispielsweise Verantwortung für pflegebedürftige Angehörige übernommen werden muss. Altersunabhängige PE- und Qualifizierungsmaßnahmen ermöglichen eine späte oder zweite Karriere nach der Familienpause und helfen, ähnlich wie Angebote zu alternativen Arbeitsformen und flexiblen Arbeitszeitmodellen, die „Rushhour“ des Lebens zu entzerren bzw. später auftretende Belastungen zu mildern. Präventiv angelegte Maßnahmen im Rahmen des Gesundheitsmanagements fördern und unterstützen psychische Gesundheit und helfen, Beschäftigungsfähigkeit trotz vielfältiger beruflicher und privater Anforderungen zu erhalten.

- Ältere Beschäftigte, die sich auf den Übergang in den Ruhestand vorbereiten, entwickeln häufig Ideen und Wünsche bezüglich der Weitergabe ihrer Erfahrungen und ihres Wissens. Entsprechende Rahmenangebote, die dies ermöglichen, vermitteln zudem Anerkennung und Wertschätzung der jeweiligen Lebensleistung und helfen, einem drohenden Wissensverlust durch Altersabgänge entgegenzuwirken.

Die Lebensphasenorientierung in der Personalpolitik umfasst daher alle Phasen der Berufs- und Erwerbstätigkeit, vom beruflichen Einstieg bis zum beruflichen Ausstieg sowie die Veränderungen und Einflüsse im Lebensverlauf. In einer abgestimmten Betrachtungsweise sollten alle Handlungsfelder der Personalpolitik⁴ und die dazu bereits vorhandenen Instrumente unter dem Aspekt der Lebensphasenorientierung überprüft und gegebenenfalls phasenspezifisch ausgestaltet werden. Dabei wird eine Prioritätensetzung zum Beispiel auf Grundlage der Altersstruktur empfohlen.

Um vorliegenden Doppelbelastungen und den Herausforderungen in den verschiedenen Lebensphasen zu begegnen sowie insgesamt die physische und psychische Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu fördern, sind präventive Maßnahmen im Rahmen des Gesundheitsmanagements ein weiterer wichtiger Baustein, um die Ausgestaltung der anderen genannten personalpolitischen Handlungsfelder zu unterstützen. Maßnahmen zum Umgang mit Stress oder auch in Bezug auf den Umgang mit psychischen Beanspruchungen sind zum Beispiel für die Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zielführend, sollten aber die unterschiedlichen Belastungen je nach Lebensphase einbeziehen.

Personalentwicklung sollte die älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter transparent und gleichwertig einbeziehen, das Gegenteil hätte eine fatale Signalwirkung auf alle Beschäftigten und ließe wichtiges Potenzial und Erfahrungen unberücksichtigt. Fortbildungskonzepte müssen

verstärkt die Lernfähigkeit durch kontinuierliche Einbeziehung in Lernprozesse über die Lebensphasen hinweg erhalten sowie andere Lernformen entwickeln und einsetzen. Gleichzeitig wird das Fördern und Fordern von Selbstlernkompetenzen immer wichtiger und rückt die Stärkung der Eigenverantwortung der Beschäftigten in den Fokus.

Entwicklungsmöglichkeiten sind für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unabhängig vom Lebensalter über alle Lebensphasen hinweg anzubieten, um Erfahrung und Innovativkraft und Berufs- bzw. Lebenserfahrung stärker zu nutzen. Die spezielle Ausgestaltung der PE-Maßnahmen muss allerdings differenziert nach Lebensphasen erfolgen:

- So sind zum Beispiel für neue und jüngere Beschäftigte Maßnahmen zur Einführung, Nachwuchsförderprogramme und Netzwerke zur Intergration in die Organisation hilfreich.
- Für Beschäftigte, die bereits mehrere Jahre Berufstätigkeit hinter sich haben, sind zum Beispiel Maßnahmen zur vertikalen oder auch horizontalen Karriereplanung und -förderung sinnvoll.
- Für ältere Beschäftigte wiederum können Angebote zum Beispiel eher in Richtung Einsatzmöglichkeiten als Beraterin/Berater, Ausbilderin/Ausbilder, Mentorin/Mentor, gegebenenfalls zur beruflichen Neuorientierung oder zur Vorbereitung auf den Ruhestand gehen.

Nur mit einer Differenzierung von Personalentwicklungsmaßnahmen kann sichergestellt werden, dass beispielsweise auch ein Karrierestart oder eine zweite Karriere in einer späteren Phase des Berufslebens möglich ist.

Konkrete Ausgestaltungsbeispiele für eine lebensphasenorientierte Personalpolitik in den teilnehmenden Behörden und Verwaltungen des Arbeitskreises werden unter Punkt 5 des Leitfadens dargestellt.

4 Zu den Handlungsfeldern siehe auch „Empfehlungen zur Ausgestaltung eines demografiesensiblen Personalmanagements“ (dort S. 10 Abb. 3).

4. Ausgestaltung der lebensphasenorientierten Personalpolitik auf Basis des psychologischen Vertrags der Beschäftigten

Die lebensphasenorientierte Personalpolitik schafft den institutionellen Handlungsrahmen, während die konkrete Ausgestaltung im Rahmen der Führung situativ und auf den Einzelfall bezogen erfolgen muss. Das Konzept des psychologischen Vertrags bezieht die sich verändernden subjektiven Bedürfnisse, Wünsche und Erwartungen aus Sicht der Beschäftigten mit ein und bildet damit einen entscheidenden Baustein einer optimierten Form von Personalentwicklung, Arbeitsorganisation sowie von Führung und Zusammenarbeit im Rahmen der gelebten Arbeitsbeziehung⁵.

Gute soziale Beziehungen und die sozio-emotionale Bindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bilden das Rückgrat in einer Verwaltung, tragen erheblich zu Motivation und Kooperationsbereitschaft der Beschäftigten bei und verbessern die Identifikation mit der jeweiligen Institution. Dies sind die Grundlagen für Wettbewerbsfähigkeit als Arbeitgeber und erfolgreiches Verwaltungshandeln. Vor dem Hintergrund anhaltender Veränderungsprozesse und damit einhergehender unsicherer Situationen für die Beschäftigten ist ein erheblicher Beitrag zur Leistungssicherung zu erwarten, wenn die über den Arbeitsvertrag hinausgehenden, subjektiv wahrgenommenen Erwartungen und Verpflichtungen der Beschäftigten – die deren „psychologischen Vertrag“ bilden – kommuniziert und im Austauschverhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterin berücksichtigt werden.

Um dies zu erreichen, ist ein Abgleich der individuellen Motive und Erwartungen der Beschäftigten mit den Zielsetzungen und Möglichkeiten der Verwaltung vorzunehmen und die Ausgestaltung der Maßnahmen an den unterschiedlichen Lebensphasen zu orientieren. Den Führungskräften kommt bei der aktiven Gestaltung der Austauschbeziehung eine hohe Bedeutung zu, da sie aus Sicht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einerseits die

„Repräsentanten der Verwaltung“ und damit Vertragspartner bzw. Vertragspartnerin im wahrgenommenen psychologischen Vertrag und andererseits Ansprechstelle bzw. Verantwortliche für die Umsetzung in der Praxis sind. Essentiell ist daher der regelmäßige Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterin, in dem individuelle Lösungen der Personalentwicklung und Arbeitsgestaltung unter Berücksichtigung der individuellen Berufs- und Lebensplanung abgestimmt werden. Dialogbasierte Führungsinstrumente unterstützen die Führungskräfte bei der Ausgestaltung der Kooperations- und Beurteilungsgespräche.

Das aktive „Management“ des psychologischen Vertrages bedeutet vor diesem Hintergrund, das vorhandene personalpolitische Instrumentarium im Führungsalltag einzelfallbezogen und leistungsförderlich einzusetzen. Es gibt keine einheitliche „Lösung für Alle“, vielmehr ist ein auf die Situation in der jeweiligen Lebensphase abgestimmtes Programm zur Gestaltung der Arbeit unter Berücksichtigung des Einzelfalls und des individuellen Kontexts der Führung und Zusammenarbeit notwendig.

Die Einbeziehung des psychologischen Vertrages bedeutet für die Führungskraft:

- Anerkennung individueller Erwartungen und Bedürfnisse auf Seiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Klärung der gegenseitigen Erwartungen, um Vertrauen in die Erfüllung dieser Erwartungen aufzubauen bzw. die Grenzen einer Erfüllbarkeit aufzuzeigen
- Kommunikation über gegenseitig wahrgenommene Verpflichtungen schafft dabei Bewusstsein auf beiden Seiten und verringert die Wahrscheinlichkeit von Enttäuschungen

- Einbeziehung von Erwartungsveränderungen im Zeitablauf und durch geänderte Rahmenbedingungen (zum Beispiel Umorganisationen, Stellenabbau); diese erfordert eine regelmäßige Anpassung und Modifizierung in der Austauschbeziehung

Entscheidend ist weniger der Umfang der Erwartungen beider Seiten, als die eigentliche Erwartungsklä rung und deren klare Kommunikation. Die Offenheit in der Kommunikation und die Anerkennung der Erwartungen und Bedürfnisse ist gerade im Hinblick auf organisatorische Veränderungen Bestandteil eines wertschätzenden Umgangs. Hinsichtlich der notwendigen Erwartungsklä rung sind Führungskräfte zunehmend vor die Herausforderung heterogener, vielfältig zusammengesetzter Teams gestellt. Dies erfordert eine hohe Sensitivität und Einfühlungsvermögen bezüglich Unterschieden und ein individuelles Vorgehen bei der Erwartungsklä rung. Das Modell der Lebensphasenorientierung trägt hier dazu bei, die arbeitgeberseitigen Angebote zu „segmentieren“: So haben beispielsweise jüngere Beschäftigte andere Erwartungshaltungen zum Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Privatleben als ältere. Im Rahmen der lebensphasenorientierten Personalpolitik werden die Maßnahmen und Angebote nach Lebensphasen strukturiert. Sie können somit bei der Erwartungsklä rung mit dem/der Beschäftigten zielgruppengerecht – und damit motivationsförderlich – eingesetzt werden. Eine Evaluierung kann über Mitarbeiterbefragungen und Vorgesetzten einschätzung erfolgen und wichtige Informationen über den Umgang und

„Die Wahrscheinlichkeit der psychologischen Vertragserfüllung steigt durch das vermehrte Angebot von Leistungsbeurteilungen, durch gute Arbeitsgestaltung, Partizipation sowie durch adäquate Entscheidungsspielräume.“

(Schweizer HR-Barometer 2011)

die Vertragserfüllung im Rahmen der psychologischen Verträge liefern.

Unter Einbeziehung der Annahmen des psychologischen Arbeitsvertrags sind ein zielgruppenorientiertes Diversity Management, zielgruppenorientierte Personalentwicklungsangebote, die Ausgestaltung von Führung und Zusammenarbeit sowie das Gesundheitsmanagement die wichtigsten Stellhebel zur Förderung der Mitarbeitermotivation. Die genannten Stellhebel fördern die Work-Life-Balance und einen optimalen Kompetenzeinsatz sowie die Wahrnehmung von Beanspruchung und Belastung und damit das Engagement, die Arbeitszufriedenheit und Bindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

5. Praxisbeispiele aus dem Arbeitskreis

5.1 Der Ansatz der Bundesagentur für Arbeit (BA)

Die BA hat mit einem demografiesensiblen Personalmanagement einen ganzheitlichen Ansatz entwickelt und umgesetzt, um die Komplexität der Herausforderungen im Personalmanagement zu reduzieren und mit vernetzten Konzepten und Instrumenten die einzelnen Prozesse von der Personalrekrutierung, über die Personalentwicklung bis hin zum Leistungsmanagement zu steuern. Über ein professionelles und zielgruppenspezifisches Diversity Management werden die vielfältigen Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter individuell gefördert.

Tragendes Handlungsfeld des Diversity Managements ist die „Lebensphasenorientierte Personalpolitik“. Hier werden Themen wie Alter, Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Privatleben, Work-Life-Balance, Gleichstellung von Frauen und Männern, Chancengleichheit, Langzeitkonten, alternierende Telearbeit, mobiles Arbeiten, flexible Arbeitszeiten, Arbeitsorganisation, lebenslanges Lernen, Wissensmanagement, Beschäftigungsfähigkeit, Gesundheitsmanagement, modernes Leistungsmanagement sowie Arbeitgeberattraktivität aufgegriffen.

Dem Ansatz der BA liegt die Erkenntnis zu Grunde, dass sich im Laufe des Lebens Bedürfnisse und Erwartungen der Beschäftigten, unter anderem an die Arbeitsbeziehung und Personalentwicklung, ändern, Erwerbsbiografien zunehmend weniger linear verlaufen und sich verändernde Lebenssituationen anerkannt und berücksichtigt werden müssen.

Grundsätzliches Ziel der lebensphasenorientierten Personalpolitik der BA ist die Entwicklung und Erhaltung der nachhaltigen Beschäftigungsfähigkeit (Employability). Auf die verschiedenen Ereignisse in den ebenso verschiedenen Lebensphasen wird über flexible Angebote

individuell reagiert. Gleichzeitig ergeben sich zahlreiche betriebswirtschaftliche Vorteile (unter anderem schnellere Rückkehr an den Arbeitsplatz, verminderte Einarbeitungskosten, Wegfall von Kosten für Neurekrutierung, Reduktion von Fehlzeiten).

Dieses Grundmodell bietet Orientierung für den zielgerichteten Einsatz der vielfältigen personalpolitischen Konzepte, Maßnahmen und Instrumente. Nachfolgend sind Zuordnungen für die jeweiligen Phasen beispielhaft genannt, um diese Politik zu verdeutlichen. Sie entfalten dann ihre volle Wirkung, wenn sie vor Ort auf die individuelle Situation abgestimmt und flexibel eingesetzt werden.

Im Modell der BA werden vier Phasen unterschieden:

- Phase 1 umfasst die schulische/berufliche Ausbildung bzw. ein Studium
- Phase 2 bezieht sich auf den Berufseinstieg, den Karrierestart und die erste Familienphase
- Phase 3 greift die vertikale/horizontale Karriereentwicklung, das Thema Pflege bzw. die Rückkehr aus einer längeren Familienphase auf
- Phase 4 umfasst einen aktiven Ruhestand.

Die nachstehende Grafik verdeutlicht, ohne auf die einzelnen Phasen näher einzugehen, wie diese im einzelnen mit Maßnahmen und Instrumenten ausgestaltet werden und zeigt zugleich, wie fließend die Übergänge der einzelnen Lebensphasen sind.

Lebensphasenorientierte Personalpolitik in der BA		
Vielzahl an Maßnahmen bereits umgesetzt, weitere Maßnahmen in Planung bzw. Vorbereitung		
Phasen 2 und 3		Phase 4
Anfangsphase und Mitte der beruflichen Karriere	Endphase der Berufskarriere	„aktiver Ruhestand“
Potenzialanalyse und Potenzialförderung im PE-Design modulare Kompetenzentwicklung PE-Instrumente (Lernpatenschaften, Trainertätigkeit, Projektarbeit, Mentoring, Coaching etc.) flexible Arbeitszeitmodelle/Teilzeit/Langzeitkonten alternierende Telearbeit/mobiles Arbeiten Kontakt halten während Familienphase, z. B. Zusendung von Infomaterial Organisationservice Kinder und Pflege (OKiP) Angebote zum betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) Förderung und Pflege von Netzwerken, z. B. Forum für Beurlaubte, Ältere etc. in Planung: Zugriff auf Lernplattform der BA von extern/Zugriff auf Intranet für Beurlaubte		zeitlich befristete Rekrutierung von Beschäftigten im Ruhestand verstärkter Einsatz von Beschäftigten im Ruhestand im Rahmen von Beratung, Trainertätigkeiten, Mentoring etc. Kontakt halten Zusendung von Informationsmaterial
Programm zur Begleitung in Beurlaubungs- und Wiedereinstiegsphasen mit „Selbsteinschätzung“ Information über Vakanzen auch an Beurlaubte Qualifizierung mit Kinderbetreuung/Qualifizierung in Teilzeit Seminarangebot „Orientierung in der Lebensmitte“	arbeitsplatzbezogene Kompetenzweitergabe Seminarangebot „Vorbereitung auf den Ruhestand“ Möglichkeiten für gleitenden Übergang in den Ruhestand (Langzeitkonten etc.) in Vorbereitung: Kompetenzsicherung beim altersbedingten Ausstieg aus dem Erwerbsleben an Organisation u. a. durch PE-Instrumente	in Planung bzw. Vorbereitung: Zugriff auf Lernplattform Zugriff auf BA-Intranet Einrichtung und Pflege von Alumni-Netzwerken
Leistungs- und Entwicklungsdialog zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in		Dialog/Evaluation

Abb. 3: Maßnahmen im Modell der lebensphasenorientierten Personalpolitik der BA

Mit individuellen Lösungen, die in einem regelmäßigen Dialog (sogenannter Leistungs- und Entwicklungsdialog) mit allen Beschäftigten abgestimmt werden, soll Arbeiten und Lernen in jeder Lebensphase möglich werden. Beispielhaft genannt seien flexible Arbeitszeitmodelle, Langzeitkonten, mobile Arbeitsformen, Rekrutierung und Personalentwicklung ohne Altersbegrenzung, modulare berufsbegleitende Qualifizierung auch in Teilzeit. Hinzu kommen flankierende Maßnahmen, die gezielt in bestimmten Lebensphasen unterstützend wirken, wie zum Beispiel ein Programm zur Begleitung während Beurlaubungs- und Wiedereinstiegsphasen (insbesondere Elternzeit), ein professioneller Organisationservice für Kinderbetreuung und Pflege sowie Seminare während der Elternzeit. Bei Bedarf können Führungskräfte auf die Beratung von internen Personalberaterinnen und Personalberatern zurückgreifen.

Die Personalentwicklung erfolgt kompetenzbasiert und wird über ein modulares Qualifizierungssystem unterstützt. Berufs- und Lebenserfahrung werden anerkannt und können Formalqualifikation kompensieren. Damit stehen gerade mit Blick auf alternde Belegschaften Entwicklungsoptionen in jedem Alter zur Verfügung. Sie sind Ansporn für eine laufende Weiterentwicklung, die auch durch den gezielten Einsatz von PE-Instrumenten unterstützt wird. Auch außerhalb des Berufslebens, zum Beispiel während Familienphasen oder im Ehrenamt erworbene berufsrelevante Kompetenzen werden einbezogen. Als unterstützendes Instrument unter anderem für eine Einarbeitungs- und Einsatzplanung wird derzeit bei Berufsrückkehrerinnen und Berufsrückkehrern eine Selbsteinschätzung zu den „Familienkompetenzen“ erprobt. Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Privatleben wird intensiv unterstützt, um Potenziale zu aktivieren und Ängste vor einem „Karriereknick“ zu minimieren. Hiermit erhalten insbesondere auch Frauen, die immer noch einen Großteil der Familienpflichten übernehmen, die Chance, den Wunsch nach Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu realisieren. Dass bei der BA über 43 Prozent der Leitungsfunktionen von Frauen wahrgenommen werden, dürfte ein Erfolg dieser Personalpolitik sein. Väter, die sich stärker der Familie widmen möchten, finden gute Rahmenbedingungen vor. Auch dies ist ein Aktionsfeld der Personalpolitik der BA.

Eng verknüpft mit der lebensphasenorientierten Personalpolitik ist ein ganzheitlich ausgerichtetes betriebliches Gesundheitsmanagement. Neben den klassischen Elementen, wie zum Beispiel Arbeitsschutz, Bewegungstraining und Ernährungsberatung, liegt ein Schwerpunkt auf den Aspekten Arbeitszufriedenheit, Motivation, Work-Life-Balance sowie Führung und Zusammenarbeit. Ein professionelles Wiedereingliederungsmanagement trägt ergänzend dazu bei, die betroffenen Beschäftigten nach längerer Krankheit wieder in den Arbeitsprozess zu integrieren und Kapazitätsentzüge möglichst zu verringern.

Noch während der aktiven Berufsphase, aber auch darüber hinaus, wird Erfahrungswissen insbesondere über Lernpatenschaften, interne Trainertätigkeiten sowie Begleitung von Projektarbeiten genutzt und weitergegeben. Zur weiteren Systematisierung wird ein Konzept zur Begleitung des Übergangs in den Ruhestand (zum Beispiel begleitende Seminarangebote), das auch Elemente eines systematischen Wissenstransfers beinhaltet, erprobt. Neben Trainertätigkeiten, Patenschaften und Mentoring bieten weitere Aktivitäten, wie zum Beispiel die Beratung von Projekten, die Unterstützung beim Aufbau und bei der Beratung internationaler Arbeitsverwaltungen, die Chance, Erfahrung und Kompetenz auch nach dem aktiven Berufsleben einzubringen.

Der Ansatz der BA fördert die für die Beschäftigten wichtige Chancengleichheit unabhängig von Alter und Geschlecht. Er ermöglicht es, die individuellen Kompetenzen und die Innovationsfähigkeit der Beschäftigten über das gesamte Berufsleben hinweg zu fordern und zu fördern. Diversity Management, Führung und Gesundheitsmanagement sind nach einer intern durchgeführten Wirkungsanalyse nachgewiesene signifikante Stellhebel zur Förderung der Motivation, Arbeitszufriedenheit und Bindung. Sie prägen maßgeblich die Qualität der Arbeitsbeziehung außerhalb arbeitsvertraglicher Gestaltungen (sogenannter psychologischer Vertrag). Mit diesem ganzheitlichen Politikansatz und den aufeinander abgestimmten Angeboten und Konzepten kann eine wertschätzende Kultur aufgebaut sowie Innovationskraft und Kompetenz im Sinne eines Generationenmanagements in jedem Alter gefördert und eingesetzt werden.

5.2 Der Ansatz des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS)

Das BMAS ist als federführendes Ressort für eine demografie- und zukunftsste Ausgestaltung der Alterssicherungssysteme zuständig. Mit der Erhöhung des Renteneintrittsalters wurden dafür die richtigen Weichen gestellt. Hintergrund ist, dass die Bevölkerung in Deutschland immer älter wird und dabei länger gesund bleibt, zugleich aber weniger Junge nachkommen. Ab 2012 wird nun das Renteneintrittsalter langsam erhöht bis auf 67 Jahre im Jahr 2029.

Das BMAS hat im 2010 vorgelegten Bericht „Aufbruch in die altersgerechte Arbeitswelt“ ausführlich dargestellt, dass und wie die Erhöhung des Renteneintrittsalters gelingen kann. Vor allem kommt es darauf an, dass die Unternehmen die Arbeitsplätze so gestalten, dass eine produktive und zufriedene Arbeit bis 67 unterstützt wird.

Als Arbeitgeber hat das BMAS hier eine Vorbildfunktion zu erfüllen. Auch für die eigenen Beschäftigten müssen die Arbeitsplätze so gestaltet werden, dass eine engagierte und zufriedene Arbeit bis 67 möglich wird. Dies wird umso wichtiger, da auch im BMAS eine zunehmende Zahl älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu verzeichnen ist. Aktuell sind 40 Prozent der Beschäftigten 50 Jahre und älter. Hier sind besondere Maßnahmen gefragt, um die Potenziale dieser Beschäftigten voll ausschöpfen zu können.

Das BMAS kann auf ein nachhaltiges Personalmanagement verweisen, das bereits seit einigen Jahren auch das Thema Demografie integriert. Die damit verbundene alternsgerechte Gestaltung von Arbeit ist seit 2009 im Gesamtkonzept der Personal- und Organisationsentwicklung des BMAS als Querschnittsthema fest verankert.

Im BMAS sind neben einer Altersstrukturanalyse (2008/2011) zwei Ansätze wesentlich für die alternsgerechte Gestaltung von Arbeit:

- ein ganzheitliches Herangehen entlang aller demografie-relevanten Gestaltungsbereiche (Personalpolitik/ Unternehmenskultur, Personalentwicklung, Führung/ Zusammenarbeit, Arbeitsorganisation, Gesundheitsförderung) sowie
- ein lebensphasenorientierter Ansatz, um Motivation, Engagement und Leistungsfähigkeit aller Mitarbeite-

rinnen und Mitarbeiter während der gesamten Dauer der Beschäftigung im Blickfeld zu behalten.

Mit dem ganzheitlichen Ansatz werden im BMAS die Schlüsselbereiche, die notwendig sind, um eine Organisation demografiefest zu machen, nachhaltig gefördert (wertschätzende Unternehmenskultur, Führung und Zusammenarbeit, bedarfsgerechte Qualifizierung, lebensphasenorientierte Personalentwicklung, gezielte Gesundheitsförderung, flexible Arbeitszeitmodelle).

Mit der Berücksichtigung verschiedener Lebensphasen, das heißt der Unterteilung der Berufstätigkeit in verschiedene (Berufs-) Phasen, wird dem Umstand Rechnung getragen, dass Beschäftigte in jeder Phase unterschiedliche berufliche und private Ziele, Interessen, Bedürfnisse, Stärken und Erwartungen an die Berufstätigkeit und die Balance von Beruf und Privatleben haben. Demzufolge müssen auch differenzierte Maßnahmen insbesondere im Hinblick auf berufliche Entwicklungsmöglichkeiten und die Gestaltung der Rahmenbedingungen greifen.

Die bisherigen Erfahrungen haben gezeigt, dass eine lebensphasenorientierte Differenzierung nicht für alle demografie-relevanten Gestaltungsbereiche erforderlich ist:

- Maßnahmen zu den Gestaltungsbereichen Personalentwicklung/Fortbildung und Gesundheitsförderung müssen in jedem Fall lebensphasenspezifisch ausgestaltet werden. Damit wird es möglich, die vielfältigen und sich mit den Lebensphasen verändernden Interessen, Kompetenz- und Motivierungspotenziale sowie die kognitive und biologische Leistungsfähigkeit der Beschäftigten zielgruppenspezifisch zu fördern und zu nutzen.
- Maßnahmen zum Gestaltungsbereich Arbeitszeit/Arbeitsorganisation sind für alle Lebensphasen gleichermaßen relevant, egal, ob es um individuelle Interessen, die Betreuung von Kindern oder zu pflegenden Angehörigen geht.
- Maßnahmen zum Gestaltungsbereich Führung und Zusammenarbeit sind ebenfalls lebensphasenübergreifend auszugestalten. Der notwendige Wissenstransfer erfährt dabei im Laufe der beruflichen Entwicklung eine perspektivische Verschiebung: von der notwendigen

Informationsaufnahme in den Anfangsphasen hin zur wertvollen Informationsvermittlung im Alter.

- Maßnahmen zum Gestaltungsbereich Personalpolitik und Organisationskultur sind ebenfalls eher lebensphasenübergreifend zu betrachten. Familienfreundliche Rahmenbedingungen oder aber eine Organisationskul-

tur, die den unterschiedlichen Lebensphasen und Lebensumständen der Beschäftigten Wertschätzung entgegen bringt, ist lebensphasenübergreifend von gleich hoher Relevanz.

Im lebensphasenorientierten Ansatz des BMAS werden fünf berufliche Lebensphasen unterschieden:

1. Phase:	2. Phase:	3. Phase:	4. Phase:	5. Phase:
Einführungsphase (Einarbeitung, (Neu-) Orientierung)	Wachstums-/ Professionalisierungs- phase	Reifephase (Konsolidierung/ Stabilität)	Vorbereitung auf den Austritt/ Austrittsphase	„aktiver Ruhestand“
bis zu zwei Jahren nach Eintritt/Wechsel	bis zu 20 Jahren Berufstätigkeit	ab 20 bis 40 Jahre Berufstätigkeit		ab Lebensalter 65/67

Abb. 4: Die fünf beruflichen Lebensphasen im Ansatz des BMAS

Die Lebensphasen lassen sich in Anlehnung an Graf (2001)⁶ und Rump (2008)⁷ wie folgt beschreiben. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Übergänge fließend sind:

1. Einführungs/Orientierungsphase (bis zu zwei Jahren nach Eintritt in Organisation/Position)

Gemeint ist der erste Einstieg oder Neueinstieg in die Organisation oder aber der Wechsel in eine neue Position/ Organisationseinheit. Mitarbeiter/innen, die nach einer Erziehungs- oder Pflegezeit in den Beruf zurückkehren, die sogenannten Wiedereinsteiger/innen, befinden sich ebenfalls häufig in der Phase der beruflichen Neuorientierung. Kehrt ein/e Mitarbeiter/in nach einem längeren Auslandsaufenthalt in die Organisation zurück, handelt es sich auch vielfach um eine berufliche Neuorientierung. In der Regel wird es sich beim Einstieg in die Organisation um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Alter zwischen 20 und 30 Jahren handeln, je nach Qualifikationsstand. Der Neu- oder Wiedereinstieg ist altersunabhängig.

2. Wachstums-/Professionalisierungsphase (bis zu 20 Jahren Berufstätigkeit)

Angesprochen ist die Berufsphase der Mitarbeiter/innen, in denen sie ihre Kompetenzen (weiter-)entwickeln, durch

Qualifizierungen, durch herausfordernde Aufgaben, durch die Übernahme von Verantwortung im Rahmen einer Fach-, Projekt- oder Führungslaufbahn beruflich „wachsen“. Im Sinne der Anforderungsprofile ist die Kompetenzentwicklung eine dauerhafte Aufgabe.

3. Reifephase (ab 20 bis 40 Jahre Berufstätigkeit)

Diese Phase ist vor allem geprägt durch ein hohes Erfahrungswissen, das an jüngere Mitarbeiter/innen weitergegeben werden kann. Die berufliche Entwicklung geht weiter. Aber auch ein Wechsel innerhalb eines Karrierewegs ist möglich, ebenso ein Rückzug auf einen Arbeitsplatz ohne Verantwortungsübernahme.

4. Vorbereitung auf Austritt/Austrittsphase

Der Übergang in den Ruhestand bzw. der Ausstieg aus der Organisation stellt einen erheblichen Einschnitt im Leben eines Menschen dar. Insbesondere, wenn das Erwerbsleben den hauptsächlichsten Lebensinhalt widerspiegelt. In der Regel sollten dem Rückzug Maßnahmen vorausgehen, die die Mitarbeiter/innen langsam auf das Ende des beruflichen Lebensweges vorbereiten. Der berufliche Rückzug bzw. Ausstieg ist altersabhängig.

⁶ Graf, A. (2001): Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung. In: iomanagement Nr. 3. Unternehmensführung

⁷ Rump, J. (2008): Lebensphasenorientierte Personalpolitik. Hrsg.: Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau Rheinland-Pfalz und Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Familie und Frauen Rheinland-Pfalz

5. Aktiver Ruhestand

Auch die Phase des aktiven Ruhestands wird zukünftig von großem Interesse sein. Hier geht es um Möglichkeiten für Beschäftigte, sich im Rahmen von Beratungs-, Dozenten- oder Mentorentätigkeiten oder aber von Twinning-Einsätzen weiter einzubringen. Zu erwarten ist, ähnlich wie bereits heute schon in Skandinavien, ein Wertewandel. Gefragt sind zumindest Angebote für die Menschen, die länger arbeiten wollen und können und nicht möglichst schnell das Berufsleben dauerhaft hinter sich lassen möchten.

In den ersten vier Phasen besteht immer die Gefahr einer Sättigung und eines Leistungsabfalls infolge von Über- oder Unterforderung, Burnout oder innerer Kündigung. Mit geeigneten Personalentwicklungsmaßnahmen kann diese Entwicklung vermieden werden, zum Beispiel:

- anforderungsgerechte Arbeitsinhalte, die Sinn, Beteiligungs- und Entwicklungsmöglichkeiten sowie Handlungsspielräume bieten,
- wertschätzende Führung und Zusammenarbeit,
- gesunde Arbeitsbedingungen,
- entsprechende Rahmenbedingungen, die eine Balance von Beruf und Privatleben unterstützen.

Das BMAS hat gemeinsam mit seinem Geschäftsbereich für die Personalentwicklung, aber auch für alle weiteren demografierelevanten Gestaltungsfelder Empfehlungen erarbeitet, welche Maßnahmen für welche Lebensphase sinnvoll sein können.

- Dabei hat sich gezeigt, dass dem BMAS für die Einführungs- und Wachstumsphase bereits eine Reihe von PE-Maßnahmen zur Verfügung stehen (zum Beispiel Nachwuchskräfte Netzwerk, Mentorensystem, Einführungsprogramm für neue Beschäftigte, viele Fortbildungsangebote, Führungskräfteentwicklung sowie verschiedene Einsatzmöglichkeiten im Haus sowie in nationalen und internationalen Organisationen).

- Dagegen ist das BMAS für die Reife- und Austrittsphase wie auch den aktiven Ruhestand weniger gut aufgestellt.

Somit gilt es, neue Maßnahmen zu initiieren, um auch erfahrenen und lebensälteren Beschäftigten Anreiz- und Entwicklungsmöglichkeiten zu bieten, so dass sie gesund und motiviert bis zum Renteneintritt arbeiten können und wollen. Geeignete Maßnahmen können unter anderem neue Karrieremodelle wie Fachkarrieren, Projektarbeit, Coachingangebote zur Standortbestimmung oder Neupositionierung sowie altersspezifische Fortbildungen sein.

Die Empfehlungen umfassen ein großes Spektrum an möglichen Maßnahmen, die im BMAS 2012 im Rahmen von Zukunftswerkstätten im Sinne einer Schwerpunktsetzung beteiligungsorientiert abzugleichen und zu priorisieren sind. In dieser Phase wird es wichtig, die Erfahrungen und Sichtweisen der Beschäftigten, der Führungskräfte und der Interessenvertretung mit einzubeziehen. Damit lassen sich Anforderungen unterschiedlicher Funktionsgruppen und Lebensphasen berücksichtigen, können die Empfehlungen mit den tatsächlichen Bedarfen abgeglichen und bedarfsspezifisch ausgerichtet werden. Damit werden die entscheidenden Themenfelder zur Entwicklung einer altersgerechten Gestaltung von Arbeit unter Mitwirkung der Personalvertretungen und Beschäftigten selbst benannt.

5.3 Der Ansatz des Bundesamts für Migration (BAMF)

Das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge hat insgesamt ca. 2.000 Beschäftigte. Davon arbeiten 800 in der Zentrale in Nürnberg und 1.200 in bundesweit 22 Außenstellen und weiteren dislozierten Referaten. Die Beschäftigten des Bundesamtes bestehen zudem zu etwa gleichen Teilen aus Beamtinnen/Beamten und Tarifbeschäftigten. Knapp 16 Prozent der Beschäftigten haben einen Migrationshintergrund, bei den Auszubildenden sind es ca. 30 Prozent.

Das zentrale Instrument für eine lebensphasenorientierte Personalpolitik im Bundesamt ist das Personalentwicklungsgespräch, an dem die einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, deren Vorgesetzte und die Personalabteilung mitwirken. Zur Veranschaulichung des Prozesscharakters des Berufslebens wurden fünf Berufsphasen definiert: Phase des Einstiegs, Phase des Aufbaus von Verwendungsbreite, Phase des Aufbaus von Expertenwissen, Phase der individuellen Laufbahngestaltung, Phase vor Beginn des Ruhestands (Transfer von Wissen und Erfahrungen). Den einzelnen Berufsphasen können dabei Instrumente und Maßnahmen zugeordnet werden, die dort schwerpunktmäßig eingesetzt werden. Im Personalentwicklungsgespräch sollen die Berufsphasen bedingten Aspekte thematisiert werden. Der Beschäftigung mit der individuellen Berufsphase geht ein sogenannter allgemeiner Teil voraus, der das individuelle Gespräch bzw. die Vergegenwärtigung der individuellen Situation der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters einleitet. Zum Verständnis wird dieser Gesprächsteil ebenfalls dargestellt.

5.3.1 Personalentwicklung – individuelle Orientierung an fünf Berufsphasen

Allgemeiner Teil des Personalentwicklungsgesprächs

Im allgemeinen Teil wird über den bisherigen Werdegang der Beschäftigten/des Beschäftigten gesprochen und über die bisherigen Stationen bzw. die gegenwärtige Verwendung im Bundesamt. Daran schließt sich die Bestimmung der gegenwärtigen Phase des Berufslebens an. Als besonders wichtig ist der strukturierte Austausch über die gegenwärtigen Arbeitsbedingungen und die Zusammenarbeit anzusehen. Hierbei gilt es besonders zu beachten, dass das Gespräch nicht zur Feststellung oder Bewertung von Leistungen gedacht ist; dies ist dem Beurteilungs- und dem LoB (Leistungsorientierte Bezahlung) -Gespräch vorbehalten. Im Personalentwicklungsgespräch besteht hier

auch die Chance, über etwaige besondere Herausforderungen im privaten bzw. familiären Zusammenhang zu sprechen. Schließlich soll der Frage nach gegebenenfalls bestehenden Verwendungswünschen nachgegangen werden.

Phase des Einstiegs

In der Einstiegsphase soll neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ermöglicht werden, das Bundesamt in seiner Vielfalt kennen zu lernen. Ziel muss es hier sein, einen Eindruck zu erhalten von den Aufgaben des Bundesamtes und wie die Erfüllung der Aufgaben organisiert wird, also welche Arbeitsfelder hierzu existieren, welche Möglichkeiten der Verwendung bestehen und welche Herausforderungen damit verbunden sind. Dieser Wissens- und Erkenntniszuwachs ist auch als Vorbereitung für gesteuerte Arbeitsplatzwechsel bzw. Rotationen zu verstehen, die bei Beamten gemäß § 28 Abs. 3 BLV gesetzlich geregelt sind. Im Rahmen von regelmäßig stattfindenden Einführungsveranstaltungen – die auch Ausdruck einer Willkommenskultur sind – wird der grundsätzliche Einblick in den Aufbau des Bundesamtes und seine Aufgaben und Arbeits- und Kompetenzfelder gegeben.

Phase des Aufbaus von Verwendungsbreite

In der Phase des Aufbaus von Verwendungsbreite soll den Beschäftigten der Erwerb von Kenntnissen und ein sich Erproben in verschiedenen Aufgabenbereichen ermöglicht werden. Diese Entwicklung soll von Potenzialeinschätzungen im Rahmen der Personalentwicklungsgespräche begleitet werden, die für die Möglichkeiten zur Gestaltung des weiteren Berufswegs wichtige Hinweise geben können. Aktiv zu fördern sind in diesem Kontext zum Beispiel die Übernahme von Sonderaufgaben, zeitlich befristete Projektarbeit oder die Mitarbeit bei internationalen Programmen sowie ein Arbeitsplatzwechsel oder -tausch. In dieser Phase soll auch der Aufbau von Spezialwissen und Kompetenzen gefördert werden, dennoch soll keine langfristige einseitige Spezialisierung stattfinden. Die Verwendungsbreite sollte auch die Förderung der geografischen Mobilität einschließen, was gerade bei der deutschlandweit verzweigten Organisation des Bundesamtes und der sich verstärkenden europäischen bzw. internationalen Dimension der Arbeitszusammenhänge nicht nur sinnvoll, sondern zunehmend erforderlich ist. Die Rotation als Methode zur Erzielung von Verwendungsbreite wird zentral durch das Personalreferat gesteuert. Sie richtet sich zwar grundsätzlich nach dem Personalbedarf der Orga-

nisationseinheit, aber eben auch nach den geäußerten Verwendungswünschen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Bereits in dieser Phase setzt auch die systematische Führungskräfteentwicklung ein.

Phase des Aufbaus von Expertenwissen

In dieser Sonderphase sollen sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wiederfinden mit Aufgaben, die für die erfolgreiche Ausführung ihrer Tätigkeit eine besonders umfangreiche Vorbereitung benötigen.

Phase der individuellen Laufbahngestaltung

Auf Basis der Erfahrungen aus den verschiedenen Verwendungen und von Potenzialeinschätzungen soll in dieser Phase eine gezielte Förderung der ermittelten Kompetenzen die weitere Verwendungsplanung begleiten. Zu den Möglichkeiten der horizontalen Entwicklung (Linienfunktion) können nun auch vertikale Entwicklungsmöglichkeiten (Beförderung/Aufstieg bzw. Funktionsebenenwechsel) hinzutreten. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die vor oder in dieser Phase zum Beispiel aus familiären Gründen privaten Herausforderungen gerecht werden müssen, bedürfen hierbei einer besonderen Betreuung, um den weiteren Weg möglichst geebnet vorzufinden und beschreiten zu können.

Phase vor Beginn des Ruhestands

(Transfer von Wissen und Erfahrungen an neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter)

Die meisten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bauen im Laufe ihrer Verwendungen ein umfangreiches Fach-, Methoden- und Spezialwissen auf. Dieses Wissen ist erforderlich, um einen möglichst reibungslosen Arbeitsablauf zur Erfüllung der Aufgaben zu gewährleisten, um nicht zuletzt die eigene Leistungsfähigkeit weiterzuentwickeln. Auch die vernetzte Perspektive durch Kenntnis der Aufgabenvielfalt, die aus den Erfahrungen in den verschiedenen Verwendungen resultiert, ist hier von Bedeutung. Das Gros dieses Wissens ist schriftlich nicht zu erfassen, besonders wenn es über bestimmte Routinen hinausgeht, wenn es sich zum Beispiel um situativ erfolgreiche Verhaltensweisen handelt. Das umfangreiche fachliche und verfahrenstechnische Wissen des erfahrenen Beschäftigten soll für das Bundesamt und die jüngeren Kolleginnen und Kollegen im Sinne eines Wissensmanagements erhalten bleiben. Hier können zusätzlich zu der Arbeit in altersgemischten Teams entsprechend der Möglichkeiten und Wünsche der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters Instrumente zum Einsatz kommen wie zum Beispiel Management

by Mentoring, um den reichen Erfahrungs- und Wissensschatz der scheidenden Beschäftigten für das Bundesamt zu erhalten.

5.3.2 Übergeordnete Instrumente, Maßnahmen, Programme und Konzepte

Bildung und Weiterbildung – Diversity Management

Die strukturellen und organisatorischen Veränderungen, die fortlaufend im Bundesamt stattfinden, fordern von den Beschäftigten eine aktive Auseinandersetzung mit den Veränderungs- bzw. Wandlungsprozessen und messen der Weiterbildung eine besondere Bedeutung zu. Das Ziel des Weiterbildungskonzeptes ist es, einerseits behördenbezogenes Wissen zu vermitteln und andererseits die Allgemeinbildung hinsichtlich ausgewählter Themenfelder, die mit Asyl, Integration und Migration sowie Internationalisierungsprozessen in Zusammenhang stehen, aufzufrischen und zu vertiefen. Die Weiterbildung dient zugleich dazu, die Identifikation aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem Bundesamt zu fördern. Darüber hinaus gilt es, den Zusammenhalt und Austausch zwischen Zentrale und Außenstellen einerseits sowie zwischen den einzelnen Abteilungen und Gruppen andererseits zu stärken. Damit kann hier auch von „gelebter Vielfalt“ gesprochen werden. Nicht nur aufgrund der regionalen Mannigfaltigkeit, die sich durch die dezentrale Struktur des Bundesamtes ergibt, sondern auch hinsichtlich der vielen Potenziale, die die Beschäftigten des Bundesamtes – über ihre Fachkompetenz hinausgehend – mitbringen, ist es im Interesse aller Beteiligten, diese effektiv und sinnvoll zu nutzen. Ein zentrales Element bildet das interkulturelle Training durch qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, das für alle Beschäftigten obligatorisch ist.

Ausgewählte Instrumente der Personalbetreuung und Personalbindung

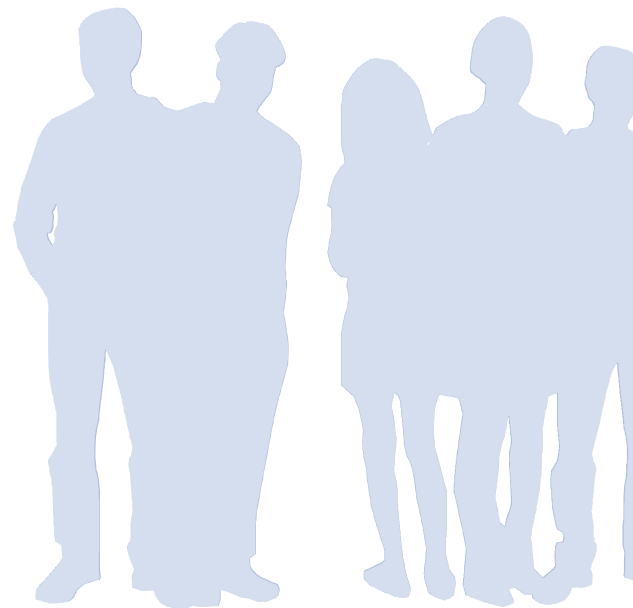
Ein Instrument, um die Vorbildfunktion der Bundesbehörden hinsichtlich einer familienfreundlichen Gesellschaft zu unterstreichen, ist der Erwerb des Grundzertifikats berufundfamilie® der gemeinnützigen Hertie-Stiftung. Auf dieser Grundlage wurden Zielvereinbarungen zur Stärkung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Bundesamt formuliert. Wesentliche Inhalte sind zum Beispiel die Erhöhung der Arbeitszeitsouveränität für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, eine stärkere Berücksichtigung von familiären Notsituationen, der Ausbau der internen und externen Kommunikation, die Weiterentwicklung der Führungskultur, Aufnahme von

„Chancengleichheit; Vereinbarkeit“ in das Leitbild oder auch eine aktive Gestaltung der Elternzeit und Berufsrückkehr (Versenden von Informationen an beurlaubte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter).

Als Service- und Informationsangebote bei Beurlaubung und Elternzeit sind Gesprächsangebote, persönliche Kontakte sowie die Durchführung von Informationstagen Bausteine, die einen beruflichen Wiedereinstieg erleichtern können. Diese ergänzen als wichtige persönliche Begegnung die elektronischen und schriftlichen Wege wie die eigens eingerichtete Info-Plattform und die Versendung der Mitarbeiterzeitung. Individuelle Schulungsmaßnahmen oder ein Praktikum vor der aktiven Berufsphase runden die Möglichkeiten zur Aufrechterhaltung des Kontaktes zum Bundesamt während der Beurlaubungsphase ab.

Für den Bereich Gesundheitsmanagement wurde die Funktion der Gesundheitsmanagerin/des Gesundheitsmanagers eingeführt, die/der zugleich Mitglied im „Netzwerk Betriebliche Gesundheitsförderung in der Bundesverwaltung“ ist. Weiteres wird in einer Dienstvereinbarung „Betriebliche Gesundheitsförderung“ geregelt. In diesem Zusammenhang wurde im Bundesamt ein Steuerungskreis „Betriebliche Gesundheitsförderung“ eingerichtet. Dabei werden Maßnahmen und Aktionen rund um die Gesundheitsförderung konzipiert und initiiert, wie Betriebssportgemeinschaft, Gesundheitstage und themenspezifische Informationsveranstaltungen.

Bezüglich der Betreuung von langzeiterkrankten Beschäftigten existiert als zentrales Instrument das Krankenrückkehrgespräch. Zentrales Thema ist dabei die Erörterung der Frage, ob ein dienstlicher Zusammenhang zwischen der Erkrankung und dem Arbeitsplatz vorliegt und wie gegebenenfalls Abhilfe geschaffen werden kann. Das zudem vorhandene Instrument „Betriebliches Eingliederungsmanagement“ (BEM) beruht auf dem Prinzip der Freiwilligkeit und ist in erster Linie ein Hilfsangebot seitens der Dienststelle. Die bei Zustimmung des Betroffenen zu führenden BEM-Gespräche werden durch den Mitarbeiter der „Koordinationsstelle psychosoziale Betreuung und Suchtprävention“ durchgeführt. Seit Juli 2007 existiert auch eine Dienstvereinbarung zum betrieblichen Eingliederungsmanagement.



5.4 Der Ansatz des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ)

Im BMFSFJ wurde erstmalig im Jahr 2002 ein Rahmenkonzept zur Personalentwicklung in Kraft gesetzt und seither stufenweise in die Praxis umgesetzt. Da Personalentwicklung ein systematisch gestalteter Prozess ist, der den sich ändernden Rahmenbedingungen laufend angepasst werden muss, wurde das Konzept 2011 fortgeschrieben. Die vorhandenen Module der Personalentwicklung wurden dabei an den Anforderungen des demografischen Wandels neu ausgerichtet und um neue Ansätze ergänzt. Das Konzept zur Personalentwicklung ist nunmehr an

Lebensereignissen innerhalb der Berufsbiographie, aber auch an privaten und familiären Ereignissen ausgerichtet. Dies entspricht der Lebensrealität der Beschäftigten, deren berufliche und private Entwicklung sich nicht chronologisch normieren lässt, sondern ständigen Veränderungen unterworfen ist. Die lebensereignisorientierte Personalentwicklung soll Beschäftigten auch Zeit für Verantwortung ermöglichen. Sie verlangt sowohl die Wahrnehmung von Führungsverantwortung als auch Eigenverantwortung der Beschäftigten.

Bereits umgesetzte Module der PE	Neue Vorhaben der PE
Ausbildungskonzept	Familien- und Pflegeservice
Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)	Konzept zur Engagementkultur
Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)	Vorgesetztenfeedback
Beschäftigtenbefragung (zweijähriger Turnus)	Weiterentwicklung Fortbildungskonzept unter dem Aspekt „Lebenslanges Lernen“
Coaching	Wissenstransfer
dienstliche Beurteilung	
Einführungsleitfaden für neue und nach längerer Abwesenheit zurückkehrende Beschäftigte	
flexible Arbeitsformen (mobiles Arbeiten, Telearbeit, OWA)	
flexible Arbeitszeiten	
Fortbildungskonzept	
Führungskräfteentwicklung als Gesamtkonzept (Anforderungsprofil, Führungsgrundsätze, Schulungskonzept)	
Gleichstellungsplan	
internationale Verwendung	
Konfliktmanagement	
Kooperationsgespräche	
Leistungsbezahlung	
Personalentwicklungsgespräche	
Qualifizierung für neue Aufgaben/Qualifizierungspläne	
strukturierte Auswahlgespräche	

Abb. 5: Maßnahmen im Modell des BMFSFJ

Das lebensereignisorientierte Personalentwicklungskonzept des BMFSFJ geht von folgenden Phasen bzw. Situationen während des beruflichen Werdegangs aus:

Eintritt in die Behörde

Unter dem Eintritt in die Behörde wird nicht nur der erstmalige Eintritt in das Berufsleben bzw. in ein neues Arbeitsumfeld verstanden, sondern auch der berufliche Wiedereinstieg beispielsweise nach Kinderbetreuung, Pflegeverantwortung oder längerfristiger Erkrankung und Weiterbildungs-/Qualifizierungsphasen. Wichtig sind hier eine schnelle und nachhaltige Identifikation der neuen oder zurückkehrenden Beschäftigten mit der Behörde und die quantitative und qualitative Sicherung von Fachkräften und Führungs(nachwuchs)kräften durch eine systematische Einarbeitung. Individuelle Qualifizierungspläne sowie die Einführung eines Konzepts zur Sicherung eines systematischen Wissenstransfers sollen dies gewährleisten.

Qualifizierung

Qualifizierungsmaßnahmen sind nicht nur zur Entwicklung und zum Erhalt beruflich relevanter Fähigkeiten während der aktiven Berufszeit erforderlich, sondern auch im Falle eines Wissensverlustes nach längerfristiger Abwesenheit. Dabei ist zu berücksichtigen, dass Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen häufig mit einer besonderen zeitlichen Belastung verbunden sind und sich Konflikte zwischen Fort- und Weiterbildungsbedarf und familiären bzw. dienstlichen Pflichten ergeben.

Ziel der Qualifizierungsmaßnahmen ist der dauerhafte Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit unter Berücksichtigung des Personalbedarfs sowie der persönlichen Lebens- und Karriereplanung der Beschäftigten. Dies soll durch eine berufsbegleitende Fort- und Weiterbildung erreicht werden, die durch die gegenseitige Ergänzung und Balance von institutionalisierten und nicht formalisierten Lernprozessen (Nutzbarmachen von ehrenamtlichem Engagement, Kompetenzen aus der Vereinbarkeit von Beruf und Familie), sowie die Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen für Beschäftigte mit Familienpflichten, unter anderem durch Kontakt und Qualifikation während Abwesenheitszeiten, gekennzeichnet ist.

Entsprechende Regelungen enthält die Dienstvereinbarung über das Fortbildungskonzept des BMFSFJ, die im Hinblick auf den Aspekt des lebenslangen Lernens überarbeitet werden wird. Zur flexiblen bedarfsgerechten Gestaltung von Fortbildungen werden im BMFSFJ unter anderem regelmäßig hausinterne Schulungen durchgeführt.

Berufliche Entwicklung

Im Laufe der beruflichen Entwicklung gibt es besondere Ereignisse, die durch Angebote seitens der Dienststelle begleitet bzw. unterstützt werden sollten. Hierzu gehören zum Beispiel Konflikte zwischen der gewünschten beruflichen Entwicklung und privaten Lebensumständen oder die Übernahme einer ersten Führungsverantwortung. Um Reibungsverluste bei „Planabweichungen“ zu reduzieren, bedarf es der Unterstützung der mittel- und langfristigen Entwicklungsplanung durch flexible Arbeitsstrukturen und Rahmenbedingungen zur Vereinbarkeit von Familie/Pflege und Beruf.

Im BMFSFJ dienen hierzu folgende Module der Personalentwicklung: betriebliches Gesundheitsmanagement, Leistungsbezahlung, Coaching für Führungskräfte, Qualifizierung für neue Aufgaben, dienstliche Beurteilung, Vorgesetztenfeedback, Führungskräfteentwicklung als Gesamtkonzept, Einführung eines Familien- und Pflegeservices, flexible Arbeitsformen, flexible Arbeitszeiten, Fort- und Weiterbildung, Gleichstellungsplan, internationale Verwendung, Kooperationsgespräche, Konzept zur Sicherung eines systematischen Wissenstransfers.

Familiäre bzw. private Ereignisse

Einschneidende familiäre und sonstige private Veränderungen wirken sich auch auf das berufliche Leben aus und erfordern Unterstützung durch die Dienststelle. Dies betrifft zum Beispiel die Geburt von Kindern, Erziehungsphasen, Pflege von Angehörigen, eine eigene Erkrankung oder die Angehöriger, Trennungssituationen oder Todesfälle in der Familie bzw. im sozialen Umfeld. In diesen Situationen ist es wichtig, zeitliche Freiräume durch flexible Arbeitsbedingungen zu schaffen und damit zugleich sicherzustellen, dass die berufliche Leistungsfähigkeit der Beschäftigten unter Berücksichtigung der individuellen Bedingungen und Bedürfnisse erhalten bleibt. Folgende Personalentwicklungsmodule wirken in solchen Situationen unterstützend: betriebliches Eingliederungsmanagement, Pilotprojekt Langzeitarbeitskonten, Coachingangebote, Einführung eines Familien- und Pflegeservices, flexible Arbeitsformen, flexible Arbeitszeit, Kinderbetreuungsangebote, Kontakt und Qualifizierung während der Elternzeit und Sozialberatung.

Außerberufliches Engagement

Wenn Beschäftigte sich gesellschaftlich und sozial engagieren, kann dies ihre dienstliche Verfügbarkeit beeinflussen. Die Förderung des Engagements der Beschäftigten ist dem BMFSFJ nicht nur fachpolitisch, sondern auch innerdienstlich ein wichtiges Anliegen. Möglichkeiten der

flexiblen Arbeitsgestaltung wirken hier unterstützend. Im außerdienstlichen Bereich gewonnene Erfahrungen können sich auch kompetenzerhöhend auf die dienstliche Tätigkeit auswirken. Ein Bekenntnis zur Unterstützung gesellschaftlichen Engagements steigert unter dem Aspekt der Personalgewinnung zudem die Attraktivität der Dienststelle.

Die Förderung ehrenamtlichen Engagements ist Gegenstand eines Konzepts zur Engagementkultur im BMFSFJ, das ab 2012 zur Umsetzung kommen wird. Es sieht vor, dass Beschäftigte nach ihrem Ausscheiden ehrenamtlich als Engagementlotsen tätig sind und in dieser Funktion den aktiv Beschäftigten Möglichkeiten der ehrenamtlichen Tätigkeit näherbringen und vermitteln. Außerberufliches Engagement wird auf diese Weise in mehrfacher Hinsicht gefördert.

Auch das Beurteilungssystem des BMFSFJ greift diesen Gedanken mit dem Beurteilungskriterium „Erfahrungswissen/Erfahrungskompetenz“ auf. Dieses Kriterium wird (nur) bewertet, wenn Beschäftigte zum Beispiel durch außerdienstliches Engagement oder durch Erfahrungen mit Vereinbarkeit von Familie und Beruf Kompetenzen erworben haben, die sich im Beurteilungszeitraum leistungssteigernd ausgewirkt haben. Dies kann beispielsweise die soziale Kompetenz oder die Organisationsfähigkeit betreffen.

Ausstieg

Im Falle des Ausscheidens von Beschäftigten oder ihrer Versetzung ist ein Verlust ihres Erfahrungswissens und ihrer Erfahrungskompetenz zu vermeiden. Ein fairer und wertschätzender Ausstiegsprozess prägt zudem die Kultur einer Behörde und wirkt sich auf die Bindung anderer Beschäftigten aus.

Im BMFSFJ wird deshalb ein Konzept zum Wissenstransfer entwickelt. Dieses soll sicherstellen, dass nicht dokumentiertes Erfahrungswissen ausscheidender Beschäftigter an nachfolgende Beschäftigte weitergegeben und so erhalten werden kann. Dies kann zum Beispiel über moderierte Gespräche und Übergabevermerke im Vorfeld des Ausscheidens erfolgen.

6. Schlussbemerkung

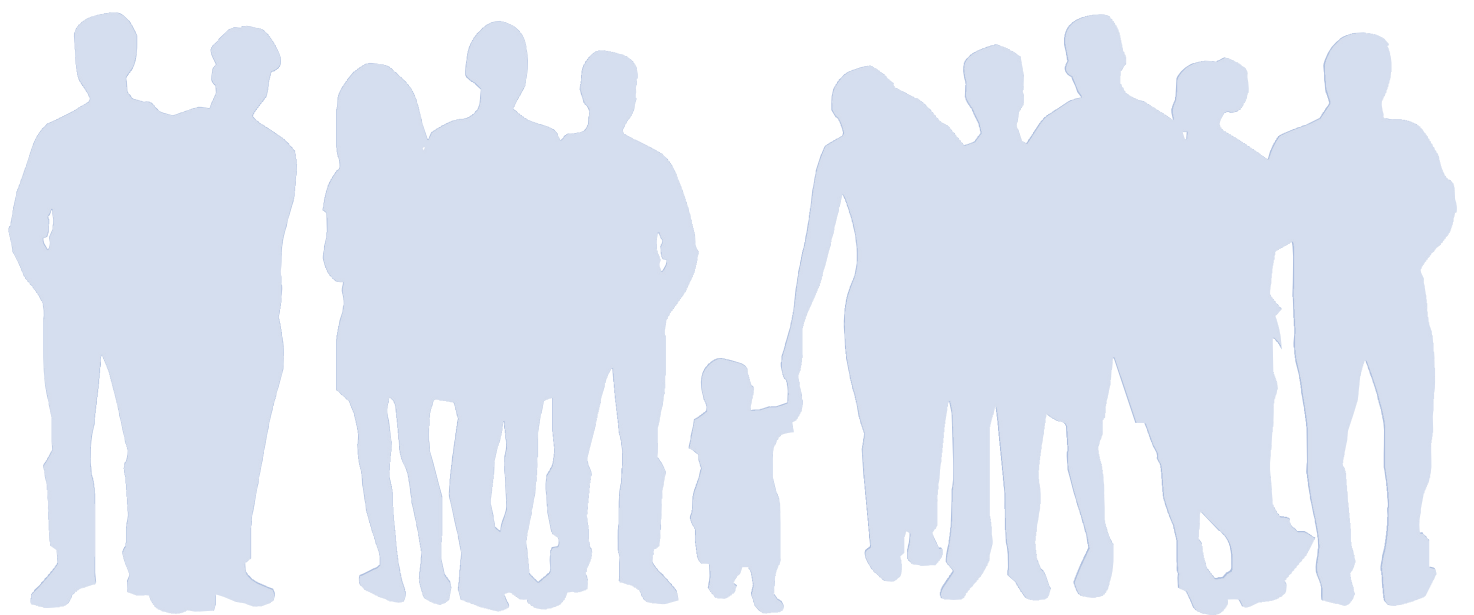
Die Praxisbeispiele zeigen, dass eine an Lebensphasen orientierte Personalpolitik keine Utopie bleiben muss und sehr praxisorientiert ausgestaltet werden kann. Die unterschiedlichen strategischen Ansätze machen ebenso deutlich, dass diese Politik auf die individuellen Bedürfnisse einer Behörde maßgeschneidert zugeschnitten werden kann und ebenso fachlich facettenreiche Gestaltungsoptionen bietet.

Nicht zuletzt vor dem Hintergrund des Demografieberichts der Bundesregierung hat der Bund nicht nur die Chance, sich als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren, sondern auch eine Vorbildfunktion. Damit kann das Ansehen der Verwaltung in der Öffentlichkeit weiter gesteigert werden.

Die Praxisbeispiele machen aber auch deutlich, dass auf viele in den Behörden schon bestehende Instrumente und Maßnahmen aufgebaut werden kann. Die Implementierung einer an Lebensphasen orientierten Personalpolitik sollte systematisch und ganzheitlich geplant und durchgeführt werden und in die Strukturen und Prozesse integriert werden.

Eine rechtzeitige und klare Kommunikation der geplanten Veränderungen unterstützt den Implementierungsprozess. Es ist wichtig, die Beschäftigten in ihrer Unterschiedlichkeit und Vielfalt auf den Weg der Veränderung mitzunehmen. Dazu ist neben der Partizipation der Beschäftigten insbesondere die Unterstützung durch Führung und Leitung der jeweiligen Behörde unumgänglich. Durch die Erarbeitung eines klaren Leitbildes oder eines konkreten Auftrages und die Einbindung der Hierarchieebenen in einem Top-down-Ansatz wird die Implementierung unterstützt.

Die im Projekt „Demografiesensibles Personalmanagement“ insgesamt vorgeschlagenen Maßnahmen setzen den Willen für Veränderungen voraus. Bisherige Erfahrungen zeigen, dass diese Maßnahmen langfristig positive Wirkung entfalten.



Impressum

Herausgeber:
Bundesministerium des Innern

Beteiligte Behörden im Arbeitskreis:
Bundesministerium des Innern
Bundesagentur für Arbeit
Bundesministerium für Arbeit und Soziales
Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
Bundesministerium der Finanzen
Bundesverwaltungsamt
Bundesamt für Migration und Flüchtlinge

Stand: Juni 2012

Gestaltung und Produktion:
MediaCompany – Agentur für Kommunikation GmbH

www.bmi.bund.de

Anlage 26



Bundesministerium
des Innern



Bundesagentur
für Arbeit

Demografiesensibles Personalmanagement in der Bundesverwaltung

Empfehlungen zur Gestaltung



Empfehlungen

Gestaltung



Inhalt

Zusammenfassung.....	4
1. Projekt: Demografiesensibles Personalmanagement in der Bundesverwaltung.....	5
2. Die Herausforderungen an das Personalmanagement im öffentlichen Dienst – Heute und in der Zukunft.....	6
3. Personalmanagement im Blickwinkel der demografischen Entwicklung und vor dem Hintergrund des Stellenabbauprogramms der Bundesregierung.....	8
4. Strategie und Ziele des demografiesensiblen Personalmanagements.....	10
4.1 Diversity Management als strategischer Ansatz zur erfolgreichen Umsetzung einer demografiesensiblen Personalpolitik.....	11
4.2 Die Idee einer lebensphasenorientierten Personalpolitik.....	13
4.3 Der psychologische Vertrag als Basis zur Förderung der Mitarbeitermotivation und Arbeitszufriedenheit und die personalpolitische Umsetzung.....	14
4.4 Förderung und Entwicklung der Kompetenzen einer vielfältigen Belegschaft.....	15
4.4.1 Kompetenzorientierung in der Personalarbeit.....	15
4.4.2 Modulares Personalentwicklungssystem zur Erfassung, Bewertung und Weiterentwicklung von Kompetenzen.....	16
4.4.3 Transparenz in den Anforderungen – Anforderungsprofile.....	17
5. Schlussbemerkung und Empfehlungen.....	19
Anlagen:	
Anlage 1: Altersstruktur der Bundesverwaltung in Zahlen.....	20
Anlage 2: Modell eines modularen Personalentwicklungssystems.....	23
Anlage 3: Weiterführende Informationsquellen.....	25
Anlage 4: Präsentation zur Unterstützung der Implementierung.....	26

Zusammenfassung

Aktuelle und künftige Herausforderungen erfordern eine Weiterentwicklung des Personalmanagements in der öffentlichen Verwaltung. Es besteht bereits jetzt Handlungsbedarf, um den vielfältigen Folgen des demografischen Wandels und der Verlängerung von Lebensarbeitszeiten erfolgreich begegnen zu können.

Im Kontext von Haushaltskonsolidierung und Personalabbau, mit gleichzeitig älter und vielfältiger werdenden Belegschaften, wird außerdem deutlich, dass das Personalmanagement einen stärkeren strategischen Beitrag zur Effizienz und Leistungsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung leisten muss. Neben der Analyse der aktuellen und künftig benötigten Kompetenzen bedarf es attraktiver personalpolitischer Angebote und Arbeitsbedingungen, um die Bundesverwaltung auch zukünftig als attraktiven Arbeitgeber zu positionieren. Im Hinblick auf den zunehmend spürbar werdenden Fach- und Nachwuchsmangel und die Konkurrenz um Talente mit anderen Institutionen wird dies für die Rekrutierung und gleichzeitig für die Bindung der Beschäftigten immer wichtiger.

Personalmanagement sollte daher ganzheitlich, präventiv und visionär konzipiert und umgesetzt werden. Dies bedeutet insbesondere alle Prozessfunktionen im Personalmanagement wie Personalmarketing, Personalplanung, Personalgewinnung bis hin zu Personalentwicklung, Qualifizierung und Personalpolitik miteinander zu verknüpfen und demografiesensibel auszugestalten. Dem Gesundheitsmanagement einschließlich des Wiedereingliederungsmanagements kommt mit Blick auf die Altersstruktur in den Behörden, neben der Kompetenzentwicklung zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit, eine besondere Bedeutung zu.

Diversity Management wird als strategischer Ansatz zur Umsetzung dargestellt, in dem die vielfältigen und unter-

schiedlichen Kompetenzen der Beschäftigten identifiziert, gefördert und eingesetzt werden. Wesentliche Handlungsfelder sind die Gleichstellung und Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Privatleben, die Integration und Förderung von Beschäftigten mit Schwerbehinderung sowie die Erschließung der Potenziale von Beschäftigten mit Migrationshintergrund. In der darin integrierten lebensphasenorientierten Personalpolitik wird außerdem die Ausgestaltung einer alters- und altersgerechten Arbeitswelt aufgegriffen und den sich im Laufe des Berufslebens verändernden Lebenssituationen und Erwartungen der Beschäftigten Rechnung getragen.

Mit Blick auf eine sich verändernde Verwaltungs- und Organisationskultur ist der „psychologische Vertrag“, welcher die individuellen Erwartungen und Verpflichtungen der Beschäftigten beinhaltet, die Basis für die erfolgreiche Umsetzung eines demografiesensiblen Personalmanagements, eine Optimierung von Führung und Zusammenarbeit sowie die Förderung der Mitarbeitermotivation. Ein systematisches und modulares Personalentwicklungs(PE)-System verzahnt die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten und das Leistungsmanagement auf Basis der tariflichen bzw. laufbahnrechtlichen Regelungen und stellt durch Anforderungsprofile Transparenz über die Anforderungen und die benötigten Kompetenzen auf einem bestimmten Dienstposten her.

Die Entwicklung eines behördenspezifischen ganzheitlichen Personalmanagements baut dabei auf bestehenden Instrumenten und Konzepten auf und verzahnt diese neu. Die erfolgreiche Umsetzung hängt entscheidend von der Akzeptanz und Unterstützung aller Führungsebenen und der Beschäftigten ab. Hierüber wird die Leistungsfähigkeit der Verwaltung gesichert sowie Gesundheit, Motivation und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten über die gesamte Berufstätigkeit hinweg langfristig gefördert.

1. Projekt: Demografiesensibles Personalmanagement in der Bundesverwaltung

Die öffentliche Verwaltung ist von großer Bedeutung für ein funktionierendes Gemeinwesen. Dabei wird die Bundesverwaltung in den kommenden Jahren vor schwierigen Aufgaben stehen: Haushaltskonsolidierung und Personalabbau, Europäisierung, demografischer Wandel, Digitalisierung, um nur einige Beispiele zu nennen.

Ziel des Regierungsprogramms ist es daher auch, das Personalmanagement rechtzeitig auf die facettenreichen Folgen des demografischen Wandels vorzubereiten. Die Behörden sollten sich mit Blick auf den Fach- und Nachwuchskräftemangel als wettbewerbsfähige Arbeitgeber positionieren und Talente altersunabhängig binden. Insofern werden verschiedene Arbeitsgruppen (demografiesensibles Personalmanagement, neue Personalstrukturen, Gesundheitsmanagement, lebenslanges Lernen, Flexibilisierung der Arbeitszeit) praxisorientierte Handlungsempfehlungen entwickeln, um mit Blick auf die Altersstruktur in den Behörden die Beschäftigungsfähigkeit der motivierten und engagierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhalten und zu fördern. Dies fördert letztendlich auch die Leistungsfähigkeit der Behörden trotz Arbeitsverdichtung und steigender Komplexität infolge der notwendigen Sparmaßnahmen. Dies ist eine grundlegende Voraussetzung für eine effektiv und effizient wirkende Verwaltung und letztendlich auch für eine erfolgreiche Umsetzung von Reformen.

Eine demografiesensible Personalpolitik sollte darauf abzielen, die schon bestehenden Elemente und Instrumente des Personalmanagements in den Behörden auf ein ge-

meinsames Ziel auszurichten, zu bündeln und insgesamt unter Berücksichtigung der aktuellen Entwicklungen und dienstrechtlicher Vorschriften weiterzuentwickeln. Dieses kann nur als langfristig und dynamisch angelegter Prozess gelingen, der Ziele, Implementierung und Kommunikation gleichermaßen berücksichtigt.

Die nachfolgenden allgemeinen Empfehlungen für die Erarbeitung eines demografiesensiblen Personalmanagements haben die Funktion, als Arbeitshilfe zur Konzeption und Umsetzung von Maßnahmen für eine altersgerechte Gestaltung der Arbeit zu dienen. Dieser Leitfaden soll die Diskussionen und laufenden Bestrebungen in den Behörden unterstützen, Impulse zur (Weiter-)Entwicklung und Umsetzung behördenpezifischer Konzepte unter einer ganzheitlichen Personalmanagement-Perspektive geben und mögliche Synergieeffekte über den Zugriff auf bereits vorhandene Konzepte und weitere Netzwerke ermöglichen. Der Leitfaden richtet sich an alle Interessierten, die die Prozesse (Entwicklung und Implementierung) aktiv vorantreiben möchten.

In weiteren Arbeitsschritten wurden detaillierte und praxisorientierte Empfehlungen zur Altersstrukturanalyse und zur Nutzung bereits vorhandener IT-Tools (Leitfaden 2) sowie zur konkreten Ausgestaltung einer lebensphasenorientierten Personalpolitik (Leitfaden 3) erarbeitet.

Zunächst empfiehlt sich ein kurzer Blick auf die strategischen Herausforderungen im Personalmanagement.

2. Die Herausforderungen an das Personalmanagement im öffentlichen Dienst – Heute und in der Zukunft

Das Personalmanagement steht vor großen und komplexen Herausforderungen. Beispielsweise sind zu nennen:

- Personalabbau bei gleichzeitig älter und vielfältiger werdenden Belegschaften (Arbeit bis 67), Aufgabenverdichtung und steigender Komplexität
- Wissenstransfer mit Blick auf die künftig ansteigende altersbedingte Fluktuation (Netzwerke, Erfahrungswissen)
- Sicherung und Förderung der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über eine systematische Personalentwicklung sowie eines auf Prävention ausgerichteten Gesundheitsmanagements
- erhöhte Anforderungen an die Führungskräfte sowie an die Führungskräfteentwicklung (zum Beispiel auch als Reformfeld für die Einführung neuer Steuerungsmodelle sowie Definition der erforderlichen Managementkompetenzen)
- Wertewandel und sich verändernde Erwartungen an den Arbeitgeber (Work-Life-Balance, Vereinbarkeit von Familie und Beruf)
- erhöhte Anforderungen an die Qualität der Arbeitsbeziehungen und an eine von Wertschätzung geprägte Organisationskultur
- stärkerer Wettbewerb um qualifizierte Fach- und Nachwuchskräfte mit der Privatwirtschaft
- zunehmende Europäisierung und Internationalisierung der Einflüsse auf die Ausgestaltung des Gemeinwesens und damit auf das Personalmanagement der Bundesverwaltung

Vom Personalmanagement im öffentlichen Dienst wird künftig stärker ein Beitrag zur Steigerung der Produktivität und damit zur Wertschöpfung erwartet. Erfolgreiches und nachhaltiges Handeln hängt hier, im Unterschied zu produzierenden Unternehmen, fast ausschließlich von den Beschäftigten ab. Das Personalmanagement hat daher nicht nur die Aufgabe, im Wege einer vorausschauenden Planung und Analyse der Personalstruktur (zum Beispiel Altersstrukturanalyse) die Ressourcen zu sichern, sondern es wird zunehmend, mit Blick auf die o.a. kurz skizzierten Herausforderungen, auch notwendig sein:

- Leistungserwartungen transparent zu machen,
- das Qualifikationsniveau an die sich stets ändernden Voraussetzungen anzupassen und Voraussetzungen für ein Wissensmanagement und das lebenslange Lernen zu schaffen,
- die Führungskräfte durch die Ausgestaltung dialogbasierter Führungsinstrumente und Personalberatung zu unterstützen,
- das Potenzial der Beschäftigten verstärkt im Sinne einer horizontalen Personalentwicklung auszuschöpfen und zu fördern, sowie
- eine leistungs- und motivationsfördernde Kultur von Führung und Zusammenarbeit zu prägen.

Personalentwicklung wird stärker Prozesse der Organisationsentwicklung flankieren und am individuellen Bedarf sowie dialogbasiert auszurichten sein. Es wird eine motivations-, qualifikations-, leistungs- und flexibilitätsfördernde Personalarbeit erwartet, um die Aufgabenerledigung in allen Bereichen zu unterstützen. Über attraktive personalpolitische Angebote und interne Arbeitsbedin-

gungen hat die öffentliche Verwaltung die Chance, sich als wettbewerbsfähige Arbeitgeberin am Arbeitsmarkt zu positionieren und die bereits vorhandenen Vorteile diesbezüglich zu nutzen und zu stärken.

Die auch von den Beschäftigten in Befragungen immer wieder geforderte Transparenz des Leistungsfeedbacks sowie der möglichen Entwicklungs- und Karriereoptionen gewinnt an Bedeutung. Höhere Erwartungshaltungen an Führung und Zusammenarbeit insbesondere mit Fokus auch auf eine von Wertschätzung geprägte Verwaltungskultur, die Realisierung der Chancengleichheit und Gleichstellung von Frauen und Männern und mehr Flexibilität und Individualität insbesondere in der Personalentwicklung sind weitere Faktoren mit Einfluss auf Motivation und Arbeitszufriedenheit. Eine Weiterentwicklung über das klassische Personalverwaltungsverständnis hinaus erscheint unabdingbar.

Um auch langfristig Erfolge zu erzielen und nachhaltiges Handeln der Verwaltung sicherzustellen, gilt es, diese vielfältigen Auswirkungen zu bündeln, beherrschbar zu machen und die Innovationsfähigkeit zu erhalten und zu fördern. Dabei sollten die hoch qualifizierten und motivierten Beschäftigten einschließlich der befristeten Kräfte weniger als Kostenfaktor denn als Investition in die Attraktivität sowie Leistungsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung betrachtet werden. Die engagierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind, insbesondere mit dem Blick auf längere Lebensarbeitszeiten und höhere Anforderungen, ein strategisches und auch für die Praxis wichtiges Erfolgspotential.



3. Personalmanagement im Blickwinkel der demografischen Entwicklung und vor dem Hintergrund des Stellenabbauprogramms der Bundesregierung

Zur Entwicklung eines ganzheitlichen Personalmanagementansatzes und zur Steuerung einer systematischen Vorgehensweise bei der Bewältigung oben genannter Herausforderungen in der Bundesverwaltung werden aussagefähige und valide Daten zur Altersstruktur benötigt. Diese Daten geben einen Überblick über die Personalstruktur und den künftigen Personalbedarf. Sie bilden die Grundlage für die Identifikation von künftigen Handlungsfeldern im Personalmanagement (Personalplanung, Personaleinsatz, Personalentwicklung, Gesundheitsmanagement) und zur Entwicklung geeigneter Strategien und Maßnahmen, zum Beispiel im Rahmen einer lebensphasenorientierten Personalpolitik. Im Leitfaden 2 werden detaillierte Empfehlungen zur Altersstrukturanalyse und Empfehlungen zur Nutzung bereits vorhandener IT-Tools unterbreitet.

Im Rahmen dieses Projektes wurde eine Altersstrukturanalyse für die Bundesverwaltung vorgenommen. Die detaillierten Ergebnisse sind in der Anlage 1 enthalten.

Die aktuelle Personalsituation in der Bundesverwaltung sieht folgendermaßen aus: Die Beschäftigtenzahlen¹ in der unmittelbaren Bundesverwaltung sind seit 1991 kontinuierlich gesunken von 651.954 Personen in 1991 auf 452.265 Personen in 2011; das bedeutet, die Zahl der Beschäftigten ist in den letzten 20 Jahren um rund ein Drittel gesunken.

Das Durchschnittsalter der Beschäftigten in der Bundesverwaltung (ohne Soldaten) liegt derzeit bei 45,2 Jahren (Beamte: 44,4 Jahre; Tarifbeschäftigte: 46,1 Jahre). Die nachstehende Abbildung veranschaulicht dies.

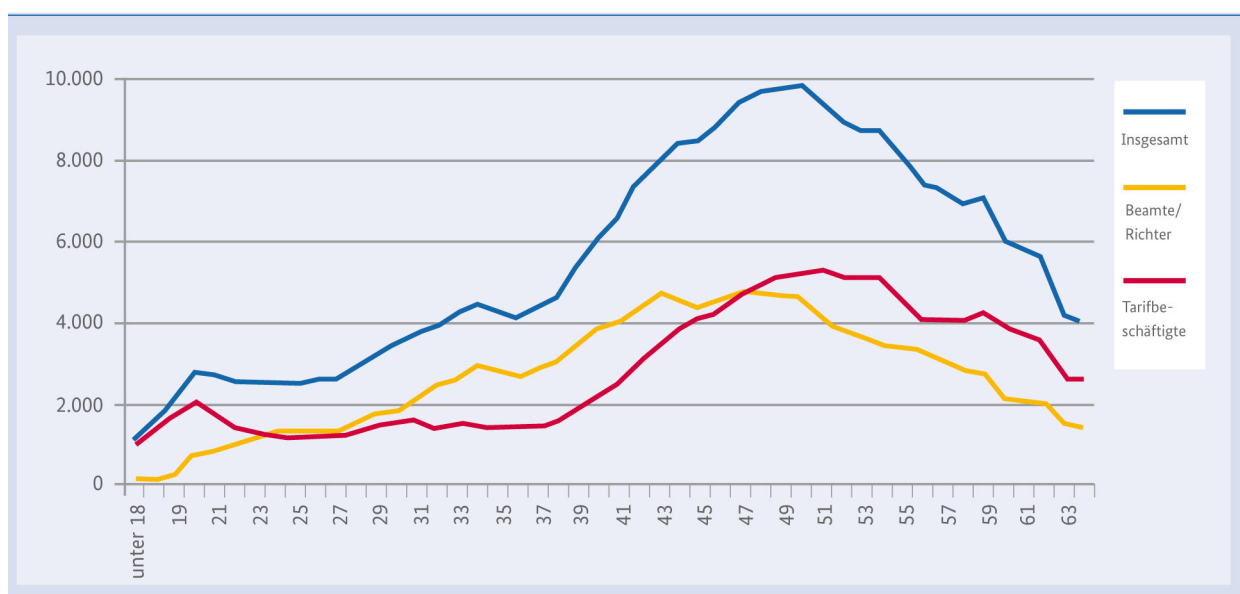


Abbildung 1: Altersstruktur in der Bundesverwaltung ohne Soldaten (Stichtag: 30.06.2011)

¹ Die Zahlen beruhen auf dem Dienstbericht „Beschäftigte des Bundes nach Einstufungen und Altersgruppen“ vom Statistischen Bundesamt zum Stichtag 30.06.2011. Die o.g. Zahlen differenzieren nicht nach Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigten; unter dem Begriff „Beschäftigte“ werden Beamte, Richter, Soldaten und Tarifbeschäftigte verstanden; auch Personen in Ausbildung wurden berücksichtigt. Beschäftigte des Bundeseisenbahnvermögens (bis 1993 Deutsche Bundes-/Reichsbahn) und der Deutschen Bundespost (1995 durch Privatisierung aus dem öD ausgeschieden) fanden keinen Eingang in die o.g. Zahlen.

Fast die Hälfte aller Beschäftigten (44 Prozent) in der Bundesverwaltung (ohne Soldaten) ist zwischen 43 und 55 Jahre und ein Drittel der Beschäftigten (37 Prozent) ist über 50 Jahre. Dieser Anteil wird sich in den nächsten 20 Jahren voraussichtlich erhöhen, weil

1. die Regelaltersgrenze bis 2029 auf 67 Jahre ansteigt,
2. der Personalbestand der Bundesverwaltung voraussichtlich keinen wesentlichen Aufwuchs mehr erfahren wird (die Stelleneinsparungen, die sich aus der Arbeitszeitverlängerung für Beamte ergeben, bleiben unverändert),
3. das Potenzial der erwerbsfähigen Personen (20- bis 64-Jährige) aufgrund der anhaltend niedrigen Geburtenraten bis 2030 um über sechs Millionen sinken wird.

Wie sich die Altersstruktur in den nächsten 20 Jahren entwickeln wird, hängt unter anderem davon ab, in welchem Umfang Altersabgänge durch Neueinstellungen ersetzt werden können. Auf der Basis der Zahlen zum Stichtag 30.06.2011 erreichen bis zum Ende des Jahres 2014 rund 14.000 Beamte und Tarifbeschäftigte das 65. Lebensjahr. Bereits zum Ende des Haushaltsjahres 2012 wird die beschlossene Einsparung von 10.000 (Plan-)Stellen erreicht sein, so dass die Bundesregierung mit dem Eckwertebeschluss zum Regierungsentwurf des Bundeshaushalts 2013 die pauschale, undifferenzierte Stellenkürzung im nächsten Haushaltsjahr nicht mehr fortsetzen wird. Die Stelleneinsparungen, die sich aus der Arbeitszeitverlängerung für Beamte ergeben, bleiben jedoch unverändert.

4. Strategie und Ziele des demografiesensiblen Personalmanagements

Die Zahlen zeigen, dass das Personalmanagement künftig vor anderen Herausforderungen stehen wird als in den vergangenen Jahrzehnten. Im Hinblick auf die Auswirkungen von demografischem Wandel und Personalabbau muss Ziel des Personalmanagements sein, die Leistungsfähigkeit der Verwaltung langfristig zu sichern. Dazu müssen Motivation, Leistungsfähigkeit und Gesundheit der Belegschaft in allen Lebensphasen gefördert werden. Grundlage hierfür ist ein ganzheitliches und mit Blick auf die Altersstruktur präventiv ausgerichtetes Personalmanagement mit enger Verzahnung aller Prozesse der Personalarbeit.

Bei einem ganzheitlichen Personalmanagementansatz werden alle Aufgaben der Personalarbeit (Personalpolitik, Rekrutierung, Personalentwicklung, Qualifizierung und Leistungsmanagement) sowie Konzepte und Instrumente strategisch und konzeptionell miteinander vernetzt und auf ein gemeinsames Ziel oder das Leitbild der Behörde ausgerichtet. Unter Aspekten des Qualitätsmanagements und der Mitarbeitermotivation empfiehlt sich die Einbeziehung aller Interessengruppen bei der Konzepter-

stellung und anschließenden Implementierung. Über ein ganzheitliches Personalmanagement soll gewährleistet werden, dass Maßnahmen und Instrumente im Interesse der Behörde, der Führungskräfte und der Beschäftigten ihre volle Wirkung entfalten. Dialogbasierte Führungsinstrumente sollen die Führungskräfte unterstützen, um auch hierüber eine wertschätzende Verwaltungskultur zu fördern.

„Ganzheitlich“ bedeutet insbesondere die Handlungsfelder Personalmarketing, Personalplanung, Personalgewinnung, Personalentwicklung, Leistungsmanagement, Gesundheitsmanagement, Mitarbeiterbindung und Führung und Zusammenarbeit konzeptionell und in der Umsetzung miteinander zu verknüpfen und dadurch einen Beitrag auch zur Organisationsentwicklung zu leisten. Dabei richtet sich der Fokus auf den Einstieg, und die Bindung der Beschäftigten.

Die Herausforderungen, Prozesse und Handlungsfelder eines demografiesensiblen Personalmanagements lassen sich wie folgt darstellen:



Abbildung 3: Herausforderungen, Prozesse und Handlungsfelder eines demografiesensiblen Personalmanagements

Im Folgenden werden besonders wichtige Instrumente des ganzheitlichen Personalmanagements vertieft. Eine vielfältige Mitarbeiterschaft erfordert zum einen, sich mit verschiedenen Zielgruppen auseinanderzusetzen (Diversity Management) und zum anderen auf die Interessen und Anforderungen beider Seiten mit einer lebensphasenorientierten Personalpolitik zu reagieren. Erwartungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die

sich je nach Lebensphase ändern können, sollen zwischen den Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern und dem Arbeitgeber/Dienstherrn im Rahmen eines psychologischen Vertrags transparent und verlässlich formuliert werden, um Motivation und Leistung in jeder Phase sicherzustellen.

Die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen an den öffentlichen Bereich erfordern zudem eine Kompetenzorientierung in der Personalarbeit.

4.1 Diversity Management als strategischer Ansatz zur erfolgreichen Umsetzung einer demografiesensiblen Personalpolitik

Ein professionelles und zielgruppenorientiertes Diversity Management eröffnet als strategischer Ansatz zur Umsetzung einer demografiesensiblen Personalpolitik in allen Handlungsfeldern vielfältige Optionen. Zugleich können Anforderungen des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes strategisch verankert werden. Im Kern geht es um Themen wie eine älter werdende Belegschaft, eine stärkere Lebensphasenorientierung mit Blick auf eine altersgerechte Gestaltung der Arbeit, die Nutzung des Frauenerwerbspotenzials und die Förderung von Frauen insbesondere in Leitungs- und Führungsfunktionen sowie künftig die verstärkte Integration von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Migrationshintergrund. Grundlage hierfür ist die beschriebene enge Verzahnung aller Prozesse der Personalarbeit.

Eine allgemein verbindliche Definition des Begriffs „Diversity Management“ ist nicht möglich. Diversity Management in dem hier beschriebenen Kontext zielt darauf ab, die vielfältigen und unterschiedlichen individuellen Kompetenzen der Beschäftigten zu identifizieren, zu fördern und gezielt mit Blick auf die Aufgabenstellung der Ressorts einzusetzen. Gleichzeitig wird damit auch ein Beitrag zur Integration verschiedener gesellschaftlicher Gruppen geleistet. Die öffentliche Verwaltung wird ihrer Vorbildfunktion gerecht. Die Stellung des Diversity Managements innerhalb des Personalmanagements lässt sich wie folgt darstellen:

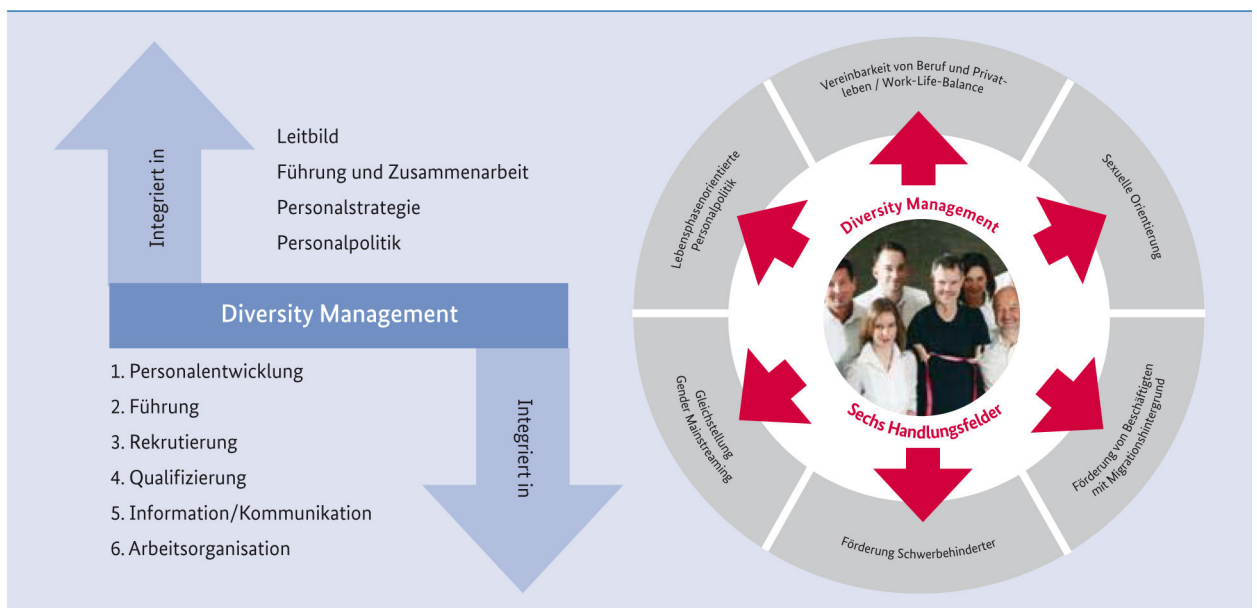


Abbildung 4: Stellung von Diversity Management innerhalb des Personalmanagements

Gender Mainstreaming nimmt dabei eine bedeutende Querschnittsfunktion ein. Ein Diversity Management bietet die Chance, systematisch neue Rekrutierungspotenziale mit Blick auf den sich abzeichnenden Nachwuchs- und Fachkräftemangel zu erschließen und die Arbeitgeberattraktivität zu erhöhen. Nachfolgend sind wesentliche Handlungsfelder, die mit einem systematischen Diversity Management erschlossen werden, näher dargestellt.

Gleichstellung/Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Erklärtes Ziel des BGlG ist es unter anderem, die Frauenanteile insbesondere in Leitungs- und Führungsfunktionen zu erhöhen und familienfreundliche Arbeitsbedingungen für Frauen und Männer gleichermaßen zu schaffen. Entsprechende Zielsetzungen sind in den Gleichstellungsplänen der Behörden fixiert. Eine kompetenzbasierte Personalentwicklung, flankiert von modularen Qualifizierungen und vielfältigen personalpolitischen Angeboten, wie zum Beispiel flexible Arbeitszeitmodelle, mobile Arbeitsformen oder die Unterstützung bei der Organisation der Kinderbetreuung und Pflege bieten die Chance, den Wunsch nach Vereinbarkeit von Beruf und Familie in den jeweiligen Lebensphasen zu realisieren und die Angst vor dem „Karriereknick“ für Frauen und Männer zu minimieren. Vätern, die sich stärker der Familie widmen möchten, werden damit gute Rahmenbedingungen geboten (Förderung des Ansatzes einer partnerschaftlichen Familie). Mit Blick auf das lebenslange Lernen eröffnen sich auch hier weitere Handlungsbedarfe. Insofern bieten Gleichstellungspläne die Chance, die in einer Personalstrategie festgelegten Ziele mit praxisorientierten Maßnahmen zu hinterlegen und die nachhaltige Umsetzung sicherzustellen.

Potenziale älterer Menschen anerkennen, fördern und einsetzen

Mit Blick auf die älter werdende Belegschaft gewinnt neben der altersgerechten Gestaltung der Arbeit über die gesamte Erwerbsphase hinweg insbesondere eine von Anerkennung und Wertschätzung geprägte Kultur von Führung und Zusammenarbeit an Bedeutung. Eine kompetenzbasierte und individuelle Personalentwicklung ohne Altersbegrenzung und Kompensation von Formalqualifikation durch Berufs- und Lebenserfahrung, sind hier wesentliche Aspekte und Anreize für lebenslanges Lernen.

Erfahrung kann außerdem gezielt für die Personalentwicklung eingesetzt werden, beispielsweise über das Personalentwicklungsinstrument Mentoring oder Lernpatenschaften. Die Wertschätzung und Anerkennung ist auch ein positives Signal an jüngere Beschäftigte mit Blick auf verlängerte Lebensarbeitszeiten und Bindung an den Arbeitgeber. Aufgrund der zu erwartenden Personalabgänge und -fluktuation in verschiedenen Funktionsebenen sind neue Wege für einen Wissenstransfer zu finden, um das über langjährige Erfahrung gewonnene Wissen optimal für die Organisation weiter zu nutzen.

Schwerbehinderte Menschen integrieren und fördern

Das Programm zur Förderung schwerbehinderter Menschen ist in den Integrationsvereinbarungen hinterlegt. Es gilt, auch die spezifischen Kompetenzen von schwerbehinderten Menschen, die sie im Umgang mit ihrer Behinderung erworben haben, einzusetzen. Individuell unterstützende Maßnahmen, die Arbeiten und Lernen unter Berücksichtigung der jeweiligen Behinderung ermöglichen, sind beispielsweise die behindertengerechte Gestaltung des Arbeitsplatzes, integrative Ausbildungs- und Trainingsangebote, Unterstützungsangebote für Führungskräfte.

Menschen mit Migrationshintergrund integrieren und Potenziale erschließen

Fach- und Nachwuchskräftemangel sowie die gesellschaftlichen Entwicklungen führen zwangsläufig dazu, Potenziale von Bewerberinnen und Bewerbern mit Migrationshintergrund nach dem Prinzip der Best-Eignung zu erkennen und einzusetzen. Dies ist eine wesentliche Zielsetzung bei der Weiterentwicklung des Nationalen Integrationsplans zum Nationalen Aktionsplan. Sie bringen durch eigene Migrationserfahrung spezifische Kompetenzen mit, die sich positiv auf die Aufgabenerledigung auswirken können.

Künftig wird die Beschäftigtenstruktur auch in den Behörden der Bundesverwaltung bunter bzw. vielfältiger sein. Zudem werden bei verlängerten Lebensarbeitszeiten Beschäftigte verschiedener Generationen tätig sein, die auch unterschiedliche Erwartungshaltungen an ihren Arbeitgeber haben.

4.2 Die Idee einer lebensphasenorientierten Personalpolitik

In einen ganzheitlich orientierten Personalmanagementansatz können Aspekte der lebensphasenorientierten Personalpolitik wie Alter, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Work-Life-Balance, Gleichstellung, Chancengleichheit, mobiles Arbeiten, flexible Arbeitszeiten, Arbeitsorganisation, lebenslanges Lernen, Wissensmanagement, Beschäftigungsfähigkeit, Gesundheitsmanagement, modernes Leistungsmanagement sowie Arbeitgeberattraktivität integriert werden. Hierbei wird auch berücksichtigt, dass die künftigen Erwerbsbiografien nicht mehr so linear verlaufen wie bisher. Die Verantwortung der Beschäftigten auch für ihre eigene Entwicklung sollte gefördert und kann zum Beispiel über flexible Arbeitszeitregelungen flankiert werden. Flexibilität ist auch hier zunehmend gefordert.

Grundsätzliches Ziel einer lebensphasenorientierten Personalpolitik ist die Entwicklung und Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit (Employability). Die sich im Laufe des Berufslebens verändernden Lebenssituationen und Erwartungen werden anerkannt. Mit individuellen Lösungen wird die Chance geboten, sich über das gesamte Berufsleben hinweg aktiv einzubringen und weiterzuentwickeln. Auf die verschiedenen Ereignisse in den ebenso verschiedenen Lebensphasen (zum Beispiel Einstieg in/Wechsel von

Positionen, Elternphase, Pflege von Angehörigen, Berufsrückkehr) kann über flexible Angebote individuell reagiert werden. Daraus ergeben sich zahlreiche Vorteile (unter anderem schnellere Rückkehr an den Arbeitsplatz, verminderte Einarbeitungskosten, Wegfall von Kosten für Neurekrutierung, Reduktion von Fehlzeiten).

Die konkrete Ausgestaltung einer lebensphasenorientierten Personalpolitik ist nachfolgend nur in den Grundzügen dargestellt, da bezüglich der Lebensphasenorientierung eine Praxishilfe mit verschiedenen guten Beispielen erarbeitet worden ist (Leitfaden 3).

In der praktischen Umsetzung einer lebensphasenorientierten Personalpolitik ist ein regelmäßiger Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter, in dem individuelle Lösungen der Personalentwicklung und Arbeitsgestaltung unter Berücksichtigung der individuellen Berufs- und Lebensplanung abgestimmt werden, notwendig.

Welche Phasen ein Berufsleben durchlaufen kann, wird in der nachfolgenden Abbildung veranschaulicht:

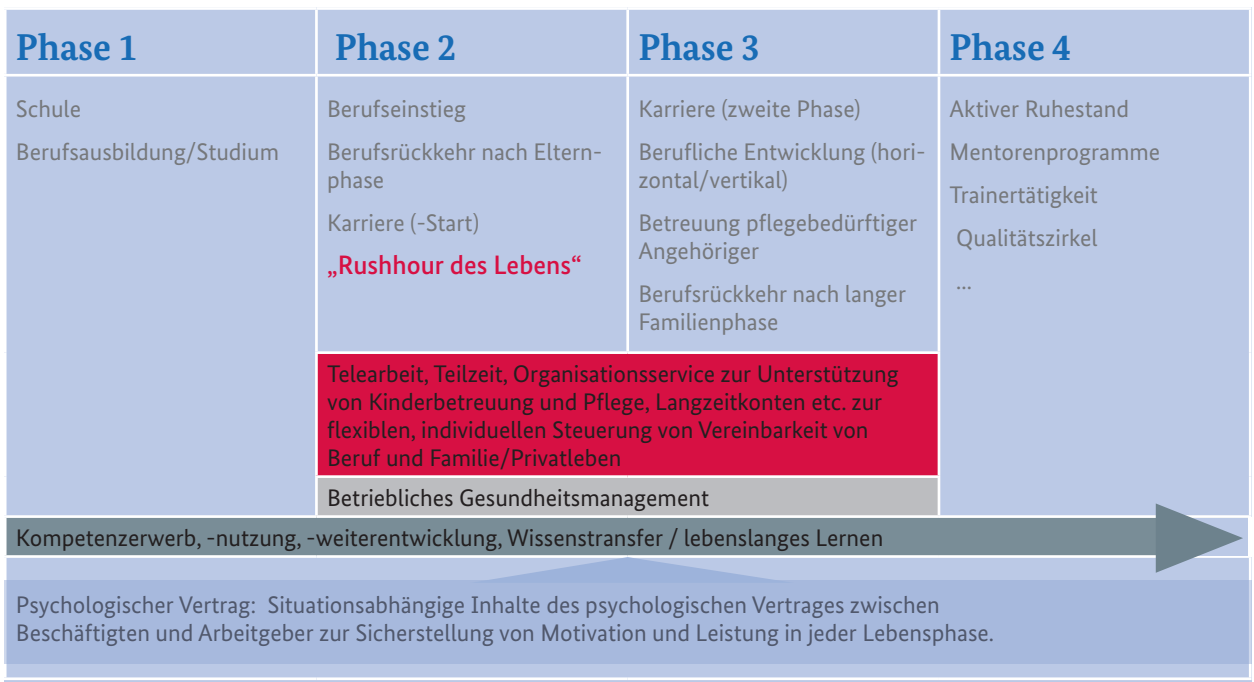


Abbildung 5: Beispiel zur lebensphasenorientierten Personalpolitik

Es wird deutlich, dass bei diesem Ansatz dem präventiv ausgerichteten Gesundheitsmanagement eine strategisch bedeutende Funktion zukommt und sich Investitionen diesbezüglich lohnen. Ein professionelles Wiedereingliederungsmanagement kann diesen Prozess wirksam unterstützen. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie durch spezielle Angebote (z.B. flexible Arbeitszeitregelungen, mobiles Arbeiten, Kinderbetreuung sowie Unterstützung der Beschäftigten bei der Pflege von Angehörigen) zu unterstützen, kann damit auch die Ziele eines an Prävention ausgerichteten Betrieblichen Gesundheitsmanagements

fördern. Hier wird erneut die thematische Vernetzung deutlich, aber auch der Vorteil eines ganzheitlichen Managements.

Gleiches trifft auf Aspekte der Gestaltung der Verwaltungskultur und der Optimierung von Führung und Zusammenarbeit zu, die altersgerechtes Arbeiten fördern können. Hierzu bietet der „psychologische Vertrag“, der nicht schriftlich fixiert wird, eine interessante Perspektive für Veränderungen.

4.3 Der psychologische Vertrag als Basis zur Förderung der Mitarbeitermotivation und Arbeitszufriedenheit und die personalpolitische Umsetzung

Der psychologische Vertrag beinhaltet die subjektiven Erwartungen und Verpflichtungen über den rechtlichen Arbeitsvertrag hinaus, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an ihre Führungskräfte und ihren jeweiligen Arbeitgeber haben. Der psychologische Vertrag besteht neben dem juristischen Vertrag und ist daher nicht einklagbar. Diese nicht ausdrücklich formulierten Erwartungen der Beschäftigten zu Leistungen und Gegenleistungen im Rahmen der Arbeitsbeziehung entstehen durch wahrgenommene Versprechungen, Signale der Organisation oder der Vorgesetzten und beeinflussen das Mitarbeiterverhalten erheblich.

Im Rahmen des psychologischen Vertrags erfüllen die Beschäftigten zusätzliche Aufgaben und Verpflichtungen, wenn sie das Gefühl haben, dass die Verwaltung oder die Führungskräfte im Gegenzug ihren Verpflichtungen, unter Berücksichtigung der jeweiligen klar und transparent zu kommunizierenden Rahmenbedingungen, ebenfalls nachkommen.

Umgekehrt geht der wahrgenommene Bruch des psychologischen Vertrags, z.B. hinsichtlich persönlicher Weiter-

entwicklung bzw. dessen Nichterfüllung mit erheblichen negativen Konsequenzen für Motivation und Engagement der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bis hin zu „innerer Kündigung“ einher. Ein ausgeglichenes Austauschverhältnis im psychologischen Vertrag zwischen Beschäftigten und dem Arbeitgeber ist damit eine wesentliche Voraussetzung für die Motivation, Zufriedenheit und die Bindung der Beschäftigten und damit für ein erfolgreiches Handeln der Verwaltung.

Beispiele für Inhalte des psychologischen Vertrags sind:

- a) Von Seiten der Beschäftigten (je nach Lebensphase und Alter unterschiedlich stark ausgeprägt): Arbeitsplatzsicherheit, interessante Tätigkeit, Aufstiegschancen, Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, Entwicklungsmöglichkeiten, Anerkennung und Eigenverantwortung, altersgerechte Arbeitsbedingungen auch im Sinne der „Initiative neue Qualität der Arbeit“ (INQA)²
- b) Von Seiten der Organisation, z.B.: Engagement, Ziel- und Leistungsorientierung, Loyalität/Identifikation, selbstständige Weiterentwicklung und Flexibilität.

² Details dieser Initiative unter www.inqa.de

Die Ausgestaltung des psychologischen Vertrags erfolgt auf zwei Ebenen. Die lebensphasenorientierte Personalpolitik schafft den Handlungsrahmen, während die konkrete Ausgestaltung im Rahmen der Führung situativ und auf den Einzelfall bezogen erfolgen muss.

Gerade vor dem Hintergrund anhaltender Veränderungsprozesse und damit einhergehender unsicherer Situationen für die Beschäftigten wird ein erheblicher Beitrag zur Leistungssicherung geleistet, wenn die über den Arbeitsvertrag hinausgehenden Erwartungen und Verpflichtun-

„Werden die unternehmensseitigen Angebote mithilfe transparenter Kommunikation explizit gemacht, kann eine ausgewogene und vertrauensvolle Austauschbeziehung trotz hoher Unsicherheit aufgebaut und aufrechterhalten werden.“

(Schweizer HR-Barometer 2011)

gen mit den Beschäftigten auch in unsicheren Situationen aktiv gestaltet werden.

4.4 Förderung und Entwicklung der Kompetenzen einer vielfältigen Belegschaft

Es empfiehlt sich daher, sich intensiv mit den aktuellen und künftigen Anforderungen an Tätigkeiten auf allen Ebenen und Positionen und den damit erforderlichen Kompetenzen auseinanderzusetzen. Das beschriebene Modell bietet diesbezüglich Vorteile.

4.4.1 Kompetenzorientierung in der Personalarbeit

Zu Beginn des Papiers wurden die vielfältigen Herausforderungen benannt, denen sich die öffentlichen Verwaltungen zukünftig stellen müssen. Daraus erwachsen insbesondere folgende Aufgaben, die Beschäftigte von morgen in der öffentlichen Verwaltung wahrnehmen müssen:

- Veränderungsprozesse fördern und unterstützen
- prozessorientiert und vernetzt arbeiten
- organisationsübergreifende Zusammenarbeit von Institutionen intensivieren
- verstärkt in nationalen und internationalen Netzwerken arbeiten

- ein umfassendes Informations- und Wissensmanagement nutzen
- sich den Fragen der demografischen Entwicklung und der Stellgrößen für „Gute Arbeit“ stellen
- lebenslang lernen

Eine zukunftsorientierte Verwaltung braucht somit Fach- und Führungskräfte, die sicher in vielseitigen und komplexen Aufgabenfeldern agieren. Die Personalauswahl beim Einstieg in die Verwaltung aber auch bei der Besetzung frei werdender bzw. neuer Stellen/Positionen muss sich demnach zum einen davon verabschieden, nur die fachliche Kompetenz in den Fokus ihrer Auswahlentscheidungen zu stellen. Eine viel größere Bedeutung gewinnen methodische, soziale und personale Kompetenzen sowie Führungskompetenzen. Zum anderen sollten befähigte Leute für eine bestimmte Position ausgewählt und entsprechend vorbereitet bzw. weiterentwickelt werden. Gefragt sind daher Personalentwicklungssysteme zur Erfassung, Bewertung und Weiterentwicklung von Kompetenzen. Außerdem müssen effiziente Verfahren bereitgestellt werden, um passgenaue Auswahlentscheidungen treffen zu können. Ohne die Entwicklung von Anforderungsprofilen ist dies nicht möglich. Dazu ist eine Verzahnung der Bereiche Personalentwicklung, Organisation und Dienstrecht unerlässlich.

4.4.2 Modulares Personalentwicklungssystem zur Erfassung, Bewertung und Weiterentwicklung von Kompetenzen

Auf Basis der gesetzlichen Vorgaben wird der Trend in der Personalentwicklung (PE) dahin gehen, möglichst individuell und flexibel mit den personellen Ressourcen umzugehen, um die Leistungsfähigkeit des öffentlichen Dienstes zu steigern. Die einzelnen Beschäftigten rücken mit

ihren jeweiligen Stärken, Schwächen und individuellen Lebensentwürfen stärker in den Mittelpunkt. Gleichzeitig erfolgt eine engere Anbindung der Personalentwicklung an die Ziele der Behörde im Sinne des beschriebenen ganzheitlichen Personalmanagements. Dies führt zu einer engen Verzahnung der Elemente Leistungs- und Kompetenzeinschätzung, Förderung und Entwicklung der Beschäftigten im Rahmen von Entwicklungspfaden auf Basis der tariflichen bzw. laufbahnrechtlichen Regelungen.

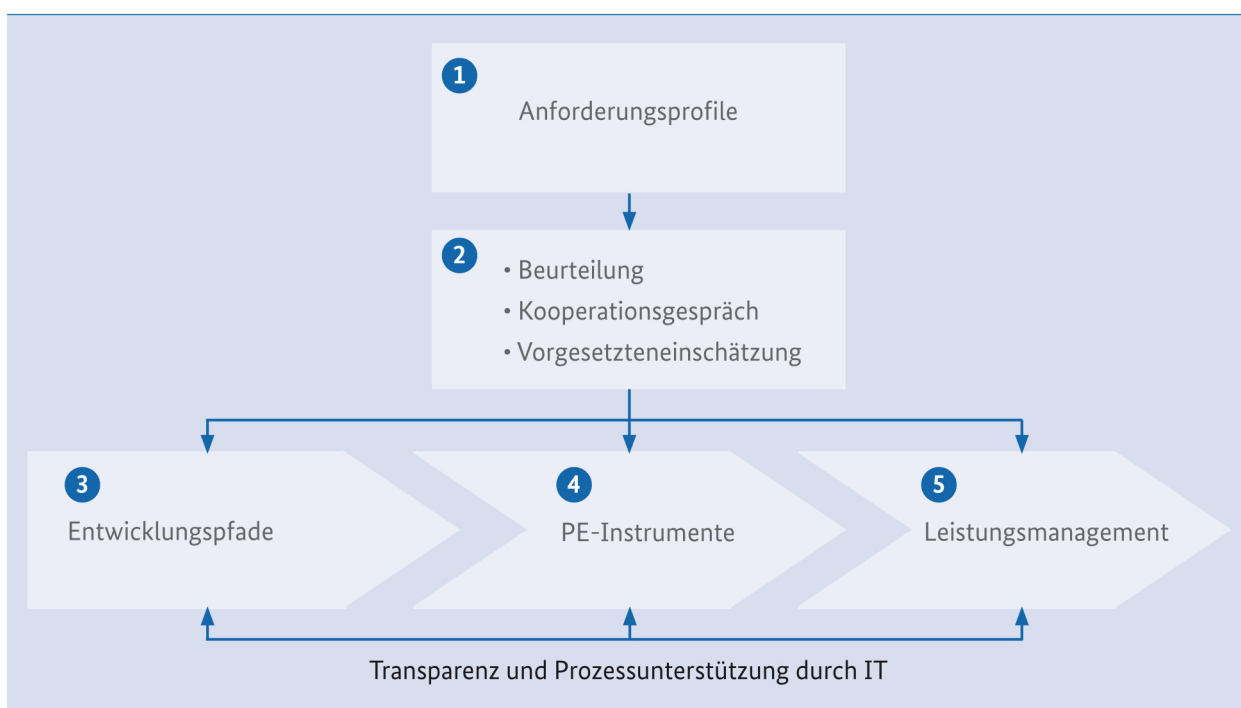


Abbildung 5: Beispiel zur lebensphasenorientierten Personalpolitik

Das hier aufgezeigte Modell für ein modulares PE-System eröffnet flexibel auch Optionen, Aspekte des Zielmanagements hierin später zu integrieren und gegebenenfalls die Funktionen der Führungsinstrumente darauf auszurichten. Das Modell unterstützt zudem jede Form der Organisationsentwicklung. Es bietet die Grundlage, auf verschiedene strategische Herausforderungen im Personalmanagement flexibel reagieren zu können, ohne jeweils die Prozessfunktionen der Module nachhaltig zu ändern. Die PE-Prozesse müssen dabei im Zusammenhang mit entsprechenden personalpolitischen Angeboten gesehen werden. Die kompetenzbasierte Ausrichtung des

PE-Systems stärkt zusammen mit einer lebensphasenorientierten Personalpolitik die Bindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und unterstützt den Transfer von Erfahrungs- und Prozesswissen. Zudem können insgesamt die vielfältigen und unterschiedlichen Kompetenzen der Belegschaft genutzt und gefördert werden. Dies setzt allerdings klare Vorstellungen über die geforderten dienstpostenspezifischen Kompetenzen voraus. Insofern gewinnen Anforderungsprofile mehr denn je an Bedeutung, um Leistungserwartungen und Leistungsfeedback transparent zu gestalten.³

³ Eine Erläuterung und Beschreibung der einzelnen Module ist im Anhang (Anlage 2) beigefügt.

4.4.3 Transparenz in den Anforderungen – Anforderungsprofile

Der künftige Personalbedarf in der Bundesverwaltung bzw. in den einzelnen Ressorts muss aufgrund des fortschreitenden Personalabbaus und damit einhergehender Mangelverwaltung noch präziser als bislang geplant werden. Das heißt, es müssen die Aufgaben/Arbeitsbereiche identifiziert werden, die in Zukunft von prioritärer Bedeutung sein werden, und es muss untersucht werden, wie sich diese Bereiche personell durch Altersabgänge entwickeln werden. Wird ein Bedarf festgestellt, muss er entweder durch Nachbesetzung oder qualifizierende Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen der vorhandenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gedeckt werden; in beiden Fällen ist die Formulierung konkreter Anforderungsprofile unumgänglich, um geeigneten Nachwuchs zu finden bzw. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über Fortbildungsmaßnahmen das notwendige Wissen zu vermitteln. Zudem fungieren sie als Basis für die Entwicklung von Bewertungskriterien für die leistungsorientierte Bezahlung, die Beurteilung, das Führungskräfte-Feedback sowie für die Einarbeitung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Rotationsmaßnahmen. Schließlich können mithilfe des Anforderungsprofils Maßnahmen des Arbeitgebermarketings genau auf die gewünschte Zielgruppe ausgerichtet werden. Letzteres wird mit Blick auf den zukünftigen Wettbewerb des öffentlichen Dienstes mit der Privatwirtschaft um qualifizierten Nachwuchs an Bedeutung gewinnen.

Die Entwicklung von Anforderungsprofilen bildet damit das Fundament einer quantitativen und qualitativen Personalplanung und -entwicklung.

Anforderungsprofile für unterschiedliche Funktionen können sich nicht auf abstrakte Stellenbeschreibungen beschränken, sondern erfordern eine detaillierte Beschreibung der formalen Voraussetzungen und der erforderlichen fachlichen und außerfachlichen Kompetenzen. Anforderungsprofile sind unbrauchbar, wenn sie zu unscharf formuliert sind oder zu umfangreich; hier gilt es, bei der Beschreibung der Anforderungen konkret zu sein und Prioritäten zu setzen. Leitgedanke eines Anforderungsprofils muss die Frage sein: An welchen Ergebnissen mache ich fest, ob der Stelleninhaber erfolgreich ist?

Details der Anforderungsprofile variieren je nach Funktion und den jeweiligen Besonderheiten der Organisation. Mit Blick auf die Bandbreite der Aufgaben in den verschiedenen Ressorts soll an dieser Stelle nur allgemein beschrieben werden, wie Anforderungsprofile entstehen und was sie enthalten müssen.⁴

Die Erarbeitung (und Aktualisierung!) von Anforderungsprofilen sollte unter Mitwirkung der Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der betroffenen Organisationseinheiten und mit Unterstützung der Personalreferate erfolgen. Die Mitwirkung kann als Befragung oder als moderierter Gruppenprozess (Einrichtung einer sogenannten „Profilgruppe“) gestaltet werden.

Die Erarbeitung der Anforderungsprofile erfolgt in mehreren Schritten:

1. Erarbeitung eines Anforderungsprofils pro Funktionsbereich; nicht für jede Stelle muss ein separates Anforderungsprofil erstellt werden. Dazu sollte eine Systematisierung typischer Arbeits- und Führungsaufgaben in einer Organisation erfolgen, dabei müssen einzelne Arbeitsgebiete und ähnliche bzw. identische Aufgaben identifiziert werden.
2. Analyse und Beschreibung der den Arbeitsplatz prägenden Aufgaben und Tätigkeiten, wobei auch die Einordnung in die Organisation wichtig ist (Weisungsbefugnis, Weisungsgebundenheit)
3. gegebenenfalls Identifizierung von fachlich relevanten Anforderungskriterien (Wissen, Fähigkeiten, Erfahrungen)
4. Ermittlung von notwendigen außerfachlichen Kompetenzen (Methodenkompetenz, Führungskompetenz, soziale und persönliche Kompetenz), die für die erfolgreiche Tätigkeit auf der jeweiligen Position erforderlich sind. Dabei gilt es Prioritäten zu setzen und sich auf erfüllbare (realistische) Kernkompetenzen zu beschränken. Hilfreich bei der Ermittlung der fachlichen und außerfachlichen Kompetenzen ist die Anwendung der Methode der „kritischen Situationen“, das heißt die Beschreibung von bedeutsamen kritischen Situationen im Alltag des Stelleninhabers, die für den Erfolg der Organisation ausschlaggebend sind.

⁴ Eine Handreichung zur Erstellung von Anforderungsprofilen für Führungskräfte ist von einem aus verschiedenen Bundesressorts und einem Unternehmensberater bestehenden Expertenzirkel im Jahre 2009 entwickelt worden und findet sich unter folgendem Link: http://www.intranet.bund.de/cln_581/nn_20282/SharedDocs/Publikationen/Personalmanagement/Ergebnisdarstellung__maff.templateId=raw.property=publicationFile.pdf/Ergebnisdarstellung_maff.pdf

5. Gewichtung der fachlichen und außerfachlichen Anforderungskriterien; hier muss eine Differenzierung erfolgen, welche Merkmale, Fähigkeiten, Verhaltensweisen
 - unverzichtbar sind,
 - auffallen, wenn sie nicht vorhanden sind,
 - Voraussetzung für die Erledigung der Aufgabe sind,
 - kein Mehr an Erfolg bringen, wenn sie vorliegen,
 - durchschnittliche Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter von leistungsschwachen unterscheiden.

6. Die Überprüfbarkeit der Anforderungen wird sichergestellt, indem konkrete Fragen oder Übungen gesammelt werden, die die Anforderungen zum Beispiel im Vorstellungsgespräch überprüfbar machen.

Anforderungsprofile müssen fortlaufend auf ihre Aktualität überprüft und gegebenenfalls an Veränderungen/Entwicklungen der Aufgaben bzw. der Organisation und an den zunehmenden Einsatz von Technik angepasst werden. Je stärker künftige Entwicklungen bei der erstmaligen Erstellung von Anforderungsprofilen berücksichtigt werden, desto geringer ist der Anpassungsbedarf.

Zur Planung und Vorbereitung von Personalentwicklungsmaßnahmen, insbesondere im Rahmen von Stellenbesetzungen, wird es dann erforderlich, die konkreten Anforderungen bzw. das Anforderungsprofil mit den individuellen Kompetenzen einer Mitarbeiterin/eines Mitarbeiters bzw. Bewerberin/Bewerbers abzugleichen. Dazu wird anlassbezogen ein individuelles Kompetenzprofil der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters bzw. der Bewerberin/des Bewerbers durch den zuständigen Vorgesetzten erstellt. Dabei wird untersucht, zu welchem Grad die im Anforderungsprofil enthaltenen Kompetenzen durch die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter bzw. Bewerberin/Bewerber erfüllt werden. Dies geschieht durch Bewertung bzw. Beobachtung von Kompetenzen durch Unterlagen (Zeugnis, Beurteilung), Bewerbungsgespräch, Rollenspiel und ähnliches. Basis dafür ist die Einteilung in Bewertungsstufen für die Kompetenzen/Fähigkeiten wie zum Beispiel von „sehr

viel schlechter als erwartet“ über „entspricht zu 100 Prozent den Erwartungen“ bis „sehr viel besser als erwartet“. Zukünftig könnten mehrstufige Verfahren dominieren, um mit unterschiedlichen Erhebungs-/Messverfahren die Ausprägung vorhandener Kompetenzen/Fähigkeiten feststellen und bewerten zu können (Zeugnisse, Lebensläufe, Interviews, Arbeitsproben, Testverfahren). Wie bei der Einstellung von Nachwuchskräften können auch bei der Auswahl von Fach- und Führungskräften modular aufgebaute Verfahren zur Anwendung kommen (sogenannte Assessment Center).

Das Ergebnis dieser Bewertung ist letztendlich die Entscheidungsgrundlage für die Frage, welche Bewerberin/welcher Bewerber für einen Arbeitsplatz bestmöglich geeignet ist bzw. ob festgestellte Defizite durch gezielte Personalentwicklungsmaßnahmen behoben werden können.

Computergestützte „Expertensysteme“ zur Unterstützung der Erstellung und Messung von funktionspezifischen Anforderungsprofilen können in der öffentlichen Verwaltung zukünftig die Personalauswahl und zielgerichtete Kompetenzentwicklung wesentlich erleichtern.

Ein solches Expertensystem steht bereits für die obersten Bundesbehörden für die Ebene der Führungskräfte zur Verfügung. Es wurde ressortübergreifend entwickelt und steht im Intranet des Bundes allen Behörden als Angebot zur Verfügung.⁵ Dieses unverbindliche Angebot soll dabei helfen, die richtige Frau und den richtigen Mann auf die richtige Stelle zu bringen oder die richtige Personalentwicklungsmaßnahme zu initiieren. Damit erhöht es die Chancen auf eine effektive Aufgabenerfüllung, gute Arbeitsergebnisse und zufriedene, motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dies gilt umso mehr, wenn es sich um die Auswahl von Führungskräften handelt. Eine konsequente Umsetzung bzw. Weiterentwicklung solcher Expertensysteme auch für andere Funktionen und behörden-spezifische Belange wird die Wahrnehmung der Personalentwicklung in der Bundesverwaltung insgesamt deutlich verbessern.

⁵ http://www.intranet.bund.de/cln_581/nn_1335280/DE/Personalmanagement/personalmanagement_inhalt1.html?__nnn=true

5. Schlussbemerkung und Empfehlungen

Voraussetzung für das Gelingen einer demografiesensiblen Personalpolitik ist eine sorgfältig geplante und durchgeführte Implementierung. In Anlage 4 werden zur Unterstützung eine zusammenfassende Präsentation und Implementierungshilfen zur Verfügung gestellt. Unerlässlich für den Erfolg ist, dass die Leitung des Hauses dieses Thema zur Chefsache macht.

Diese Handlungsempfehlung zeigt verschiedene Möglichkeiten auf, sich zunächst strategisch zu positionieren. Das Diversity Management ist ein Ansatz, den mit dem demografischen Wandel verbundenen Entwicklungen mit einer ganzheitlichen Betrachtung zu begegnen und Komplexität zu reduzieren.

Mit Blick auf die Altersstruktur und die altersmäßige Spitze der Beschäftigten (42 bis 55) empfiehlt es sich, sich personalpolitisch nicht ausschließlich auf ein Programm 50 plus zu fokussieren. Eine altersgerechte Personalpolitik setzt früh im Erwerbsverlauf an, ist nachhaltig und spricht die Beschäftigten aktiv an. Präventive Ansätze sind hier zu empfehlen, Motivation und Beschäftigungsfähigkeit über alle Lebensphasen hinweg zu fördern.

Neben diesen vorliegenden strategischen Empfehlungen wurden im Rahmen des Projektes Arbeitshilfen zur Altersstrukturanalyse sowie zu einer lebensphasenorientierten Personalpolitik erarbeitet.

Folgende Zielausrichtungen werden abschließend empfohlen:

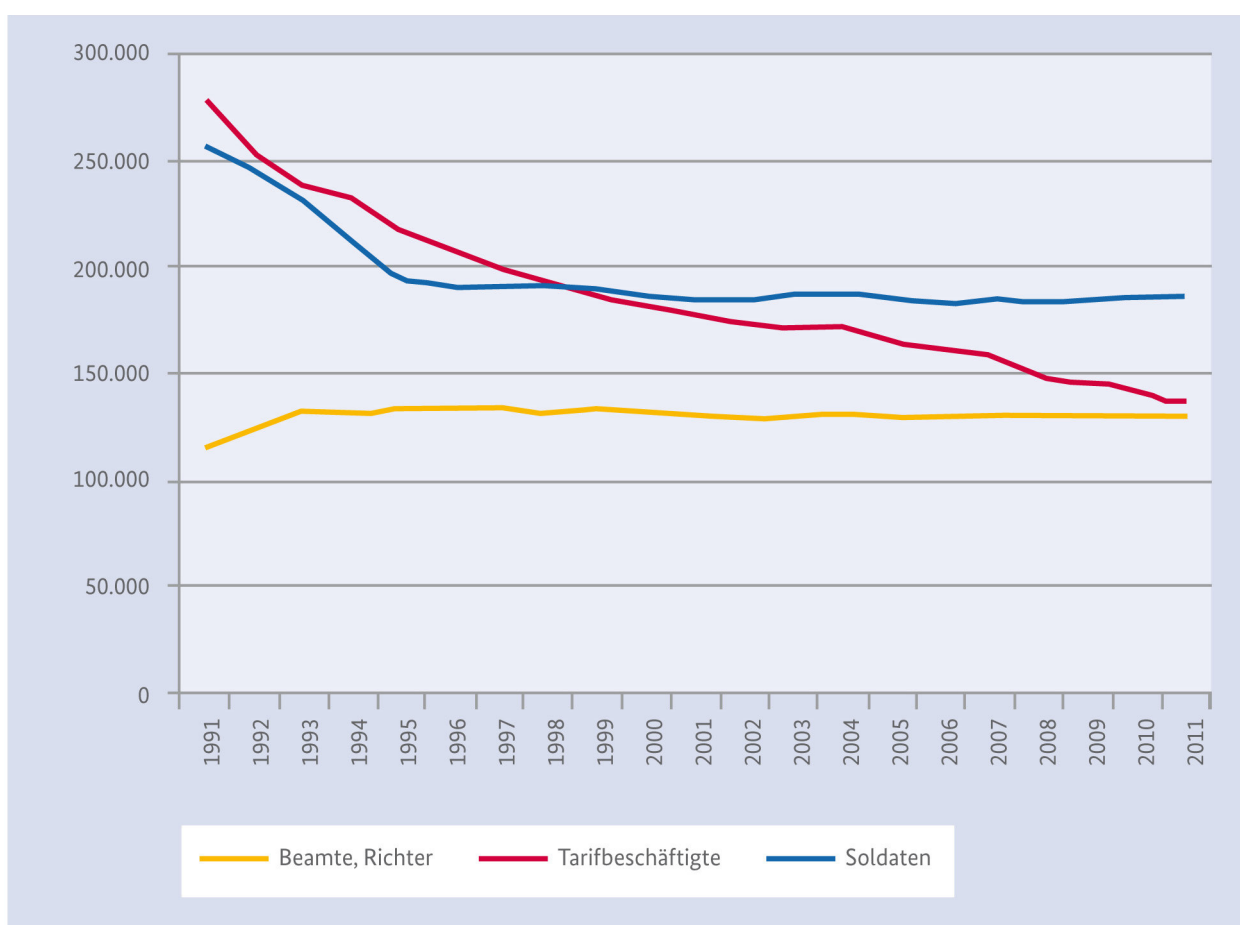
- über eine ganzheitliche Betrachtung der Personal- und Organisationsentwicklung leistungs- und innovationsfähig sein

- mit motiviertem und gesundem Personal effektives und effizientes Verwaltungshandeln fördern
- über eine von Wertschätzung und Anerkennung geprägte Verwaltungs- und Führungskultur unter anderem die Grundlage für altersgerechte Arbeitsbedingungen gestalten
- sich als attraktiver und wettbewerbsfähiger Arbeitgeber, zum Beispiel über eine familienorientierte Personalpolitik zu positionieren und Talente zu binden
- über einen lebensphasenorientierten Ansatz die unterschiedlichen Interessen und Anforderungen der Beschäftigten über den gesamten Zeitraum der Berufstätigkeit zu berücksichtigen
- Anreize zur Förderung und Stärkung der Selbstverantwortung von Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern und Führungskräften bezüglich Kompetenzentwicklung oder Gesundheitsförderung zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit zu geben
- über ein zielgruppenorientiertes und mit der Personalentwicklung verzahntes Diversity Management einen Beitrag, zum Beispiel zur Integrationspolitik oder Familienpolitik zu leisten (Vorbildfunktion der Verwaltung als Arbeitgeber und damit Beitrag zur Gemeinwohlorientierung)

Anlagen

Anlage 1: Altersstruktur der Bundesverwaltung in Zahlen

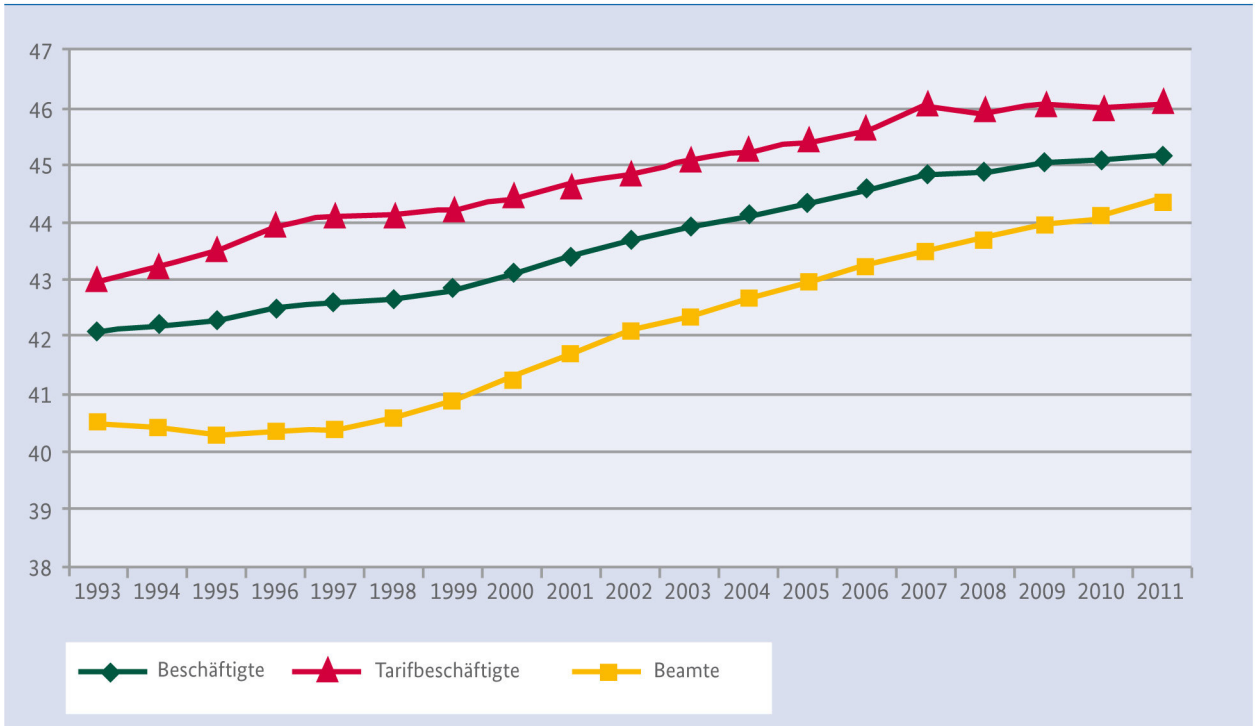
Die Beschäftigtenzahlen¹ in der unmittelbaren Bundesverwaltung sind seit 1991 kontinuierlich gesunken von 651 954 Personen in 1991 auf 452 265 Personen in 2011; das bedeutet, die Zahl der Beschäftigten ist in den letzten 20 Jahren um rund ein Drittel gesunken. Die Entwicklung lässt sich grafisch wie folgt darstellen:



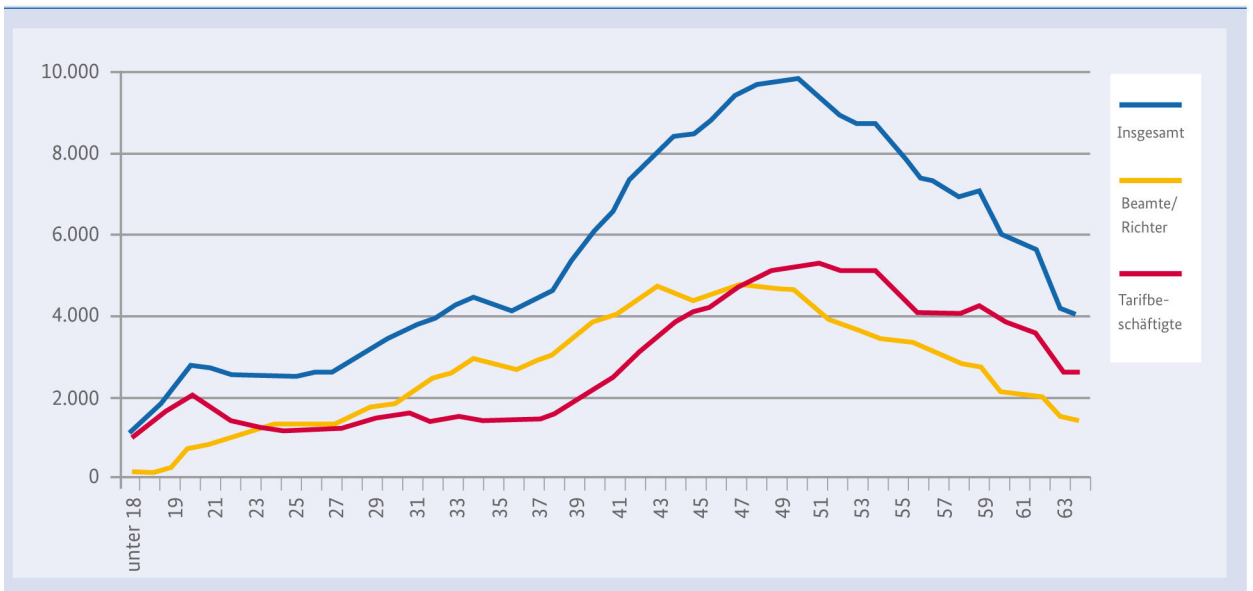
Dabei fällt auf, dass die Zahl der Tarifbeschäftigten zu der Zahl der Beamten/Richter und Soldaten überproportional gesunken ist; bis 1995 stieg die Zahl der Beamten/Richter an, seitdem stagniert sie, während die der Tarifbeschäftigten weiter sinkt. Insgesamt lässt sich feststellen, dass der Personalabbau in erster Linie zulasten der Tarifbeschäftigten gegangen ist, und dieser Trend anhält.

¹ Die Zahlen beruhen auf dem Dienstbericht „Beschäftigte des Bundes nach Einstufungen und Altersgruppen“ vom Statistischen Bundesamt zum Stichtag 30.06.2011. Die o. g. Zahlen differenzieren nicht nach Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigten; Unter dem Begriff „Beschäftigte“ werden Beamte, Richter, Soldaten und Arbeitnehmer verstanden; auch Personen in Ausbildung wurden berücksichtigt. Beschäftigte des Bundeseisenbahnvermögens (bis 1993 Deutsche Bundes-/Reichsbahn) und der Deutschen Bundespost (1995 durch Privatisierung aus dem öD ausgeschieden) fanden keinen Eingang in die o. g. Zahlen.

Wie der nachfolgenden Grafik zu entnehmen ist, hat sich das Durchschnittsalter der Beschäftigten (ohne Soldaten) in den vergangenen 17 Jahren von 42 auf 45 Jahre erhöht.

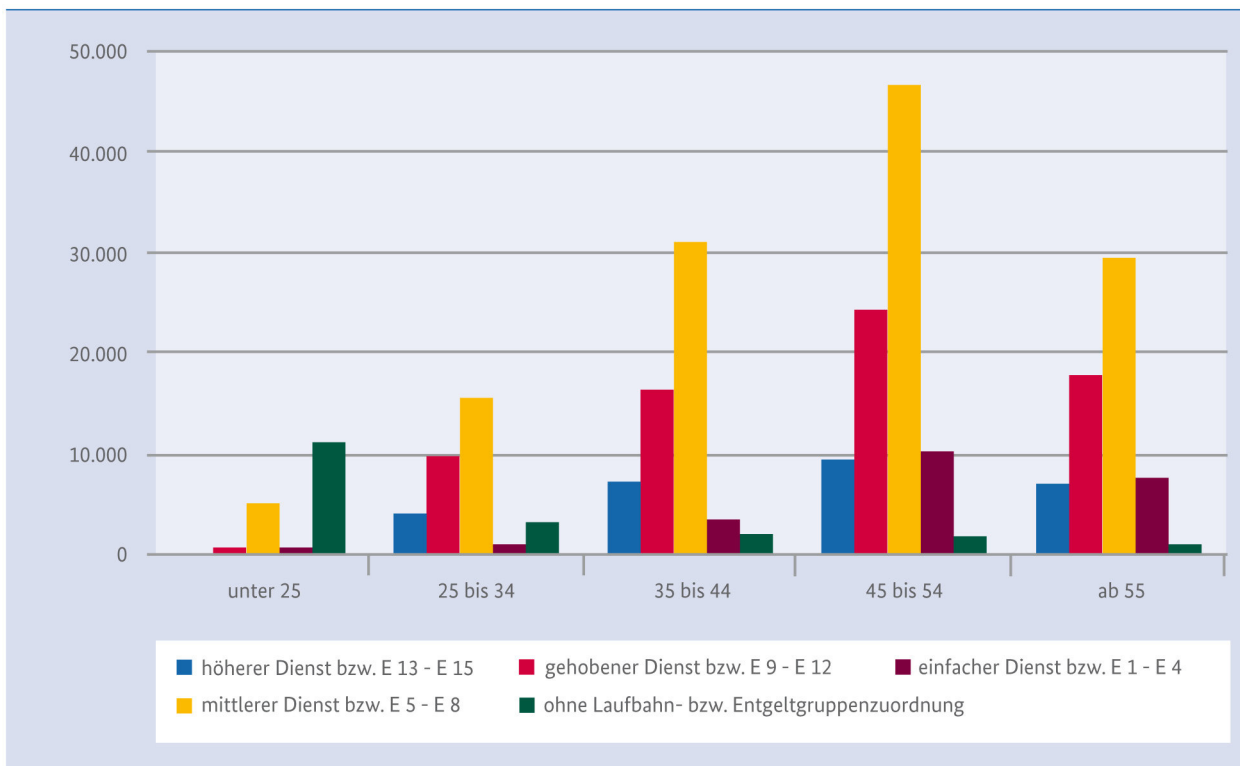


Die Altersstruktur der Beschäftigten (ohne Soldaten) in 2011 lässt sich wie folgt abbilden:



Im Vergleich beider Beschäftigtengruppen liegt der Altersschwerpunkt bei den Beamtinnen/Beamten in der Altersgruppe der 42- bis 50-Jährigen, bei Tarifbeschäftigten in der Altersgruppe der 48- bis 54-Jährigen. Das bedeutet, die Gruppe der Tarifbeschäftigten ist im Schnitt älter als die der Beamten/Richter.

Um Rückschlüsse ziehen zu können, welche Laufbahn- bzw. Entgeltgruppen besonders von dem demografischen Problem betroffen sein werden bzw. welche Qualifikationen/Berufsabschlüsse zukünftig verstärkt nachgefragt werden könnten, wurden in der nachfolgenden Grafik Lebensalter und Laufbahn- bzw. Entgeltgruppe miteinander verknüpft.

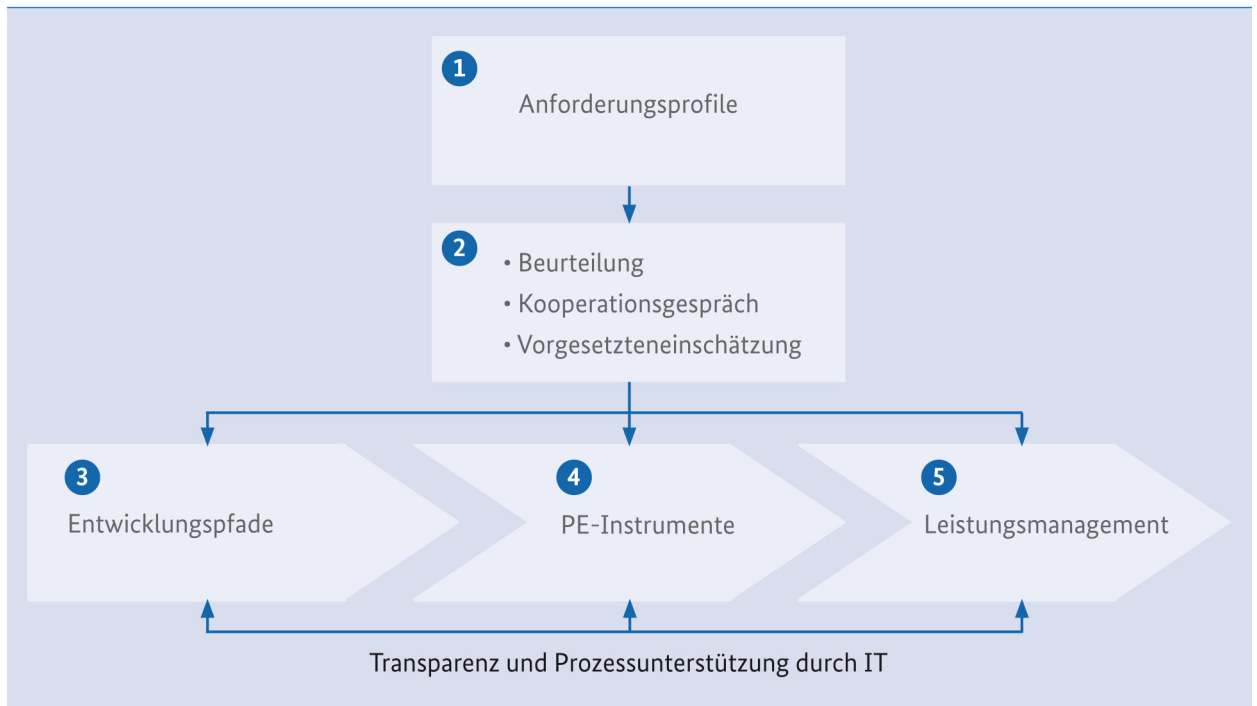


Wie die vorstehende Abbildung² zeigt, verläuft die Entwicklung der Altersstruktur in allen Laufbahn- und Entgeltgruppen ähnlich; die jüngeren Jahrgänge sind weniger vertreten, und der Schwerpunkt liegt in der Altersgruppe der 45- bis 54-Jährigen. Demzufolge werden die demografischen Herausforderungen alle Laufbahn- und Entgeltgruppen in ähnlicher Weise betreffen.

² Die Kategorie „ohne Laufbahn- bzw. Entgeltgruppenzuordnung“ umfasst Personal der Krankenpflege, die Auszubildenden und das Personal, welches nicht unter den TVöD subsumiert werden kann, außerdem die Beamtenanwärter.

Anlage 2: Modell eines modularen Personalentwicklungssystems

Überblick und Beschreibung



1. Anforderungsprofile

In Anforderungsprofilen können für jede Stelle die Kernaufgaben mit den Formalqualifikationen und erforderlichen Kompetenzen im jeweiligen Ausprägungsgrad beschrieben werden. So sollten auch Jobprofile als wesentliche Grundvoraussetzung in einem ganzheitlichen Ansatz auf einem Kompetenzmodell beruhen. Dies schafft bei den Beschäftigten die notwendige Transparenz bezüglich der Leistungserwartung und der Leistungsrückmeldung entweder in Form einer Beurteilung oder eines strukturierten Mitarbeitergesprächs. Zudem sind sie eine wichtige Grundlage für die Rekrutierung, modulare kompetenzbasierte Qualifizierung und die interne Ausgestaltung der Personalentwicklung (Potenzialerkennung und -förderung) und für die weiteren Module des PE-Systems.

2. Mitarbeiterbeurteilung

Über die in der BLV definierten Zweckbestimmungen der Mitarbeiterbeurteilung hinaus sollte dieses Führungsinstrument künftig verstärkt auf den Dialog mit den Beschäftigten mit Blick auf Anerkennung und Wertschätzung ausgerichtet sein. Im obigen modularen PE-System

können die in den Anforderungsprofilen festgelegten Kompetenzen die Grundlage für eine tätigkeitsbezogene Leistungsbeurteilung und zugleich auch die Grundlage für die kompetenzbasierte Potenzialbeurteilung sein. Aspekte der individuellen Berufs- und Lebensplanung sollten darin ebenfalls integriert werden. In einem Entwicklungsplan für Potenzialträgerinnen und -träger können Ziele und Maßnahmen für eine gezielte vertikale oder horizontale Personalentwicklung altersunabhängig vereinbart werden.

3. Entwicklungspfade

Entwicklungspfade beschreiben institutionelle Voraussetzungen und idealtypische Schritte i.d.R. für eine horizontale und vertikale Personalentwicklung (zum Beispiel Job-Rotationen, Tätigkeit in unterschiedlichen Funktionen). Definierte Entwicklungspfade schaffen Transparenz für die Beschäftigten und deren Führungskräfte.

4. PE-Instrumente

PE-Instrumente dienen der Potenzialerkennung und berufsbegleitenden Potenzial- und Kompetenzförderung. Ihre Auswahl erfolgt flexibel und am individuellen Bedarf

orientiert. Über den individuellen Einsatz der Instrumente kann auf die Bedürfnisse unterschiedlicher Mitarbeitergruppen (zum Beispiel nach Alter, Geschlecht) eingegangen werden. Neben der klassischen Qualifizierung in Seminarform bietet der gezielte Einsatz von PE-Instrumenten auch Optionen, Kapazitätsentzüge zu vermeiden und auch Aspekte der Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu berücksichtigen. Auch bieten sie Optionen für andere Lernformen mit Blick auf die älter werdende Belegschaft, unter anderem in Formen der stärkeren berufsbegleitenden Qualifizierung oder des Wissenstransfers (zum Beispiel über Mentoring).

5. Leistungsmanagement

Flankiert werden kann der Prozess auch über das Leistungsmanagement und insbesondere der leistungsorientierten Bezahlung. Ergänzt werden sollte dies auch über ein Angebot nonmonetärer Leistungsanreize.

Anlage 3: Weiterführende Informationsquellen

INQA – Initiative Neue Qualität der Arbeit

www.inqa.de

<http://gutepraxis.inqa.de>

Mit Prävention die Zukunft gewinnen.

Strategien für eine demographiefeste Arbeitswelt

http://www.inqa.de/DE/Lernen-Gute-Praxis/Publikationen/demographie-memorandum.html?cms_templateQueryString=Mit+Pr%C3%A4vention+die+Zukunft+gewinnen.&cms_searchIssued=0&cms_submit.y=0&cms_sortString=-score_&cms_submit.x=0&cms_searchArchive=0&cms_themen.GROUP=1&cms_pageLocale=de&cms_input_=55886&cms_searchIssued.HASH=8b057b6e6140bd0ad5b0&cms_datebefore=tt.mm.jjjj&cms_searchArchive.HASH=8b697b026140bd66d7b0&cms_resourceId=56004&cms_sortString.GROUP=1&cms_dateafter=tt.mm.jjjj

ddn – Das Demographie Netzwerk

<http://demographie-netzwerk.de>

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

www.baua.de

Arbeitswelt im Wandel

<http://www.baua.de/cae/servlet/contentblob/1286214/publicationFile/96225/A71.pdf>

Bertelsmann Stiftung: Demografischer Wandel

<http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/SID-9DD6DBC1-B61D4727/bst/hs.xsl/73550.htm>

Robert-Bosch-Stiftung: Demografischer Wandel

<http://www.bosch-stiftung.de/content/language1/html/688.asp>

Werkzeuge für eine demografieorientierte

Personalpolitik

www.demowerkzeuge.de

Beschäftigungsfähigkeit und demografischer Wandel

<http://www.demobib.de/bib>

Work-Ability-Index (WAI) Netzwerk

<http://www.arbeitsfaehigkeit.uni-wuppertal.de>

Erfahrung ist Zukunft

www.erfahrung-ist-zukunft.de

Bundesagentur für Arbeit

Personalpolitik

http://www.arbeitsagentur.de/nn_545206/Navigation/zentral/Servicebereich/Ueber-Uns/Personal/Personalpolitik/Personalpolitik-Nav.html

Programm WeGebAU

http://www.arbeitsagentur.de/nn_27044/zentraler-Content/A05-Beruf-Qualifizierung/A052-Arbeitnehmer/Allgemein/Weiterbildung-WeGebAU.html

Perspektive 50plus

<http://www.perspektive50plus.de>

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

Altern im Wandel, Zentrale Ergebnisse des Deutschen Alterssurveys (DEAS)

<http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Service/Publikationen/publikationen,did=158272.html>

Initiative Mit Erfahrung Zukunft meistern

<http://www.m-e-z.de/mez/index.html>

Projekt des bayerischen Forschungsverbundes FitForAge

www.fitforage.de

Anlage 4: Präsentation zur Unterstützung der Implementierung



Gestaltung eines demografiesensiblen Personalmanagements in der Bundesverwaltung

Anlage 4: Präsentation zur Unterstützung der Implementierung

Titel

Agenda

- 1 Herausforderungen an das Personalmanagement
- 2 Diversity Management
- 3 Ganzheitliches Personalmanagement
- 4 Exkurs: Kompetenzmodell und modulares PE-System
- 5 Empfehlungen: Implementierung

1

Folie 1



Herausforderungen an das Personalmanagement

2

Folie 2

Vielfältige Herausforderungen werden an das Personalmanagement in der Bundesverwaltung gestellt

Haushaltskonsolidierung und Personalabbau

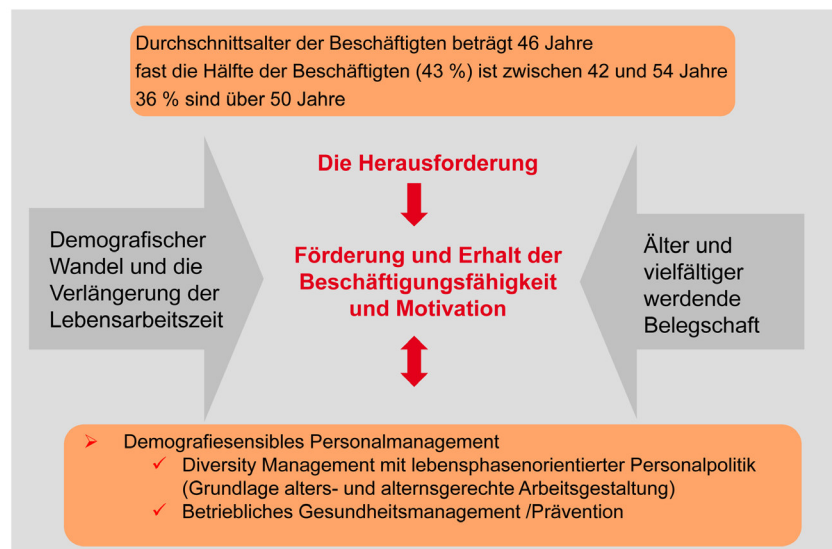
- Fach- und Nachwuchskräftemangel
- Wissens- und Erfahrungsverlust durch Altersabgänge
- Alternde Belegschaften
- Steigende Aufgabenkomplexität/-verdichtung
- Generationenübergreifende Zusammenarbeit
- Zunehmender Betreuungsbedarf von pflegebedürftigen Angehörigen
- Zunehmende Europäisierung
- Lebenslanges Lernen
- Wertewandel und geänderte Erwartungen, z.B. „Work-Life-Balance“
- Längere Lebensarbeitszeiten
- Steigende Anforderung an Innovationsfähigkeit und Flexibilität
- Integration vielfältiger Beschäftigtengruppen (z.B. Beschäftigte mit Migrationshintergrund)

„Wir werden älter, weiblicher und bunter“ (Bundesministerin Ursula von der Leyen)

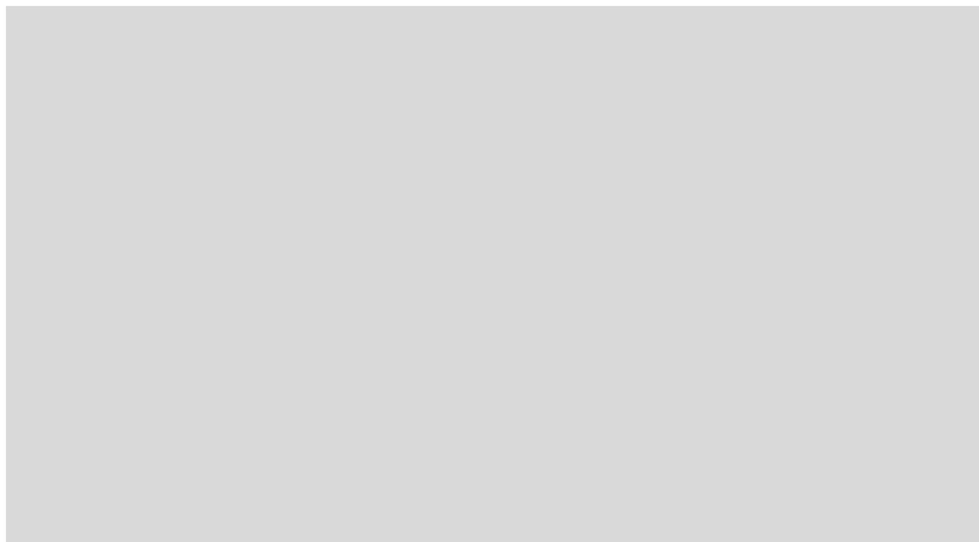
3

Folie 3

Handlungsbedarf ergibt sich insbesondere infolge der demografischen Entwicklung



Folie 4



Diversity Management

Folie 5

Diversity Management ist der strategische Ansatz zur Umsetzung eines demografiesensiblen Personalmanagements

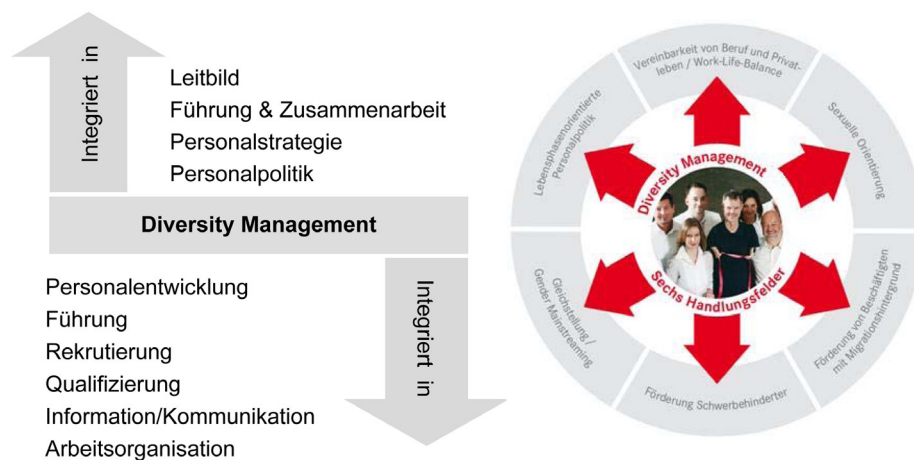
- Die geänderten Rahmenbedingungen durch die demografische Entwicklung erfordern exakte Analysen, die Definition von Handlungsfeldern und eine Vielfalt von Maßnahmen und Kompetenzen
- Alle Maßnahmen und Aktionen zum demografischen Wandel sind Teil eines Diversity Managements, das die Komplexität der Entwicklungen berücksichtigt (z. B. Beschäftigung von Migranten/innen, Gleichstellung)
- Die Integration von Diversity Management in alle Prozesse und die Erarbeitung individueller Lösungen sind unverzichtbare Erfolgsbausteine zur Bewältigung der Herausforderungen im Personalmanagement
- Die aktive Unterstützung der Konzepte auf allen Führungsebenen bedingt die Förderung von Sensitivität und Akzeptanz

Die fundamentalen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Veränderungen im Zuge des demografischen Wandels werden die **Ausgestaltung des Personalmanagements** der öffentlichen Verwaltung in den **kommenden Jahren** maßgeblich beeinflussen.

6

Folie 6

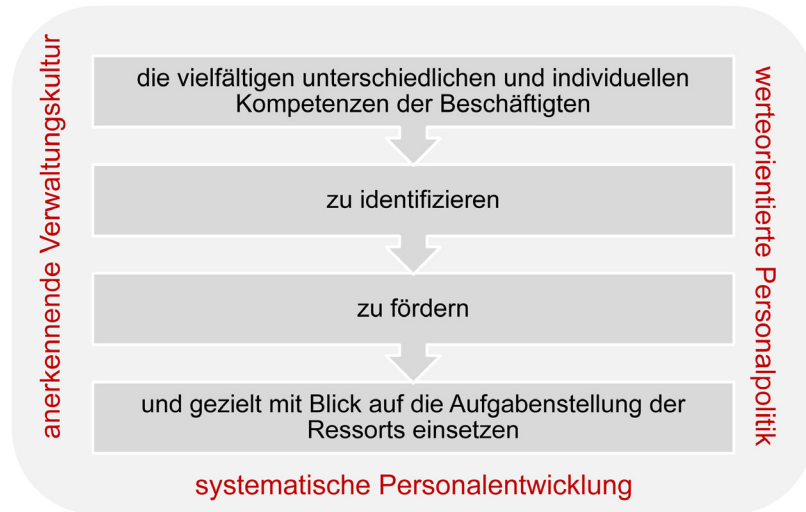
Diversity Management definiert Handlungsfelder und sollte umfassend integriert werden



7

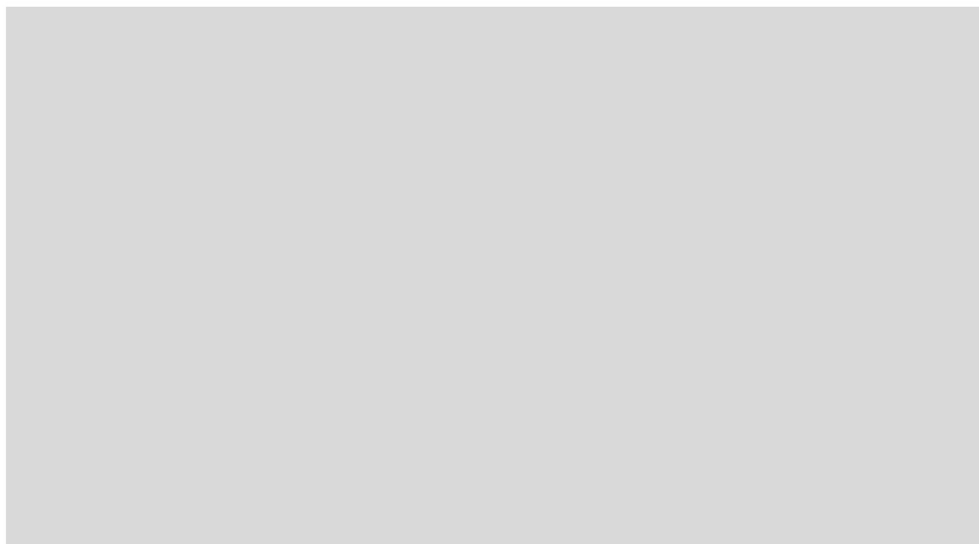
Folie 7

Diversity Management beeinflusst alle Bereiche und bedeutet



8

Folie 8

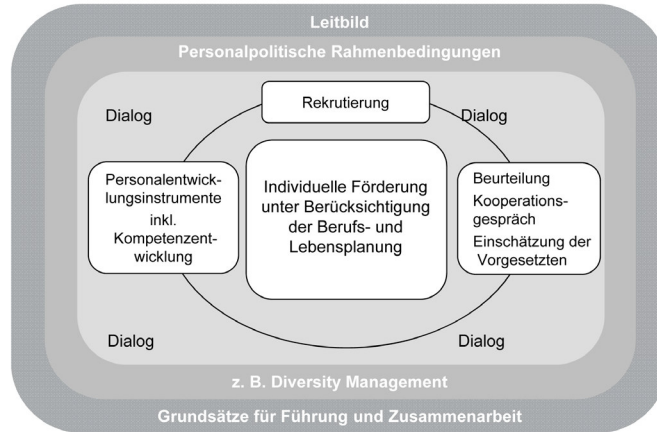


Ganzheitliches Personalmanagement

9

Folie 9

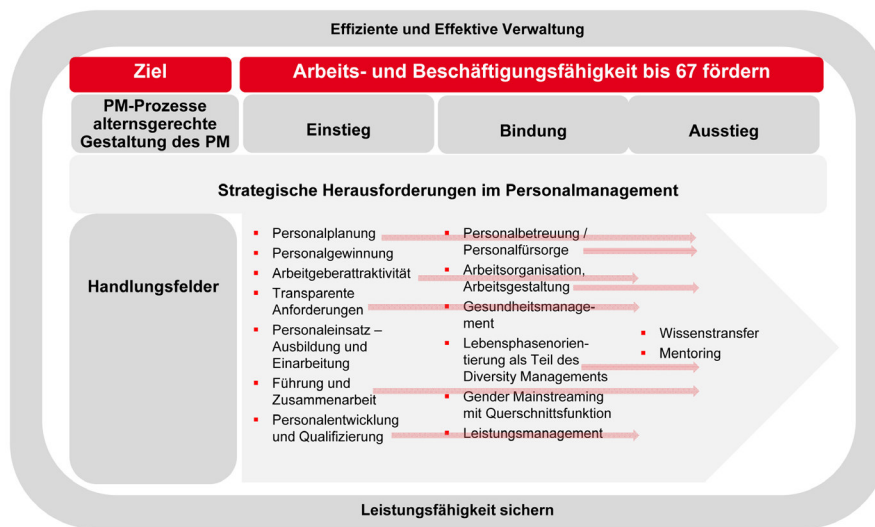
Ganzheitliches Personalmanagement sichert die Innovations- und Leistungsfähigkeit der Verwaltung sowie eine lebensphasenbezogene und altersunabhängige Kompetenzentwicklung



10

Folie 10

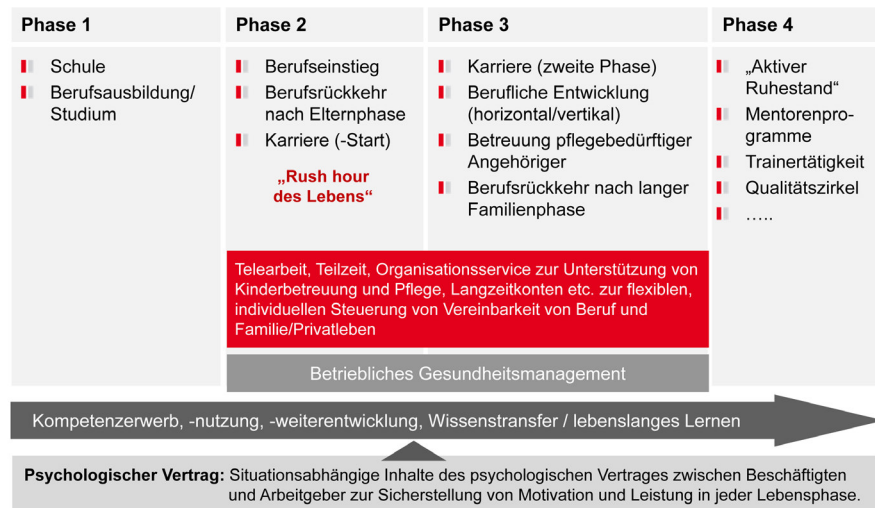
Alle Prozesse, Handlungsfelder und Maßnahmen werden eng miteinander verzahnt und aufeinander abgestimmt



11

Folie 11

Lebensphasenorientierte Personalpolitik ist das tragende Handlungsfeld mit dem Ziel Beschäftigungsfähigkeit zu sichern, Motivation und Arbeitszufriedenheit zu fördern und zu erhalten



12

Folie 12

Psychologischer Vertrag als Basis zur Förderung von Motivation und Arbeitszufriedenheit im ganzheitlichen Personalmanagement



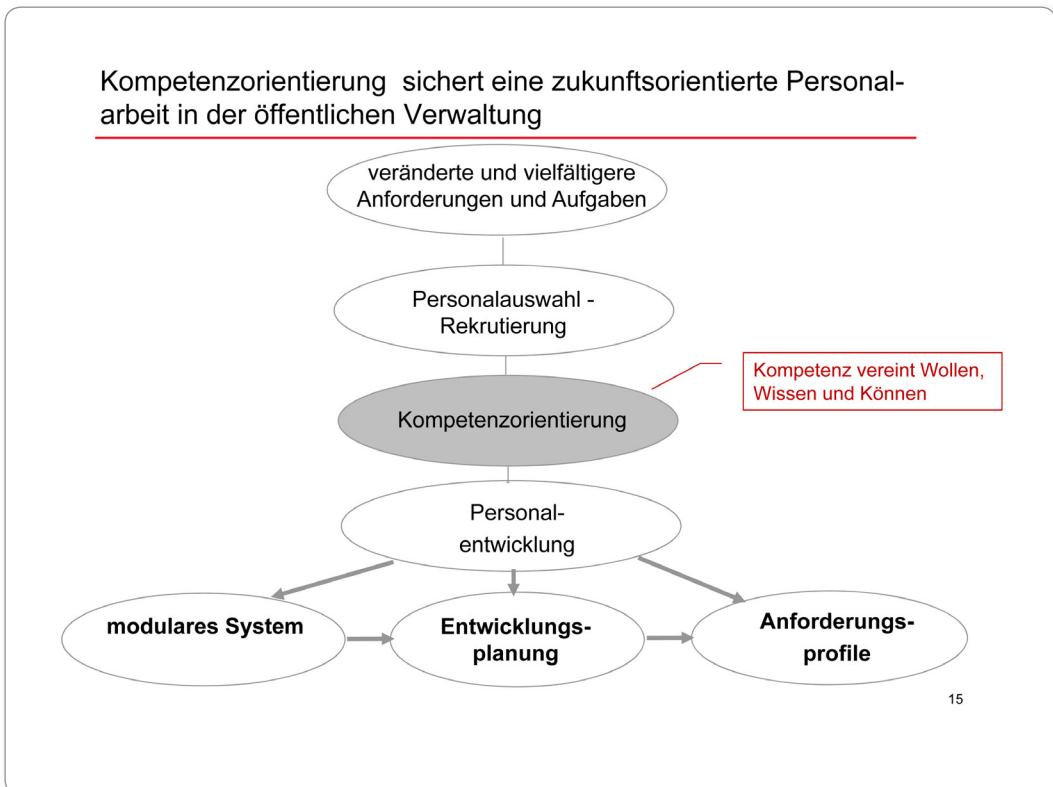
13

Folie 13

Exkurs: Kompetenzmodell und modulares PE-System

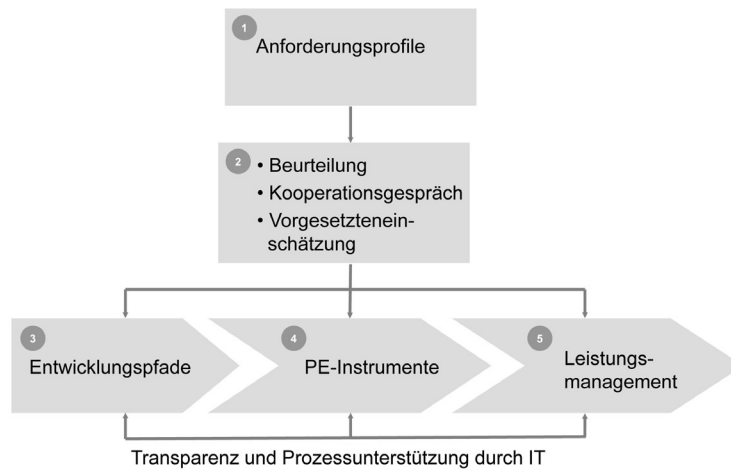
14

Folie 14



Folie 15

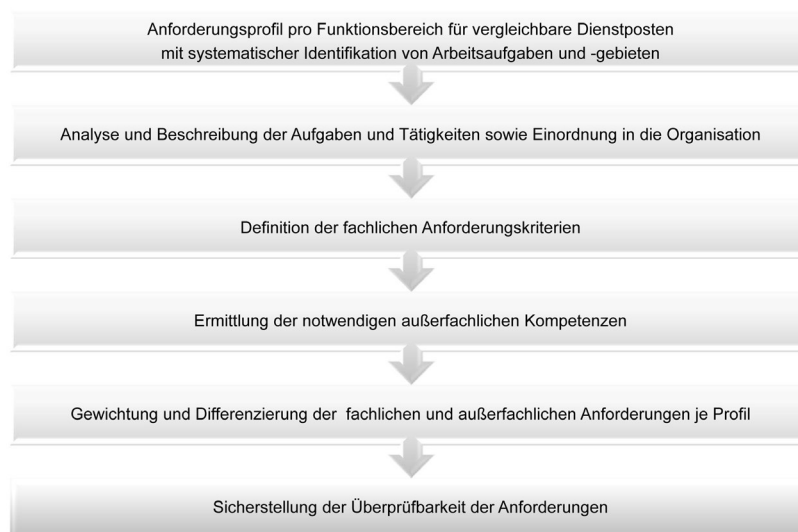
Modulares Personalentwicklungssystem zur gezielten Erfassung, Bewertung und Weiterentwicklung von Kompetenzen



16

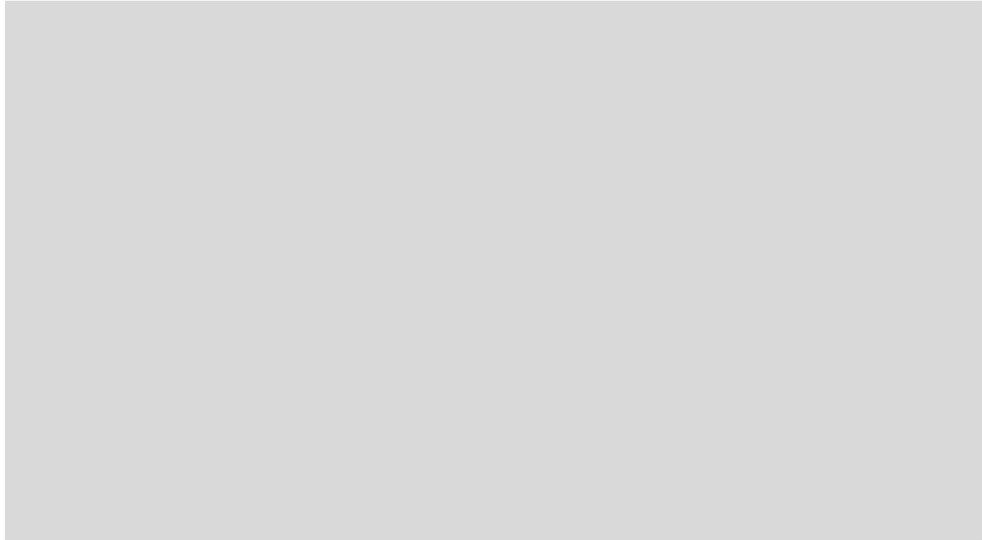
Folie 16

Entwicklung von Anforderungsprofilen bildet das Fundament von Personalplanung und Personalentwicklung



17

Folie 17



Empfehlungen zur Implementierung

18

Folie 18

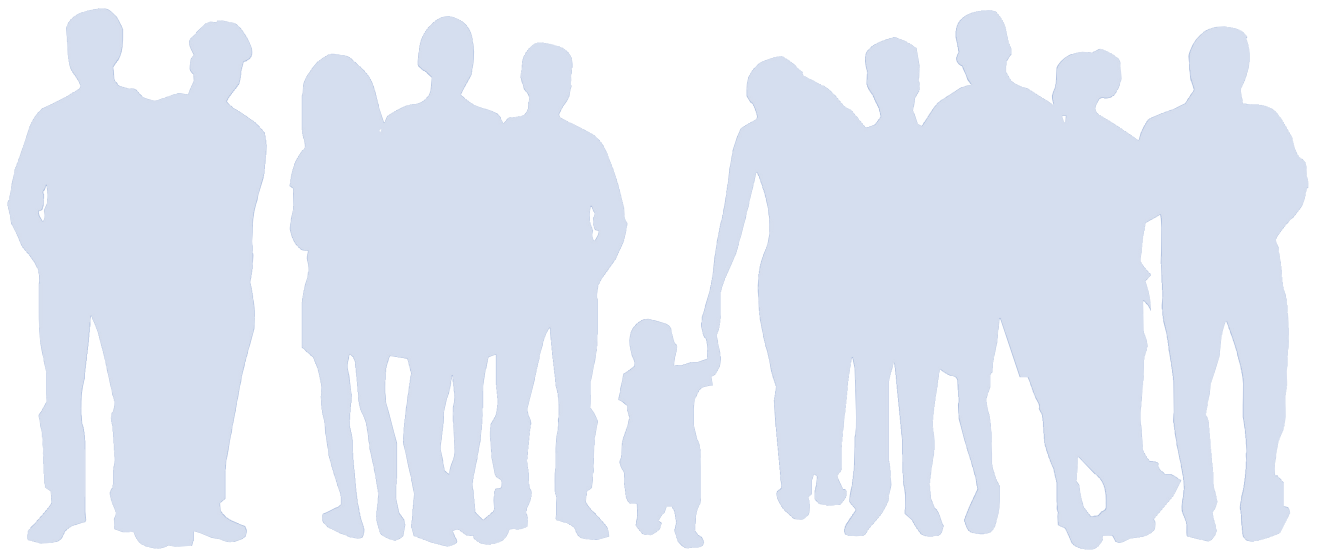
Erfolgsbausteine der Einführung von demografiesensiblen Personalmanagementkonzepten in der öffentlichen Verwaltung

Erfolgsbaustein 1 Konzeptentwicklung	Erfolgsbaustein 2 Umsetzungsplanung	Erfolgsbaustein 3 Kommunikation
<ul style="list-style-type: none"> - Top-Down Festlegung auf Personalmanagementkonzept (auf Basis von Analysen z.B. Personalplanung, Altersstruktur) - Ist-Stand-Analyse zu vorhandenen Konzepten und Instrumenten, ggfs. sinnvolle Neuverzeichnung - Anpassung/Entwicklung eines passgenauen behördenspezifischen Konzeptes - Einbeziehung der definierten Stakeholder - Frühzeitige Einbeziehung aller Führungsebenen 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementierungsplanung und Steuerung sowie Definition von Etappenzielen - Ressourcen-, Zeit- und Maßnahmenplanung - Veränderungsmanagement mit Blick auf die Organisationskultur - Qualifizierung und Kompetenzentwicklung der Entscheider, Multiplikatoren und der Beschäftigten 	<ul style="list-style-type: none"> - rechtzeitige gesteuerte Kommunikation über Einführung und nächste Schritte an Personal und Stakeholder - prozessbegleitend und unterstützt durch alle Führungsebenen - Bereitstellung von Informationen, Materialien, Flyer - Vorteilsübersetzungen, Werbung, internes Marketing - ggfs. Einrichten einer Diversity-Info Plattform

Grundsätzlich wird ein partizipativer Ansatz zur Akzeptanzförderung empfohlen

19

Folie 19



Impressum

Herausgeber:

Bundesministerium des Innern

Beteiligte Behörden im Arbeitskreis:

Bundesministerium des Innern

Bundesagentur für Arbeit

Bundesministerium für Arbeit und Soziales

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

Bundesministerium der Finanzen

Bundesverwaltungsamt

Bundesamt für Migration und Flüchtlinge

Stand: Juni 2012

Gestaltung und Produktion:

MediaCompany – Agentur für Kommunikation GmbH

www.bmi.bund.de

Anlage 27



Demographieorientierte
Personalpolitik in der
öffentlichen Verwaltung

Studie in der Reihe
»Alter und Demographie«

Robert Bosch **Stiftung**

Demographieorientierte Personalpolitik in der öffentlichen Verwaltung

Inhalt

Vorwort	6
Abbildungsverzeichnis	8
Best Practice Verzeichnis	10
1 Einleitung	12
2 Altersstrukturanalyse: Wie setzt sich das Personal des öffentlichen Dienstes zusammen?	16
2.1 Bund, Länder und Kommunen – Altersstrukturen im Vergleich	17
2.1.1 Bundesebene	17
2.1.2 Landesebene	19
2.1.3 Kommunale Ebene	25
2.1.4 Zwischenfazit Altersstrukturanalyse	27
2.2 Altersstruktur nach Regionen: Im Osten ist die Verwaltung älter	28
2.3 Altersstruktur nach Hierarchieebenen: Dem Führungspersonal fehlt der Nachwuchs	31
2.4 Altersstruktur nach Geschlecht: Mehr weiblicher Nachwuchs	33
2.5 Altersstruktur nach Beschäftigungsverhältnissen: Kein Unterschied zwischen Beamten und Beschäftigten	35
2.6 Der öffentliche Dienst wird älter – Ursachen und Konsequenzen	37
3 Determinanten des zukünftigen Personalbedarfs und -angebots	42
3.1 Trends der Verwaltungsorganisation	43
3.2 Demographie und Wanderungsbewegungen	45
3.3 Fachkräftebedarf und -angebot	47
3.4 Zwischenfazit Determinanten	50
4 Instrumente eines demographieorientierten Personalmanagements	52
4.1 Strategisches Personalmanagement	56
4.1.1 Strategiefähigkeit schaffen	57
4.1.2 Die Ressource Personal zukunftsfähig machen	58
4.1.3 Den zukünftigen Personalbedarf quantitativ und qualitativ sicherstellen	61
4.2 Dienstrecht und Vergütung	63
4.2.1 Dienstrecht	63

4.2.2	Vergütung und Besoldung	65
4.3	Personalmarketing	68
4.3.1	Personalmarketing nach außen	68
4.3.2	Personalmarketing nach innen	72
4.4	Arbeitsorganisation	76
4.5	Gesundheitsmanagement	81
4.6	Personalentwicklung	85
4.6.1	Personalbeurteilung	88
4.6.2	Karrieremanagement	89
4.6.3	Bildung und Weiterbildung	93
4.7	Organisationskultur und Personalführung	98
5	Fazit	102
6	Literaturverzeichnis	106
7	Befragte Experten	112

Die demographischen Veränderungen in unserer Gesellschaft beschränken sich nicht auf rückläufige Geburtenraten und ein Schrumpfen der Gesamtbevölkerung. Vielmehr sind schon heute Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt und innerhalb der Mitarbeiterschaft von Unternehmen und Verwaltungen zu beobachten. Diese Auswirkungen werden sich in den nächsten Jahren und Jahrzehnten verschärfen. Die Zahl der nachrückenden Fachkräfte verringert sich zunehmend, das Durchschnittsalter der Mitarbeiter steigt beständig an.

Die vorliegende Studie »Demographieorientierte Personalpolitik in der öffentlichen Verwaltung« wurde von der Prognos AG im Auftrag der Robert Bosch Stiftung erstellt. Sie erscheint als zweite Studie in der Reihe »Alter und Demographie«. Sie zeigt auf, dass auch in der öffentlichen Verwaltung die bereits eingetretenen und noch zu erwartenden Veränderungen in der Mitarbeiterschaft vielfach erkannt und teilweise Maßnahmen zur Minderung negativer Auswirkungen eingeleitet wurden. Die Studie stellt unter anderem Best Practice Beispiele aus den Verwaltungen des Bundes, der Länder und von Kommunen vor.

Angesichts von derzeit etwa 4,6 Millionen Mitarbeitern in der öffentlichen Verwaltung können diese Ansätze bisher jedoch nur ein Tropfen auf den heißen Stein sein. Damit die öffentliche Verwaltung flächendeckend den Herausforderungen offensiv begegnen kann, ist – so die Studie – nicht weniger erforderlich als ein »Paradigmenwechsel von einer passiven Personalverwaltung hin zu einem aktiven Management der Ressource Personal«. Diese umfassende Neuausrichtung muss in verschiedenen Feldern passieren: ausgehend von strategischem Management, Dienstrecht und der Frage der Vergütung über Personalmarketing, Arbeitsorganisation und Gesundheitsmanagement bis hin zu Personalentwicklung und -führung. Wenn die Vielzahl der Ansatzpunkte und erprobter Instrumente sinnvoll in eine Gesamtstrategie einfließen, so die Experten von Prognos, wird die öffentliche Verwaltung gut aufgestellt sein, um weiterhin ihre Aufgaben erfüllen und qualifizierte Arbeitskräfte für die Zukunft gewinnen zu können. Wir würden es begrüßen, wenn die Studie den Ausgangspunkt einer Diskussion über notwendige zukunftsorientierte Entscheidungen in der Personalpolitik der öffentlichen Verwaltung bilden würde.

Robert Bosch Stiftung

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Entwicklung des Erwerbspersonenpotentials nach Altersgruppen 2004 – 2030	13
Abbildung 2 Altersstruktur Bundesverwaltung gesamt und politische Führung	18
Abbildung 3 Verteilung der Mitarbeiter der Landesverwaltung nach Aufgabenbereichen	20
Abbildung 4 Altersverteilung in den Ministerialverwaltungen der Länder nach Hierarchieebenen	21
Abbildung 5 Altersstruktur ausgewählter Bereiche im Vergleich zur gesamten Landesverwaltung	22
Abbildung 6 Altersverteilung im Aufgabenbereich Polizei	23
Abbildung 7 Altersverteilung im Aufgabenbereich Schule	24
Abbildung 8 Verteilung der Mitarbeiter der Kommunalverwaltungen nach Aufgabenbereichen	26
Abbildung 9 Altersstruktur der drei großen kommunalen Verwaltungsebenen (Ost-/Westdtd.)	26
Abbildung 10 Altersstruktur der kreisangehörigen Gemeinden (Ost-/Westdtd.)	27
Abbildung 11 Altersstruktur Bund (ohne Soldaten), Länder, Kommunen	28
Abbildung 12 Altersstruktur Länder und Kommunen (Ost-/Westdtd.)	29
Abbildung 13 Bevölkerungsentwicklung in Brandenburg nach ausgewählten Jahrgängen	30
Abbildung 14 Altersstruktur kreisangehörige Gemeinden nach Hierarchieebenen	33
Abbildung 15 Altersstruktur Mitarbeiter im öffentlichen Dienst	34
Abbildung 16 Altersverteilung Ministerialverwaltungen der Länder nach Geschlecht	34
Abbildung 17 Entwicklung der Beschäftigungsverhältnisse im unmittelbaren öffentlichen Dienst in den letzten 15 Jahren	35
Abbildung 18 Altersstruktur öffentlicher Dienst nach Beschäftigungsverhältnis (2006)	36

Abbildung 19 Entwicklung der Mitarbeiter des Bundes, der Länder und der Gemeinden/Gemeindeverbände im Zeitvergleich	37
Abbildung 20 Altersstruktur im Vergleich: Privatwirtschaft/öffentl. Dienst/Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter	38
Abbildung 21 Gründe für Ruhestandseintritt der jährlichen Neuzugänge im unmittelbaren öffentlichen Dienst	40
Abbildung 22 Gründe für Ruhestandseintritt im unmittelbaren öffentlichen Dienst 2006	40
Abbildung 23 Szenario einer rechnerischen Personalreduktion im öffentlichen Dienst bis 2020 nach Bundesländern, orientiert am »Effizienzbenchmark« Schleswig-Holstein	46
Abbildung 24 Anteile der Erwerbstätigen nach Qualifikationsstufen innerhalb der Wirtschaftszweige 2003 (in %)	48
Abbildung 25 Vergleich der derzeitigen Verteilung der Fachkräfte im öffentlichen Dienst und erwartete Nachfrage an zusätzlichen Arbeitskräften bis 2020 nach Fächergruppen	49
Abbildung 26 Dimensionen des Personalmanagements	55
Abbildung 27 Ableitung von Personalstrategien auf Basis der Bewertung der öffentlichen Dienstleistungen	60
Abbildung 28 Wirkungskanäle des internen und externen Personalmarketings	68
Abbildung 29 Zahl und Dauer von Erkrankungen in Abhängigkeit vom Alter	81
Abbildung 30 Einfluss von Gesundheitsmanagement auf die Arbeitsfähigkeit (schematisch)	82
Abbildung 31 Instrumente der Personalentwicklung	86
Abbildung 32 Möglichkeiten der Weiterbildung	93
Abbildung 33 Beispiel einer Wissenslandkarte im Bereich Dokumentenmanagement	97
Abbildung 34 Altersstruktur Bund (ohne Soldaten), Länder, Kommunen	103

Best Practice Verzeichnis

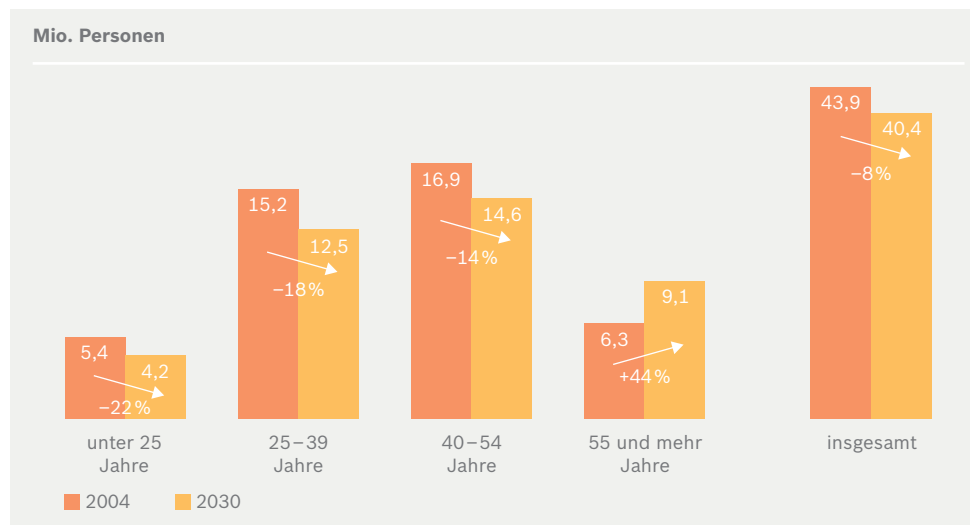
Brandenburg: Demographische Herausforderung im Zeitraffer	30
Bundesagentur für Arbeit: Demographiesensible Personalpolitik über Diversity Management	54
Erfolgreiches Personalmanagement durch Hierarchie in Frankreich	58
Stadt Oldenburg: Bedarfsorientierte Personalplanung sichert Flexibilität im Umgang mit dem demographischen Wandel	59
Hamburg: Mit systematischer Personalbedarfsplanung frühzeitig reagieren	61
Hamburg: Prüfung von Gesetzen nach altersdiskriminierenden Formulierungen	64
Erlangen: Eine neue Führungskultur durch LOB	66
Landesverwaltung Bayern: Das Neue Dienstrecht in Bayern	67
Rekrutierung von Nachwuchskräften in der Freien und Hansestadt Hamburg	69
Zielgruppenorientiertes Personalmarketing in Duisburg	70
»Arbeiten für das, was man schätzt!« Eine Arbeitgebermarke für München	72
Zukunftsfenster Personalmarketing	75
Keine Kernarbeitszeit in der Staatskanzlei Brandenburg	76
»Bürofreie Arbeit« in der Stadtverwaltung Hamm	77
Landkreis Osnabrück: Familienfreundlichkeit steigert Attraktivität und vermeidet Rekrutierungskosten	78
Stadt Oldenburg: Betriebliche Gesundheitsförderung sichert die langfristige Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter	82
In-House-Physiotherapie in der Staatskanzlei Brandenburg	83
Benchmarking des Gesundheitsmanagements bei der Deutschen Rentenversicherung Bund	83
Durch Führungskräftenachwuchsprogramme kontinuierlich Personal entwickeln, motivieren und binden	87
Frauenförderung in der Landeshauptstadt München	90

Das »Assessorenmodell« in der Hammer Stadtverwaltung	92
Rekrutierung von Nachwuchsführungskräften bei der Landeshauptstadt München	94
Wissensmanagement und Wissensbewahrung in der Stadtverwaltung Erlangen	96
Führung mit Diversity Management bei der Bundesagentur für Arbeit	98
Cottbus: Strategische Steuerung mit einer »Balanced Scorecard«	99

1 Einleitung

Die deutsche Bevölkerung schrumpft und altert. Diese Entwicklungen schlagen sich sowohl in einer Abnahme der absoluten Bevölkerungszahl nieder als auch in einem Wandel der Altersstruktur. Die demographische Entwicklung hat Folgen für nahezu alle Lebensbereiche. Das Personalmanagement öffentlicher und privater Arbeitgeber wird bereits mittelfristig mit spürbaren Veränderungen konfrontiert werden: Bis zum Jahr 2030 wird das Erwerbspersonenpotential¹ um 3,5 Millionen bzw. um 8 % sinken. Gravierender jedoch ist, dass der Rückgang des Erwerbspersonenpotentials dabei ausschließlich die Altersgruppe der unter 55-Jährigen betrifft: Hier ist insgesamt eine Reduzierung um 6,3 Millionen Personen zu erwarten.

Abbildung 1 | Entwicklung des Erwerbspersonenpotentials nach Altersgruppen 2004 – 2030



Quelle: Prognos AG, Deutschland Report 2030

Arbeitgeber müssen sich in der Konsequenz darauf einstellen, dass die Gruppe der über 55-Jährigen künftig einen wesentlichen Teil der Belegschaften bildet. Die Leistungsfähigkeit von Unternehmen und Behörden wird deutlich stärker als bisher von der Motivation und Arbeitsfähigkeit ihrer älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter² abhängen. Gleichzeitig wird es künftig infolge des demographischen Wandels und des Fachkräftemangels deutlich schwieriger, junge Arbeitskräfte zu rekrutieren. Infolgedessen wird auch der Wettbewerb um qualifizierte Kräfte in allen Altersklassen zunehmen.

Trotz dieser absehbaren Entwicklungen sind sowohl private als auch öffentliche Arbeitgeber in Deutschland bislang nur unzureichend auf die Alterung ihrer Belegschaften und die Verknappung des Erwerbspersonenpotentials vorbereitet.³ Gerade die Personalpolitik öffentlicher Arbeitgeber wird derzeit noch von Haushaltskür-

¹ Die Bevölkerungsgruppe im erwerbsfähigen Alter, die arbeitet, aktiv Arbeit sucht oder der »Stillen Reserve« zuzuordnen ist, d.h. unter geeigneten Bedingungen eine Arbeit aufnehmen könnte.

² Im weiteren Verlauf wird aus Gründen der Lesbarkeit zumeist nur die männliche Form von Personenbezeichnungen verwendet: Gemeint sind aber natürlich immer beide Geschlechter.

³ Vgl. Bellmann/Kistler/Wahse (2007)

zungen und Personalabbau dominiert. Häufig fehlen den Verantwortlichen verlässliche Datengrundlagen hinsichtlich der Altersstrukturentwicklung ihrer Behörde, welche ein Bewusstsein für den Handlungsdruck schaffen könnten. In vielen Fällen mangelt es aber auch an geeigneten Personalmanagementkonzepten, mit denen frühzeitig auf die Folgen des demographischen Wandels reagiert werden kann.

Die geeigneten Konzepte bzw. personalpolitischen Instrumente sind - genauso wie die aktuelle Altersstruktur des Personals - in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst aufgrund struktureller Besonderheiten der beiden Sektoren sehr unterschiedlich. Die vorliegende Studie widmet sich speziell den Auswirkungen des demographischen Wandels auf den öffentlichen Sektor. Dabei werden insbesondere die Folgen für die Personalstruktur und das Personalmanagement öffentlicher Arbeitgeber unter folgenden Fragestellungen detailliert untersucht:

- :: **Personalstruktur:** Wie stellt sich die momentane Altersstruktur des Personals im öffentlichen Dienst dar? Gibt es Unterschiede hinsichtlich der Altersstruktur des Personals zwischen Regionen, Verwaltungsebenen, Hierarchieebenen oder Beschäftigtengruppen?
- :: **Determinanten des Personalbedarfs und -angebots:** Welche Determinanten des zukünftigen Personalbedarfs und -angebots sind zu berücksichtigen? Welche allgemeinen gesellschaftlichen Entwicklungen muss die öffentliche Verwaltung mit Blick auf das Personal der Zukunft berücksichtigen?
- :: **Personalmanagement:** Wie können öffentliche Arbeitgeber unter Berücksichtigung der personalpolitischen Besonderheiten des öffentlichen Dienstes rechtzeitig auf die Herausforderungen des demographischen Wandels reagieren?

Mit Hilfe einer differenzierten Altersstrukturanalyse auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene wird zunächst die aktuelle Situation im öffentlichen Dienst untersucht. Ziel ist es, den Handlungsbedarf deutlich zu machen und Besonderheiten der unterschiedlichen Verwaltungsebenen zu identifizieren. Vorab sei bereits gesagt: Die Ergebnisse der Altersstrukturanalyse bestätigen für alle Ebenen die vermutete alterszentrierte Personalstruktur - überwiegend ist die Altersklasse der 45- bis 54-Jährigen am stärksten besetzt, während die Altersgruppe der Nachwuchskräfte bis 35 Jahre in den letzten 20 Jahren um mehr als 50% geschrumpft ist.

Diese Ausgangssituation wird in absehbarer Zeit aufgrund von Ruhestandseintritten und unter Berücksichtigung des sich bereits abzeichnenden Nachwuchsmangels mit besonderen Herausforderungen für die öffentlichen Arbeitgeber einhergehen. Älter werdende Belegschaften und wachsender Neueinstellungsbedarf stellen das Personalmanagement vor neue Fragen, auf die kurzfristig Antworten gefunden werden müssen, darunter:

- :: Wie kann mit zukünftigen Verrentungswellen umgegangen werden?
- :: Wie kann ein Wissenstransfer zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitern gewährleistet werden?

:: Wie kann die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter erhalten oder sogar gesteigert werden?

:: Wie sehen die Rekrutierungsstrategien der Zukunft aus?

Die vorliegende Studie stellt hierzu personalpolitische Instrumente vor, die für den Einsatz in öffentlichen Verwaltungen geeignet sind. In einem kritischen Vergleich mit der Privatwirtschaft wird außerdem auf die Besonderheiten eingegangen, die den Einsatz einer demographiefesten Personalpolitik im öffentlichen Sektor bestimmen. Dabei werden viele Konzepte anhand von »Beispielen guter Praxis« aus Verwaltungen in Deutschland vorgestellt, die auf dem Weg zu einer demographiefesten Personalpolitik bereits mit einer strategischen Neuausrichtung ihres Personalmanagements begonnen haben oder schon erfolgreich wichtige Maßnahmen umsetzen.

2

Altersstrukturanalyse:

Wie setzt sich das Personal des öffentlichen Dienstes zusammen?

Der öffentliche Dienst ist mit rund 4,58 Mio. Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Deutschlands größter Arbeitgeber.⁴ Dennoch sind die Folgen der demographischen Entwicklungen für die Personalpolitik des öffentlichen Sektors bislang kaum erforscht. Bisherige Studien konzentrieren sich auf bestimmte Ebenen oder ausgewählte Bereiche des öffentlichen Dienstes. Mit der vorliegenden Altersstrukturanalyse wird erstmalig eine umfassende Bestandsaufnahme der Altersstrukturen der Belegschaften im öffentlichen Dienst durchgeführt.

Der öffentliche Sektor setzt sich zusammen aus unmittelbarem und mittelbarem⁵ öffentlichen Dienst. Die hier durchgeführte Altersstrukturanalyse untersucht ausgewählte Bereiche des unmittelbaren öffentlichen Dienstes, in dem rund 3,8 Mio. bzw. 83 % der Mitarbeiter des gesamten öffentlichen Sektors beschäftigt sind. Dabei sind über die Hälfte der Mitarbeiter⁶ im unmittelbaren öffentlichen Dienst Mitarbeiter der Länder, rund ein Drittel Mitarbeiter der Gemeinden/Gemeindeverbände und ca. 10 % Mitarbeiter des Bundes.⁷

2.1 Bund, Länder und Kommunen – Altersstrukturen im Vergleich

Um ein differenziertes Bild der Altersstruktur des öffentlichen Dienstes zu erhalten, wird eine Analyse der derzeitigen Alterszusammensetzung auf den einzelnen Verwaltungsebenen durchgeführt. Die Analyse konzentriert sich dabei auf Bundes- und Landesebene auf die Ministerialverwaltungen und auf der Landesebene zusätzlich auf die Aufgabenbereiche Polizei und Schule. Außerdem werden die kommunalen Ebenen Landkreise, kreisfreie Städte und kreisangehörige Gemeinden separat untersucht.⁸

2.1.1 Bundesebene

Rund 10% der Mitarbeiter im unmittelbaren öffentlichen Dienst, d.h. 477.000 Mitarbeiter, waren zum 30.06.2006 in der Bundesverwaltung beschäftigt.

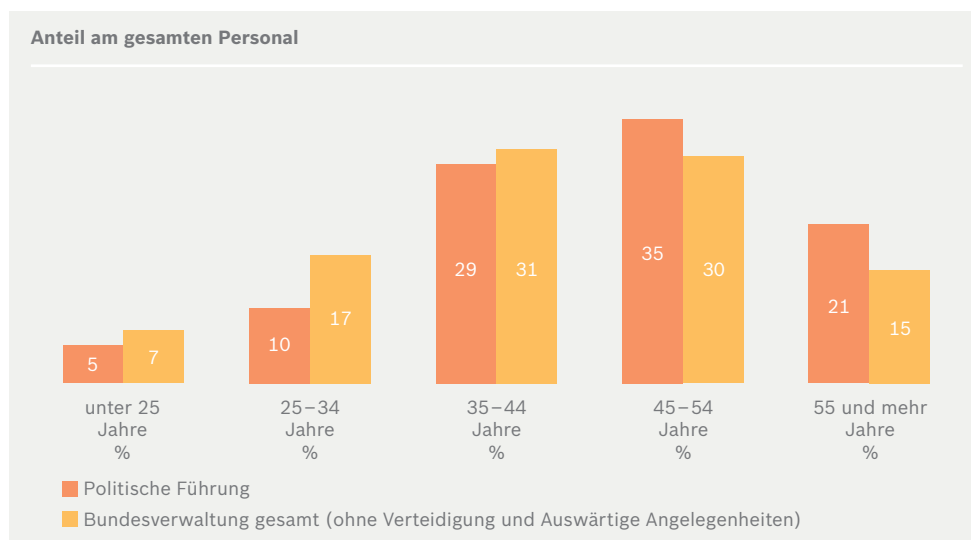
Die Bundesverwaltung hat aufgrund politischer Vorgaben in den vergangenen 15 Jahren rund 25 % ihrer Beschäftigten abgebaut.⁹ Wie auf allen anderen Ebenen auch, ging der Personalabbau auf Bundesebene zulasten von Mitarbeitern mit Arbeitnehmerstatus (-42%)¹⁰, während der Anteil der Beamten in den vergangenen

- 4 Sofern nicht anders angegeben, entstammen die im Folgenden aufgeführten Daten Sonderauswertungen des Statistischen Bundesamtes auf Grundlage der Personalstandsstatistik 2006 (Fachserie 14, Reihe 6).
- 5 Zum mittelbaren öffentlichen Dienst zählen Einrichtungen in öffentlich-rechtlicher Rechtsform, die unter der Rechtsaufsicht des Bundes, der Länder oder der Gemeinden/Gemeindeverbände stehen, so z.B. die Bundesagentur für Arbeit, die Deutsche Bundesbank und die Sozialversicherungsträger.
- 6 Im weiteren Verlauf der Studie umfasst die Bezeichnung »Mitarbeiter« sowohl die Beamten als auch die tarifrechtlichen Beschäftigten im öffentlichen Dienst. Die Bezeichnung der öffentlichen Verwaltung als »Arbeitgeber« zielt sowohl auf den Staat als Dienstherr als auch als Arbeitgeber.
- 7 Nicht berücksichtigt sind hier Beschäftigte in Zweckverbänden und Bundeseisenbahnvermögen, welche zusammen weniger als 3 % der im unmittelbaren öffentlichen Dienst Beschäftigten darstellen.
- 8 Aufgrund des Vorlaufs bis zur Veröffentlichung der Daten in der Personalstandsstatistik des Statistischen Bundesamtes wurden die aktuellsten verfügbaren Daten zum Stichtag 30.06.2006 erhoben. Die folgenden Sonderauswertungen beziehen sich also auf diesen Stichtag.
- 9 Vgl. Statistisches Bundesamt (2006a); eigene Berechnungen.
- 10 Ohne Berücksichtigung der Berufs- und Zeitsoldaten, welche fast 40 % aller Mitarbeiter auf Bundesebene stellen, entspricht das Verhältnis zwischen Beamten und Beschäftigten ungefähr dem des gesamten unmittelbaren öffentlichen Dienstes. So haben auf Bundesebene 45 % der Beschäftigten Beamtenstatus und 55 % der Beschäftigten besitzen Arbeitnehmerstatus.

15 Jahren sogar um 14 % gestiegen ist.¹¹ Nach wie vor gilt im Bereich der Bundesverwaltung das 1998 im Regierungsprogramm »Moderner Staat – Moderne Verwaltung« festgelegte Ziel, durch die Haushaltsgesetze p.a. 1,5 % an Planstellen einzusparen. Dieser Personalabbau wird weiterhin größtenteils über Nicht-Neubesetzung von freierwerdenden Stellen realisiert.

Dieser vergangene und sich fortsetzende Personalabbau spiegelt sich heute in der Altersstruktur der Bundesverwaltung¹² deutlich wider. Der Anteil der Nachwuchskräfte ist sehr gering und wird weiter schrumpfen: 2005 bildete die Altersgruppe der 43-Jährigen die größte Alterskohorte in der Bundesverwaltung, 2020 werden es entsprechend die 58-Jährigen sein¹³. Bereits heute ist mehr als ein Drittel der Mitarbeiter beim Bund über 50 Jahre alt, bis 2020 wird ihr Anteil auf 42 % steigen¹⁴.

Abbildung 2 | Altersstruktur Bundesverwaltung gesamt und politische Führung



Quelle: destatis; Prognos AG 2008

Die Analyse im Bereich Politische Führung und Zentrale Verwaltung, d. h. in den Ministerialverwaltungen des Bundes, zeigt eine ähnliche Altersstruktur des Personals¹⁵, wie sie auch in der gesamten Bundesverwaltung wiederzufinden ist. Unter den 24.270 Mitarbeitern der Ministerialverwaltung des Bundes ist die Altersgruppe der 45- bis 54-Jährigen mit 35 % am stärksten vertreten. Demgegenüber finden sich

11 Vgl. Statistisches Bundesamt (2006a); eigene Berechnungen.

12 In die Analyse einbezogen sind die Aufgabenbereiche Öffentliche Sicherheit und Ordnung, Finanzverwaltung sowie Politische Führung und Zentrale Verwaltung. Die Bereiche Verteidigung und Auswärtiger Dienst bleiben bei dieser Betrachtung ausgeblendet, da dort zwar rund 70 % der Beschäftigten des Allgemeinen Dienstes auf Bundesebene angesiedelt sind, beide Bereiche aber über sehr spezifische, nicht repräsentative Altersstrukturen verfügen.

13 Vgl. Micheel/Ette/Scharein (2007)

14 Vgl. Hahlen (2007)

15 Um Verzerrungen aufgrund von Teilzeitbeschäftigung zu vermeiden (unter den 55- bis unter 65-Jährigen befindet sich beispielsweise mehr als jede/-r vierte Beschäftigte in Altersteilzeit), werden die Beschäftigten im Folgenden, sofern nicht anders angegeben, immer in Vollzeitäquivalenten angeführt. Dementsprechend wird in diesem Fall von »Personal« gesprochen.

in der Altersgruppe der 25- bis 34-Jährigen lediglich 10 % des Personals wieder, d. h., zwischen den beiden Altersgruppen besteht ein Verhältnis von 3,5:1 hinsichtlich der Personalstärke. Im Vergleich zur Altersstruktur der gesamten Bundesverwaltung (ohne Verteidigung und Auswärtige Angelegenheiten) ist der Aufgabenbereich Politische Führung damit etwas älter. Der in der gesamten Bundesverwaltung auffällig hohe Anteil der unter 35-Jährigen (24 %), der sogar den Anteil der 55-Jährigen und älter (15 %) übersteigt, ist jedoch vor allem durch den Bereich Öffentliche Sicherheit und Ordnung (v. a. Bundesgrenzschutz) zu erklären, welcher traditionell eine vergleichsweise junge Altersstruktur besitzt. So sind im Bereich Öffentliche Sicherheit und Ordnung nur 35 % des Personals 45 Jahre und älter, während es in der gesamten Bundesverwaltung 45 % sind. Gleichzeitig liegt der Anteil des Personals, das jünger als 35 Jahre ist, um 8 % über dem durchschnittlichen Anteil dieser Altersgruppe am gesamten Personal im unmittelbaren Dienst auf Bundesebene.

Im Bereich der Politischen Führung, d. h. der Ministerialverwaltung des Bundes, liegt der Anteil des Personals mit einem Alter von 55 Jahren und älter bei 21 % (vgl. Abbildung 2). Unter Berücksichtigung des durchschnittlichen Renteneintrittsalters im Bund von 63 Jahren¹⁶ wird in den kommenden acht Jahren ein Fünftel des Personals in den Ministerialverwaltungen des Bundes in den Ruhestand gehen. Innerhalb der kommenden 18 Jahre wird es sogar über die Hälfte des Personals sein.

2.1.2 Landesebene

Die Landesebene ist unter den Verwaltungsebenen mit einem Anteil von über 50 % der Mitarbeiter des unmittelbaren öffentlichen Dienstes diejenige mit dem größten Personalbestand. Im Jahr 2006 waren in der Landesverwaltung 2,1 Mio. Personen beschäftigt.¹⁷ Auf Landesebene findet sich zudem ein vergleichsweise großer Anteil von Beamten, die rund 62 % der Beschäftigten ausmachen.¹⁸ Der größte Anteil der Mitarbeiter (über 50 %) ist im Bildungsbereich (in erster Linie Schulbereich) beschäftigt und damit in einem betont demographie-sensitiven Bereich tätig.¹⁹

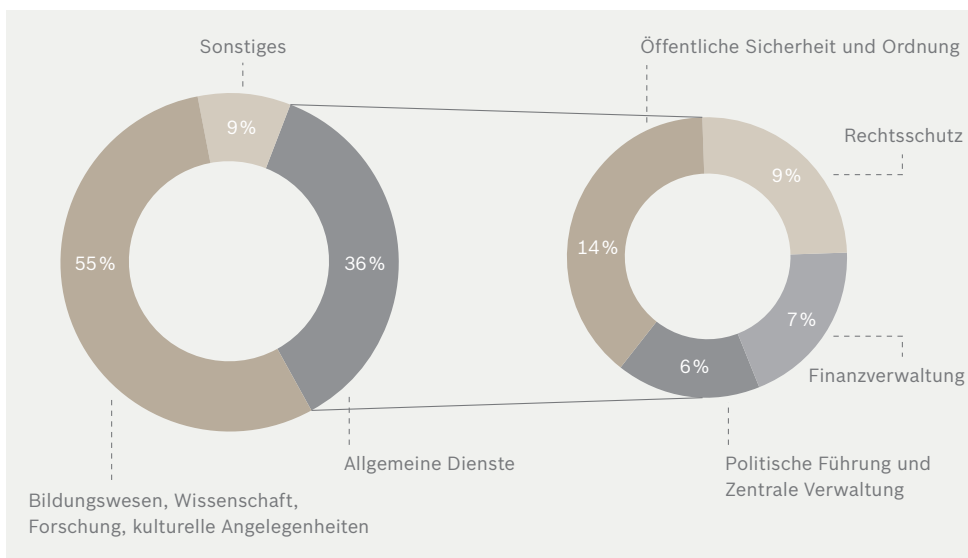
¹⁶ Vgl. Statistisches Bundesamt (2007b) ohne Berufssoldaten und Berufssoldatinnen

¹⁷ Vgl. Statistisches Bundesamt (2007a)

¹⁸ Ebenda

¹⁹ Vgl. Seitz (2004)

Abbildung 3 | Verteilung der Mitarbeiter der Landesverwaltung nach Aufgabenbereichen



Quelle: destatis; Prognos AG 2008

Mehr als ein Drittel der Landesmitarbeiter (d. h. 736.728 Personen) ist im Aufgabenbereich Allgemeine Dienste und dort überwiegend im Bereich Öffentliche Sicherheit und Ordnung, d. h. im Polizeidienst, tätig.²⁰ Die Bereiche Rechtsschutz und Finanzverwaltung beschäftigen zusammen knapp die Hälfte der Mitarbeiter der Allgemeinen Dienste, weitere 17% bzw. 125.325 Mitarbeiter sind im Bereich Politische Führung und Zentrale Verwaltung tätig, der im Folgenden einen Untersuchungsschwerpunkt bildet. Neben dem Aufgabenbereich Politische Führung (Ministerialverwaltung) werden mit Polizei und Schule zwei weitere wichtige Bereiche des öffentlichen Dienstes auf Landesebene näher untersucht. Diese umfassen zusammen mehr als 50% aller Landesmitarbeiter und geben somit bereits ein klares Bild der Altersstruktur des öffentlichen Dienstes auf Landesebene wieder.

2.1.2.1 Ministerialverwaltung

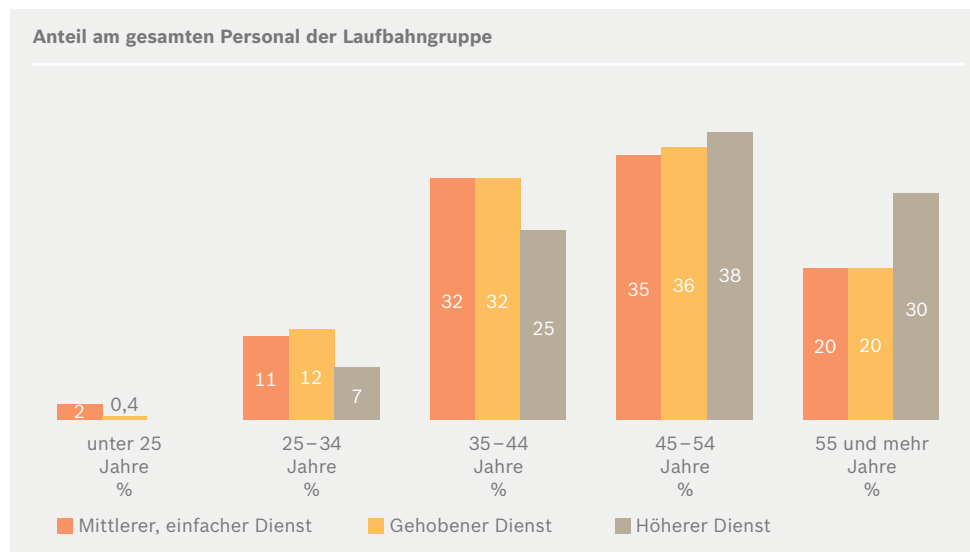
Die Altersverteilung im Bereich der Politischen Führung auf Landesebene ähnelt der Altersstruktur der Ministerialverwaltung auf Bundesebene. Insgesamt fällt auch hier die starke Besetzung der Altersgruppen ab 45 Jahre auf, die einen Anteil von fast 60% am gesamten Personal ausmachen. Die Altersklasse der 45- bis 54-Jährigen ist in allen Hierarchieebenen sowohl in den westdeutschen als auch den ostdeutschen Ländern am stärksten vertreten (vgl. Abbildung 4).²¹ Die Altersgruppe der 55-Jährigen und älter stellt weitere 25% (westdeutsche Länder) bzw. 19% (ostdeutsche Länder) des Personals. Zum Vergleich: Insgesamt liegt der Anteil der Erwerbs-

²⁰ Vergleichbar der Bundesebene zählen hierzu die Bereiche Politische Führung (= Ministerialverwaltung) und Zentrale Verwaltung, Auswärtige Angelegenheiten, Verteidigung, Öffentliche Sicherheit und Ordnung, Rechtsschutz und Finanzverwaltung.

²¹ Eine Ausnahme stellt hier die Laufbahngruppe des mittleren und einfachen Dienstes in Ostdeutschland dar: Hier weist die Altersklasse der 35- bis 45-Jährigen ebenso viel Personal auf, wie die Altersklasse der 45- bis 55-Jährigen.

tätigen in dieser Altersklasse an allen Erwerbstätigen in Deutschland bei 14%.²² Berücksichtigt man, dass das durchschnittliche Renteneintrittsalter im öffentlichen Dienst auf Landesebene bei 62 Jahren liegt²³, so werden innerhalb der kommenden 17 Jahre 61 % des Personals in den westdeutschen Landesministerialverwaltungen und 54 % des Personals in den ostdeutschen Landesministerialverwaltungen ausscheiden. Demgegenüber ist die Altersgruppe der unter 35-Jährigen in den Ministerialverwaltungen der Länder mit nur 11 % (westdeutsche Länder) bzw. 15 % (ostdeutsche Länder) deutlich geringer besetzt und weist damit auf Nachwuchslücken hin. Es wird also sowohl in den westdeutschen als auch in den ostdeutschen Ministerialverwaltungen der Länder mit der spärlichen Besetzung der Altersklassen der unter 35-Jährigen an Nachwuchskräften fehlen, wenn die Alterskohorte der 35-44-Jährigen auf die Stellen der heute über 45-Jährigen nachrückt. Bei näherer Analyse wird eine weitere Herausforderung deutlich, denn es zeigt sich, dass insbesondere die Altersstruktur der Führungsebene eine deutliche Alterung aufweist (hier liegt der Anteil der 45-Jährigen und älter bei fast 70 %).

Abbildung 4 | Altersverteilung in den Ministerialverwaltungen der Länder nach Hierarchieebenen



Quelle: destatis; Prognos AG 2008

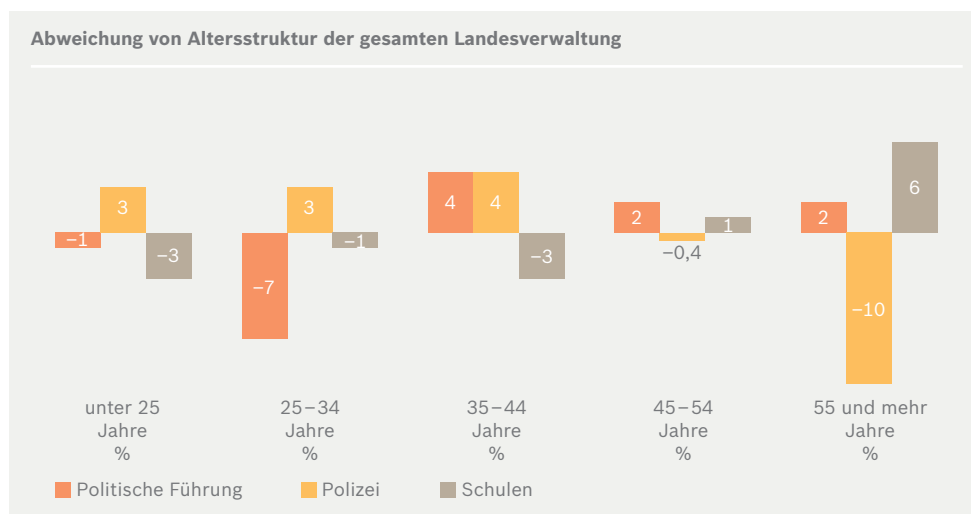
Die Ministerien werden aber nicht nur älter, sie werden auch weiblicher. Hinzu kommen auf Landesebene erkennbare Unterschiede zwischen den ostdeutschen und den westdeutschen Ministerialverwaltungen. Insgesamt weisen die ostdeutschen Ministerialverwaltungen eine etwas jüngere Personalstruktur auf, d. h., die aus der älteren Personalstruktur resultierenden Probleme werden auf die ostdeutschen Ministerialverwaltungen etwas später zukommen.

²² Vgl. Statistisches Bundesamt (2007c); eigene Berechnungen.

²³ Vgl. Statistisches Bundesamt (2007b)

Auf der Ebene der Aufgabenbereiche gibt es jedoch erhebliche Unterschiede. Die Altersstrukturen der Bereiche Politische Führung, Schule und Polizei unterscheiden sich deutlich. Im Vergleich zum Landesdurchschnitt ist der Anteil der jüngeren Mitarbeiter im Aufgabenbereich Politische Führung unterdurchschnittlich. Der Anteil der Altersgruppen ab 35 Jahre liegt hingegen jeweils über der durchschnittlichen Altersstruktur des gesamten Personals im Landesbereich (vgl. Abbildung 5).

Abbildung 5 | Altersstruktur ausgewählter Bereiche im Vergleich zur gesamten Landesverwaltung



Quelle: destatis; Prognos AG 2008

Insbesondere in den Schulen (vgl. Kapitel 2.1.2.3) sind die jüngeren Altersgruppen im Vergleich zur Altersstruktur der gesamten Landesverwaltung deutlich unterdurchschnittlich vertreten, wohingegen ab der Altersklasse 45 bis unter 55 Jahren in den Schulen erheblich mehr Personal vertreten ist als im Landesdurchschnitt. Im Aufgabenbereich Polizei (vgl. Kapitel 2.1.2.2) bietet sich ein anderes Bild: Hier sind die jüngeren Altersklassen infolge eines früheren Berufseintritts stark besetzt, während die älteren Altersklassen aufgrund der besonderen körperlichen Anforderungen des Polizeiberufs unterdurchschnittlich vertreten sind.

2.1.2.2 Aufgabenbereich Polizei

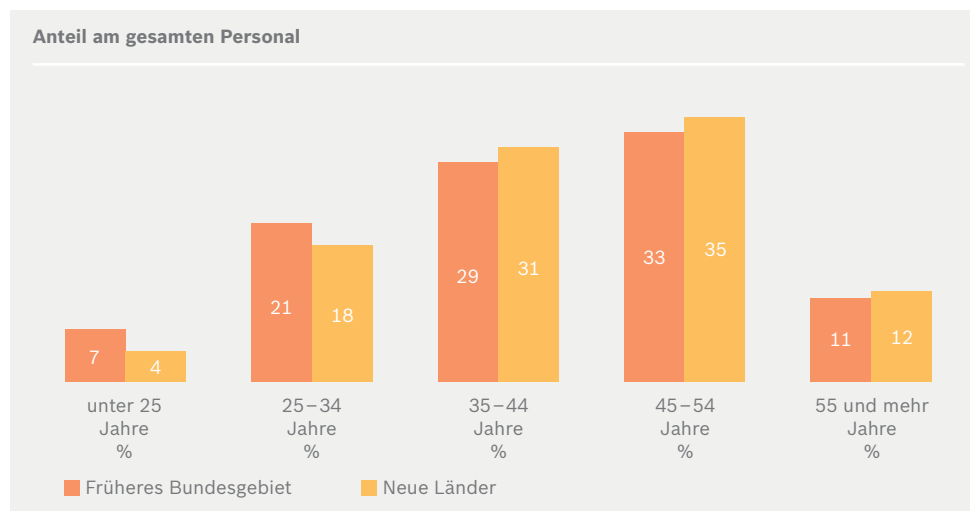
Die Polizei ist bereits aufgrund ihrer besonderen Anforderungen an das Personal (körperliche Fitness, Schichtdienst, psychische Belastungen etc.) auf eine ausgeglichene Altersstruktur des Personals mit einem ausreichenden Anteil junger Mitarbeiter angewiesen.

Diese Anforderungen schlagen sich entsprechend in der Altersstruktur nieder: Im Vergleich zu anderen Bereichen des öffentlichen Dienstes ist der Anteil der unter 35-Jährigen vergleichsweise hoch (28% in den westdeutschen Ländern, 22% in den ostdeutschen Ländern). Bei der Interpretation dieser Zahlen müssen jedoch einige Besonderheiten des Polizeidienstes beachtet werden: Zum einen sind, wie bereits erwähnt, die besonderen physischen und psychischen Anforderungen an das Perso-

nal zu nennen, welche sich auch in der Festlegung besonderer Regelaltersgrenzen²⁴ im Polizeivollzugsdienst niederschlagen, zum anderen auch der hohe Anteil des Personals der Laufbahngruppen des mittleren und einfachen Dienstes. Durch die kürzeren Ausbildungszeiten dieser Laufbahngruppe tritt das Personal bereits in einem jüngeren Alter in den Dienst ein und trägt so zur Verjüngung der Altersstruktur bei.

Trotz der vergleichsweise jungen Struktur hat sich jedoch auch im Aufgabenbereich Polizei die Altersstruktur seit 1998 verschoben. Der Anteil der Mitarbeiter im Alter zwischen 45 und 54 Jahren ist stark angestiegen, während der Anteil der unter 35-Jährigen zurückgegangen ist.²⁵ Sowohl in den ostdeutschen als auch in den westdeutschen Ländern sind jeweils gut 40% des Personals 45 Jahre und älter. Die Polizei in den neuen Ländern ist im Durchschnitt leicht älter als in den alten Ländern.

Abbildung 6 | Altersverteilung im Aufgabenbereich Polizei



Quelle: destatis; Prognos AG 2008

Die Altersklasse der 55-Jährigen und älter ist zwar im Vergleich zu anderen Bereichen des öffentlichen Dienstes sehr schwach vertreten. Dies liegt jedoch in der besonderen Altersgrenze von 60 Jahren im Polizeivollzugsdienst begründet, welche auch zu einem entsprechend niedrigen durchschnittlichen Renteneintrittsalter von 58 Jahren führt.²⁶

Trotz einer kontinuierlichen Rekrutierung in der Vergangenheit haben schon heute einige Länder Nachwuchsprobleme im Polizeibereich. So wollte das Land Nordrhein-Westfalen, angetrieben von der Erkenntnis, dass die Polizei aufgrund einer strukturellen Alterung dringend junge Leute braucht, im September 2007 mit der

²⁴ Im Polizeivollzugsdienst gilt eine vorgezogene Regelaltersgrenze von 60 Jahren.

²⁵ Vgl. Statistisches Bundesamt (2007d)

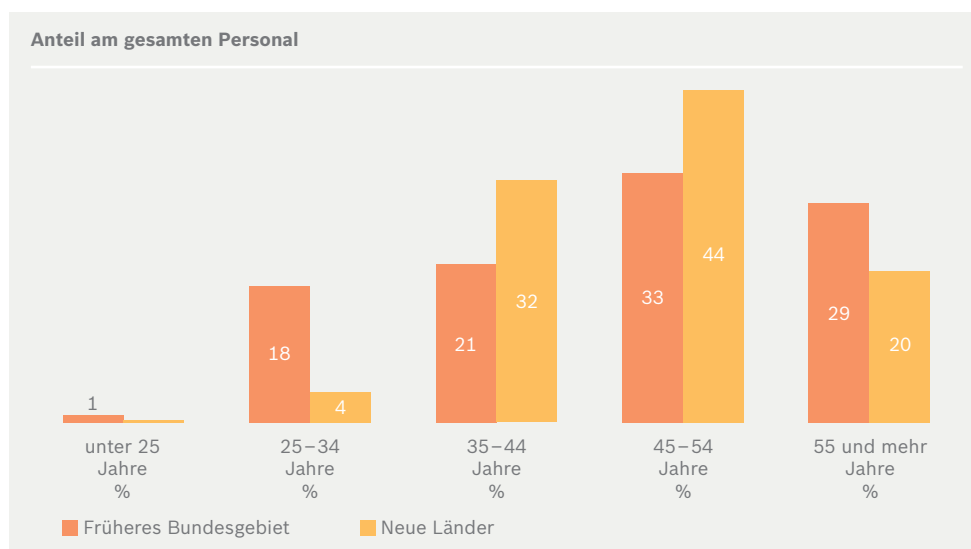
²⁶ Ebenda

Ausbildung von 1.100 neuen Polizisten beginnen. Die Nachfrage qualifizierter Bewerber auf diese Ausbildungsinitiative war jedoch verhalten.²⁷

2.1.2.3 Aufgabenbereich Schule

Bei den Mitarbeitern im Schulbereich der Länder hat der Anteil der 55-jährigen und älter seit 1998 stark zugenommen, der Anteil der Altersgruppe 35 bis unter 55 Jahre ist dagegen geringer geworden. Konstant geblieben ist der Anteil der 25- bis unter 35-jährigen Mitarbeiter.²⁸

Abbildung 7 | Altersverteilung im Aufgabenbereich Schule



Quelle: destatis; Prognos AG 2008

Zwar kann allgemein für alle Länder von einer deutlichen Alterung des Personals im Aufgabenbereich Schule gesprochen werden, es gibt hier jedoch markante Unterschiede zwischen Ost- und Westdeutschland (siehe auch Kapitel 2.2). Inzwischen ist in Westdeutschland knapp ein Drittel des Personals 55 Jahre und älter. Auch in Ostdeutschland beträgt der Anteil der über 55-jährigen am gesamten Personal ein Fünftel. Nach dem derzeitigen durchschnittlichen Renteneintrittsalter im Schulbereich von 62 Jahren²⁹ wird dieses Personal innerhalb der kommenden sieben Jahre in den Ruhestand gehen.

Schon heute wird in vielen Ländern ein Lehrermangel beklagt. Eine Vorhersage der Lehrernachfrage ist jedoch nicht trivial, da es sich bei dem Bereich Schule um einen besonders demografie-sensitiven Bereich handelt, der in besonderem Maße von Bevölkerungsrückgang und sinkenden Schülerzahlen betroffen ist und sich zugleich starken strukturellen Veränderungen gegenüber sieht (z. B. in Bezug auf Ganztagschulen). Die Betrachtung der Altersstruktur des Personals und deren zukünftige

²⁷ Vgl. WDR vom 17.10.2007 (http://www.wdr.de/themen/politik/nrw03/polizei/ausbildung_071017.jhtml)

²⁸ Vgl. Statistisches Bundesamt (2007d)

²⁹ Vgl. Statistisches Bundesamt (2007b)

Entwicklung muss daher insbesondere auch vor dem Hintergrund der Nachfrageentwicklung gesehen werden.

Schon bis zum Jahr 2020 wird die Zahl der Schüler um mehr als 2 Mio. zurückgehen, bezogen auf das Jahr 2005 sind das 17%.³⁰ Dabei werden die Schülerzahlen – relativ gesehen – vor allem in Brandenburg (-35 %), Mecklenburg-Vorpommern (-30 %) und im Saarland (-28 %) zurückgehen. Generell sinken die Schülerzahlen in Ostdeutschland stärker als in Westdeutschland. Lediglich in Hamburg ist aufgrund überproportional hoher Zuwanderungen mit steigenden Schülerzahlen zu rechnen. Trotzdem ist insbesondere für den Sekundarbereich II (berufliche Fächer), für die beruflichen Schulen und für den Sekundarbereich I mit deutlichen Angebotslücken zu rechnen.³¹ Insgesamt werden, nach Modellrechnungen der Kultusministerkonferenz, bis zum Jahr 2015 für alle Lehrkräfte zusammen im Durchschnitt voraussichtlich jährlich knapp 3.200 Lehrkräfte fehlen. Dies bedeutet – gemessen am durchschnittlichen jährlichen Einstellungsbedarf von 26.500 Lehrkräften – eine Unterdeckung von mehr als 10%.³²

2.1.3 Kommunale Ebene

Auf kommunaler Ebene waren im Jahr 2006 1,26 Mio. Personen beschäftigt.³³ Dies ist rund ein Drittel der Mitarbeiter bei Bund, Ländern und Gemeinden. Im Hinblick auf die Art der Beschäftigungsverhältnisse wird auf kommunaler Ebene häufig von einer »Angestellten-Lastigkeit«³⁴ gesprochen. So liegt der Beamtenanteil auf kommunaler Ebene lediglich bei 14 %, während 86 % der Beschäftigungsverhältnisse Arbeitnehmerstatus besitzen.³⁵ Im Vergleich zu den anderen Verwaltungsebenen ist die Verteilung der Mitarbeiter auf die unterschiedlichen Aufgabenbereiche ausgeglichener. Das meiste Personal arbeitet im Bereich der Allgemeinen Dienste³⁶ (ca. 30 % aller Mitarbeiter), gefolgt von dem Bereich der Sozialen Sicherung (ca. 22 % aller Mitarbeiter) (vgl. Abbildung 8). Auf kommunaler Ebene werden alle Aufgabenbereiche in die Altersstrukturanalyse mit eingeschlossen.

Auch die Gemeinden und Gemeindeverbände haben seit 1991 durch Einstellungsstopps, Personalabbau, Ausgliederungen und Privatisierungen einen kontinuierlichen Rückgang des Personalbestandes zu verzeichnen. In der Zukunft wird die Entwicklung nicht nur von Technisierung und Ausgliederung abhängen, sondern verstärkt auch von der Bevölkerungsentwicklung in den Kreisen und Städten.

Die kommunale Verwaltungsebene lässt sich in die drei Kategorien Landkreise (249.148 Mitarbeiter), kreisfreie Städte (389.387 Mitarbeiter) und kreisangehörige Gemeinden (529.453 Mitarbeiter) unterteilen. Sie unterscheiden sich hinsichtlich der Altersstruktur des Personals kaum. Die Altersklasse der 45- bis 54-Jährigen ist überall am stärksten besetzt, gefolgt von der Altersklasse der 35- bis 44-Jährigen.

30 Vgl. Prognos AG (2006b)

31 Vgl. Kultusministerkonferenz (2003)

32 Ebenda

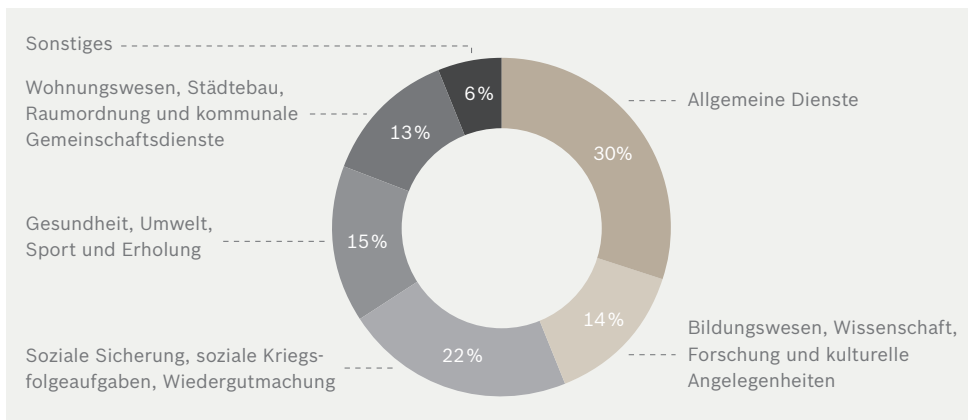
33 Vgl. Statistisches Bundesamt (2007a)

34 Vgl. Reichard (1998)

35 Vgl. Statistisches Bundesamt (2007a)

36 Zu den Allgemeinen Diensten zählen auf kommunaler Ebene beispielsweise die Bereiche Bauverwaltung, Gemeindeorgane, Rechnungsprüfung, Hauptverwaltung.

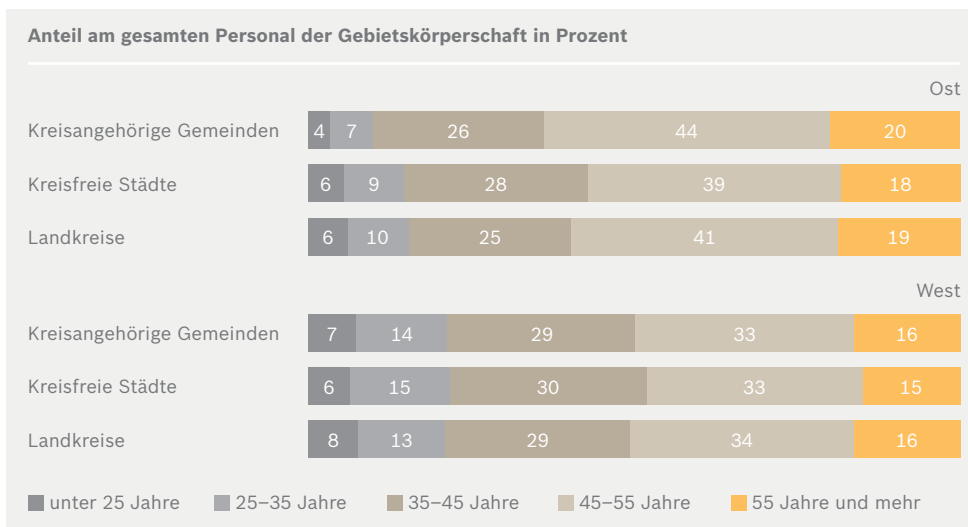
Abbildung 8 | Verteilung der Mitarbeiter der Kommunalverwaltungen nach Aufgabenbereichen



Quelle: destatis; Prognos AG 2008

Auffällig ist jedoch der markante Unterschied zwischen ost- und westdeutschen Kommunen. Während in den westdeutschen Kommunen in der Regel über 50% der Beschäftigten jünger als 45 Jahre sind, beträgt dieser Anteil in Ostdeutschland nur selten mehr als 40% (vgl. Abbildung 9).

Abbildung 9 | Altersstruktur der drei großen kommunalen Verwaltungsebenen (Ost-/Westdtld.)

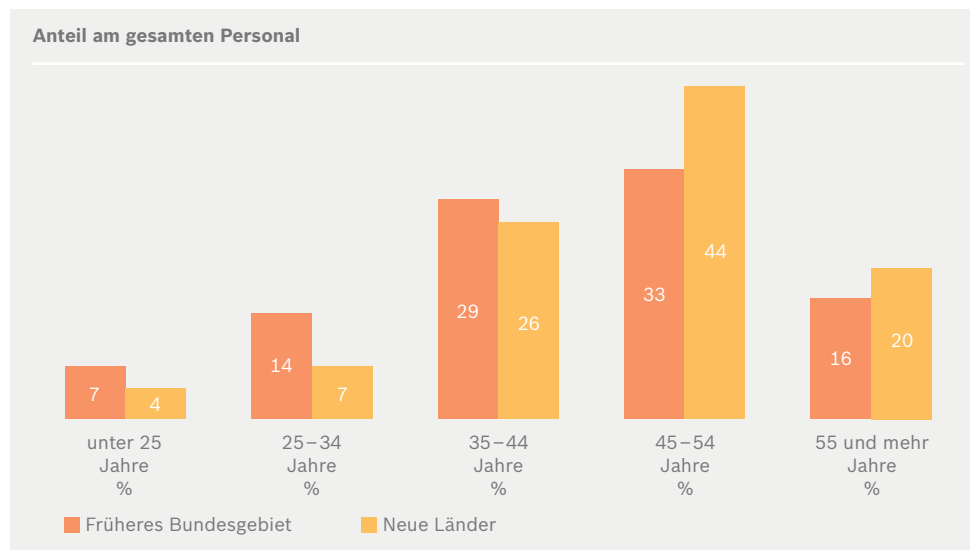


Quelle: destatis; Prognos AG 2008

Dies zeigt sich insbesondere bei den kreisangehörigen Gemeinden, auf die ein großer Teil des Personals der Kommunen in Deutschland entfällt (48%). Innerhalb dieser Gruppe gibt es wiederum Gemeinden unterschiedlichster Größe und Struktur. Insofern kann die hier durchgeführte Gesamtbetrachtung lediglich ein sehr komprimiertes Bild der Personalsituation in diesen Gemeinden zeichnen. Betrachtet man die Verteilung des Personals auf die unterschiedlichen Altersklassen, so sieht man,

dass sich gerade in den ostdeutschen Gemeinden die demographischen Probleme in den Personalstrukturen in verstärktem Maße zeigen (vgl. Abbildung 10). Lediglich 7% des Personals sind zwischen 25 und 34 Jahren alt, nur rund 35% sind jünger als 45. Hier zeigt sich der seit Langem anhaltende Schrumpfungsprozess, mit dem sich die kommunalen Verwaltungen in Ostdeutschland dem Bevölkerungsrückgang anpassen.

Abbildung 10 | Altersstruktur der kreisangehörigen Gemeinden (Ost-/Westdtld.)



Quelle: destatis; Prognos AG 2008

Die ostdeutschen Gemeinden werden in den kommenden 16 Jahren 64% ihres Personals infolge von Ruhestandseintritt verlieren (in den westdeutschen Gemeinden werden es 49% sein). Obwohl der Bevölkerungsrückgang und damit der Veränderungsdruck auf die Verwaltung anhalten wird, lässt sich prognostizieren, dass ruhestandsbedingt deutlich mehr Personal ausscheiden wird, als demographie- und effizienzbedingt (langfristig) in den ostdeutschen Kommunen eingespart werden muss: So wird der Personalbedarf im öffentlichen Dienst aufgrund von demographischen Entwicklungen bis zum Jahr 2025, unter der Annahme, dass der Gesamtbedarf an Personal im öffentlichen Dienst durch eine konstante Relation zur Bevölkerungszahl bestimmt wird, lediglich um knapp 10% zurückgefahren werden können.

2.1.4 Zwischenfazit Altersstrukturanalyse

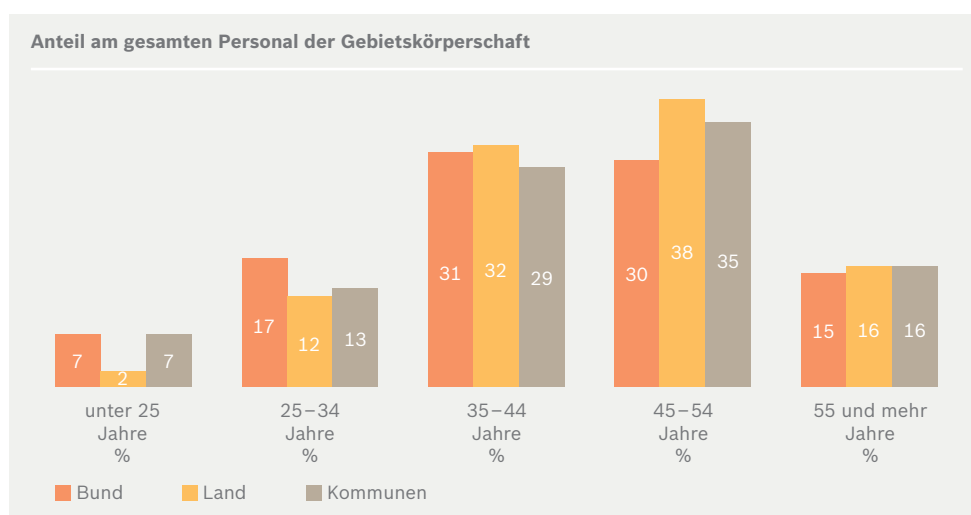
Insgesamt bestätigt die differenzierte Altersstrukturanalyse der einzelnen Verwaltungsebenen die vermutete alterszentrierte Personalstruktur (vgl. Abbildung 11) im öffentlichen Dienst. Infolge von Einstellungsstopps und Stellenkürzungen ist das Durchschnittsalter im gesamten öffentlichen Dienst³⁷ in den letzten zehn Jahren von 41,8 Jahren auf über 44 Jahre angestiegen. 52% der Mitarbeiter sind älter als 44 Jahre, und rund ein Drittel der Mitarbeiter ist älter als 50 Jahre.³⁸ Der öffentliche

³⁷ Ohne Soldaten und Soldatinnen

³⁸ Vgl. Statistisches Bundesamt (2007d)

Dienst sieht sich somit großen Pensionierungswellen der personenstarken Mitarbeiterkohorten der Altersjahrgänge 50 plus gegenüber. Dies wird unter der Berücksichtigung des sich bereits abzeichnenden Nachwuchsmangels bereits in wenigen Jahren deutliche Auswirkungen auf den öffentlichen Dienst haben und erfordert aufseiten des Personalmanagements entsprechende Reaktionen. Insbesondere auf Landes- und kommunaler Ebene und damit den personalstärksten Bereichen ist der Anteil des älteren Personals besonders hoch und der Anteil an Nachwuchskräften sehr gering.

Abbildung 11 | Altersstruktur Bund (ohne Soldaten), Länder, Kommunen



Quelle: destatis; Prognos AG 2008

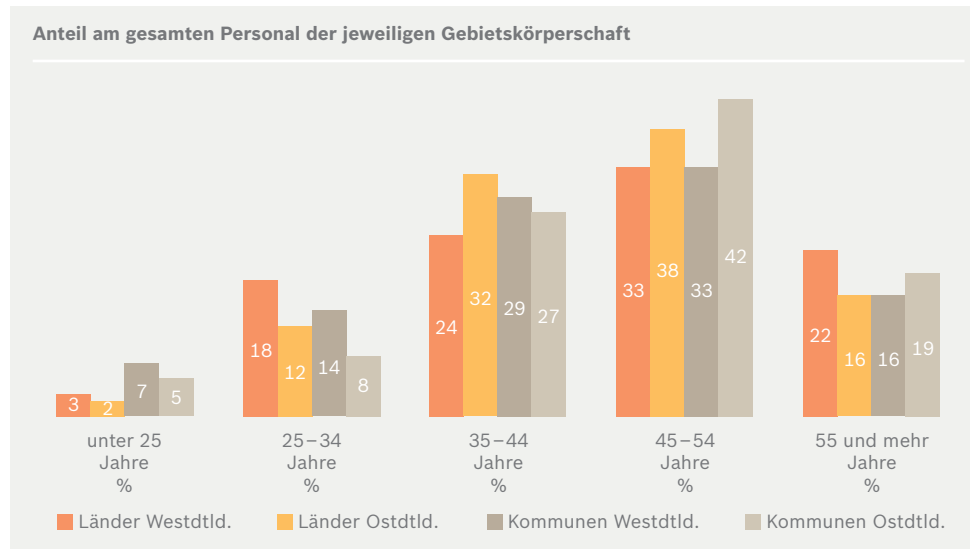
Für den öffentlichen Dienst wird der demographische Wandel somit schon in naher Zukunft erhebliche Konsequenzen auf die Altersstruktur und das Personalmanagement haben. Daraus entsteht ein erheblicher Handlungsdruck auf die öffentlichen Arbeitgeber.

2.2 Altersstruktur nach Regionen: Im Osten ist die Verwaltung älter

Ein Vergleich zwischen west- und ostdeutschen Ländern und Kommunen zeigt, dass sich zwar grundsätzlich alle Bereiche des öffentlichen Dienstes mit dem Problem einer alternden Personalstruktur konfrontiert sehen, das Personal in Ostdeutschland jedoch in seiner Gesamtheit bereits älter ist als in Westdeutschland (vgl. Abbildung 12). Die einzige Ausnahme stellt die Altersklasse der über 55-Jährigen in den westdeutschen Ländern dar, deren hoher Anteil sich durch das hohe Durchschnittsalter des personalstarken Schulbereichs in den alten Ländern erklärt.

Insbesondere im Aufgabenbereich Schule gibt es deutliche Unterschiede in der Altersstruktur des Personals zwischen Ost- und Westdeutschland: Während in den alten Ländern aufgrund der großen Zahl neu eingestellter Lehrkräfte zu Beginn der 1980er-Jahre jetzt die Altersgruppe der 45- bis 54-Jährigen überproportional stark besetzt ist (33 %), waren in den neuen Ländern die Neueinstellungen von Lehrkräften und dementsprechend die Verteilung der Lehrkräfte auf die Altersgruppen

Abbildung 12 | Altersstruktur Länder und Kommunen (Ost-/Westdtld.)



gleichmäßiger. Allerdings haben die Schulen in Ostdeutschland auch nur einen verschwindend geringen Anteil (4%) an Lehrpersonal, das jünger als 35 Jahre ist.³⁹ Dies hängt mit dem in Ostdeutschland bereits eingetretenen, demographisch bedingten Schülerrückgang zusammen, von dem insbesondere die Lehrer-Neueinstellungen betroffen sind.⁴⁰

Auf allen drei kommunalen Verwaltungsebenen ist das Personal in Ostdeutschland deutlich älter als in Westdeutschland. So liegt der Anteil des Personals, das 45 Jahre und älter ist, in den ostdeutschen Kommunen jeweils um rund 10% höher als in den westdeutschen Kommunen. Demgegenüber liegt der Anteil der unter 35-Jährigen in den westdeutschen Kommunen um rund 5% höher. Noch deutlicher stellen sich die beschriebenen Unterschiede in den kreisangehörigen Gemeinden dar.

Insgesamt bleibt jedoch festzuhalten, dass sowohl west- als auch ostdeutsche Länder und Kommunen sich mit einem dringenden Handlungsbedarf angesichts einer alternden Personalstruktur auseinander setzen müssen. Die Verwaltungen im Osten trifft die Alterung früher, allerdings ist ihr Handlungsspielraum durch Bevölkerungsrückgang und knappe Haushaltsmittel zusätzlich begrenzt.

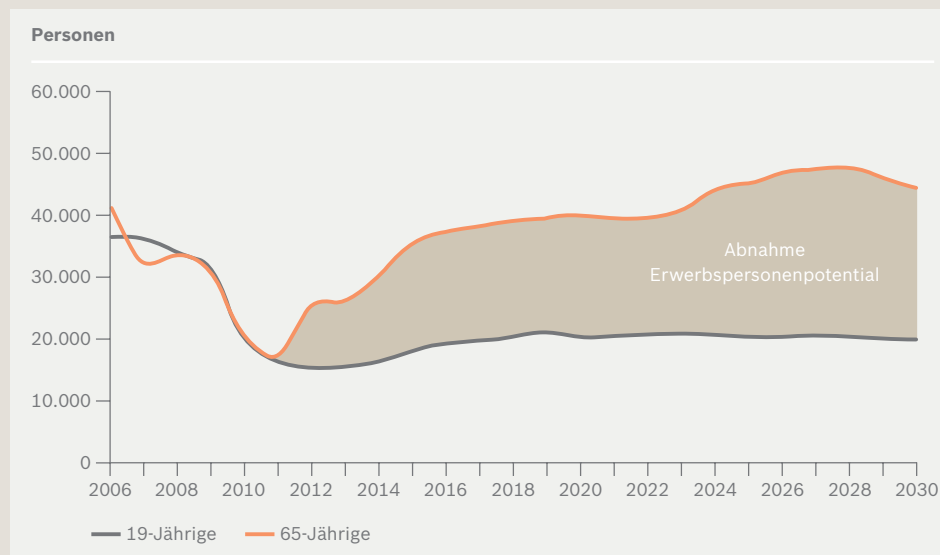
³⁹ Die unter 25-Jährigen sind aufgrund der erforderlichen (Fach-)Hochschulausbildung für Lehrer so gut wie gar nicht in der Beschäftigtenstruktur des Aufgabenbereichs Schule vertreten.

⁴⁰ Vgl. Statistisches Bundesamt (2006c)

Brandenburg: Demographische Herausforderung im Zeitraffer

Mit einer einfachen Bevölkerungsprognose zeichnet sich ab, dass die Brandenburger Arbeitgeber bereits ab 2011 einen deutlich veränderten Arbeitsmarkt vorfinden werden. Ab diesem Zeitpunkt werden erstmals dauerhaft mehr Brandenburger das 65. Lebensjahr erreichen, als junge Mitbürger ihr 19. Lebensjahr, und damit werden jährlich mehr Erwerbspersonen in den Ruhestand gehen, als neu in den Arbeitsmarkt eintreten. Die Schere öffnet sich rasch, sodass ab 2018 statistisch nur noch jede zweite Erwerbsperson, die aus dem Arbeitsleben ausscheidet, durch Nachwuchs aus Brandenburg ersetzt werden kann.

Abbildung 13 | Bevölkerungsentwicklung in Brandenburg nach ausgewählten Jahrgängen



Diese Situation wird auch die öffentlichen Arbeitgeber treffen. Spezifische Personalbedarfsprognosen zeigen, dass einige Bereiche des öffentlichen Dienstes sogar überproportional betroffen sind. Trotz des gesamten Bevölkerungsrückgangs ist schon jetzt absehbar, dass bis 2020 rund 5.000 neue Lehrerinnen und Lehrer benötigt werden, für deren Ersatz junge Leute bereits in den nächsten fünf Jahren ihre Studienentscheidung treffen müssten. Allein quantitativ wird diese Nachwuchslücke bei rund 9.000 Abiturienten/Jahr nur mit Brandenburger Studentinnen und Studenten nicht zu schließen sein.

Es sprechen verschiedene Gründe dafür, dass die öffentlichen Arbeitgeber des Landes Brandenburg sich dieser Herausforderung stärker als bisher stellen müssen: Unter dem Eindruck einer angespannten Finanzsituation beschäftigen sich die Verwaltungen derzeit noch mit der Bekämpfung von Personalüberhängen. So sind auf Landesebene gegenwärtig noch 1.000 Stellen zu viel, z. B. in der Forstverwaltung. Gleichzeitig wird sich die Finanzsituation in Brandenburg angesichts sinkender Mittel aus dem Solidarpakt weiterhin verschlechtern. Obwohl sich der Mangel für 2013 schon jetzt abzeichnet, wird Brandenburg daher wohl bis 2010 nicht verstärkt ausbilden können.

Auch im länderübergreifenden Wettbewerb zwischen öffentlichen Arbeitgebern ist Brandenburg, genau wie die anderen neuen Bundesländer, harter Konkurrenz ausgesetzt. Andere Bundesländer und Kommunen, z. B. Hamburg, Berlin oder München, rekrutieren bereits heute gezielt Beschäftigte aus den neuen Bundesländern und können u. a. mit höheren Löhnen locken. Berlin in der Mitte des Landes Brandenburg wirkt wie ein Magnet auf qualifizierte Arbeitskräfte aus Brandenburg. So werben zum Beispiel die Bundesministerien mit attraktiven Arbeitsbedingungen um hochqualifiziertes Personal der Landesverwaltung. Als dünn besiedeltes Flächenland sind mögliche Personalversetzungen und lange Arbeitswege weitere Wettbewerbsnachteile, v. a. gegenüber Stadtstaaten.

Die Staatskanzlei Brandenburg sieht, dass auf die Herausforderung mit einem Bündel von Maßnahmen reagiert werden muss. Gefordert sind sowohl arbeits- und gesundheitspolitische Maßnahmen zur individuellen Sicherung des Leistungsniveaus und zur Erhaltung der Arbeitsfähigkeit und Arbeitsbereitschaft als auch bildungs- und integrationspolitische Maßnahmen (bspw. Erhöhung der Erwerbsquote von Frauen und Älteren, Förderung von Zuwanderung und Senkung von Bildungsarmut und Schulabbrecherquote). Zugleich aber zeichnet sich ab, dass allein personalpolitische Maßnahmen für eine Lösung des Problems nicht ausreichen werden: Die Verwaltungen müssen ihre Modernisierungsstrategien voranbringen, um den Personalbedarf insgesamt zu senken. Dazu gehören bspw. eine fundierte Aufgaben- und Prozesskritik sowie der Ausbau des E-Governments. Auf der Landesebene sollten vor allem die ostdeutschen Länder ihre Ideen, Ressourcen und Initiativen bündeln. Ein großes Effizienzpotential wird zwischen Ländern und Bund gesehen, mittels einer Zentralisierung von Verwaltungshandeln (Identität von Gesetzgebungs- und Implementationsebene) Verwaltungsprozesse zu harmonisieren sowie schlanker und weniger personalintensiv zu gestalten.

2.3 Altersstruktur nach Hierarchieebenen: Dem Führungspersonal fehlt der Nachwuchs

Die Personalstruktur des öffentlichen Dienstes ist in allen Bereichen von einer starken Alterung der Laufbahngruppe des höheren Dienstes gekennzeichnet.

So sieht beispielsweise die Altersstruktur in den Ministerialverwaltungen der Länder je nach betrachteter Hierarchieebene unterschiedlich aus: Insbesondere beim Personal des höheren Dienstes und hier besonders in den westdeutschen Ländern herrscht eine unausgewogene Altersstruktur. Bereits innerhalb der kommenden sieben Jahre wird rund ein Drittel des Personals in Führungspositionen in den westdeutschen Ländern in den Ruhestand gehen, in den ostdeutschen Ländern ist es rund ein Viertel. Betrachtet man die kommenden 17 Jahre, so scheiden sogar 70 % (westdeutsche Länder) bzw. 63 % (ostdeutsche Länder) des Personals in den Ministerialverwaltungen aus dem Dienst aus. Zum Vergleich: Aktuell treten jährlich durchschnittlich 2,3 % der Mitarbeiter aus dem Dienst aus.⁴¹ Diese Relationen zeigen nicht nur generell, dass der Bedarf an Neueinstellungen rapide steigen wird; sie

41 Referenz: eigene Berechnungen Prognos AG; unter Berücksichtigung von Verrentung und Sterblichkeit.

zeigen auch, dass es zu gravierenden Nachfolgeproblemen kommen kann. Davon ausgehend, dass die Älteren mit ihrem Ausscheiden Positionen in höheren Laufbahngruppen freigeben, zeichnet sich im höheren Dienst bereits bei der Alterskohorte der 35- bis 44-Jährigen, die direkt auf die frei werdenden Stellen nachrücken müssten, eine Nachwuchslücke ab. Insgesamt kann langfristig rein rechnerisch nicht einmal jede zweite Stelle intern durch heute bereits beschäftigte Mitarbeiter nachbesetzt werden.

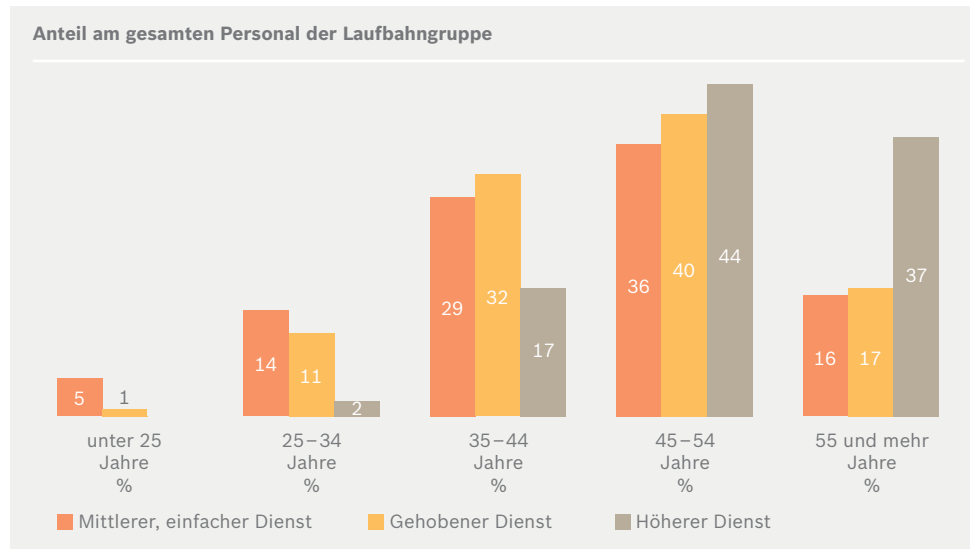
Die Altersstruktur in den Laufbahngruppen des gehobenen sowie des mittleren und einfachen Dienstes stellt sich in der Ministerialverwaltung der Länder günstiger als im höheren Dienst dar. Doch auch hier dominieren die Altersklassen 45 plus mit jeweils mehr als 55 % des Personals. Ein Grund ist sicherlich, dass der Einstieg in den mittleren und einfachen Dienst in vielen Fällen mit einer Ausbildung erfolgt, während Berufsanfänger im gehobenen und höheren Dienst häufig als Quereinsteiger oder nach dem Studium eintreten.

In den Ministerialverwaltungen des Bundes bestätigt sich das Bild aus den Ministerien der Länder.

Ähnlich sieht die Situation im Polizeibereich aus – hier muss allerdings berücksichtigt werden, dass lediglich 2 % des Personals im Aufgabenbereich Polizei dem höheren Dienst zuzuordnen sind. Dafür geht in den kommenden 13 Jahren über die Hälfte des Personals (52 %) im gehobenen Dienst in den Ruhestand, während nur 18 % des Personals im gehobenen Dienst Nachwuchskräfte mit einem Alter unter 35 Jahren sind.

Noch etwas gravierender sind die Herausforderungen auf kommunaler Ebene: In den Kreisen und kreisfreien Städten sind mehr als 75 % des Personals in Führungspositionen 45 Jahre und älter. Im gehobenen Dienst liegt der Anteil des Personals in diesen Altersklassen bei 55 %, im mittleren und einfachen Dienst bei 46 %. Ein entsprechend umgekehrtes Bild zeigt sich beim Personal, das jünger als 35 Jahre ist: Im höheren Dienst liegt der Anteil dieses Personals am gesamten Personal der Laufbahngruppe nur bei 5 %, während der Anteil im gehobenen Dienst mit 12 % schon mehr als doppelt so hoch ist und im mittleren und einfachen Dienst sogar bei 22 % liegt. Stellvertretend für alle kommunalen Verwaltungsebenen, die sich hinsichtlich der Altersstruktur nach Hierarchieebenen kaum unterscheiden, wird in Abbildung 14 die Altersstruktur der kreisangehörigen Gemeinden dargestellt.

Abbildung 14 | Altersstruktur kreisangehörige Gemeinden nach Hierarchieebenen



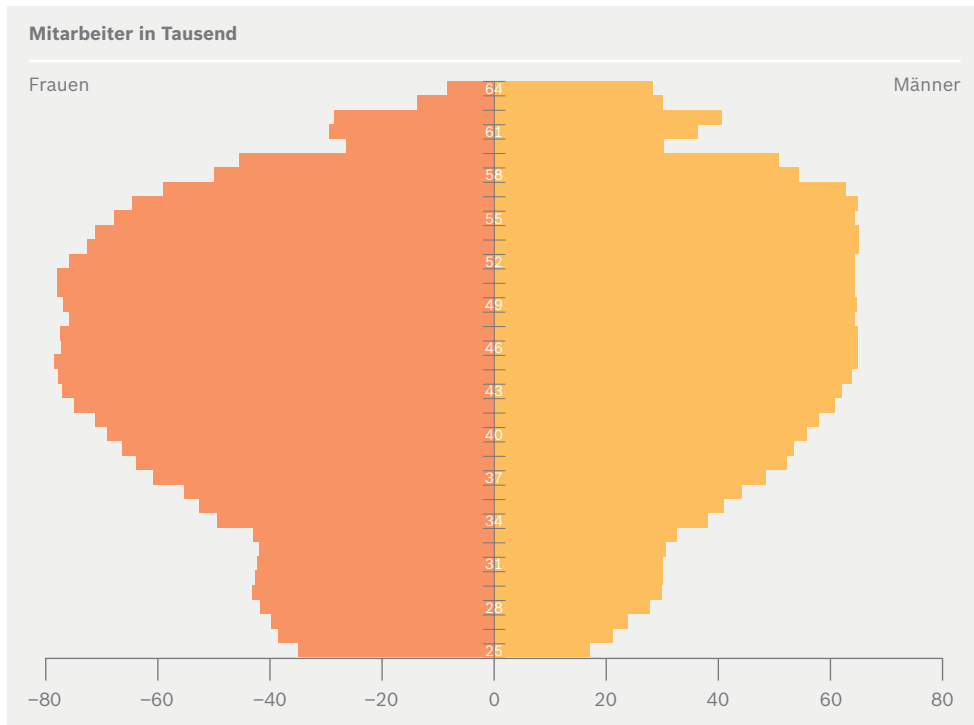
Quelle: destatis; Prognos AG 2008

2.4 Altersstruktur nach Geschlecht: Mehr weiblicher Nachwuchs

In allen Bereichen des öffentlichen Dienstes unterscheidet sich die Altersstruktur des männlichen Personals von der des weiblichen Personals, wie Abbildung 15 deutlich macht. Während beispielsweise in der Ministerialverwaltung auf Bundesebene innerhalb der kommenden 18 Jahre 63% des männlichen Personals in den Ruhestand gehen werden, liegt der Anteil bei den Frauen nur bei 46%. Demgegenüber zählen 22% der Frauen zu den Nachwuchskräften, d.h. zu den unter 35-Jährigen, gegenüber lediglich 9% bei den männlichen Kollegen. Hierbei ist zu erwähnen, dass im Hinblick auf die Zusammensetzung der einzelnen Hierarchieebenen im Großen und Ganzen keine geschlechtsspezifischen Unterschiede zu erkennen sind, d.h., die oben beschriebene Situation ist nicht dadurch zu erklären, dass bestimmte Laufbahngruppen eine ältere Personalstruktur aufweisen und diese wiederum einen überdurchschnittlich hohen Frauen- bzw. Männeranteil besitzen.

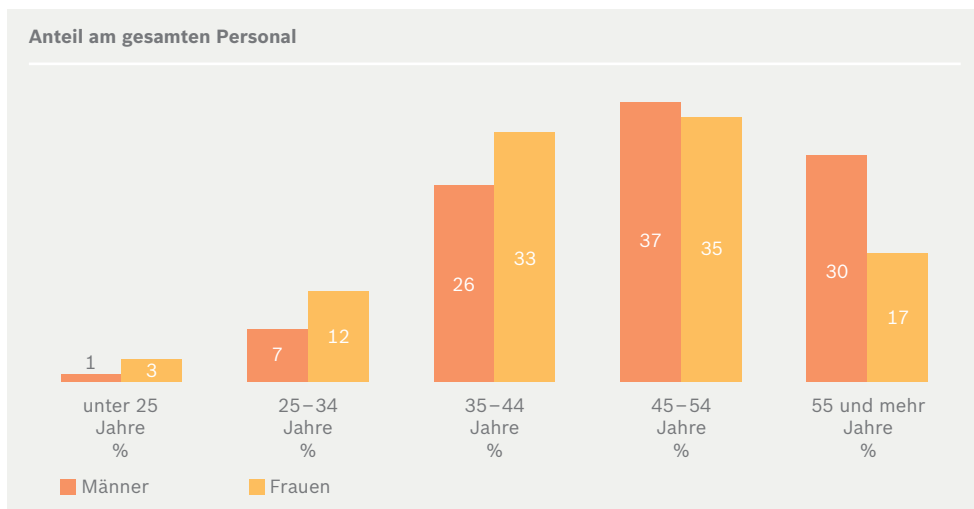
Die Situation wiederholt sich in den Ministerialverwaltungen der Länder (vgl. Abbildung 16): In den kommenden sieben Jahren wird vor allem ein beträchtlicher Anteil des männlichen Personals aus dem Dienst ausscheiden (30%), während bei den Frauen nur 17% des Personals ausscheiden werden. In der darauffolgenden Alterskohorte ist das Bild einheitlicher: Jeweils rund 35% des weiblichen und männlichen Personals in den Ministerialverwaltungen der Länder sind derzeit zwischen 45 und 54 Jahre alt. Demgegenüber steht auch auf Landesebene – sowohl absolut als auch relativ betrachtet – ein größerer Anteil weiblichen Personals an den Nachwuchskräften: 16% versus 8% bei den männlichen Kollegen.

Obwohl im Polizeibereich lediglich rund ein Fünftel des Personals weiblich ist, wiederholt sich das aus den Ministerialverwaltungen auf Bundes- und Landesebene schon bekannte Bild: Das weibliche Personal ist im Durchschnitt wesentlich jünger als das männliche.

Abbildung 15 | Altersstruktur Mitarbeiter im öffentlichen Dienst⁴²

Quelle: destatis; Prognos AG 2008

Abbildung 16 | Altersverteilung Ministerialverwaltungen der Länder nach Geschlecht



Quelle: destatis; Prognos AG 2008

⁴² Ohne Berufssoldaten und Berufssoldatinnen sowie Zeitsoldaten und Zeitsoldatinnen; berücksichtigt sind alle Mitarbeiter ab einem Alter von 25 Jahren. Bei der Abbildung 15 handelt es sich um eine Auswertung nach Köpfen, nicht Vollzeitäquivalenten.

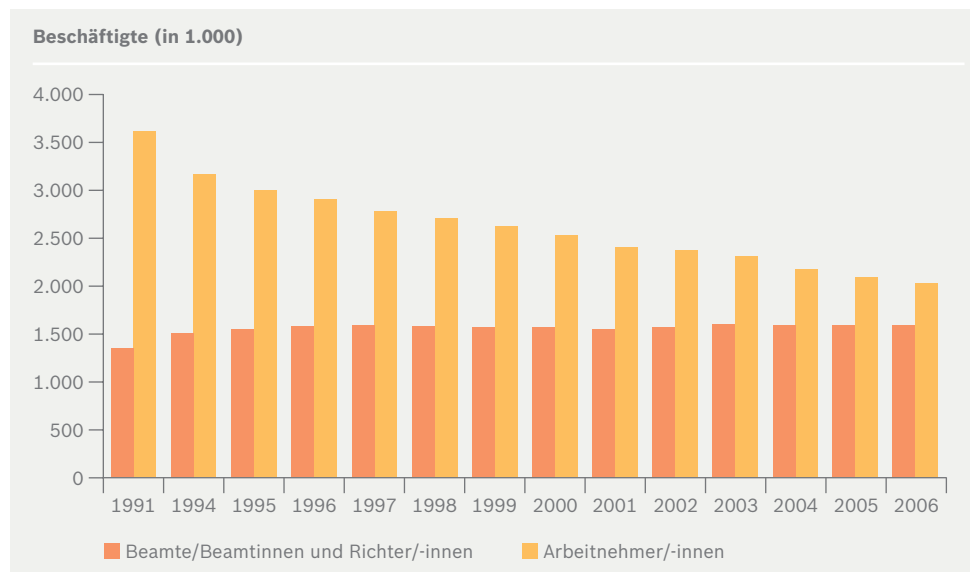
Im Aufgabenbereich Schule ist der Frauenanteil mit über zwei Dritteln insbesondere in den ostdeutschen Ländern sehr hoch. Frauen sind überdurchschnittlich häufig an Grund- und Hauptschulen tätig und damit im gehobenen Dienst eingruppiert, während ihr Anteil im höheren Dienst unterdurchschnittlich ist. In der Altersklasse der 55-Jährigen und älter sind sie unterdurchschnittlich vertreten, in den übrigen Altersklassen ist ihr Anteil leicht überdurchschnittlich.

Auch auf kommunaler Ebene bestätigt sich im Hinblick auf die geschlechtsspezifische Altersstruktur das bereits Gesagte: Einem geringen Frauenanteil in den älteren Mitarbeiterjahrgängen steht vergleichsweise viel junges weibliches Personal gegenüber.

2.5 Altersstruktur nach Beschäftigungsverhältnissen: Kein Unterschied zwischen Beamten und Beschäftigten

Während sich der Personalbestand im öffentlichen Dienst von 1950 bis 1990 ständig erhöht hat, gibt es seit 1991 einen kontinuierlichen Personalabbau. Dieser geht vor allem zu Lasten der Beschäftigungsverhältnisse im Arbeitnehmerstatus, welche sich in den vergangenen 15 Jahren um 44 % verringert haben.⁴³ Demgegenüber haben die Beschäftigungsverhältnisse im Beamtenstatus seit 1991 um insgesamt 16 % zugenommen⁴⁴ (vgl. Abbildung 17). Quantitativ betrachtet ist jedoch der Arbeitnehmer-

Abbildung 17 | Entwicklung der Beschäftigungsverhältnisse im unmittelbaren öffentlichen Dienst in den letzten 15 Jahren⁴⁵



Quelle: destatis; Prognos AG 2008

43 Vgl. Statistisches Bundesamt (2006a)

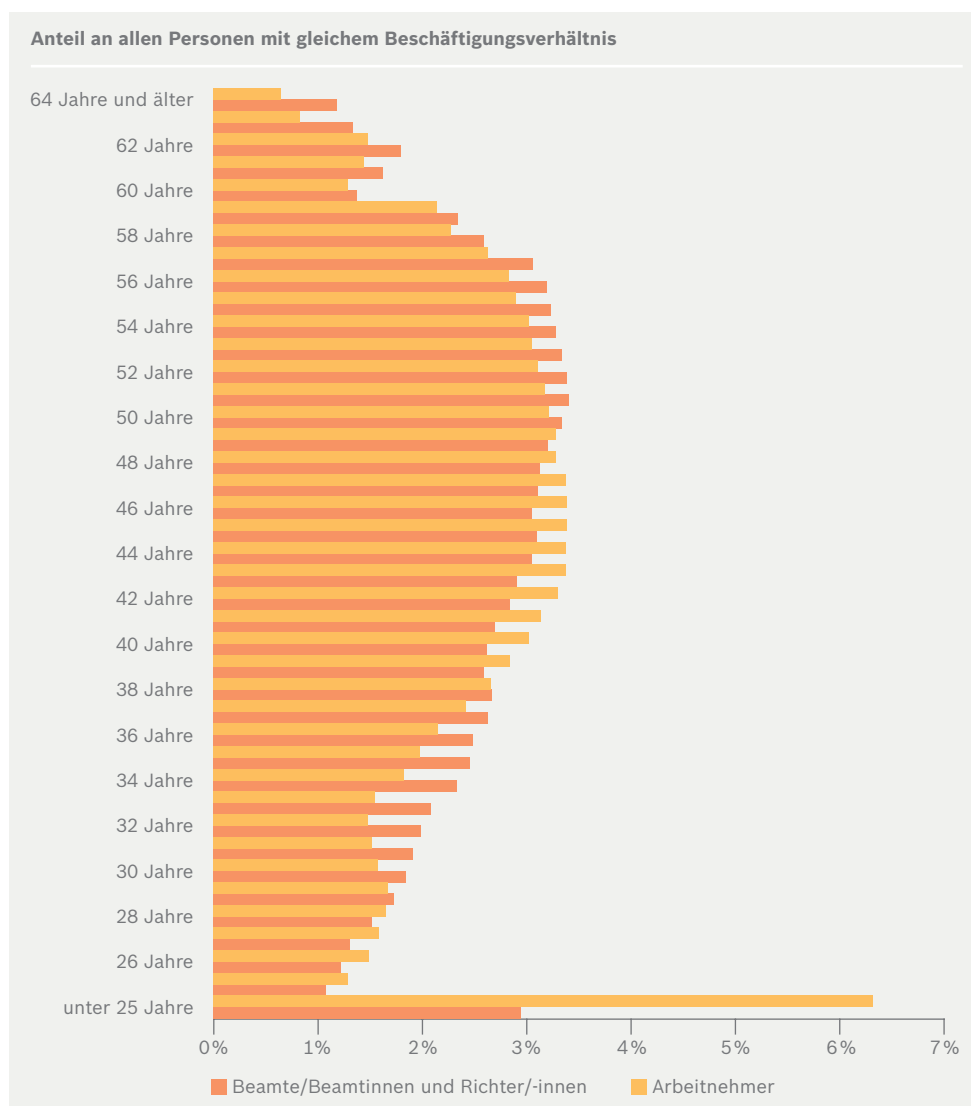
44 Vgl. Statistisches Bundesamt (2006a); eigene Berechnungen.

45 Hier: Unmittelbarer Öffentlicher Dienst ohne Zweckverbände, Deutsche Bundes-/Reichsbahn und Deutsche Bundespost.

anteil im unmittelbaren öffentlichen Dienst⁴⁶ mit rund 54% nach wie vor am höchsten, während der Anteil der Beamten in 2006 rund 42% beträgt.⁴⁷

Hinsichtlich der Altersstruktur gibt es kaum Unterschiede zwischen Beamten und Beschäftigten (vgl. Abbildung 18); dies gilt sowohl für den gesamten öffentlichen Dienst als auch für einzelne Bereiche. Das demographische Problem tritt also sowohl bei Beschäftigten als auch bei Beamten sowohl in den neuen als auch in den alten Bundesländern auf.

Abbildung 18 | Altersstruktur öffentlicher Dienst nach Beschäftigungsverhältnis (2006)



Quelle: destatis; Prognos AG 2008

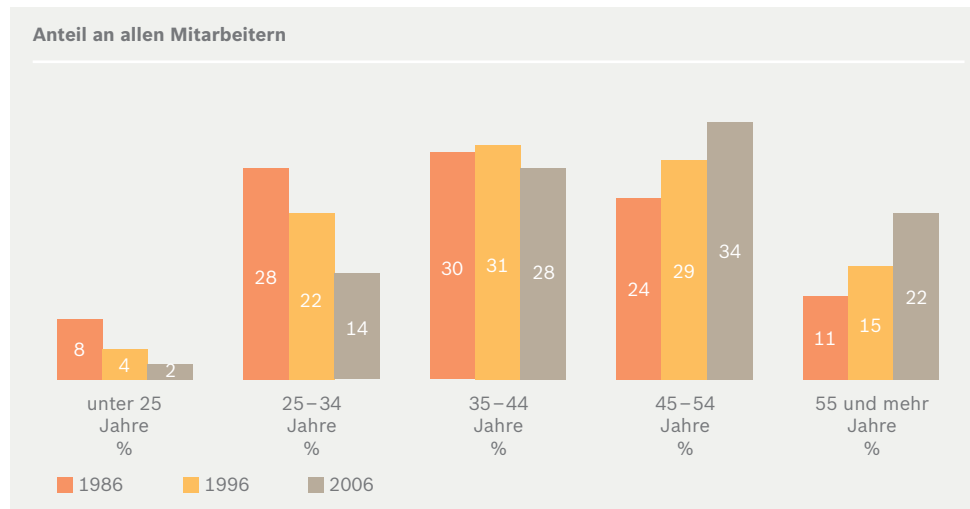
⁴⁶ Ohne Zweckverbände und Bundeseisenbahnvermögen.

⁴⁷ Vgl. Statistisches Bundesamt (2006a); eigene Berechnungen; nicht berücksichtigt sind hier die Beschäftigungsverhältnisse »Berufs- und Zeitsoldaten/-soldatinnen« und »Bezieher/-innen von Amtsgehalt«.

2.6 Der öffentliche Dienst wird älter – Ursachen und Konsequenzen

Das Durchschnittsalter im gesamten öffentlichen Dienst (ohne Soldaten und Soldatinnen) ist allein in den letzten zehn Jahren von 41,8 Jahren auf über 44 Jahre angestiegen.⁴⁸ Besonders deutlich wird dieser Prozess und seine Konsequenzen mit einem Zeitvergleich der Altersklassenstrukturen der Jahre 1986, 1996 und 2006 (vgl. Abbildung 19): Der Anteil der unter 35-jährigen Mitarbeiter an allen Mitarbeitern bei Bund, Ländern und Gemeinden/Gemeindeverbänden ist von 36 % im Jahr 1986 auf lediglich 16 % im Jahr 2006 gesunken. Damit ging der Anteil der Nachwuchskräfte im Durchschnitt jährlich um 1 % zurück. Demgegenüber ist der Anteil der Mitarbeiter in den Altersklassen der 45-Jährigen und älter im gleichen Maße angestiegen und in nur 20 Jahren von 34 % auf 56 % gestiegen. Ein Drittel der Mitarbeiter ist inzwischen älter als 50 Jahre und wird damit bereits in naher Zukunft in den Ruhestand gehen. Über die Jahre hinweg relativ konstant geblieben ist lediglich die Besetzung der Altersklasse der 35- bis 44-Jährigen.

Abbildung 19 | Entwicklung der Mitarbeiter des Bundes, der Länder und der Gemeinden/Gemeindeverbände im Zeitvergleich



Quelle: destatis; Prognos AG 2008

Auch strukturell hat sich der öffentliche Sektor in den vergangenen Jahren stark verändert. Der Personalarückgang der letzten 15 Jahre geht in erster Linie auf Ausgliederung, Privatisierungen und einen generellen Personalabbau in der unmittelbaren Verwaltung zurück. Ein besonders stark von Ausgliederungen und Privatisierungen betroffener Bereich ist der Bereich Gesundheit, Umwelt, Sport und Erholung⁴⁹. Dort hat sich die Anzahl der Mitarbeiter allein in den letzten vier Jahren um 33 % verringert, wobei der Rückgang der Mitarbeiteranzahl im Unterbereich Krankenhäuser und Heilstätten besonders deutlich ausfiel (41 % in den letzten vier Jahren).⁵⁰

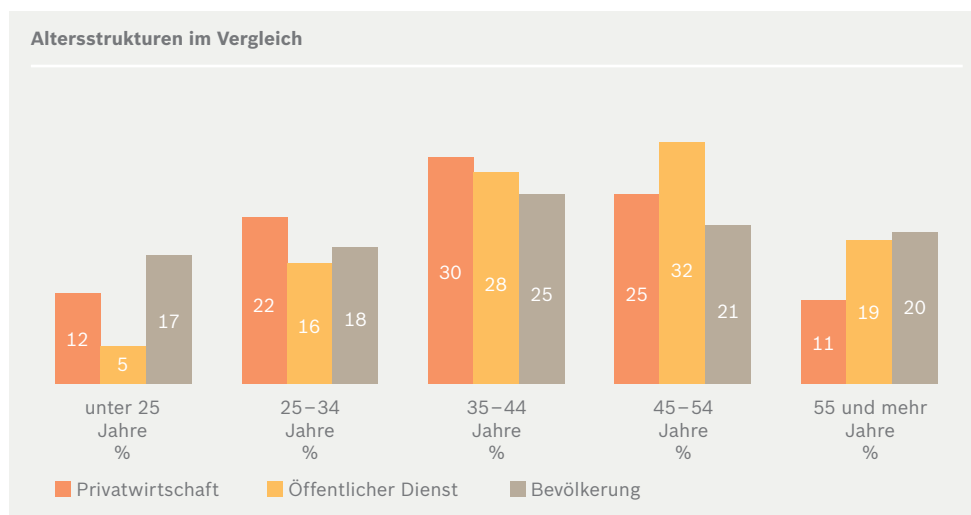
48 Vgl. Statistisches Bundesamt (2007d)

49 Die im Bericht genannten Bereiche entsprechen, sofern nicht anders angegeben, der Haushaltssystematik 2001.

50 Vgl. Statistisches Bundesamt (2006a; 2002)

Der Personalabbau im öffentlichen Dienst wurde vor allem über die Nichtneubesetzung freiwerdender Stellen (u. a. über Einstellungsstopps) realisiert. Neueinstellungen von jungen Mitarbeitern fielen in den letzten 20 Jahren in allen Bereichen sehr gering aus.

Abbildung 20 | Altersstruktur im Vergleich: Privatwirtschaft/öffentl. Dienst/Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter



Quelle: destatis; Prognos AG 2008

Im Ergebnis ist der öffentliche Dienst im Vergleich mit der Privatwirtschaft derjenige Sektor, in dem der Anteil der Betriebe, die Ältere (über 50 Jahre) beschäftigen, mit 98 % am höchsten ist.⁵¹ Zum Vergleich: In der Privatwirtschaft haben weniger als 80 % der Unternehmen ältere Beschäftigte, gleichzeitig ist auch der Anteil der älteren Mitarbeiter mit durchschnittlich 25 % in der öffentlichen Verwaltung am höchsten, gefolgt von den Verbänden (23 %). In den privatwirtschaftlichen Unternehmen in Deutschland sind maximal 20 % der Beschäftigten älter als 50 Jahre.

Der direkte Vergleich der Altersstrukturen von Privatwirtschaft und öffentlichem Dienst zeigt, dass der Anteil der 55-Jährigen und älter am gesamten Personal im öffentlichen Dienst fast doppelt so hoch ist wie bei den Beschäftigten in der Privatwirtschaft (vgl. Abbildung 20): Dagegen ist der Anteil der unter 35-Jährigen an allen Beschäftigten in der Privatwirtschaft um 13 % höher, als dies beim Personal des öffentlichen Dienstes der Fall ist.

Vielfach wird in einem solchen Zusammenhang von einer »Überalterung« der Belegschaften gesprochen. Diese Begriffswahl wird der Situation jedoch aus zweierlei Hinsicht nicht gerecht:

Zum einen existiert keine eindeutige Definition, ab welcher Altersstruktur oder ab welchem Durchschnittsalter von einer »Überalterung« gesprochen werden kann.

51 Vgl. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (2002)

Bestenfalls könnte von einer kritischen Altersstruktur gesprochen werden, wenn diese deutlich von der Altersverteilung des gesamtgesellschaftlichen Erwerbspersonenpotentials abweicht. Ein Vergleich zeigt aber, dass der öffentliche Sektor mit seiner Personalstruktur die Struktur des Erwerbspersonenpotentials in Deutschland recht gut widerspiegelt. Kritisch erscheint vor diesem Hintergrund eher die Struktur der Privatwirtschaft, die in der Vergangenheit alle Instrumente zur Verjüngung ihrer Belegschaften genutzt hat. Diese oft auch überspitzt als »Jugendwahn« bezeichnete Politik birgt das Risiko einer schleichenden Entwöhnung von älteren Mitarbeitern, mit der Folge, dass viele Unternehmen zukünftig höhere Anpassungsschwierigkeiten an die unvermeidbare Alterung ihrer Belegschaften haben könnten als die auf den ersten Blick bereits heute älteren Belegschaften der öffentlichen Verwaltungen.

Darüber hinaus ist der Begriff »Überalterung« stark negativ gefärbt und löst unmittelbar Assoziationen eingeschränkter Leistungsfähigkeit oder geringerer Innovationsfähigkeit aus. Ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen jedoch keineswegs per se weniger leistungsfähig sein als jüngere. Vielmehr können Ältere, ein alters- und alternsgerechtes Personalmanagement vorausgesetzt, in der Mehrheit der Tätigkeitsfelder auch in hohem Alter noch die gestellten Anforderungen erfüllen und in vielen Fällen durch ihr Erfahrungswissen sogar eine tragende Säule in ihrem Arbeitsgebiet sein.⁵²

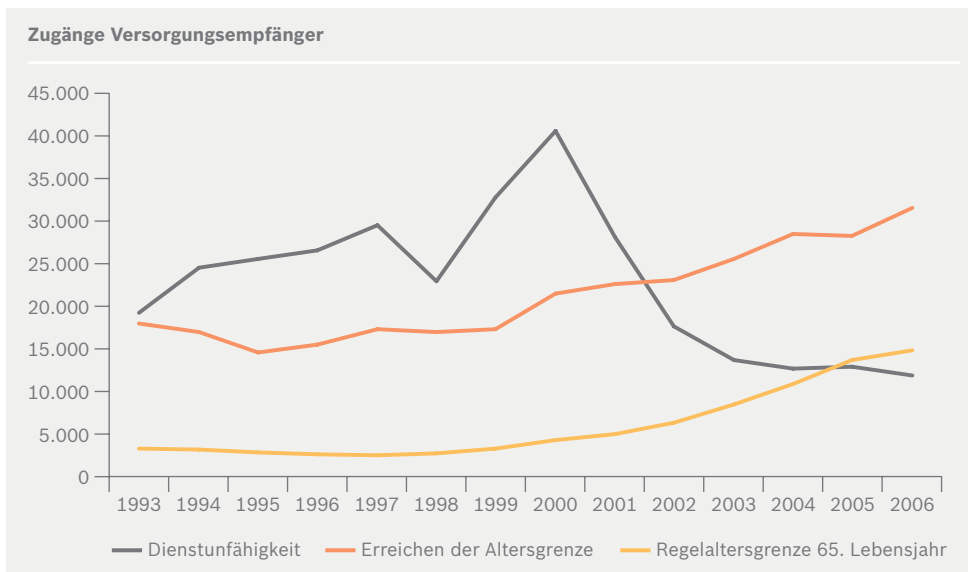
Generell gilt, dass der öffentliche Dienst aufgrund der faktischen Unkündbarkeit von Beamten und langjährigen Beschäftigten der Alterung in verstärktem Maße ausgesetzt ist. Zudem haben in den letzten Jahren Stellenkürzungen, aber auch die deutliche Reduktion von Frühverrentungsmöglichkeiten das Durchschnittsalter des Personals in der öffentlichen Verwaltung deutlich ansteigen lassen. So hat sich die Zahl der Personen, die jährlich wegen Dienstunfähigkeit vorzeitig aus dem öffentlichen Dienst ausscheiden, von 1993 bis 2006 nahezu halbiert, während sich die Zahl der Personen, die aufgrund gesetzlicher Altersgrenzen aus dem öffentlichen Dienst ausscheiden, fast verdoppelt hat (vgl. Abbildung 21). Besonders deutlich tritt dieser Trend bei der Personengruppe zutage, die jedes Jahr die gesetzliche Altersgrenze von 65 Jahren erreicht: Waren dies im gesamten unmittelbaren öffentlichen Dienst im Jahr 1993 noch lediglich 3.110 Personen, so hat sich diese Zahl 2006 mit 14.571 Personen fast verfünffacht.

Der drastische Rückgang der Zahl der dienstunfähig geschriebenen Personen erklärt sich aus der Änderung des Beamtenrechtsrahmengesetzes (BRRG) und des Bundesbeamtengesetzes (BBG) 2001. Damit wurden die rechtlichen Voraussetzungen für die Anerkennung von Dienstunfähigkeit deutlich eingeschränkt. Eine Teildienstunfähigkeit ist seitdem auch über das 50. Lebensjahr hinaus möglich.⁵³ Weiterhin wurden die zu zahlenden Bezüge bei Dienstunfähigkeit weiter reduziert, sodass auch die finanzielle Attraktivität der Dienstunfähigkeit eingeschränkt wurde.

⁵² Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend/Prognos AG (2008)

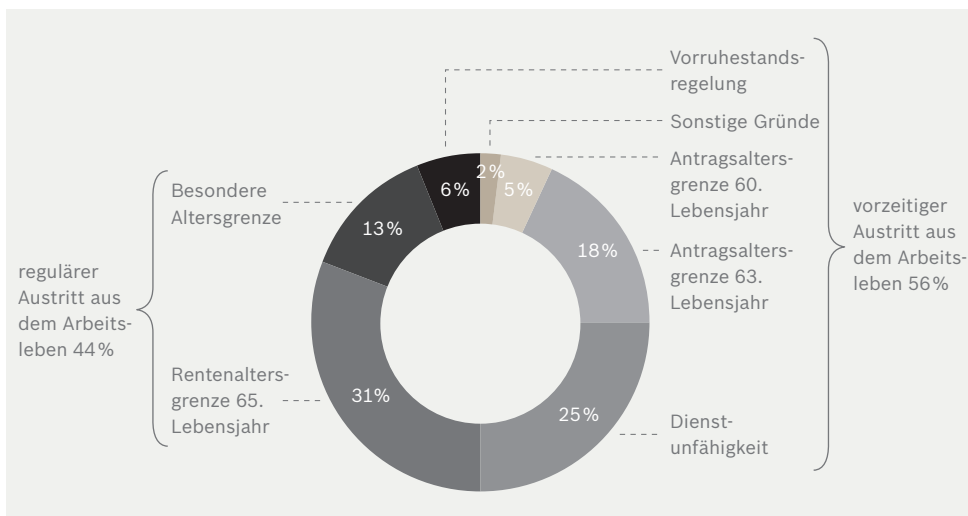
⁵³ Vgl. Deutscher Gewerkschaftsbund (2001)

Abbildung 21 | Gründe für Ruhestandseintritt der jährlichen Neuzugänge im unmittelbaren öffentlichen Dienst



Quelle: destatis; Prognos AG 2008

Abbildung 22 | Gründe für Ruhestandseintritt im unmittelbaren öffentlichen Dienst 2006



Quelle: Versorgungsempfängerstatistik 2007

Gleichzeitig tritt aber noch immer fast die Hälfte (56%) der Mitarbeiter des unmittelbaren öffentlichen Dienstes vorzeitig in den Ruhestand. Da eine weitere Reduktion der Frühverrentung angesichts des Trends der vergangenen Jahre und der politischen Bestrebungen in diesem Bereich sehr wahrscheinlich ist, kann aber mittelfristig eine Annäherung an das Verrentungsverhalten im Privatsektor erwartet werden (so wurde in der Privatwirtschaft die Altersgrenze von 65 Jahren im Jahr 2006

von 38% der Beschäftigten erreicht). Diese Entwicklung ist aus personalpolitischer Sicht generell zu begrüßen, da sie die Kompetenzen älterer Mitarbeiter länger nutzbar macht und mittelfristig eine Dämpfung des Nachwuchsproblems bewirkt.⁵⁴ Sie bedeutet in der Konsequenz allerdings auch, dass sich langfristig die Altersstruktur der Mitarbeiter des öffentlichen Dienstes weiter zu älteren Altersgruppen hin verschiebt und der Spielraum für die Neueinstellung jüngerer Nachwuchskräfte kurz- und mittelfristig weiter sinkt. Die Alterskohorte der 45- bis 54-Jährigen, die heute die stärkste Personengruppe stellt, wird in den nächsten 15 Jahren zum Teil ausscheiden, aber in der Mehrheit länger beschäftigt bleiben. Obwohl am Fuße des Altersbaums der Personalbedarf durch verstärkte Neueinstellungen jüngerer Mitarbeiter gedeckt werden muss, wird die dann zahlenmäßig mit Abstand stärkste Altersgruppe der über 55-Jährigen dafür sorgen, dass der Altersdurchschnitt der Verwaltung im Vergleich zu heute noch einmal deutlich ansteigt.

54 Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend/Prognos AG (2008)

3

Determinanten des zukünftigen Personalbedarfs und -angebots

Für das Personalmanagement im öffentlichen Dienst stellen sich infolge der beschriebenen Entwicklungen drei Aufgaben: Erstens gilt es, mit differenzierten Alters- und Personalstrukturanalysen in den einzelnen Einheiten ein detaillierteres Bild der Situation zu bekommen und bei den Verantwortlichen ein Bewusstsein für den Handlungsbedarf zu schaffen. Zweitens müssen Maßnahmen einer alters- und altersgerechten Personalpolitik entwickelt werden, um die älteren Mitarbeiter langfristig beschäftigungsfähig und motiviert zu halten und entsprechend ihrer physischen Leistungsfähigkeit einzusetzen. Und drittens gilt es, das Personalrecruiting auf einen wieder ansteigenden Neueinstellungsbedarf bei einem gleichzeitig wachsenden Wettbewerb um qualifiziertes Personal einzustellen.

Dieser Handlungsbedarf stellt sich vor dem Hintergrund spezifischer Rahmenbedingungen und Trends des öffentlichen Dienstes, die in besonderer Wechselwirkung mit dessen Altersstruktur stehen und die den Handlungsspielraum und Handlungsdruck in den verschiedenen Bereichen unterschiedlich stark beeinflussen können.

Bevor im nächsten Schritt geeignete Maßnahmen vorgestellt und auf ihre Anwendbarkeit im öffentlichen Sektor hin untersucht werden, sollen an dieser Stelle diese Rahmenbedingungen näher beleuchtet werden, sodass eine differenzierte Interpretation der statistischen Ergebnisse wie auch eine bessere Anpassung der Maßnahmen möglich werden.

Zu den übergreifenden Entwicklungen und Trends, die einen direkten Einfluss auf die Altersstruktur und das Personalmanagement der öffentlichen Arbeitgeber haben werden, zählen vor allem Trends in der Organisation des Verwaltungshandelns, die demographische Entwicklung der Gesamtbevölkerung und die Entwicklung des gesamtwirtschaftlichen Fachkräfteangebots und der Fachkräftenachfrage.

3.1 Trends der Verwaltungsorganisation

Eine Entwicklung, welche die Struktur der öffentlichen Verwaltung nachhaltig beeinflussen wird, ist die Tendenz zur Dezentralisierung von Verantwortung. In der Verwaltungsliteratur wird diese im Rahmen der Governance-Debatte diskutiert. Damit werden Steuerungsstrukturen beschrieben, die sich nicht alleine auf den Staat beschränken, sondern z. B. im Rahmen von Public Private Partnerships (PPP) die Privatwirtschaft und die Zivilgesellschaft (Vereine, Verbände und Interessenvertretungen) einbeziehen. Dazu gehört auch, dass sich die Steuerungsprozesse in Zukunft noch stärker auf die verschiedenen Ebenen staatlichen Handelns, also Kommune, Land, Bund und Europäische Union, diversifizieren werden.⁵⁵ Als Folge dieser Veränderung wird eine stärkere Betonung von Netzwerken notwendig und - daraus resultierend - die deutlich steigende Nachfrage nach stärkerer Kooperation und Koordination der einzelnen Akteure.⁵⁶

⁵⁵ Vgl. Benz (2004); Bundesministerium des Innern (2007)

⁵⁶ Vgl. Expertengespräch mit Franz-Reinhard Habel, Deutscher Städte- und Gemeindebund vom 16.05.2008, und Prognos (2008a)

Für die Mitarbeiter der öffentlichen Verwaltungen ergibt sich daraus eine Veränderung ihrer Aufgaben, die zukünftig die Steuerung und Kontrolle komplexer Netzwerke ebenso beinhalten werden wie die Steuerung jenseits von Hierarchie. Dies bedeutet, dass die zukünftige Verwaltung weniger Bedarf an eigenen Spezialisten haben wird, da das notwendige Fach- und Spezialwissen aus anderen Teilen der Netzwerke bezogen werden kann. Stattdessen werden verstärkt Generalisten mit ausgeprägter Managementkompetenz benötigt.⁵⁷ Diese erwartete Stärkung der Managementaufgaben schlägt sich auch in einer weiteren Akademisierung der öffentlichen Verwaltung nieder, die ein Abschmelzen des einfachen und mittleren Dienstes zugunsten des gehobenen und höheren Dienstes nach sich zieht.⁵⁸

Die Nachfrage nach diesem neuen Mitarbeitertypus im öffentlichen Dienst wird durch ein Fortschreiten der Privatisierung, Auslagerung und Fusion öffentlicher Dienste weiter verstärkt. Erfahrungen mit diesen Prozessen im öffentlichen Sektor in den vergangenen Jahren zeigen, dass ein Management dieser Prozesse allein auf Basis traditioneller Hierarchien nicht mehr möglich ist.⁵⁹ Zur Überwachung und Steuerung dieser Verflechtungen werden vonseiten des Staates »Public Manager« benötigt, deren Fähigkeiten über die bislang üblichen Qualifikationsanforderungen an die Mitarbeiter im öffentlichen Dienst hinausgehen müssen. Diese erforderliche Anpassung wird hohe Anforderungen an die Personalentwicklung stellen, aber auch eine Neuausrichtung von Rekrutierung und Ausbildung erfordern.

Darüber hinaus sind in vielen Teilen der Verwaltung die Möglichkeiten von elektronischen Verwaltungslösungen und E-Government noch nicht umfassend ausgeschöpft. Hier bieten sich nach wie vor Möglichkeiten, Verwaltungsprozesse schneller, effizienter und weniger personalintensiv zu gestalten. Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund der Finanzsituation der öffentlichen Hand vonnöten, welche auch in Zukunft angespannt bleiben wird.⁶⁰

Weiterer Handlungsdruck, Effizienzreserven der Verwaltung gerade im Personalbereich zu heben, baut sich durch die wachsenden Pensionsverpflichtungen in den öffentlichen Haushalten auf. Da die Pensionsverpflichtungen als Teil der Personalkosten gesehen werden können, steigt bei tendenziell stagnierendem Haushaltsvolumen, der Druck, den Personalaufwand für aktives Personal zu senken. Auch haushaltsseitig ist daher zu erwarten, dass der Personalabbau in den öffentlichen Verwaltungen weiter anhalten und zugleich Arbeitsverdichtung und Anforderungen an das Personal weiter zunehmen werden.

57 Vgl. Machura (2003); Prognos AG (2008a)

58 Vgl. Freie und Hansestadt Hamburg (2008)

59 Vgl. Schneider (2003)

60 Vgl. Prognos AG (2006)

3.2 Demographie und Wanderungsbewegungen

Die demographische Entwicklung hat nicht nur direkten Einfluss auf die Personalstruktur in den öffentlichen Verwaltungen, sondern betrifft unmittelbar auch die Aufgaben der Verwaltung. Die Alterung der Gesellschaft und damit der Kunden öffentlicher Dienstleistungen bedingt, dass sich die Verwaltungen neuen Anforderungen stellen und ihre Dienstleistungen qualitativ und quantitativ anpassen müssen. Diese Veränderungen haben wiederum unmittelbare Konsequenzen für Anzahl und Qualifikation des erforderlichen Personals.

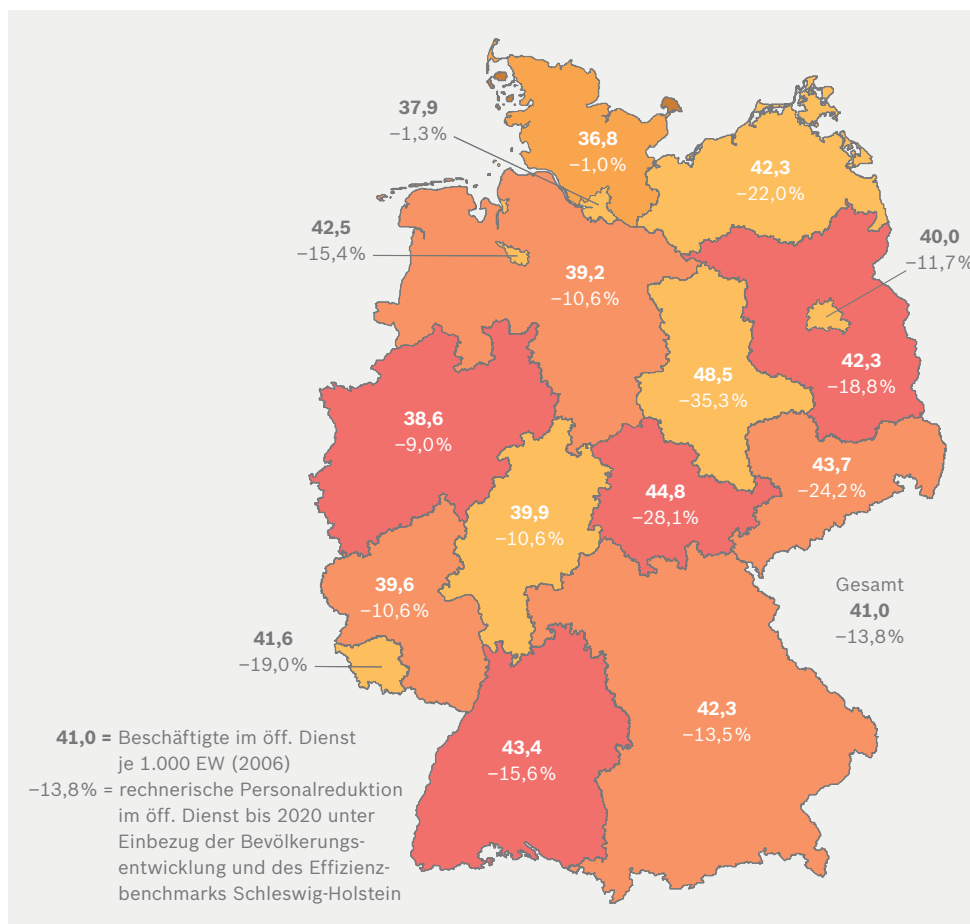
Während die Gesamtbevölkerung in Deutschland bis zum Jahr 2020 sogar noch leicht anwachsen wird, wird die Entwicklung der Bevölkerungszahlen regional aufgrund unterschiedlicher Entwicklungen der Parameter Wanderung, Altersstruktur und Fertilität sehr unterschiedlich verlaufen. Gerade die ostdeutschen Länder werden auch in den kommenden Jahren einen anhaltenden Bevölkerungsrückgang mit einer beschleunigten Alterung der Bevölkerungsstruktur erleiden. Grob vereinfacht, lässt sich prognostizieren, dass es mit einem Bevölkerungsrückgang allgemein auch zu einem Rückgang der Nachfrage nach vielen Leistungen der öffentlichen Hand kommt und sich aufgrund der verschobenen Altersstruktur die Art der nachgefragten Leistungen verändern wird. In welchen Bereichen und in welchem Umfang die Nachfrage nach öffentlichen Leistungen zurückgeht oder in welchen Aufgabenfeldern sie gegebenenfalls auch steigt, muss jedoch regional und funktional differenziert bewertet werden.

Wanderungsverluste und eine veränderte Altersstruktur der Bevölkerung haben auch Auswirkungen auf die Wirtschaftskraft der Länder und damit auf Steueraufkommen und Finanzkraft der öffentlichen Haushalte. Wenn vor allem junge und einkommenssteuerstarke Bürger einem Land oder einer Stadt den Rücken kehren, ist der Haushaltseffekt der Abwanderung deutlich höher, als er sich im Bevölkerungsrückgang widerspiegelt.

Wird unterstellt, dass gerade struktur- und einnahmeschwache Länder in Zukunft versuchen werden, die Effizienzreserven in den Verwaltungen zu heben, ergeben sich mit einem stark vereinfachten Modell, das die Beschäftigung im öffentlichen Dienst an die Bevölkerungsentwicklung und an ein Effizienzbenchmark von 36,8 Mitarbeitern im öffentlichen Dienst auf 1.000 Einwohner knüpft, gerade in den ostdeutschen Ländern hohe Reserven für einen Personalabbau (vgl. Abbildung 23).

In der Realität werden jedoch Kostenremanenzen, politische Gründe und eine notwendige Grundversorgung an öffentlicher Infrastruktur bedingen, dass die Personalausstattung der Öffentlichen Verwaltungen nicht einfach proportional zur Bevölkerungsentwicklung reduziert werden kann. Belastbare Trendaussagen zum Personalbedarf im öffentlichen Dienst können folglich nicht auf der aggregierten Ebene geführt werden, sondern sollten idealerweise anhand von angebotspolitischen Interessen und Nachfrage auf der Ebene einzelner Verwaltungsbereiche geführt werden.

Abbildung 23 | Szenario einer rechnerischen Personalreduktion im öffentlichen Dienst bis 2020 nach Bundesländern, orientiert am »Effizienzbenchmark« Schleswig-Holstein⁶¹



Quelle: Prognos 2008

Auch bei einer differenzierten Analyse einzelner Verwaltungsbereiche bestimmt jedoch häufig eine Vielzahl zum Teil gegenläufiger Faktoren die Prognose. Ein Beispiel für solche gegenläufigen Rahmenbedingungen bietet die Vorhersage des Lehrerberarfs: Als gesichert gilt, dass sich die Zahl der Schüler deutschlandweit bis 2020 um ca. 2,1 Mio. Schüler reduzieren wird.⁶² Rein rechnerisch könnten damit in diesem Zeitraum für alle Jahre zusammen bis 2020 80 Mrd. Euro eingespart werden, inklusive potentieller Einsparungen beim Personalbestand. Gleichzeitig wird jedoch berechtigt diskutiert, die zu erwartenden Einsparungen in einen Ausbau der Qualität von Bildung zu investieren und entsprechend das Personal nicht zu redu-

61 Die Prognose der erwarteten Personalreduktion im öffentlichen Dienst bis 2020 berücksichtigt den prognostizierten Bevölkerungsrückgang/-wanderung bis 2020 in den Ländern und unterstellt modellhaft, dass alle Länder das günstigste Verhältnis von Beschäftigten im öffentlichen Dienst je 1.000 Einwohner anstreben (2006 Schleswig-Holstein mit 36,8 Beschäftigten im öff. Dienst je 1.000 EW).

62 Vgl. Kultusministerkonferenz (2006)

zieren, sondern stattdessen das Betreuungsverhältnis zu verbessern und das Angebot von Ganztagschulen auszuweiten.⁶³ Insgesamt sind damit im Bildungsbereich die personellen Konsequenzen für den öffentlichen Sektor noch offen. In anderen Bereichen, wie dem Bereich sozialer Dienstleistungen, zeichnet sich z. B. bei Altenpflege oder Kleinkinderbetreuung⁶⁴ eine steigende Nachfrage ab, die aufgrund der hohen Personalintensität dieser Bereiche zu einem stark steigenden Personalbedarf führen wird. Offen ist hier jedoch wiederum, in welchem Ausmaß diese Leistungen zukünftig von privaten Unternehmen erbracht werden.

3.3 Fachkräftebedarf und -angebot

Die zunehmenden Ungleichgewichte auf den Arbeitsmärkten sind eine weitere Entwicklung, welche das Personalmanagement im öffentlichen Dienst direkt beeinflusst: Wird unterstellt, dass sich Bildungsbeteiligung, Tätigkeitsstruktur, Erwerbsbeteiligung und Arbeitszeit gegenüber 2004 nicht verändern, baut sich bis 2030 auf dem deutschen Arbeitsmarkt eine Arbeitskräftelücke von 5,5 Mio. Personen auf, bis 2010 fehlen bereits 1,5 Mio. Erwerbstätige.⁶⁵ Die Frage des zukünftigen Arbeitskräfteangebots für den öffentlichen Dienst ist dabei jedoch nicht ausschließlich quantitativer Natur, sondern auch die Qualität wird eine entscheidende Rolle spielen. Gerade die Nachfrage nach hochqualifizierten Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen⁶⁶ wird sich in Zukunft weiter verstärken. Infolgedessen werden vor allem Arbeitsplätze für Fachkräfte und Akademiker nicht besetzt werden können.⁶⁷ Der heute bereits feststellbare Mangel bei Ingenieuren und Fachkräften im IT-Bereich wird sich auch in Zukunft fortsetzen – so wird erwartet, dass im Jahr 2015 bereits rund 11 % der Stellen für Ingenieure nicht besetzt werden.⁶⁸ Der Arbeitskräftemangel wird sich jedoch auch auf andere, nichtakademische Fachrichtungen ausweiten – bis 2030 betrifft das Fachkräfteproblem dann mehr als die Hälfte aller Fachrichtungen und Qualifizierungen.⁶⁹

Abbildung 24 zeigt, dass die öffentliche Verwaltung mit 37 % ihrer Beschäftigten (neue Bundesländer 44 %) schon heute der Arbeitgeber mit dem zweithöchsten Anteil an hochqualifizierten Mitarbeitern ist. Angesichts eines anhaltenden gesamtwirtschaftlichen Trends zu höheren Qualifizierungen zeichnet sich ab, dass die öffentliche Hand in eine wachsende Konkurrenz mit anderen Sektoren um qualifizierte Kräfte treten muss. Vor dem Hintergrund der erwarteten Pensionierungswellen auch in der Privatwirtschaft werden viele öffentliche Arbeitgeber Schwierigkeiten bekommen, ihren wieder ansteigenden (Ersatz-)Bedarf zu decken.

63 Vgl. Robert Bosch Stiftung (2006)

64 Nach dem Beschluss der Bund-Länder-Arbeitsgruppe zum Betreuungsausbau vom 28.08.2007 werden bis 2013 ca. 750.000 Betreuungsplätze zur Verfügung stehen.

65 Vgl. Prognos AG (2008b)

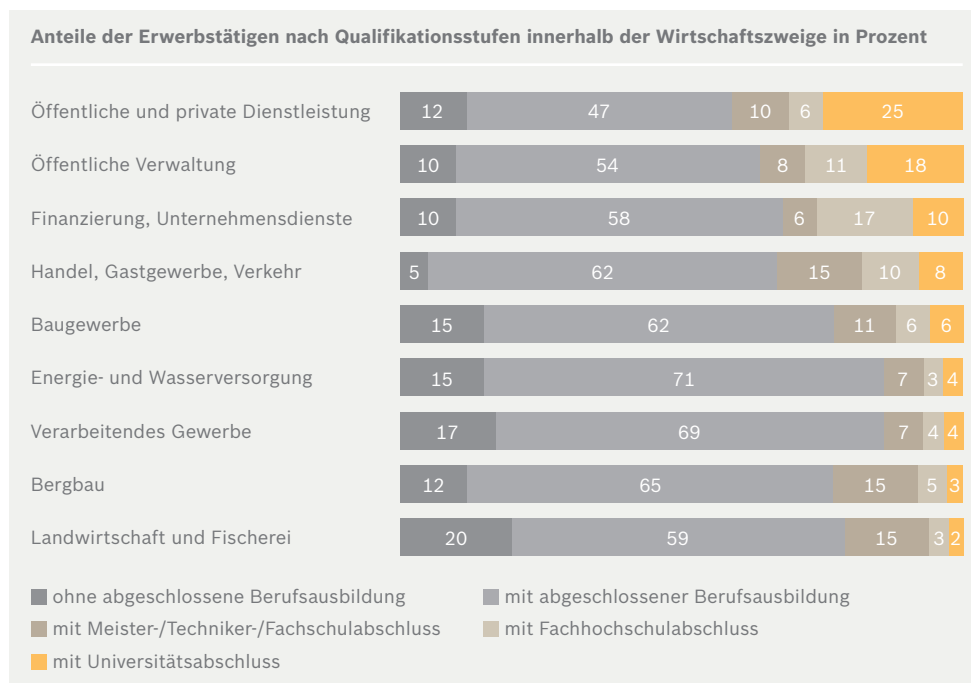
66 Dies bezieht sich hier auf Hochschul-, Fachhochschulabsolventen sowie Meister/Techniker und Fachschulabschlüsse.

67 Vgl. Prognos AG (2008b)

68 Ebenda

69 Ebenda

Abbildung 24 | Anteile der Erwerbstätigen nach Qualifikationsstufen innerhalb der Wirtschaftszweige 2003 (in %)

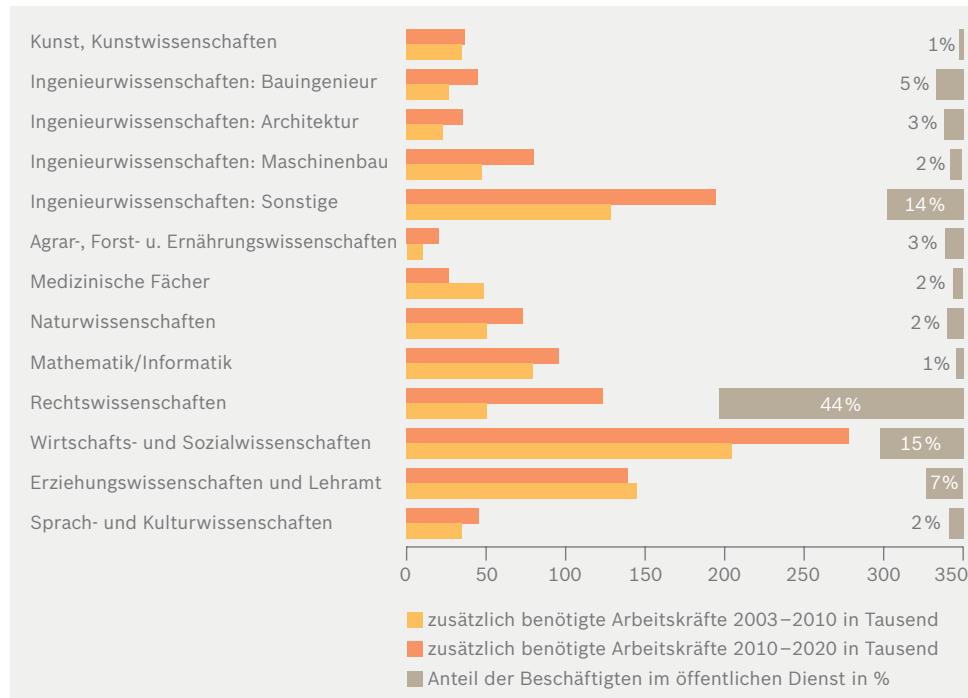


Quelle: IZA Research Report No. 9, 2007

Die generellen Probleme bei der Rekrutierung Hochqualifizierter stellen sich bei akademisch ausgebildetem Personal noch wesentlich gravierender dar, da im öffentlichen Dienst ein großer Teil des Personals Qualifizierungen erfordert, die insgesamt zukünftig stärker nachgefragt werden. So zeigt Abbildung 25 zum einen rechts die Verteilung der Absolventen der verschiedenen Hochschulfächergruppen im Personal der öffentlichen Verwaltung, wobei die anhaltende Dominanz der Rechtswissenschaften im öffentlichen Dienst deutlich wird. Gleichzeitig wird links der erwartete zusätzliche Bedarf an Personen je Fächergruppen bis 2020 für alle Wirtschaftssektoren in Deutschland abgebildet. Der prognostizierte Bedarf orientiert sich an dem erwarteten Wachstum einzelner Branchen und deren typischerweise rekrutierten Fächergruppen.⁷⁰ Dabei wird deutlich, dass vor allem bei den Gruppen Ingenieurwissenschaften (ohne Architekten, Bau- und Maschinenbauingenieure), Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Erziehungswissenschaften und Lehramt, aber auch in den Rechtswissenschaften mit einem deutlichen Anstieg der Nachfrage gerechnet wird. Gleichzeitig rekrutiert der öffentliche Dienst 80% seiner Mitarbeiter aus diesem Bereich. Angesichts der gesteigerten Nachfrage deutschlandweit wird es für den öffentlichen Dienst somit zunehmend schwierig werden, aus diesen Bereichen qualifiziertes Personal in ausreichender Zahl zu rekrutieren.

⁷⁰ In dieser Berechnung wird davon ausgegangen, dass bis 2020 ca. 1,7 Mio. zusätzliche Arbeitskräfte nötig sein werden, um den Bedarf decken zu können. Der Arbeitskräftebedarf kann dann auf die Branchen und schließlich auf die einzelnen Fächergruppen heruntergebrochen werden.

Abbildung 25 | Vergleich der derzeitigen Verteilung der Fachkräfte im öffentlichen Dienst⁷¹ und erwartete Nachfrage an zusätzlichen Arbeitskräften bis 2020 nach Fächergruppen



Quelle: IZA Research Report No. 9, 2007

Parallel wird sich aber auch der Bedarf an Fachkräften in der öffentlichen Verwaltung verschieben. Dabei werden jene Bereiche einen starken Bedarfsanstieg verzeichnen, die die Bedürfnisse der älter werdenden Gesellschaft widerspiegeln, z. B. die Sozial- und Pflegeberufe. Stärker nachgefragt werden ferner auch solche Bereiche, die zukünftigen gesellschaftlichen Entwicklungen Rechnung tragen, z. B. dem Anstieg der berufstätigen Frauen und damit der gesteigerten Nachfrage nach Kinder- und Kleinkinderbetreuung. Der Beschluss der Bund-Länder-Arbeitsgruppe zum Betreuungsausbau bis 2013, für 35% der unter Dreijährigen in Deutschland Betreuungsangebote zu schaffen und so einen Rechtsanspruch auf Betreuungsplätze von 1-3 Jahre zu ermöglichen, unterstreicht diese Entwicklung.⁷²

In der Konsequenz sollte die öffentliche Verwaltung auch ihr Ausbildungsangebot schon heute an jenen Bereichen ausrichten, die in Zukunft eine tragende Rolle spielen, da sonst zukünftig auch bei Fachausbildungen Schwierigkeiten mit der Deckung des Personalbedarfs erwartet werden können.

71 Die Kategorie »öffentlicher Dienst« folgt hier der Kategorisierung einzelner Wirtschaftszweige des Statistischen Bundesamtes. Diese ist nicht identisch mit dem allgemeinen Verständnis der Bezeichnung »Öffentliche Verwaltung« und beinhaltet die Kernverwaltung, aber z. B. nicht den Schulbereich oder kommunale Krankenhäuser. Daraus erklärt sich der große Anteil an Juristen.

72 Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2007)

3.4 Zwischenfazit Determinanten

Angesichts eines fortbestehenden Kostendrucks, fortgesetzter Personalreduktion und des Abbaus von Frühpensionierungsmöglichkeiten wird die Personalstruktur in der öffentlichen Verwaltung kurzfristig weiter deutlich altern und das Personalmanagement daher in den nächsten Jahren in besonderem Maße von den personalpolitischen Folgen des demographischen Wandels gefordert. Parallel steigen durch Vernetzung, Aufgabenkonzentration und neue Formen der Zusammenarbeit (sowohl public-privat als auch public-public) die Anforderungen an die Kompetenzen der Mitarbeiter. Gleichzeitig wird der Nachwuchs junger, qualifizierter Arbeitskräfte zu einem knappen Gut. Der mittelfristig, durch die Verrentung personalstarker Alterskohorten wieder stark steigende Nachwuchsbedarf der öffentlichen Arbeitgeber wird auf einen deutlich verschärften Wettbewerb um qualifizierte Kräfte mit privaten Arbeitgebern treffen.

Die Tatsache, dass sich insbesondere die Laufbahngruppe des höheren Dienstes einer deutlichen Alterung gegenüber sieht, ist dabei besonders problematisch. Insbesondere diese Laufbahngruppe wird zukünftig bei der Rekrutierung von Nachwuchskräften vom Fachkräftemangel betroffen sein, da in diesen Gruppen ein überdurchschnittlich großer Teil des Personals eine hohe Qualifizierung besitzt. Zudem wird gerade bei den Fächergruppen, in denen der öffentliche Dienst mehr als drei Viertel seiner Mitarbeiter rekrutiert (v. a. Ingenieurwissenschaften, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Erziehungswissenschaften und Lehramt, Rechtswissenschaften), deutschlandweit mit einem deutlichen Anstieg der Nachfrage gerechnet. Auch regional zeigen sich deutliche Unterschiede: In einigen Bereichen, so z. B. auf kommunaler Ebene, ist das Personal in Ostdeutschland älter als in Westdeutschland. Erste Analysen lassen vermuten, dass trotz sinkender Nachfrage infolge des demographischen Wandels der Wegfall eines Großteils des Personals infolge von Ruhestandseintritten nicht vollständig durch weiteren Stellenabbau kompensiert werden kann.

4 Instrumente eines demographie- orientierten Personalmanagements

Die Analyse der Personalstruktur in der öffentlichen Verwaltung macht deutlich, dass alle Ebenen der öffentlichen Verwaltung vor großen personellen Herausforderungen stehen. Auch wenn sich die Situation je nach Region, Aufgabenbereich und Hierarchiestufe unterschiedlich darstellt, so wird dennoch deutlich, dass die Personalverantwortlichen in vielen Verwaltungen kurzfristig reagieren müssen, um die Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter zu erhalten und nicht durch Pensionierungswellen und das Ausscheiden ihrer Leistungsträger überrascht zu werden. Der Einstieg in eine demographiefeste Personalpolitik bedeutet, dass bereits heute die personalpolitischen Weichen für morgen gestellt werden müssen. Befragungen unter Führungskräften auf kommunaler Ebene zeigen, dass die Alterung des Personals durchaus als wichtiges Handlungsfeld wahrgenommen wird.⁷³ Allerdings mangelt es in weiten Teilen nach wie vor an der Umsetzung adäquater Maßnahmen.

Grundsätzlich wird es darauf ankommen, die komplexer werdenden Dienstleistungen der öffentlichen Hand zukünftig mit weniger, dafür aber deutlich älterem und im Durchschnitt höher qualifiziertem Personal zu erfüllen. Für die Personalverwaltung im öffentlichen Dienst stellen sich damit zwei zentrale Aufgaben:

1. Die öffentlichen Arbeitgeber müssen auf das stetig steigende Durchschnittsalter ihrer Mitarbeiter reagieren. Dabei muss sichergestellt werden, dass deren Arbeitsfähigkeit, Innovationsfähigkeit und Motivation bis ins hohe Alter erhalten werden kann. Unter anderem müssen dazu auch die Stärken älterer Mitarbeiter klar identifiziert und strategisch genutzt werden.
2. Der öffentliche Sektor muss bestrebt sein, seinen Personalbedarf auf allen Ebenen langfristig decken zu können und eine ausreichende Anzahl an Nachwuchskräften zu sichern. Vor dem Hintergrund eines steigenden Wettbewerbs um qualifiziertes Personal (»war for talents«) müssen neue Handlungsmöglichkeiten entwickelt werden, um sich als attraktiver Arbeitgeber zu profilieren und die Personalbeschaffung allgemein und besonders der Nachwuchsführungskräfte zu verbessern.

In der Konsequenz muss die öffentliche Verwaltung einen Wechsel von passiver Personalverwaltung zu einem professionellen Personalmanagement vollziehen. Schon im Rahmen der bisherigen Verwaltungsmodernisierung hat sich eine Neugestaltung der Personalarbeit durchgesetzt: von einer administrativ orientierten Personalverwaltung hin zu einem systematischen Personalmanagement. Dieser Wechsel muss nun forciert vollzogen werden. In dieser Managementperspektive werden Mitarbeiter nicht mehr nur als Kostenfaktor begriffen, stattdessen wird anerkannt, dass der dominante Leistungsfaktor im Personal der öffentlichen Verwaltung liegt.

⁷³ Vgl. Bartel (2007)

Bundesagentur für Arbeit: Demographiesensible Personalpolitik über Diversity Management

Die Bundesagentur für Arbeit (BA) hat ein Programm zur demographiesensiblen Ausrichtung ihrer Personalpolitik über Diversity Management entwickelt. Von familienorientierter Personalpolitik bis hin zu gezielter Altersstrukturpolitik soll einer an Lebenszyklusphasen orientierten Personalentwicklung in einem integrierten Personalmanagementansatz Rechnung getragen werden. Um dauerhaft eine hohe Leistungs- und Innovationsfähigkeit als Dienstleister zu sichern, soll gezielt die Vielfalt der unterschiedlichen Kompetenzen in der Organisation genutzt und gefördert werden und Chancengleichheit integraler Bestandteil der Personalpolitik werden. Das Konzept der »Demographiesensiblen Personalpolitik« wird anhand von Maßnahmen in den Handlungsfeldern Führung, Rekrutierung, Personalentwicklung, Qualifizierung, Gesundheitsmanagement und Kommunikation schrittweise bundesweit umgesetzt. Es bündelt damit unterschiedliche Maßnahmen, wie bspw. den Einsatz dialogbasierter Führungsinstrumente unter Einbeziehung der individuellen Berufs- und Lebensplanung, Workshops zu Themen des Diversity Managements, Sensitivitätstrainings, den Aufbau eines Senior Consultants Pool und eine Rekrutierungspolitik 50 plus unter dem Dach einer integrierten Strategie.

In öffentlichen Verwaltungen wie auch in Unternehmen nimmt das Personalmanagement eine Querschnittsfunktion ein. Es richtet sich an alle Hierarchieebenen und alle Leistungseinheiten der Organisation. Dabei ist ein modernes Personalmanagement von einem grundsätzlich prozessualen Charakter geprägt, der dem »Erwerbslebenszyklus« eines Mitarbeiters folgt. Dieser Lebenszyklus beginnt mit der Personalgewinnung, bei der potentielle Kandidaten angeworben und geeignete Mitarbeiter ausgewählt werden. Die Mitarbeiter werden dann entsprechend ihrer Fähigkeiten in der Organisation eingesetzt und gefördert, mit dem Ziel, ein langfristiges Engagement sicherzustellen und ihr Wissen und ihre Fähigkeiten für die Organisation zu erhalten und auszubauen. Zum Abschluss des Erwerbslebenslaufes, wird das Personal in Form von (Früh-)Verrentung oder Kündigung freigestellt. Aus der Managementperspektive wird der Personalgewinnung unternehmensintern die Personalplanung vorangestellt. Weiterhin wird ein modernes Personalmanagement um die Phase des Ehemaligenmanagements erweitert, das sich mit der Beziehung der Organisation zu Mitarbeitern nach deren Freistellung beschäftigt. Ziel hierbei ist, die Kenntnisse und Fähigkeiten von Mitarbeitern auch nach deren Ausscheiden für das Unternehmen nutzbar zu machen.

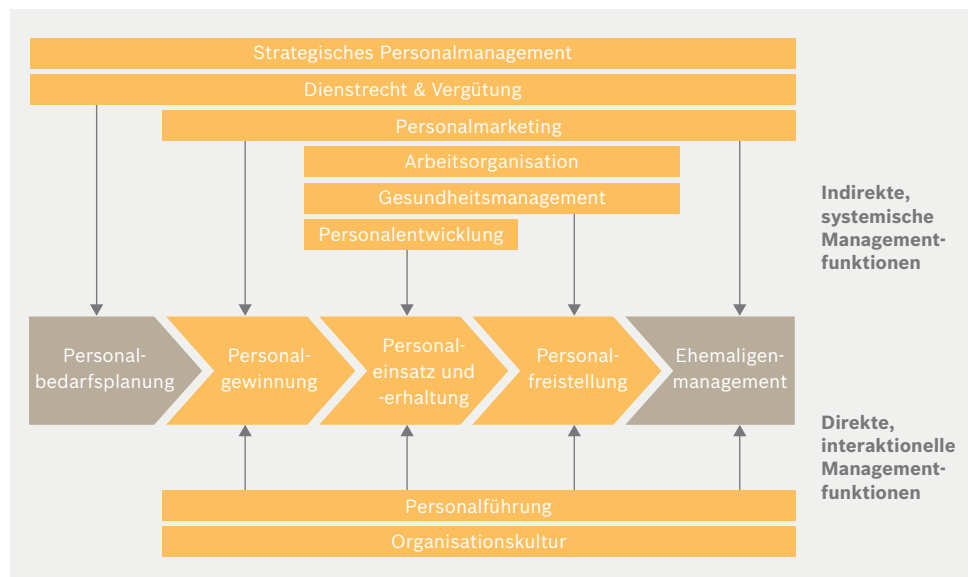
Aus dieser Prozessperspektive leiten sich auf der funktionalen Ebene verschiedene Handlungsfelder für das Personalmanagement ab, die sich in eine systemische und eine interaktionale Ebene unterscheiden lassen. Auf der systemischen Ebene sind dies die Handlungsfelder:

- :: Strategisches Personalmanagement
- :: Dienstrecht und Vergütungspolitik
- :: Personalmarketing
- :: Arbeitsorganisation

:: Gesundheitsmanagement
 :: Personalentwicklung

Auf der interaktionalen Ebene werden diese ergänzt um das Handlungsfeld:
 :: Organisationskultur und Personalführung

Abbildung 26 | Dimensionen des Personalmanagements⁷⁴



Quelle: Prognos AG 2008

Abbildung 26 stellt den Personalmanagementprozess in seinem Ablauf dar und macht deutlich, an welcher Stelle die unterschiedlichen Handlungsfelder des Personalmanagements auf den Personalmanagementprozess einwirken.

Im Folgenden werden die Elemente eines demographieorientierten Personalmanagements im öffentlichen Dienst anhand der einzelnen funktionalen Handlungsfelder entwickelt. Für jedes Handlungsfeld werden geeignete Managementinstrumente für die Praxis vorgestellt. Ergänzend veranschaulichen Best Practice Beispiele aus deutschen Verwaltungen, wie bereits heute erfolgreich demographieorientiertes Personalmanagement umgesetzt wird.

Bevor die Maßnahmen in den einzelnen Handlungsfeldern diskutiert werden, sei an dieser Stelle auf zwei Aspekte verwiesen, die bei der Gestaltung einer demographieorientierten Personalpolitik im öffentlichen Sektor beachtet werden müssen:

Wenn auch für jede Behörde ein individuelles Maßnahmenpaket gefunden werden muss, gilt angesichts der Größe der Aufgabe, dass die Umsetzung von Einzelmaßnahmen allein nur eine sehr begrenzte Wirkung entfalten kann. Stattdessen bedarf

⁷⁴ In Anlehnung an Thom/Ritz (2008)

es eines ganzheitlichen Ansatzes, der einzelne Maßnahmen miteinander in einer kohärenten Personalmanagementstrategie verbindet.

Viele Personalmanagementmaßnahmen sind aus der Privatwirtschaft und der Managementliteratur bereits bekannt. In der Tat beinhaltet demographieorientiertes Personalmanagement nicht völlig neuartige Konzepte, sondern bedeutet vielmehr die sinnvolle Kombination bereits bekannter Instrumente. Dabei muss in Bezug auf die öffentlichen Arbeitgeber jedoch vor einer simplen Übertragung der Managementinstrumente aus der Privatwirtschaft auf die Verwaltung gewarnt werden.⁷⁵ Bei der Auswahl der Instrumente muss den zum Teil sehr spezifischen Rahmenbedingungen des Personalmanagements in der öffentlichen Verwaltung Rechnung getragen werden. Gleichzeitig greifen aber auch Argumente zu kurz, die in den spezifischen Rahmenbedingungen des öffentlichen Dienstes grundsätzliche Hemmnisse für eine zukunftsorientierte Personalpolitik sehen.

Der öffentlichen Verwaltung kann im Bereich des Personalmanagements aufgrund ihrer Altersstruktur durchaus eine Vorreiterrolle zukommen. Gerade mit Blick auf das Personalmanagement älterer Belegschaften wurden bisher in der Privatwirtschaft wenig Erfahrungen gesammelt. Viele Unternehmen entscheiden sich regelmäßig gegen die Beschäftigung älterer Mitarbeiter und für staatlich unterstützte Frühverrentungsmodelle. Angesichts der demographischen Entwicklung wird diese Möglichkeit in Zukunft deutlich weniger zu nutzen sein. Die Herausforderungen an das Personalmanagement in Zeiten des demographischen Wandels sowohl mit Blick auf ältere Mitarbeiter als auch auf das Rekrutieren von Nachwuchskräften spielt somit für die Privatwirtschaft eine immer größere Rolle. Beide Sektoren können und sollten bei der Bewältigung der personalpolitischen Aufgaben der Zukunft voneinander lernen.⁷⁶

4.1 Strategisches Personalmanagement

Die Notwendigkeit eines strategischen Personalmanagements in öffentlichen Verwaltungen ergibt sich aus einem notwendigen Perspektivwechsel in Bezug auf das Selbstverständnis und die Erfolgsfaktoren der öffentlichen Hand. Diese Perspektive nimmt zur Kenntnis, dass die öffentliche Verwaltung als serviceorientierter Dienstleister gegenüber dem Bürger auftreten muss. Gerade bei serviceorientierten Dienstleistungen – das zeigen auch Erfahrungen aus der Privatwirtschaft – kommt dem Personal und dessen Management eine zentrale Rolle zu. Demnach werden die Mitarbeiter in modernen Verwaltungen nicht mehr nur als »Kostenstelle« wahrgenommen, sondern als Ressource, die wesentlich zum Erfolg beiträgt. Leistungs- und Effizienzsteigerungen werden auch in der öffentlichen Verwaltung in Zukunft vor allem über das Personal realisiert werden. Dieser Wandel zu einer ressourcenorientierten Sichtweise auf die Verwaltung bedeutet gleichzeitig, dass die Anforderungen an die öffentliche Verwaltung nicht ausschließlich vom »Markt« (den Bürgern) und der Politik her entwickelt werden können, sondern dass sich diese auch eng an den

⁷⁵ Vgl. Ridder/Hoon (2000) und Schneider/Sadowski (2004)

⁷⁶ Eine mögliche Plattform für den sektorübergreifenden Wissenstransfer bietet das Demographie Netzwerk (ddn) (www.demographie-netzwerk.de).

Möglichkeiten des Personals als limitierender Faktor orientieren müssen. Wenn aber das Personal eine knappe und strategisch wichtige Ressource ist, muss auch strategisch mit ihm umgegangen werden. Öffentliche Arbeitgeber brauchen daher ein handlungsfähiges, strategisches Personalmanagement.

Die Aufgaben im Handlungsfeld »Strategisches Personalmanagement« stellen sich wie folgt dar:

1. Strategiefähigkeit schaffen. Mit geeigneten organisatorischen Rahmenbedingungen die Verwaltung befähigen, auch in Bezug auf das Personal strategisch handeln zu können.
2. Die Ressource Personal zukunftsfähig machen. Die Leistungsfähigkeit erhalten und die strategisch wichtigen Kompetenzen aufbauen.
3. Den zukünftigen Personalbedarf quantitativ und qualitativ sicherstellen.

4.1.1 Strategiefähigkeit schaffen

Strategisches Handeln braucht klare Zielsetzungen von der Führungsebene. Um das Personalmanagement in die Lage zu versetzen, strategisch handeln zu können und eine Unterstützung der notwendigen Maßnahmen durch die Führungsebene zu gewährleisten, muss das Personalmanagement innerhalb der Verwaltungshierarchie ausreichend hoch angesiedelt sein. Die Frage der hierarchischen Einordnung des Personalmanagements ist eine zentrale Voraussetzung, um auch in Personalfragen strategisch denken zu können.

In der Praxis zeigt sich jedoch auf der Ministerialebene des Bundes und auch der Länder, dass die Aufgaben des Personalmanagements gewöhnlich durch eine Zentralabteilung wahrgenommen werden, die neben Personalfragen auch alle weiteren administrativen Aufgaben (z. B. Aktenpflege, IT-Management, Justizariat, Haushaltswesen etc.) wahrnimmt. Diese breite Aufgabenspanne der »Z-Abteilungen« bedeutet aber, dass auf Führungsebene eine Konzentration auf Fragen des Personalmanagements schwerfällt. Dieses strukturelle Defizit beschränkt von vornherein die Möglichkeiten strategischen Personalmanagements in der öffentlichen Verwaltung. Demgegenüber kann die Organisationsstruktur von Personalmanagementaufgaben in der Privatwirtschaft als Vorbild gelten. So findet sich in den meisten größeren Unternehmen in Deutschland wie international mit einem Personalvorstand oder CPO (Chief Personnel Officer) eine Führungsperson auf Vorstands- oder Geschäftsführungsebene, die speziell mit Fragen des (strategischen) Personalmanagements (Rekrutierung, Personalentwicklung etc.) befasst ist und diese auch auf höchster Hierarchieebene thematisiert. Eine solche Struktur stellt auf der einen Seite sicher, dass die Strategie des Personalmanagements mit der Gesamtstrategie des Unternehmens kompatibel ist. Auf der anderen Seite können Aspekte des Personalmanagements in die gesamte Unternehmensstrategie einfließen. Auch in der öffentlichen Verwaltung sollte durch vergleichbare Strukturen die Strategiefähigkeit erhöht werden und dem Personalmanagement organisatorisch mehr Gewicht verliehen werden.

Erfolgreiches Personalmanagement durch Hierarchie in Frankreich

Um Fragen des Personalmanagements stärker Gewicht zu verleihen und in die Arbeit der öffentlichen Verwaltung zu integrieren, wurden in Frankreich Anfang der 1990er-Jahre auf Ministerialebene die GPEEC-Pläne eingeführt («plan de gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences»). Darin werden die Minister verpflichtet, Personalstrategien zu entwerfen, die die Aufgaben des jeweiligen Ministeriums, ebenso wie das Altern der Bürger und der Mitarbeiter mit einbeziehen. Dadurch werden die Notwendigkeit des strategischen Personalmanagements, aber auch die daraus resultierenden Handlungsmöglichkeiten gerade auch auf der Führungsebene stärker betont und besser in die Gesamtstrategie integriert. Darüber hinaus wird die demographische Entwicklung besser berücksichtigt sowie die Wettbewerbsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung hinsichtlich der Personalrekrutierung erhöht. Eine konsequente Zuweisung von Personalmanagementaufgaben auf die Führungsebene erweitert so den strategischen Handlungsspielraum für Personalfragen.⁷⁷

Trotz der Notwendigkeit, strategisches Personalmanagement auf der Führungsebene zu positionieren, muss dieses gleichzeitig in enger Abstimmung mit den Fachabteilungen stattfinden, in denen die Mitarbeiter beschäftigt sind. Strategisches Personalmanagement in der öffentlichen Verwaltung, aber auch in der Privatwirtschaft, setzt somit eine umfangreiche vertikale und horizontale Abstimmung voraus. Dadurch wird erreicht, dass sowohl die Bedürfnisse der Mitarbeiter als auch die Anforderungen und Ziele der Verwaltung als Ganzes ausreichend berücksichtigt werden können. Entsprechend muss die Organisationsstruktur der öffentlichen Verwaltung Prozesse und Abstimmungskanäle bereitstellen, die eine effiziente und effektive Koordination des Personalmanagements ermöglichen. Genau wie die hierarchische Einordnung bietet somit auch der Aufbau von institutionalisierten Koordinationskanälen in Personalfragen ein Instrument, das die Voraussetzung des strategischen Personalmanagements schaffen kann.

Die Fähigkeit zur Entwicklung einer Strategie setzt klare Ziele voraus, die von der Führung vorgegeben werden müssen. Eine koordinierte Rückkopplung der Ziele mit den Mitarbeitern kann aber deren Akzeptanz in der Verwaltung deutlich erhöhen und auch neuen Input für die Strategie liefern. Das Instrument einer Leitbildentwicklung (vgl. Kapitel 4.7) kann hier unterstützend genutzt werden.

4.1.2 Die Ressource Personal zukunftsfähig machen

Zentrale Aufgabe des strategischen Personalmanagements ist es sicherzustellen, dass die vorhandenen Mitarbeiter auch in Zukunft in der Lage sind, die komplexen Aufgaben der öffentlichen Verwaltung wahrzunehmen. Dazu gilt es, zukünftige Entwicklungen möglichst klar zu antizipieren und deren Konsequenzen für das Personal abzuleiten.

⁷⁷ Vgl. OECD (2007)

Derzeitige Trends, die im strategischen Personalmanagement mit Blick auf das vorhandene Personal berücksichtigt werden müssen, sind beispielsweise:

- :: **Aufgabenentwicklung:** Die öffentliche Verwaltung wird sich in Zukunft aufgrund der Änderung der Altersstruktur der Gesamtbevölkerung einer veränderten Nachfrage bestimmter öffentlicher Leistungen gegenübersehen.
- :: **Alterung:** Der steigende Anteil älterer Arbeitnehmer erfordert ein alters- und altersgerechtes Personalmanagement.
- :: **Prozesseffizienz:** Angesichts der fortschreitenden technologischen Entwicklung (v. a. IT-Sektor) sind auch in der öffentlichen Verwaltung in den kommenden Jahren weitere Effizienzsteigerungen zu erwarten.

Um diese und vergleichbare Trends zu erfassen und zu systematisieren, können auch im Personalmanagement Instrumente wie Delphibefragung, Zukunftsworkshops oder Szenariotechniken zum Einsatz gebracht werden.

Stadt Oldenburg: Bedarfsorientierte Personalplanung sichert Flexibilität im Umgang mit dem demographischen Wandel

Eine angespannte Finanzlage erschwert auch in der Stadt Oldenburg eine langfristig ausgerichtete, strategische Personalbeschaffung. Die objektive Stellenprüfung durch das Amt für Personal- und Verwaltungsmanagement der Stadt Oldenburg eröffnet trotz Sparzwangs die Chance, wichtige Positionen auch durch Neueinstellungen nachzubesetzen – sofern die Notwendigkeit der zu besetzenden Stelle nachgewiesen wird. Die Stadt Oldenburg sichert sich damit eine wichtige Flexibilität im Umgang mit dem demographischen Wandel.

Mit Hilfe des Instrumentariums des modifizierten Einstellungsstopps werden Stellenwieder- oder Neubesetzungen in jedem Einzelfall durch das Amt für Personal- und Verwaltungsmanagement im Hinblick auf ihre Notwendigkeit überprüft. Ein Beratungsteam mit den Schwerpunkten Personalentwicklung, Organisationsentwicklung, Informations- und Kommunikationstechnik prüft nicht nur, ob eine freie Stelle wieder besetzt werden muss, sondern macht gleichzeitig auch Vorschläge, ob und wie die betroffene Einheit in der Ablauforganisation unter Einbeziehung neuer Techniken und Geschäftsprozessoptimierungen verbessert werden kann. Eine interne oder externe Stellenausschreibung folgt erst danach. Jede externe Wiederbesetzung muss außerdem durch den Oberbürgermeister freigegeben werden.

Das Amt für Personal- und Verwaltungsmanagement arbeitet als interne Beratung und Begleitung der Fachämter. Eine hohe fachliche Qualifikation und die Bündelung der Kompetenzen Personalentwicklung/Organisation/Informations- und Kommunikationstechnik erleichtern die Koordination auch bezüglich der Personalplanung.

Eine weitere Aufgabe des strategischen Personalmanagements mit Blick auf die zukünftigen Qualifikationsanforderungen ist sicherzustellen, dass die Personalressourcen der Verwaltung effektiv und effizient genutzt werden. Dahinter steht die Frage, ob die einzelnen Leistungen der Verwaltung in der richtigen organisatori-

schen Art und Weise und schließlich mit dem richtigen Personal erbracht werden. Eine Analyse und Kritik der erbrachten öffentlichen Leistungen vor dem Hintergrund der Kernaufgaben der Verwaltung (z. B. mit den Instrumenten der Aufgabenanalyse und -kritik) kann dann helfen, das vorhandene Personal strategisch richtig einzusetzen und den Bedarf für Personalentwicklung zu identifizieren. Ein effektiver und effizienter Personaleinsatz verschafft der Verwaltung zudem zusätzlichen Handlungsspielraum für strategisches Personalmanagement, da über die Quantität und Qualität der eingesetzten Personalressourcen mehr Klarheit herrscht.

Eine Möglichkeit zur Analyse und Kritik der Dienstleistungen der öffentlichen Verwaltung ist die Bewertung dieser Leistungen mit Blick auf ihre Einzigartigkeit und ihre Bedeutung für die Wahrnehmung der Kernaufgaben (vgl. Abbildung 27). Aus der unterschiedlichen Einordnung der Leistungen können dann verschiedene Personalstrategien für die Mitarbeitergruppen abgeleitet werden, die diese Leistung erbringen. Gerade im Hinblick auf gesetzlich verpflichtende Aufgaben ergibt sich für viele Leistungen eine hohe Bewertung der Einzigartigkeit. Für Mitarbeiter, die einzigartige Leistungen erbringen, die zudem wichtig für die Erfüllung der Kernaufgaben sind, lässt sich das personalstrategische Ziel der internen Personalentwicklung und langfristigen Bindung (z. B. über das Beamtenverhältnis) ableiten. Demgegenüber können weniger einzigartige Leistungen, die nicht den Kernaufgaben zugeordnet werden, von (internen oder externen) Mitarbeitergruppen wahrgenommen werden, die über kurz- und mittelfristige Verträge die Leistungserbringung für die öffentliche Verwaltung sicherstellen.

Abbildung 27 | Ableitung von Personalstrategien auf Basis der Bewertung der öffentlichen Dienstleistungen



Quelle: In Anlehnung an Ridder/Hoon (2000)

4.1.3 Den zukünftigen Personalbedarf quantitativ und qualitativ sicherstellen

Neben dem Erhalt der Leistungsfähigkeit der vorhandenen Mitarbeiter ist es darüber hinaus Aufgabe des strategischen Personalmanagements sicherzustellen, dass auch der zukünftige Personalbedarf der öffentlichen Verwaltung gedeckt werden kann.

Auch zur Bearbeitung dieser Aufgabe ist es notwendig, zukünftige Trends zu erfassen und zu bewerten. Derzeit aktuelle Trends für das strategische Personalmanagement mit Blick auf den zukünftigen Personalbedarf sind beispielsweise:

- :: Der unter anderem dem demographischen Wandel geschuldete Rückgang der Anzahl an Nachwuchskräften wird die Zahl der zukünftigen Rekrutierungsmöglichkeiten der öffentlichen Verwaltung begrenzen.⁷⁸
- :: Aufgrund von gleichzeitiger Personalreduktion (Haushaltskonsolidierung) und Aufgabenausweitung verändern sich die Anforderungen an das Personal in der öffentlichen Verwaltung, sodass in Zukunft höhere Qualifikationen verlangt werden.⁷⁹

Zentrales Instrument zur Einschätzung des zukünftigen Personalbedarfs ist die strategische Personalbedarfsplanung. Je nach Detaillierungsgrad bietet sie auf der Grundlage einer Altersstrukturanalyse zusammen mit den erwarteten Entwicklungen und Trends eine im besten Fall personengenaue Abschätzung des zukünftigen Nachwuchsbedarfs. Mit einer systematischen Personalbedarfsplanung können, wie auch das Beispiel Hamburg zeigt, sowohl die Planungen verschiedener Behörden aufeinander abgestimmt werden, als auch Nachwuchslücken rechtzeitig antizipiert werden, sodass mit den im Aus- und Weiterbildungsbereich erforderlichen Vorlaufzeiten rechtzeitig reagiert werden kann.

Hamburg: Mit systematischer Personalbedarfsplanung frühzeitig reagieren
Um den altersbedingten Veränderungen des Personalbestandes frühzeitig mit personalpolitischen und personalstrategischen Entscheidungen begegnen zu können, führt die hamburgische Verwaltung jährlich eine systematische Personalbedarfsplanung über einen zukünftigen, achtjährigen Zeitraum durch.

Die Planung wird derzeit für 12 Berufsgruppen (bspw. Steuerverwaltung, Erzieher, Techniker etc.) durchgeführt und erfasst damit rund 45.000 Vollkräfte bzw. 80% der Vollzeitstellen der hamburgischen Verwaltung. Ausgehend von einem Personalsoll planen die Behörden für die einzelnen Berufsgruppen zunächst die Auswirkungen einer Veränderung der Aufgabenentwicklung und möglicher Rationalisierungseffekte. Hierbei unterstützt das Personalamt die Behörden in Zusammenarbeit mit Finanzbehörde und Senatskanzlei durch eine Prognose der Rahmenbedingungen und gesamtstädtischen Einflussfaktoren. Zur Berechnung des Nettopersonalbedarfs werden dann altersbedingte Abgänge fortgeschrieben und nichtaltersbedingte Abgänge geschätzt. Zentraler Schritt ist dann die Planung der Deckung des Personalbedarfs. Hierzu ermitteln die Behör-

⁷⁸ Vgl. Bonin et al. (2007)

⁷⁹ Vgl. Berman et al. (2006)

den Planzahlen für die Übernahme von Auszubildenden und Nachwuchskräften für die interne Einstellung aus eigenen oder anderen Behörden und schließlich für die darüber hinaus erforderlichen externen Einstellungen.

In der Gesamtschau der Planungen aller Behörden wird deutlich, welche Qualifikationen zukünftig verstärkt benötigt werden. Zudem kann auch ermittelt werden, ob die Planungen der einzelnen Verwaltungseinheiten bezüglich der internen Rekrutierung realistisch sind oder ob die Konkurrenz um intern verfügbaren Nachwuchs zu Engpässen führt und somit verstärkt extern rekrutiert oder ausgebildet werden muss. Die systematische Planung zeigt bereits Wirkung auf die Einstellungspolitik der Verwaltung: So konnte die Bauverwaltung auf Basis der Planung für die Beschäftigtengruppen Architekten, Bauingenieure und sonstige Ingenieure überzeugt werden, dass mehr Nachwuchskräfte eingestellt werden müssen.

Instrumente des strategischen Personalmanagements

Instrument	Inhalt/Ziel
Delphi-Umfrage/ Zukunftswerkshop/ Szenariotechnik	Mit Hilfe von Umfragen und Workshops mit Beteiligten und Experten werden zu erwartende Großtrends für die eigene Verwaltung identifiziert und deren Eintrittswahrscheinlichkeit bewertet. Diese unterschiedlichen Szenarien können anschließend in das Personalmanagement und die Personalbedarfsplanung einfließen.
Leitbildentwicklung und Zieldefinition	Im Rahmen einer Leitbildentwicklung wird den Mitarbeitern die Möglichkeit gegeben, gemeinsam mit der Leitungsebene die Beziehung der Verwaltungseinheiten zu den verschiedenen Stakeholdern (Mitarbeiter, Bürger, politische Führungskräfte etc.) zu definieren und sich so klar nach außen, aber auch nach innen zu positionieren. Aus dem Leitbild werden die strategischen Ziele der Verwaltung abgeleitet, die dann für die einzelnen Verwaltungsbereiche operationalisiert werden. Das Leitbild ist damit maßgeblich für das gesamte strategische wie operative Verwaltungshandeln. Damit ist es auch Grundlage für weitere strategische Entscheidungen im Personalmanagement und kann so auch den Weg für eine demographieorientierte Ausrichtung des Personalmanagements und des Verwaltungshandelns insgesamt ebnen.
Personalbedarfs- planung	Grundlage der Ermittlung des Personalbedarfs ist eine Personalbestands-ermittlung, die eine Übersicht über wesentliche Merkmale der beschäftigten Mitarbeiter gibt. Eine solche Personalbestandserhebung beinhaltet zum einen eine Altersstrukturanalyse, die einen Überblick über das Alter aller Mitarbeiter einer Verwaltungseinheit gibt. Zum anderen erfordern sie auch eine Qualifikationsanalyse, die die verschiedenen berufs- und nicht berufsrelevanten Qualifikationen, Fähigkeiten und Potentiale der Mitarbeiter möglichst genau erhebt. Auf Basis dieser Daten unter Berücksichtigung von Trend- und Aufgabenszenarien lässt sich eine Personalbedarfsplanung zum zukünftigen quantitativen sowie qualitativen Personalbedarf einer Verwaltungseinheit entwickeln. Durch eine solche Analyse können Engpässe und Überhänge bestimmter Altersstufen und Qualifikationsprofile identifiziert werden, auf die im Rahmen des Personalmanagements reagiert werden muss.
Leistungs- und Tätigkeitsanalyse sowie Kritik	Die Leistungen oder Tätigkeiten, die von den Mitarbeitern wahrgenommen werden, sind nicht in jedem Fall identisch mit den Zielen der jeweiligen Verwaltungseinheit. Die einzelnen Aufgaben der Mitarbeiter müssen aus diesem Grund regelmäßig kritisch hinterfragt werden, um Zielkongruenz sicherzustellen. Dadurch können die zur Verfügung stehenden Ressourcen effizienter zur Zielerreichung eingesetzt werden.

Instrument	Inhalt/Ziel
Aufgabenanalyse und Aufgabenkritik	Ursprünglich als Instrument der Organisationsberatung etabliert, wird in Zukunft das Personal ein wesentlicher Treiber und relevanter Faktor bei der Aufgabenanalyse und -kritik sein. Während in der klassischen Aufgabenanalyse und -kritik die Frage im Vordergrund steht, ob der Staat unter Effektivitäts- und Effizienzgesichtspunkten eine Aufgabe wahrnehmen sollte, wird in Zukunft auch die Frage gestellt werden, ob die Verwaltung bestimmte Aufgaben mit Blick auf das dafür notwendige Personal wahrnehmen kann. So zum Beispiel, ob für bestimmte hoch spezialisierte Aufgaben ausreichend qualifiziertes Personal gefunden und gebunden werden kann oder wie bestimmte Aufgaben effizienter gestaltet werden können, um sie trotz Personalmangels wahrnehmen zu können.

4.2 Dienstrecht und Vergütung

Neben strategischen Fragen wird das Personalmanagement vom Handlungsfeld Dienstrecht und Vergütung beeinflusst. Diese formal geprägten Aspekte definieren einen zum Teil sehr engen gesetzlichen Handlungsspielraum für das Personalmanagement in der öffentlichen Verwaltung. Sie sind zudem nur begrenzt durch den Personalmanager vor Ort zu beeinflussen, da sie von Entscheidungen der Legislative bzw. der Tarifparteien abhängen.

Trotzdem müssen die Themen Dienstrecht und Vergütung als Teil des demographieorientierten Personalmanagements der öffentlichen Verwaltung diskutiert werden, da sie wesentliche Aspekte der Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehung bestimmen, wie beispielsweise Fragen der Arbeitsmotivation, Einsatzflexibilität und Entwicklungsmöglichkeiten. Dieser Bedeutung entsprechend, sollten die Themen Dienstrecht und Vergütung zukünftig als Teile des aktiven Personalmanagements stärker in den Vordergrund rücken.

4.2.1 Dienstrecht

Das Dienstrecht als Pfeiler des Berufsbeamtentums sowie die vergleichbaren Regelungen für Beschäftigte im öffentlichen Dienst wirken sich auf einzelne Bestandteile des Personalmanagementprozesses sowohl positiv als auch negativ aus.

Die öffentliche Verwaltung muss aufgrund der dienstrechtlichen Bestimmungen sehr langfristige Personalplanungen mit Mitarbeitern betreiben, die gleichzeitig nur begrenzt flexibel einsetzbar sind. So kann eine rigide Handhabung des Dienststellenplans die Möglichkeiten der flexiblen Personalbedarfsplanung begrenzen. Zudem sehen sich Bewerber im öffentlichen Dienst teilweise sehr strengen dienstrechtlichen Voraussetzungen gegenüber, sodass der Kreis möglicher Bewerber bei der Personalbeschaffung häufig zusätzlich begrenzt wird. Die in hohem Maße arbeitnehmerorientierten Bestimmungen im öffentlichen Sektor beschränken auf der einen Seite die Möglichkeiten des Personaleinsatzes und der Personalentwicklung. Gleichzeitig erfordert und ermöglicht die faktische Unkündbarkeit von Beamten und langjährigen Beschäftigten im öffentlichen Dienst, seitens der Verwaltung den Zeithorizont für die Personaleinsatzplanung auf das gesamte Berufsleben zu erweitern.

Neben diesen negativen Aspekten haben Teile des Dienstrechts allerdings auch durchaus positive Auswirkungen auf das Personalmanagement. Insbesondere die gesetzlich festgelegte Sicherheit des Arbeitsplatzes und die örtliche Gebundenheit erhöhen aus Sicht vieler Bewerber die Attraktivität der Arbeit in der öffentlichen

Verwaltung. Auch die attraktiven Möglichkeiten der flexiblen Teilzeitarbeit fußen auf Regelungen des Dienstrechts, das auch hier eine positive Wirkung auf das Personalmanagement entfaltet.

Insbesondere mit Blick auf den wachsenden Anteil älterer Mitarbeiter in der öffentlichen Verwaltung müssen jedoch vor allem solche Teile des Dienstrechts überdacht werden, die die Einsatzflexibilität und Entwicklungsperspektiven älterer Mitarbeiter begrenzen.

Hamburg: Prüfung von Gesetzen nach altersdiskriminierenden Formulierungen
Im Rahmen des Gender-Mainstreamings wurden bereits an vielen Stellen geschlechtsdiskriminierende Formulierungen in Gesetzen durch geschlechtsneutrale ersetzt oder gänzlich entfernt. Die Freie und Hansestadt Hamburg geht diesen Weg weiter und bereitet sich auf den zu erwartenden Anstieg älterer Mitarbeiter in der öffentlichen Verwaltung vor. Dazu beauftragte das zentrale Personalamt einen ehemaligen Mitarbeiter im Rahmen einer Nebentätigkeit damit, Verordnungen und Regelungen der Hamburger Verwaltung mit Bezug zum Personal zu prüfen und solche Formulierungen zu identifizieren, die ältere Mitarbeiter diskriminieren. Im Rahmen dieses juristischen »Age-Mainstreamings« wurden Verordnungen zur Personaleinstellung oder zur Personalentwicklung geprüft. So z. B. bestimmte Altersgrenzen bei der Einstellung neuer Mitarbeiter oder Vereinbarungen, nach denen Mitarbeiter 55 plus nicht mit neuen IT-Verfahren arbeiten müssen. In einer anderen Regelung wurde festgelegt, dass die Teilnahme an Regelbeurteilungen für Mitarbeiter 55 plus nur fakultativ ist. Damit wurde das Signal ausgesendet, dass sich ältere Beschäftigte nicht mehr entwickeln oder beruflich verändern und deshalb eine Beurteilung entbehrlich sei. Die entsprechende Richtlinie soll nun zum nächstmöglichen Zeitpunkt geändert werden.

Nachdem die Aufnahme des aktuellen Status-Quo einige kritische Formulierungen in den gesetzlichen Regelungen zum Personal deutlich gemacht hat, wird künftig voraussichtlich ein Bereich der Hamburger Justizbehörde für die Umsetzung des AGG innerhalb und außerhalb der hamburgischen Verwaltung und damit auch für die Querschnittsaufgabe des »Age-Mainstreamings« in der Gesetzgebung zuständig sein.

Der gesetzliche Rahmen muss dabei nicht zwangsläufig als dauerhaft gegeben angesehen werden. Angesichts des steigenden Handlungsdrucks beim Thema Personal in der öffentlichen Verwaltung wird der Gesetzgeber neue Wege finden müssen, um auf die Herausforderungen auch gesetzlich zu reagieren.

Einer umfassenden Reform des Dienstrechts wird ein breites Potential für Motivationssteigerungen zugesprochen. Durch gesteigerte Souveränität und Flexibilität bei der persönlichen Entwicklung soll Mitarbeitern eine langfristige Entwicklungsperspektive gegeben werden, die auch die Personalerhaltung aktiv unterstützt. Für die OECD, die in regelmäßigen Studien Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit des öffentlichen Sektors der Mitgliedsstaaten vergleicht und bewertet, ist die Steigerung der Mobilität der Mitarbeiter im öffentlichen Dienst ein zentraler Punkt bei der Reform des Personalwesens im öffentlichen Sektor. Durch eine gesteigerte fachliche

Mobilität können Personalbedarfs- und Personalüberhangssituationen in unterschiedlichen Verwaltungseinheiten leichter und schneller ausgeglichen werden.⁸⁰

4.2.2 Vergütung und Besoldung

Ebenso wie das Dienstrecht ist auch die Vergütung im öffentlichen Dienst strikten Bestimmungen unterworfen, die im TVöD/TVL bzw. im Bundesbeamtengesetz (BBG) fixiert sind. Für das Personalmanagement in der öffentlichen Verwaltung hat die Vergütung direkte Konsequenzen.

Bei der Personalgewinnung setzen die Vergütungs- und Besoldungstabellen klare Grenzen hinsichtlich der Höhe der Bezüge, die jedoch in vielen Fällen gegenüber dem Gehaltsniveau von Führungskräften in der Privatwirtschaft nicht konkurrenzfähig sind. Auch der Wechsel zwischen Privatwirtschaft und öffentlicher Verwaltung wird durch das rigide Vergütungssystem zum Teil drastisch behindert: beim Eintritt in den öffentlichen Dienst durch die Erfahrungsstufen, beim Austritt durch die oft erheblichen Schwierigkeiten, Versorgungsansprüche mitzunehmen. Die Vergütung hat ferner auch Einfluss auf die Personalbindung, da sie wesentlich zu Attraktivität eines jeden Arbeitgebers beiträgt.

Zentraler Punkt der Vergütung mit Blick auf das Personalmanagement ist jedoch ihr Einfluss auf die Arbeitsmotivation der Mitarbeiter. Insbesondere die leistungsorientierte Bezahlung wird als Instrument gesehen, die Motivation der Mitarbeiter über das gesamte Arbeitsleben hinaus erhalten zu können. Ein Weg, der jedoch in Literatur und Praxis auch kontrovers diskutiert wird.⁸¹ Ohne Zweifel bestehen in vielen Fällen Schwierigkeiten, die Leistung von Mitarbeitern im öffentlichen Dienst zu quantifizieren. Ferner werden mit dem Instrument der Beförderung auch heute schon Leistungsträger in der öffentlichen Verwaltung honoriert. Die Einführung leistungsorientierter Bezahlung bei den Beamten bzw. deren verstärkte Anwendung bei den Tarifbeschäftigten stellt dennoch ein wichtiges Instrument dar, das Personalmanagement in der öffentlichen Verwaltung zukunftsfähig zu gestalten. Leistungsorientierte Bezahlung kann helfen, die öffentliche Verwaltung als Arbeitgeber gerade für Leistungsträger attraktiver zu machen. Darüber hinaus verlangt die leistungsorientierte Bezahlung eine stärkere Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten und regelmäßige Mitarbeitergespräche über die zu erbringenden Leistungen und Ziele. Damit kann im Fahrwasser der leistungsorientierten Vergütung eine Feedbackkultur entstehen mit einem klaren Ausdruck von Wertschätzung gegenüber erbrachter Mehrleistung. Richtig eingesetzt, ist von leistungsorientierter Bezahlung zu erwarten, dass sie sich positiv auf die Arbeitsmotivation vieler Mitarbeiter auswirkt. Sie unterstützt somit eine Qualitätsorientierung der Verwaltung und steigert Effizienz und Effektivität bei der Aufgabenerfüllung.

Voraussetzung für den Erfolg leistungsorientierter Bezahlung ist jedoch, dass es sich dabei tatsächlich um zusätzliche Finanzmittel handelt und die leistungsorien-

⁸⁰ Kraus-Hoffmann (2003)

⁸¹ Vgl. Hilger (2008); Ketelaar/Manning/Turkisch (2007)

tierte Bezahlung nicht als Instrument zur Reduktion von Personalkosten genutzt wird und z. B. zusätzliche Prämien für Leistungsträger bei der Vergütung anderer Mitarbeitergruppen eingespart werden.

Erlangen: Eine neue Führungskultur durch LOB

Die Stadt Erlangen war eine der ersten Städte mit Dienstvereinbarungen zum Thema Zielvereinbarungen und Leistungsfeststellung und kann mittlerweile auf zwei Jahre Erfahrung mit der leistungsorientierten Bezahlung zurückblicken. Auch wenn die Einführung nicht ohne Widerstände verlief, zieht das Personal- und Organisationsamt ein positives Fazit: Erlangen hat sich gegen eine Verteilung mit der Gießkanne entschieden, ermöglicht aber jeder Behörde, ein individuelles Konzept zur Leistungsbewertung zu entwickeln. Entscheidend ist, dass die Führungskultur eine neue Dynamik gewonnen hat. Regelmäßige Mitarbeitergespräche erfahren eine Renaissance und werden durch die monetären Anreize aufgewertet. Leistungsträger sehen sich erstmals offen wahrgenommen und positiv anerkannt, gleichzeitig müssen Führungskräfte, falls erforderlich, auch negatives Feedback geben – auch davon profitiert die Leistungskultur. Der finanzielle Aspekt ist bislang eher sekundär: Das bisher verfügbare Gesamtvolumen von einem Prozent ist allein nicht ausreichend, um Motivation zu steigern. Doch auch nach außen zählt der Kulturwandel: Durch die Einführung leistungsorientierter Führungselemente wird die Stadt als Arbeitgeber insgesamt als moderner wahrgenommen. Dies wirkt auf die allgemeine Anerkennung gegenüber ihren Beschäftigten, aber auch auf ihre Attraktivität als Arbeitgeber für leistungsorientierte Menschen, die bislang nur schwer für eine Karriere in der Verwaltung zu gewinnen sind. Aus diesem Grund reift in der Stadt Erlangen der Gedanke – nachdem in der letzten Runde der Tarifparteien keine Erhöhung des Leistungsanteils beschlossen wurde –, den eingeschlagenen Weg in eigener Initiative weiterzugehen und den variablen Anteil der Lohnsumme mittelfristig freiwillig auf bis zu 3% aufzustocken.

Gleichzeitig dürfen die Möglichkeiten der leistungsorientierten Bezahlung jedoch nicht überschätzt werden. So zeigen wissenschaftliche Untersuchungen zur Arbeitsmotivation, dass – unter der Bedingung eines angemessenen Grundgehalts – andere Faktoren die Arbeitsmotivation wesentlich stärker beeinflussen.⁸² Deshalb gilt es, insbesondere angesichts der vielfach starken intrinsischen Motivation der Mitarbeiter, in der öffentlichen Verwaltung auch immaterielle Anreizsysteme stärker zu betonen (z. B. ganzheitliche und vielseitige Aufgaben, Arbeitsautonomie, Abgabe von Verantwortlichkeit, Personalentwicklung und Weiterbildung, partizipativer Führungsstil, flexible Arbeitszeiten und Work-Life-Balance etc.). In diesen Bereichen kommen die Verwaltungen bereits traditionell ihren Beschäftigten entgegen. Viele Maßnahmen sind aber auch in diesem Bereich in der Vergangenheit Einsparungen zum Opfer gefallen. Gerade hier kann die Verwaltung gegenüber der Privatwirtschaft ihre Stärken ausspielen.

82 Vgl. Ulich (2005)

Landesverwaltung Bayern: Das Neue Dienstrecht in Bayern

Bayern will die Möglichkeiten der Föderalismusreform I nutzen, um das Beamtenrecht im Land umfassend zu erneuern und die Wettbewerbsfähigkeit des Beamtentums langfristig zu erhöhen.

Die **Steigerung der Arbeitsmotivation und die Förderung des beruflichen Fortkommens** der Beamten ist zentrales Ziel des neuen Dienstrechts in Bayern. Durch den demographischen Wandel in der Verwaltung steigt die Zahl der Beamten, die aufgrund ihrer Beurteilung für eine Beförderung infrage kommen, während die Zahl der Beförderungsmöglichkeiten konstant bleibt. Um neue Perspektiven zu schaffen und dadurch die Motivation zu erhalten, plant die Landesregierung Bayern nun, unter anderem im Lehrerbereich neue, zusätzliche Beförderungssämter (funktionslose Beförderungsstellen A12+Z und A13+Z) zu schaffen sowie die Beförderungsmöglichkeiten in den anderen Bereichen deutlich auszubauen. Zudem soll die **Leistungsorientierung in der Landesverwaltung gestärkt werden**. Ein schnelleres Vorrücken in den Stufen und der Ausbau der Leistungsprämien sollen maximal 30% der Landesbeamten zugute kommen, um eine Verteilung nach dem Gießkannenprinzip zu vermeiden. Ein wichtiger Punkt: Die geplanten Leistungselemente werden in Bayern aus zusätzlichen Personalmitteln bestritten werden, was die Akzeptanz dieser Maßnahme deutlich erhöht. Ebenso wichtig wie der finanzielle Aspekt, wird eingeschätzt, dass durch die Beurteilungsgespräche zusätzlicher Raum für die Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten über Erwartungen, Ziele und Perspektiven geschaffen wird.

Die **Steigerung der Flexibilität** der Beamten in der öffentlichen Verwaltung soll vor allem durch eine Vereinfachung des bisherigen Laufbahnrechts erreicht werden.

- :: Die bisher bestehenden Altersgrenzen für den Zugang zum öffentlichen Dienst (meist zwischen 32 und 35 Jahren) sollen abgeschafft werden.
- :: Die Laufbahngruppen des einfachen, mittleren, gehobenen und höheren Dienstes sollen zu einer einzigen Laufbahngruppe zusammengefasst werden. Dadurch sollen vor allem die Flexibilität an den Rändern der bisherigen Laufbahngruppen (A 8/A9 und A12/A 13) erhöht und die Aufstiegschancen erleichtert werden. In Zukunft kann dadurch auch der Führungskräftebedarf noch gezielter gedeckt werden.
- :: Ebenso sollen die bisher existierenden rd. 300 unterschiedlichen Fachlaufbahnen in sechs Fachlaufbahnen (Verwaltung und Finanzen, Bildung und Wissenschaft, Justiz, Sicherheit und Polizei, Gesundheit, Naturwissenschaft und Technik) zusammengefasst werden. Dadurch wird der Wechsel von Personal innerhalb der öffentlichen Verwaltung wesentlich vereinfacht.

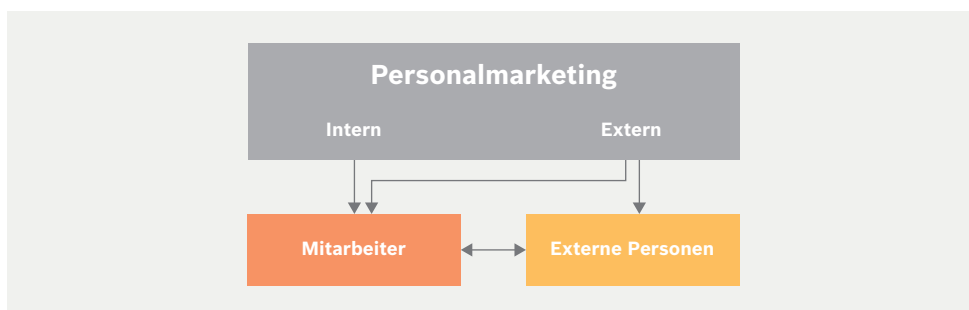
Zwar soll die Umsetzung der Reformen für die ca. 220.000 Landesbeamten rund 240 Mio. Euro kosten, doch geht das Bayerische Finanzministerium davon aus, dass durch die angestrebten Reformen auch signifikante Leistungs- und Effizienzgewinne in der Arbeit der öffentlichen Verwaltungen realisiert werden können. Die geplanten Investitionen ins Personalwesen sollen sich dadurch insgesamt langfristig amortisieren.

Insgesamt werden sich der Gesetzgeber und die Tarifparteien bei den Themen Dienstrecht und Vergütung dem zu erwartenden zukünftigen Wettbewerbsdruck um qualifizierte Mitarbeiter nicht entziehen können. Die Auflösung des monolithischen Blocks zu Verhandlungen der Tarifverträge des öffentlichen Dienstes und die neu gewonnene Kompetenz der Länder bei Besoldung und Dienstrecht ihrer Beamten im Rahmen der Föderalismusreform wird in Zukunft zu starken Veränderungen in den Bereichen Dienstrecht und Vergütung führen. Es ist jedoch auch zu befürchten, dass gerade für die finanziell schwächeren Bundesländer Personalrekrutierung und -bindung auch im länderübergreifenden Wettbewerb in Zukunft schwieriger werden. Gerade für diese Länder werden daher weiche Anreizfaktoren und Instrumente des Personalmarketings zukünftig stärker an Bedeutung gewinnen.

4.3 Personalmarketing

Die Arbeitsmärkte werden sich wandeln: Galt es früher, als Arbeitgeber aus einer Vielzahl geeigneter Bewerber die Besten zu filtern, werden zukünftig viele Arbeitgeber aktiv um geeignete Bewerber werben.⁸³ Personalmarketing wird zu einer immer wichtigeren Aufgabe des Personalmanagements. Dabei spielt nicht nur das externe, sondern auch das interne Personalmarketing eine wichtige Rolle. Beide Dimensionen haben neben ihren eigentlichen Funktionen der Personalgewinnung bzw. Mitarbeiterbindung auch einen wichtigen Multiplikatoreffekt, indem externes Marketing über das transportierte Verwaltungsimage nach innen strahlen kann und internes Marketing über zufriedene Mitarbeiter nach außen.

Abbildung 28 | Wirkungskanäle des internen und externen Personalmarketings



Quelle: Prognos 2008

4.3.1 Personalmarketing nach außen

Personalmarketing nach außen zielt auf den Pool an potentiellen Mitarbeitern außerhalb der öffentlichen Verwaltung. Nachwuchskräften, aber auch Experten, Fachkräften und Multiplikatoren soll ein positives Bild des öffentlichen Sektors und der Verwaltung als Arbeitgeber vermittelt werden. Eine solche Positionierung als attraktiver Arbeitgeber, die auch mit dem Schlagwort »employer branding« (auch: »Arbeitgebermarke«) bezeichnet wird, hat jedoch auch Ausstrahlungseffekte über den Personalbeschaffungsprozess hinaus.⁸⁴ So wird zum einen als Zusatzeffekt von gutem Personalmarketing die allgemeine Wahrnehmung der öffentlichen Verwal-

⁸³ Vgl. Schneider/Sadowski (2004)

⁸⁴ Vgl. Schuhmacher/Geschwill (2008)

tung generell positiv unterstützt. Zum anderen zeigt Personalmarketing nach außen auch eine Wirkung nach innen: Durch eine Wahrnehmung als attraktiver Arbeitgeber steigt auch die soziale Anerkennung, die Mitarbeiter der Verwaltung für ihren Arbeitsplatz erhalten. Dies ist mit positiven Auswirkungen auf die Arbeitsmotivation und die Bindung bereits beschäftigter Mitarbeiter verbunden.

Rekrutierung von Nachwuchskräften in der Freien und Hansestadt Hamburg
Das Zentrum für Aus- und Fortbildung (ZAF) des Personalamtes der Freien und Hansestadt Hamburg hat ein Internetangebot realisiert, das interessierten Schulabgängerinnen und Schulabgängern eine anonyme und spielerische Selbsteinschätzung (Self-Assessment) für eine zukünftige Bewerbung für den mittleren und gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienst der hamburgischen Verwaltung ermöglicht. Die Software stellt eine bislang einzigartige State-of-the-Art-Applikation im Umfeld der öffentlichen Verwaltung in Deutschland dar – ein innovativer Weg, den bisher nur einige führende Großunternehmen beschreiten.

Die internetbasierte Applikation ist unter www.cyou-startlearning.hamburg.de zu finden.

Mit C!You wurde ein zentrales Instrument zur innovativen Vermarktung des Verwaltungsberufes entwickelt, das die hamburgische Verwaltung im Wettbewerb um qualifizierte Nachwuchskräfte als modernen Arbeitgeber präsentiert und in einem ansprechenden Format zielgenaue Informationen über den Arbeitgeber Freie und Hanse-



stadt Hamburg zur Verfügung stellt. Das innovative Instrument ermöglicht es, Erstkontakte zu potentiellen Bewerberinnen und Bewerbern herzustellen, die ursprünglich vielleicht noch nicht an eine Karriere in der hamburgischen Verwaltung gedacht hatten.

Die Anwenderinnen und Anwender begeben sich – ähnlich wie bei einem Computerspiel – in die Rolle einer/eines Auszubildenden und erleben virtuell die einzelnen Stationen der Ausbildung im »Schnelldurchlauf«. Dazu gehören neben einer Bewerbungsberatung der Besuch unterschiedlicher Arbeitsplätze sowie die Teilnahme an Unterrichtsstunden der Verwaltungsschule (mittlerer allgemeiner Verwaltungsdienst) bzw. an Lehrveranstaltungen der Hochschule für angewandte Wissenschaften Hamburg (HAW Hamburg), Department Public Management (duale Ausbildung für den gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienst). Abschließend erhalten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ein Feedback mit einem individuellen Stärken/Schwächen-Profil darüber, ob sie sich bewerben sollten. Auch Jugendliche mit Migrationshintergrund sollen durch diese Software ermutigt

werden, sich für Verwaltungsberufe zu bewerben, damit sich die kulturelle Vielfalt verstärkt in der hamburgischen Verwaltung widerspiegelt.

Mit C!You - start-learning@hamburg positioniert sich die Freie und Hansestadt Hamburg als moderner und anspruchsvoller Arbeitgeber, der die Kommunikationskanäle seiner Bewerberinnen und Bewerber zu nutzen weiß.

Originäres Ziel des Personalmarketings nach außen bleibt aber letztlich die Beschaffung neuer qualifizierter und motivierter Mitarbeiter. Gerade dieser Schritt ist für die öffentliche Verwaltung von besonderer Brisanz, da aufgrund der begrenzten Möglichkeiten der Personalfreistellung einmal eingestellte Mitarbeiter der Verwaltung lange Zeit erhalten bleiben. Aus diesem Grund muss auf ein modernes Personalmarketing ein professionelles Auswahlverfahren aufsetzen, das es ermöglicht, die am besten geeignete Person für die Stelle zu finden und ein attraktives Arbeitsangebot unterbreiten zu können. Gerade mit Hinblick auf das Auswahlverfahren zeigt die Praxis einigen Nachholbedarf in der öffentlichen Verwaltung, die sich in vielen Fällen auf eine Analyse der Bewerbungsunterlagen sowie auf unstrukturierte Einstellungsgespräche stützt.⁸⁵ Eine Professionalisierung des Verfahrens - gestützt auf Anforderungsprofile und betreut durch geschulte Beobachter - kann demgegenüber die Auswahlergebnisse entscheidend verbessern. Zudem muss auch das Personalauswahlverfahren als Teil des Personalmarketings gesehen werden. Die Durchführung von Einstellungsverfahren (z. B. Assessment Center), die von den Bewerbern als anspruchsvoll und professionell wahrgenommen werden, positioniert auch die Verwaltung insgesamt als modernen Arbeitgeber.

Zielgruppenorientiertes Personalmarketing in Duisburg

Praktikantenprogramm wirbt um Hochschulabsolventen und bringt frische Ideen

Aufgrund des demographischen Wandels wird sich der Wettbewerb um Einwohner zwischen den Kommunen in Zukunft verstärken. Gleichzeitig zwingt der in Zukunft stark umkämpfte Arbeitsmarkt die Arbeitgeber dazu, Nachwuchskräfte frühzeitig an sich zu binden. In einem gemeinsamen Projekt des Dezernats für Stadtentwicklung Duisburg und der Zentralverwaltung für Personal und Organisation sollen beide Probleme gemeinsam angegangen werden.

Dazu bietet die Stadtverwaltung Duisburg 200 Studierenden aller Fachrichtungen der Universität Duisburg-Essen ein dreimonatiges Praktikum und übernimmt als Gegenleistung die Studiengebühren. Voraussetzung für die Einstellung ist ein gemeldeter Hauptwohnsitz in der Stadt Duisburg. Die Studierenden werden je nach Studienrichtung und persönlichen Interessen im gesamten Konzern der Stadtverwaltung eingesetzt. Die Stadt Duisburg kann so gut qualifizierte Bewerber frühzeitig für Tätigkeiten in der öffentlichen Verwaltung interessieren, an sich binden und sich als attraktiver Arbeitgeber präsentieren. Durch die Maßnahme öffnet sich die Stadtverwaltung außerdem für die frischen und jungen

⁸⁵ Vgl. Drescher (2004)

Ideen der Studierenden, die mit einem unbefangenen Blick die Arbeit der Verwaltung beobachten und hinterfragen. So wird quasi »nebenbei« das Innovationspotential der Duisburger Verwaltung gestärkt.

Rekrutierung von Nachwuchskräften mit Migrationshintergrund

Die Stadtverwaltung Duisburg hat sich zum Ziel gesetzt, die Einstellung von Ausbildungskräften mit Migrationshintergrund nachhaltig zu fördern. Hintergrund dieser Maßnahme ist, die Kompetenzen und Potentiale der Migranten auch für die Stadtverwaltung Duisburg nutzbar zu machen und das Bewerberpotential zu vergrößern. Diese Ziele sollen u. a. durch das Modellprojekt »Verbesserung der Bildungs- und Ausbildungssituation junger Migrantinnen und Migranten für den öffentlichen Dienst der Stadt Duisburg« (gefördert durch BMBF und EU) erreicht werden.

Zur gezielten Ansprache dieser Bewerbergruppe entwickelte die Stadt Duisburg spezielle Maßnahmen, mit denen die vorhandenen Berührungspunkte auf beiden Seiten abgebaut werden können und den Bewerbern die Vorteile einer Tätigkeit in der öffentlichen Verwaltung deutlich gemacht werden können. Neben den klassischen Maßnahmen (mehrsprachige Info-Flyer, Berufsmessen etc.) sucht die Stadt Duisburg insbesondere den persönlichen Kontakt, z. B. durch die gezielte Ansprache von Schülern oder den Besuch von Elternabenden und Migranten-selbstorganisationen, und nutzt gezielt die türkischen Medien.

Durch die verschiedenen Maßnahmen konnte der Anteil an Bewerbern mit Migrationshintergrund schon im ersten Jahr um 16 % gesteigert werden.

Zwar stellt der Einstellungstest für einige Bewerber mit Migrationshintergrund weiterhin eine Hürde dar, um die hohe Qualität der Auszubildenden aufrechtzuerhalten, wurde aber die Entscheidung gegen eine Quote oder Abstriche beim Einstellungstest getroffen. Durch das Modell »2. Chance« werden Bewerber dennoch weiter unterstützt: Jene Bewerber, die nur knapp am Einstellungstest gescheitert sind, im restlichen Auswahlverfahren aber überdurchschnittlich abgeschlossen haben, werden an der Volkshochschule zusätzlich geschult. Bisher konnten die Bewerber so im zweiten Versuch in allen Fällen eine Ausbildung beginnen.

Eine wichtige Rolle spielt das externe Personalmarketing auch dabei, neue Bewerbergruppen für Jobs in der Verwaltung zu gewinnen, die sich bislang nicht oder nur wenig für die entsprechenden Tätigkeiten interessierten (z. B. Migranten, ältere Arbeitnehmer, Frauen für Technikberufe). Dafür muss das Personalmarketing speziell auf die konkrete Zielgruppe zugeschnitten sein und sich den individuellen Kommunikationswegen der Zielgruppe öffnen. Gelingt es dem öffentlichen Dienst, angesichts des zu erwartenden starken Wettbewerbs um Nachwuchskräfte neue Bewerbergruppen für sich zu gewinnen, kann dies zukünftig zu einer erheblichen Entlastung der Personalbeschaffung führen.

»Arbeiten für das, was man schätzt!« Eine Arbeitgebermarke für München
 Die Stadtverwaltung München will Bewerbern von vornherein ein klares Bild ihrer positiven Organisationskultur vermitteln und sich damit als attraktiver Arbeitgeber positionieren. Deshalb hat die Stadtverwaltung München in einem partizipativen Prozess ein Profil formuliert, das als Arbeitgebermarke »Arbeiten für das, was man schätzt!« gemeinsame Werte und Normen explizit definiert und interessierte Bewerber wie auch Mitarbeiter anspricht. Mit diesem Arbeitgeberprofil fördert sie ein gemeinsames Verständnis über die Ziele und Werte der Verwaltung und kann insgesamt die Identifikation der Mitarbeiter mit der Verwaltung stärken.

In der Stadtverwaltung München wird der sinnorientierten Arbeit am Gemeinwohl eine zentrale Rolle zugeteilt. Gleichzeitig finden sich mit der Aufforderung zu Flexibilität und Vielfalt aber auch Elemente im Profil, die die Mitarbeiter in ihrem Verhalten und ihrer täglichen Arbeit fordern. Zentrales Ziel bei der Formulierung der Arbeitgebermarke war es jedoch, die Stadtverwaltung München als attraktiven Arbeitgeber für Nachwuchskräfte sowie Bewerber und Bewerberinnen zu positionieren. Personal- und Organisationsreferent Dr. Thomas Böhle ist sehr zufrieden mit dem Ergebnis: »Mit ihrer Arbeitgebermarke ist es der Stadtverwaltung München gelungen, zusammen mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein gemeinsames Verständnis für die Arbeit in der Stadt zu entwickeln und Bewerberinnen und Bewerber jeden Alters anzusprechen.«

4.3.2 Personalmarketing nach innen

Ein Personalmarketing nach innen kann in vielen verschiedenen Formen erfolgen (z. B. interne Werbekampagnen, Mitarbeiterfeste, Würdigung von Arbeitsjubiläen etc.). Gemeinsames Merkmal der Maßnahmen ist, dass sie die Attraktivität der öffentlichen Verwaltung als Arbeitgeber erhöhen und darüber hinaus die persönliche Bindung zwischen Mitarbeiter und Verwaltung stärken sollen. Ein Marketing nach innen verfolgt dabei verschiedene Ziele: Primäres Ziel ist, die Arbeitsmotivation der Mitarbeiter in der öffentlichen Verwaltung über einen längeren Zeitraum zu fördern. Weiterhin sollen die Mitarbeiterbindung erhöht und eine Fluktuation – sei es in die Privatwirtschaft oder in andere Verwaltungen – verhindert werden. Die Ausstrahlungs- bzw. Multiplikatoreffekte zufriedener Mitarbeiter auch außerhalb ihres Arbeitsplatzes sind ein weiteres Ziel, dem auch mit Blick auf ein erfolgreiches Ehemaligen-Management eine wichtige Rolle zukommt.

Hinsichtlich des Personalmarketings nach innen muss jedoch betont werden, dass wesentliche Voraussetzungen für eine hohe Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter in den Bereichen Arbeitsorganisation und Vergütung gelegt werden. Interessante Aufgaben, hohe Qualität der Führung, professionelles Karrieremanagement, ein gutes Arbeitsklima, eine angemessene Vergütung etc. sind die Grundlagen für eine hohe Motivation und Mitarbeiterbindung. Konkrete Maßnahmen werden in den Kapiteln 4.2 und 4.4 behandelt.

Instrumente des Personalmarketings

Nach außen:

Instrument	Inhalt/Ziel
Job- und Karrieremessen	<p>Durch die Teilnahme an anerkannten und gut besuchten Job- und Karrieremessen kann sich die öffentliche Verwaltung direkt an interessierte Bewerberinnen und Bewerber richten. Dabei ist das Ziel, für Absolventinnen und Absolventen von Schulen und Hochschulen Transparenz über Einstiegs- und Karrierechancen im öffentlichen Dienst zu schaffen und negative Vorurteile abzubauen. Die öffentliche Verwaltung kann hier die ganze Breite ihrer vielfältigen Beschäftigungsmöglichkeiten darstellen und sich so als interessanter und abwechslungsreicher Arbeitgeber positionieren.</p> <p>Durch die Teilnahme an Job- und Karrieremessen, die sich auf spezielle Bewerbergruppen konzentrieren (z. B. Ingenieure, Frauen etc.), kann ein Personenkreis gezielt angesprochen werden. Die öffentliche Verwaltung macht hier durch ihre Teilnahme deutlich, dass sie insbesondere an diesen Bewerbergruppen interessiert ist.</p>
Recruiting-Events	<p>Ausgewählten Gruppen von Absolventen wird im Rahmen eines attraktiven Programms (gemeinsame Projektsimulation, Fragerunden an Mitarbeiter etc.) Einblick in die Arbeit im öffentlichen Dienst gewährt.</p> <p>Die herausgehobene Stellung der Teilnehmer aufgrund des Auswahlprozesses stärkt die Bindung an den Arbeitgeber öffentliche Verwaltung. Die überschaubare Größe der Gruppe ermöglicht tiefere Einblicke in die Aufgaben.</p> <p>Auch hier kann die Konzentration auf bestimmte Bewerbergruppen die Attraktivität des öffentlichen Dienstes bei diesen Gruppen erhöhen.</p>
Zusammenarbeit/ Partnerschaften mit Ausbildungsstätten	<p>Die Zusammenarbeit mit Schulen, Berufsschulen, Fachhochschulen und Universitäten im Rahmen von regulärem Unterricht, Projekten, Praktika etc. ermöglicht einen unverbindlichen, aber regelmäßigen Kontakt zwischen öffentlicher Verwaltung und potentiellen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Beide Seiten können sich in informellem Rahmen schon vor einer Bewerbung kennen lernen.</p>
Werbekampagnen	<p>In bundes-, landesweiten oder regionalen Anzeigekampagnen werden die Attraktivität und Vielseitigkeit der Arbeit beim öffentlichen Dienst deutlich gemacht. Dabei gilt es, gerade jene immateriellen Anreize, die für intrinsisch motivierte Mitarbeiter besonders interessant sind, deutlich hervorzuheben (z. B. Arbeiten mit und für die Menschen/die Gesellschaft etc.).</p> <p>Die Möglichkeit einer Karriere im öffentlichen Dienst wird über soziale und kulturelle Grenzen bekannt gemacht.</p>
Mediaplan	<p>Um interessante, qualifizierte und motivierte Bewerber gezielt anzusprechen, reicht die klassische Stellenanzeige nicht mehr aus. Stattdessen sollte ein umfassender Mediaplan ausgearbeitet werden, der die verschiedenen Angebote auf dem Anzeigenmarkt einbezieht (z. B. eigene Webseite, Online-Stellenbörsen, Einbindung von Audio- und Videobotschaften etc.) und aufeinander abstimmt. Attraktiv gestaltete und ansprechend formulierte Stellenanzeigen sind dabei nur ein Bestandteil. Ziel ist es, die Bewerber zielgruppenspezifisch über verschiedene Medien (Print, Online, Radio etc.) anzusprechen und gleichzeitig die Kohärenz der zu übermittelnden Botschaft und Marke sicherzustellen. Ein einheitliches, abgestimmtes Design und Formulierungen stellen sicher, dass auch bei der Nutzung unterschiedlicher Medien eine einheitliche Zielgruppe angesprochen wird.</p>
Employer Branding/ Arbeitgebermarkenbildung	<p>Employer Branding überträgt die Mittel des Produktmarketings und der Markenbildung auf den Arbeitsmarkt. Effizienz und Erfolg der Personalrekrutierung können durch eine Arbeitgebermarke langfristig gesteigert werden. Ziel ist, die öffentliche Wahrnehmung der Verwaltung gezielt in einem unverwechselbaren, glaubwürdigen und griffigen Bild zu bündeln und sich so positiv von den Wettbewerbern auf dem Arbeitsmarkt abzuheben.</p> <p>Gleichzeitig können zudem positive Effekte auf die interne Organisationskultur, Mitarbeiterbindung und Leistungsmotivation entwickelt werden, wenn die Mitarbeiter sich mit der Marke ihres Arbeitgebers identifizieren und mehr Stolz und Verbundenheit mit ihrem Arbeitsplatz entwickeln.</p>

Instrument	Inhalt/Ziel
Praktika- und Aus- bildungsprogramme	Im Rahmen von Praktika wird den Interessenten die Möglichkeit gegeben, tiefe Einblicke in den Arbeitsalltag der öffentlichen Verwaltung zu erlangen. Intensive Betreuung durch Schulungen, Mentoring, Infoveranstaltungen und Ehemaligenarbeit kann diesen Effekt deutlich erhöhen. Gleichzeitig hat die öffentliche Verwaltung die Möglichkeit, die Fähigkeiten und die Leistung potentieller Bewerber intensiv zu testen.
Präsenz in Fachzeit- schriften	Über Artikel in anerkannten Fachzeitschriften, die die verschiedenen Arbeitsfelder der öffentlichen Verwaltung abdecken, wird die Wahrnehmung der öffentlichen Verwaltung als Arbeitgeber mit interessanten intellektuellen Herausforderungen gestärkt. Insbesondere für einige Akademiker steigert die – durch solche Artikel demonstrierte – Möglichkeit zur Publikation neben dem Beruf die Attraktivität des Arbeitgebers öffentliche Verwaltung.
Qualitätslabel	Die Teilnahme an anerkannten Zertifizierungsprozessen für Arbeitgeber (z. B. Fair Company, Top Arbeitgeber, Audit: Beruf und Familie etc.) stellt die öffentliche Verwaltung als attraktiven Arbeitgeber auch im Vergleich zu Wettbewerbern aus der Privatwirtschaft heraus. Dadurch wird eine allgemein positive Wahrnehmung gestärkt.

Nach innen:

Instrument	Inhalt/Ziel
Interne Werbe- kampagnen	Durch interne Kampagnen (mittels Plakaten, E-Mails, Infobroschüren, Veranstaltungen etc.) kann die Identität der Organisation gestärkt oder gar erst geschaffen werden. Die Identifikation mit dem Arbeitgeber öffentliche Verwaltung wird unterstützt, was sich positiv auf Arbeitsmotivation und Personalerhalt auswirkt.
Mitarbeiterevents, -reisen und -veranstaltungen	Auch diese Instrumente fördern Gruppenzusammenhalt und –dynamik und stärken die Organisationskultur. Mitarbeitern wird die Möglichkeit gegeben, sich informeller kennen zu lernen. Der Arbeitgeber macht deutlich, dass er seine Mitarbeiter auch als Person wertschätzt und bereit ist, in sie zu investieren.
Ehemaligenetz- werke	Auch nach dem Ausstieg aus der öffentlichen Verwaltung (Ende des Arbeitsvertrags oder Rente) wird weiterhin durch informelle Treffen auf freiwilliger Basis Kontakt zu ehemaligen Mitarbeitern gehalten. Den aktuellen Mitarbeitern wird damit die Wertschätzung der Person auch über das Arbeitsleben hinaus verdeutlicht. Für die Verwaltung eröffnet sich die Möglichkeit, im Bedarfsfall auf ein breites Netzwerk von erfahrenen Experten zurückgreifen zu können. Zudem können die Ehemaligen als Multiplikatoren gegenüber der Öffentlichkeit zu einem positiven Gesamtbild gegenüber der öffentlichen Verwaltung beitragen.
Expertennetzwerke	Innerhalb der Verwaltung werden Gruppen von Experten einer Fachrichtung zusammengeführt. Dadurch bringt die öffentliche Verwaltung ihre Wertschätzung gegenüber dem Fachwissen dieser Gruppe zum Ausdruck und bietet Raum für Innovation und Querdenker. Expertennetzwerke können darüber hinaus zum bereichs- und behördenübergreifenden Erfahrungsaustausch genutzt werden und so die Kompetenzen der Teilnehmer stärken.
Kommunikation	Eine offene und positive Kommunikation innerhalb der Organisation (über E-Mail, Werkszeitung etc.) gibt Mitarbeitern das Gefühl, über aktuelle Aktivitäten und Schwierigkeiten informiert zu sein, wodurch die Bindung gestärkt wird.

Zukunftsfenster Personalmarketing

Montag, 14. September 2019, Richard Schiller beginnt heute seinen ersten Tag in der Stadtverwaltung Wirzbach, und er ist sehr froh, dass seine Bewerbung gleich im ersten Anlauf erfolgreich war. Wirzbach war zwar nicht seine erste Wahl, lieber wäre ihm das 25 km entfernte Schellingen gewesen, aber beide Verwaltungen arbeiten bei Personalfragen eng untereinander und mit den restlichen Verwaltungen der Region Niederlingen (insges. 1 Mio. Einwohner) zusammen.

Bereits in der Schule hatte sich Herr Schiller für eine Arbeit in der öffentlichen Verwaltung seiner Heimatstadt interessiert, über deren Tätigkeiten ein Mitarbeiter vom Personalamt regelmäßig interessante Vorträge in der Klasse hielt. Schon in der zehnten Klasse hatte Herr Schiller daher ein kurzes Berufspraktikum absolviert, und im Anschluss daran hatte das Personalamt ihn und seine Eltern von Zeit zu Zeit per Post und E-Mail über die Berufs- und Karrierechancen in den Verwaltungen der Region Niederlingen informiert.

Während des Studiums setzte sich der Kontakt fort, und auf verschiedenen Berufsmessen, die Herr Schiller besuchte, präsentierte sich die Region Niederlingen als attraktiver Arbeitgeber im Gesamtnetzwerk der kommunalen Arbeitgeber in Deutschland. Zwar hatte er sich dagegen entschieden, sein Studium durch die Verwaltung finanzieren zu lassen, weil er sich nicht für die ersten drei Berufsjahre verpflichten wollte, aber durch regelmäßige Praktika hatte er trotzdem den Kontakt halten können. Auch einer seiner Dozenten, der hauptberuflich in der öffentlichen Verwaltung arbeitete, hatte ihn ermutigt, diesen Karriereweg einzuschlagen. Von Freunden und Bekannten wusste Herr Schiller ohnehin schon um die Vorzüge der öffentlichen Verwaltung, die als moderner, innovativer Arbeitgeber vielleicht nicht die beste Bezahlung bietet, aber deren flexible Arbeitszeiten und attraktive Weiterbildungsprogramme umso überzeugender sind. Vielleicht würde er sogar die Möglichkeit haben, am Personalaustauschprogramm mit der Region Rellington (UK) teilzunehmen und so internationale Erfahrungen sammeln können.

Zur großen Überraschung seiner Studienkollegen hatte sich Herr Schiller nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre gegen andere attraktive Angebote entschieden und nahm am Personalauswahlverfahren für Niederlingen teil, das er schließlich erfolgreich bestand. Nach einem kurzen generellen Einführungskurs, der ihn auf die Anforderungen in der öffentlichen Verwaltung vorbereitete, hatte er sich schließlich in Rücksprache mit dem örtlichen Personalamt für die Stelle in Wirzbach entschieden. Das Personalamt dort hatte sein Angebot durch ein attraktives Paket an Sozialleistungen etwas aufgebessert, und so konnte Herr Schiller nicht mehr Nein sagen.

Heute - an seinem ersten Tag - freut er sich, Teil eines motivierten Teams der Verwaltung Wirzbachs zu sein und mit seiner Arbeit »für die Menschen« (wie es in der landesweiten Kampagne hieß) einen Beitrag zu leisten.

4.4 Arbeitsorganisation

Eine klassische Kernaufgabe des Personalmanagements ist das Handlungsfeld der Arbeitsorganisation. Hier wird – vereinfacht ausgedrückt – die operative Arbeitsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung sichergestellt. Fragen der Arbeitsorganisation sind:

- :: Zeit: Wann wird gearbeitet?
- :: Ort: Wo wird die Arbeitsleistung erbracht?
- :: Organisation: Wie sind die Arbeitsbeziehungen gestaltet? Welche Strukturen und Prozesse prägen die Arbeit?

Die jeweilige Ausgestaltung der Arbeitsorganisation, die je nach Aufgabe und Organisationseinheit sehr unterschiedlich sein kann, wirkt sich direkt auf das Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Mitarbeitern aus.

Keine Kernarbeitszeit in der Staatskanzlei Brandenburg

Den Mitarbeitern Flexibilität in der Arbeitszeit einräumen und gleichzeitig sicherstellen, dass die Funktionsweise der einzelnen Organisationseinheiten gewährleistet wird, vor diesem Spagat stehen regelmäßig Personalrat und Dienstherr bei den Verhandlungen zu Dienstvereinbarungen. Die Staatskanzlei Brandenburg hat beschlossen, die Frage der Arbeitszeit in Zukunft nicht länger zentral zu regeln: Die »Kernarbeitszeit« wurde abgeschafft. Stattdessen werden in der Dienstvereinbarung »Servicezeiten« festgelegt, die sich jedoch nicht auf den einzelnen Mitarbeiter beziehen, sondern auf die Anwesenheit bzw. Erreichbarkeit der Arbeitsteams.

»Servicezeit ist die vereinbarte durchgängige Erreichbarkeit des Teams. [...] Die Einhaltung der Besetzungstärke, der Serviceversprechen und der Servicezeit sind Sache der jeweiligen Teams.«

(Auszug aus der Dienstvereinbarung der Staatskanzlei Brandenburg)

In der Praxis heißt dies, dass es Aufgabe des Teams ist, sicherzustellen, dass die verschiedenen Pflichten des Teams innerhalb der Servicezeiten wahrgenommen werden. Die zentrale Verwaltung zieht sich aus dieser Frage zurück. Die Mitarbeiter im Team haben so die Möglichkeit, sich frei miteinander abzusprechen und die Erbringung der vereinbarten Serviceleistungen (Wahrnehmung von Standardleistungen, Einzelaufgaben [»spezielle« Aufgaben einzelner Teammitglieder], Erteilung allgemeiner Auskünfte aus dem Aufgabenspektrum etc.) selbst organisiert zu gestalten.

Gerade angesichts von kontinuierlich älter werdenden Belegschaften wird dem Handlungsfeld Arbeitsorganisation in Zukunft eine immer wichtigere Rolle zukommen.

Entgegen nach wie vor verbreiteter Annahmen ist mit dem Alter keineswegs eine generelle Abnahme der Leistungsfähigkeit verbunden (Defizitmodell). Vielmehr spiegelt ein Kompetenzmodell, das von einem differenziellen Altern ausgeht, die Realität erheblich besser wider. Die Fähigkeiten und Kompetenzen entwickeln sich mit dem Altern und auch von Individuum zu Individuum unterschiedlich: Einige,

bspw. körperliche Fähigkeiten, nehmen mit dem Alter ab, andere (z. B. Lernfähigkeit) bleiben auf gleichem Niveau, und wieder andere können auch mit dem Alter noch zunehmen, darunter z. B. Erfahrungswissen, strategisches Denken, souveräner Umgang mit Problemsituationen oder Qualitätsbewusstsein.

Damit die Leistungsfähigkeit bis ins hohe Alter erhalten bleibt und die Kompetenzen Älterer auch entsprechend genutzt werden können, braucht es allerdings ein Arbeitsumfeld, das mögliche Schwächen ausgleicht und Stärken unterstützt.⁸⁶

Mit Blick auf die demographischen Herausforderungen fließen die Anforderungen an die Arbeitsorganisation in den Begriffen alters- und altersgerecht zusammen. Eine alters- und altersgerechte Arbeitsorganisation passt sich den individuellen Anforderungen der Mitarbeiter entlang ihres Erwerbslebenslaufs flexibel an (z. B. über Arbeitszeit- und Arbeitsplatzgestaltung) und stellt sicher, dass Arbeitseinsatz und Arbeitsumfeld über die gesamte Karriere hinweg der individuellen Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter entsprechen.

Eine weniger gute Arbeitsorganisation kann sich demgegenüber negativ auf den Arbeitsprozess und die Mitarbeiter aller Altersgruppen auswirken. So kann fehlende Leistungsmotivation beispielsweise neben anderen Gründen auch durch strukturelle, arbeitsorganisatorische Ursachen bedingt sein: Ein Aspekt, der gerade in öffentlichen Verwaltungen problematisch ist, liegt in einer oft stark arbeitsteiligen und hierarchischen Aufgabenorganisation, die eine klare Ergebnisverantwortung der einzelnen Mitarbeiter verhindert. Zwar geht Arbeitsteilung einher mit notwendigen Vorteilen bei der Arbeits- und Kosteneffizienz. Um jedoch einen deutlich negativen Effekt auf die Arbeitsmotivation zu vermeiden, sollten sich Aufgaben und Organisationsstruktur soweit wie möglich entsprechen, um klare Kompetenzen und Verantwortungen sicherzustellen. Gerade bei älteren Arbeitnehmern wirken sich die Übernahme von Verantwortung und weitgehende Freiheit hinsichtlich der zeitlichen und methodischen Aufgabenbearbeitung ausgesprochen positiv auf die Arbeitsmotivation und das entsprechende Arbeitsergebnis aus.

»Bürofreie Arbeit« in der Stadtverwaltung Hamm

Zur Flexibilisierung der Arbeitszeiten hat die Stadtverwaltung Hamm im Rahmen ihres umfassenden Personalmanagementsystems das Konzept der »Bürofreien Arbeit« eingeführt. Darin erhalten Mitarbeiter die Möglichkeit, bestimmte Aufgaben räumlich und zeitlich völlig frei zu bearbeiten. Für Aufgaben, deren Ergebnis klar definiert werden kann (z. B. Kurzberichte, Präsentationen etc.), können sie gemeinsam mit ihren Vorgesetzten die Ziele der Aufgabe abstimmen und ein bestimmtes Zeitkontingent für die Erfüllung dieser Aufgabe vereinbaren. Bei Ablieferung der vereinbarten Ergebnisse werden ihnen die vorab vereinbarten Stunden auf ihr Zeitkonto gutgeschrieben. Wie, wann und wo sie die vereinbarte Aufgabe erfüllen, bleibt voll und ganz den Mitarbeitern überlassen. Zur Unterstützung dieser Arbeit können die Mitarbeiter der Hammer Stadtverwaltung auf stadteigene Hardware zurückgreifen.

Eine flexible Arbeitszeitgestaltung spielt dabei eine zunehmend wichtige Rolle: Eine Verlängerung der Lebensarbeitszeit wird in vielen psychisch oder physisch belastenden Berufen nicht ohne größere Flexibilität bei der Arbeitszeit und Arbeitsplatzgestaltung umsetzbar sein. Ferner werden zukünftige Generationen angesichts der älter werdenden Gesamtbevölkerung gleichzeitig für die Erziehung ihrer Kinder Verantwortung übernehmen, während sie parallel die Pflege älterer Angehöriger organisieren («Sandwich Generation»). Auch für diese Aufgabe müssen neue flexible Formen der Arbeitsorganisation gefunden werden. Mit Blick auf die zunehmende Bedeutung weicher Anreizfaktoren bei der Stellenwahl haben Aspekte einer modernen, flexiblen Arbeitsorganisation schließlich auch unmittelbare Auswirkungen auf die Attraktivität als Arbeitgeber und damit auf die Personalbeschaffung.

Landkreis Osnabrück: Familienfreundlichkeit steigert Attraktivität und vermeidet Rekrutierungskosten

Angesichts des demographischen Wandels positioniert sich der Landkreis Osnabrück durch ein umfassendes Maßnahmenpaket als familienfreundlicher Arbeitgeber und kann so eine hohe Berufsrückkehrquote und Mitarbeiterbindung erreichen. Dies führt dazu, dass Rekrutierungskosten für Neueinstellungen vermieden werden können: Nach Angaben des Ersten Kreisrates Dr. Reinhold Kassing kostet die Kreisverwaltung jede Neueinstellung zwischen 150 % bis 400 % eines Jahresgehalts.

Bereits während der Abwesenheit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in Mutterschutz und Elternzeit gibt es ein Kontakthalteprogramm mit kontinuierlichen postalischen Informationen über betriebliche Vorgänge und Informationsveranstaltungen. Ein halbes Jahr vor dem Wiedereinstieg beginnt eine Rückkehrschulung. Flexible Arbeitszeitregelungen ohne Kernarbeitszeit und mit Teilzeit in Führungspositionen ermöglichen dann einen familienfreundlichen Arbeitsalltag. Durch ein Eltern-Kind-Büro und einen Betriebskindergarten ist kurzfristig auch die Mitnahme des Kindes ins Büro bzw. die Betreuung in örtlicher Nähe möglich. Untere und mittlere Gehaltsgruppen können zusätzlich Gelder aus einem verwaltungsinternen Fonds »Zuschuss für Kinderbetreuungskosten« bekommen. Im Ergebnis stellt der Landkreis eine hohe Berufsrückkehrquote und eine kürzere Verweildauer in der Elternzeit fest. Des Weiteren sind die Fehlzeiten unterdurchschnittlich, und der Ruf der Kreisverwaltung als Arbeitgeber ist sehr gut: Dies zeigt sich zum Beispiel in konstant hohen Bewerberzahlen für die Ausbildungsplätze: »Wer bei uns einen Ausbildungsplatz erhält, kann eine Party machen«, bringt Dr. Kassing das Image auf den Punkt.

Für seine beispielgebenden Initiativen im Umgang mit dem demographischen Wandel erhielt der Landkreis Osnabrück im Jahr 2007 den European Public Sector Award (EPSA).

Neben der abstrakten Ebene von Hierarchie und Ergebnisverantwortung bieten sich dem Personalmanagement im Handlungsfeld Arbeitsorganisation noch weitere Instrumente, die eine alters- und alterngerechte Arbeitsorganisation unterstützen und damit auch die Arbeitsergebnisse positiv beeinflussen können. Eine wesentliche Rolle kommt dabei Instrumenten zu, die eine institutionalisierte Berücksichti-

gung des Leistungswandels im Erwerbsverlauf ermöglichen, so z. B. Teilzeit und gleitender Übergang in den Ruhestand, Arbeitszeitverkürzungen für ältere Beschäftigte etc.

Instrumente der Arbeitsorganisation

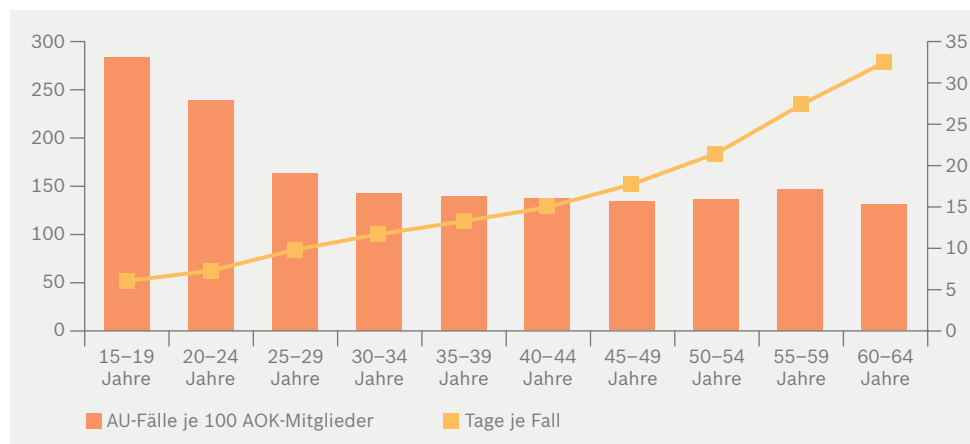
Instrument	Inhalt/Ziel
Verantwortungsstruktur	Die Verteilung von Verantwortung in der öffentlichen Verwaltung für eigene wie auch für fremde Aktivitäten hat einen wesentlichen Einfluss auf die Arbeitsmotivation und Ergebnisorientierung im Arbeitsprozess. Eine klare Zuweisung von Verantwortung für bestimmte Arbeitsabläufe und -ergebnisse gibt Mitarbeitern mehr Souveränität über ihr eigenes Handeln und unterstützt die persönliche Identifikation mit dem Arbeitsergebnis. Dies wirkt sich positiv auf die Ergebnisqualität aus.
Personaleinsatzmatrix	Im Rahmen einer Personaleinsatzmatrix wird eine detaillierte Übersicht über die einzelnen Mitarbeiter und ihre Tätigkeit in der öffentlichen Verwaltung in Relation zur Gesamtorganisation erstellt. Gleichzeitig wird erhoben, für welche weiteren Tätigkeiten der Mitarbeiter qualifiziert wäre und in welchem Bereich noch Schulungsbedarf besteht. Im Rahmen einer demographieorientierten Personaleinsatzmatrix wird darüber hinaus die körperliche und geistige Belastung der Tätigkeit erhoben. Im Ergebnis hat die öffentliche Verwaltung einen Überblick über die Mitarbeiter, deren Tätigkeiten, ihr Potential, ihren Schulungsbedarf und ihre Belastung.
Arbeitsflexibilisierung	Mit der Flexibilisierung der Arbeit trägt die öffentliche Verwaltung den gestiegenen Anforderungen der Mitarbeiter Rechnung. Flexibler gestaltet werden können dabei sowohl die Arbeitszeit (Gleitzeit, Kernarbeitszeit, Flexzeit etc.) als auch der Ort der Arbeit (Telearbeit, bürofreie Arbeit etc.). Ziel der stärkeren Flexibilisierung ist es, den Mitarbeitern mehr Souveränität bei der Aufgabenerfüllung zu gewähren. Mitarbeiter bekommen so die Möglichkeit, die Arbeitsanforderungen leichter mit ihren eigenen Zeiterfordernissen in Einklang zu bringen. Dieses Entgegenkommen des Arbeitgebers wird zudem auch seitens der Mitarbeiter honoriert, die so eher bereit sind, im Bedarfsfall höhere Arbeitsleistung zu erbringen.
Arbeitszeitkonten	Arbeitszeitkonten sind ein Element von Modellen flexibler Arbeitszeiten. Dabei haben Mitarbeiter die Möglichkeit, erbrachte Arbeitsstunden auf Konten zu sammeln und diese Konten in Abstimmung mit dem Vorgesetzten abzubauen. Der Zeitraum, für den diese Arbeitszeitkonten erfasst werden, ist variabel und kann von Jahreskonten bis Lebenskonten reichen. Arbeitszeitkonten unterstützen eine lebensphasengerechte Arbeitsorganisation. Die angesparte freie Zeit hilft den Mitarbeitern, die »rush hour of life« zu entzerren, und schafft Freiräume für z. B. die Betreuung von Kindern oder Angehörigen. Die freie Zeit kann von Mitarbeitern, aber auch für freiwillige Weiterbildungen genutzt werden. Arbeitgeber können solche Bildungsauszeiten, die für beide Seiten vorteilhaft sind, auch gezielt, z. B. finanziell oder durch bessere Entwicklungschancen, unterstützen. Eine weitere Option ist, die angesparte Zeit für einen gleitenden Übergang in den Ruhestand zu nutzen und so eine Alternative zu den auslaufenden, staatlich unterstützten Altersteilzeitmodellen aufzubauen.
Teilzeit und gleitender Übergang in den Ruhestand	Ein weiteres Element flexibler Arbeitszeiten ist die Teilzeitarbeit z. B. im Rahmen von »Jobsharing«. Die zusätzliche freie Zeit gibt Mitarbeitern die Möglichkeit, individuelle Bedürfnisse (Kinder- oder Angehörigenbetreuung, Wunsch nach mehr Freizeit etc.) besser mit den Anforderungen der Arbeit in Einklang zu bringen. Dies wirkt sich positiv auf die Arbeitszufriedenheit und -motivation aus. Gerade auch im Rahmen der Personalfreistellung im Rentenfall bietet die sukzessive Verkürzung der Arbeitszeit eine Möglichkeit, langsam den Weg in den Ruhestand zu gehen.

Instrument	Inhalt/Ziel
Arbeitszeitformen für Ältere	Mit Blick auf die zunehmende Lebensarbeitszeit gilt es in Zukunft, die Arbeit auch zeitlich so zu organisieren, dass Mitarbeiter ihr auch mit fortschreitendem Alter weiter gerecht werden können. Konkret bedeutet dies, dass ältere Mitarbeiter z. B. von belastenden Schichtdiensten ausgenommen werden können oder dafür nur in Ausnahmefällen zur Verfügung stehen. Dadurch wird langfristig die Arbeitsfähigkeit erhalten.
Arbeitszeitverkürzungen für ältere Beschäftigte	Fehlzeiten und Frühverrentung können auch durch gezielte Arbeitszeitverkürzungen sowie längere Regenerationspausen (Seniorenpausen/Seniorenrurlaub) für Ältere reduziert werden. Kosten, die durch die relativ geringfügig verkürzten Arbeitszeiten entstehen, können z. B. durch die Reduktion von Fehlzeiten oder die Bindung von Erfahrungswissen reduziert werden.
Bereitstellung altersgerechter Tätigkeiten	Eine Aufgabe im Bereich der Arbeitsorganisation besteht auch darin, beim Aufgabenzuschnitt darauf zu achten, dass altersgerechte Tätigkeiten bestehen bleiben oder ggf. geschaffen werden können. Das sind Aufgaben, denen ältere Mitarbeiter hinsichtlich der physischen und psychischen Belastung gerecht werden können. In diesem Zusammenhang kann bspw. ein erneutes Insourcing von einfachen, altersgerechten Tätigkeiten erwogen werden, die aus Kostengründen an externe Leistungserbringer verlagert wurden.
Altersgemischte Teams	Durch die strategische Entscheidung, die Arbeit in altersgemischten Teams zu organisieren, gibt die öffentliche Verwaltung den jüngeren und älteren Mitarbeitern die Möglichkeit, von den Stärken der jeweils anderen Gruppe zu profitieren. Sie unterstützt damit den Wissenstransfer in beide Richtungen und kann so die Qualität der Arbeitsergebnisse verbessern.
Work Life Balance	Eine zentrale Aufgabe der Arbeitsorganisation ist die Sicherung einer angemessenen »Work-Life-Balance« für die Mitarbeiter. Ziel ist es, den Mitarbeitern neben dem hohen zeitlichen Einsatz im Beruf Zeit für die Entfaltung individueller Lebensentwürfe zu geben (Familie, Hobby, Vereine, Parteien etc.). Diese auf Ausgleich bedachte Organisation des Arbeitsprozesses fördert die Motivation und erhält langfristig die Arbeitsfähigkeit.
Rückkehrkonzepte	Als Bestandteil eines aktiven Ehemaligen-Managements wird im Rahmen von Rückkehrkonzepten den Mitarbeitern die Möglichkeit gegeben, nach dem zeitweiligen oder endgültigen Austritt aus dem Berufsleben im Rahmen von Projekten oder auch im Rahmen einer erneuten Festanstellung in die öffentliche Verwaltung zurückzukehren. Rückkehrkonzepte richten sich an: Eltern, die nach der Elternzeit oder Beurlaubung zur Kinderbetreuung wieder in ihren Beruf zurückkehren wollen. Ihr Wiedereinstieg wird durch Kontaktprogramme während der Beurlaubung und Rückkehrschulungen unterstützt, um so schnell eine volle Einsatzbereitschaft wiederherstellen zu können. Mitarbeiter, die aus Altersgründen aus der öffentlichen Verwaltung ausscheiden. Um ihre Expertise für die öffentliche Verwaltung zu erhalten, werden Arbeitsformen (z. B. Projekte oder Auftragsarbeit) geschaffen, die es erlauben, auch im Ruhestand mit der öffentlichen Verwaltung zusammenzuarbeiten. Mitarbeiter, die im Rahmen ihrer individuellen Entwicklung zu anderen Arbeitgebern gewechselt haben und denen im Rahmen von Rückkehrkonzepten die Möglichkeit eröffnet wird, in den öffentlichen Dienst zurückzukehren.
Berücksichtigung des Leistungswandels im Erwerbsverlauf	Die Entwicklung der Arbeitsfähigkeit ist u. a. auch abhängig von den Belastungen am jeweiligen Arbeitsplatz. Um die Beschäftigungsfähigkeit möglichst lange aufrechtzuerhalten, sollten monotone Arbeiten vermieden bzw. die Arbeitsplätze so gestaltet werden, dass wechselnde Tätigkeiten zu verrichten sind. Hier spielen aber auch Maßnahmen der »Altersgerechten Arbeitszeitgestaltung« und »Präventive Gesundheitsförderung« eine Rolle sowie die Möglichkeiten einer »Horizontalen Karriere« (bzw. Fachkarriere vgl. Kapitel 4.6.2).

4.5 Gesundheitsmanagement

Zentraler Bestandteil eines altersgerechten Personalmanagements ist das Gesundheitsmanagement. Körperliche Gesundheit und Wohlbefinden sind die Grundlage für Arbeitsfähigkeit, Leistungsfähigkeit und Motivation. Handlungsfähige Verwaltungen sind auf gesunde und leistungsfähige Mitarbeiter angewiesen. Gleichzeitig stellen hohe Arbeitsunfähigkeitsraten – egal in welcher Altersgruppe – für die Verwaltungen einen erheblichen Kostenfaktor dar. Betriebswirtschaftlich ist die Gesundheit der Mitarbeiter also ein hohes Gut, in das es sich zu investieren lohnt. Dies gilt umso mehr für Organisationen mit einem zunehmenden Anteil älterer Mitarbeiter. Denn ältere Menschen werden zwar seltener krank als jüngere Kollegen, sind aber im Krankheitsfall von längeren Fehlzeiten betroffen (vgl. Abbildung 29). Dem Arbeitgeber steht jedoch eine breite Palette an Maßnahmen zur Verfügung, die die Arbeitsunfähigkeitszeiten der älteren wie auch der jüngeren Mitarbeiter positiv zu beeinflussen.

Abbildung 29 | Zahl und Dauer von Erkrankungen in Abhängigkeit vom Alter

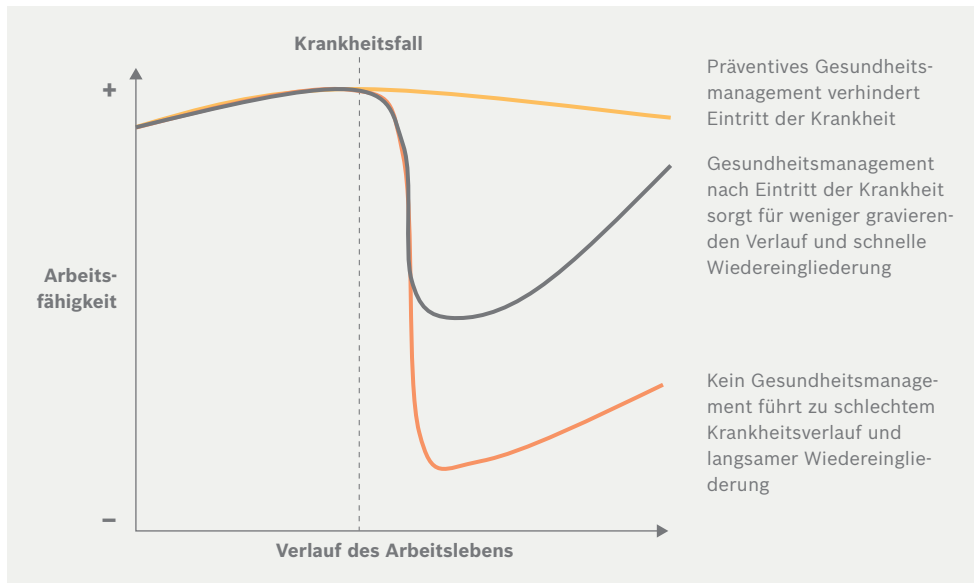


Quelle: Badura et al. (2003)

Viele dieser Maßnahmen können und sollten bereits präventiv zu einem frühen Zeitpunkt des Arbeitslebens ansetzen. Vor allem viele chronische Krankheiten ergeben sich durch jahre- und jahrzehntelange Ausübung von Tätigkeiten, die durch ein belastendes Arbeitsumfeld und/oder eine ungesunde Lebensführung, die Gesundheit beanspruchen. Rechtzeitige präventive Maßnahmen helfen, die Entwicklung solcher Krankheitsbilder zu verhindern. Aber auch nach dem Krankheitsfall kann proaktives Gesundheitsmanagement helfen, die Arbeitsfähigkeit von betroffenen Mitarbeitern rasch zu verbessern oder sogar generell zu erhalten (vgl. Abbildung 30).

Der öffentlichen Verwaltung stehen zahlreiche praxiserprobte Instrumente für ein erfolgreiches Gesundheitsmanagement zur Verfügung. Dabei dürfen die einzelnen Maßnahmen jedoch nicht losgelöst voneinander betrachtet werden, sondern müssen ein kohärentes Gesamtsystem bilden, das auf die individuellen Bedürfnisse der einzelnen Mitarbeiter Rücksicht nimmt.

Abbildung 30 | Einfluss von Gesundheitsmanagement auf die Arbeitsfähigkeit (schematisch)



Quelle: eigene Darstellung

Stadt Oldenburg: Betriebliche Gesundheitsförderung sichert die langfristige Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter

Die Stadt Oldenburg betreibt eine umfassend angelegte betriebliche Gesundheitsförderung, um die langfristige Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter sicherzustellen. Sie setzt dabei auf einen Mix aus Eigenverantwortung der Mitarbeiter und Engagement des Arbeitgebers.

Wichtige Grundprinzipien der Angebote sind Prävention, Zielgruppenorientierung und Kontinuität. Im Vordergrund bei allen Maßnahmen steht, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu motivieren, Gesundheit in eigener Sache zu betreiben.

Neben den Kursangeboten werden besonders belastete Bereiche durch die Bildung von Gesundheitszirkeln und/oder arbeitsplatzbezogenen Bewegungsanalysen unterstützt. Im Rahmen der Gesundheitszirkel werden Mitarbeiter aus bestimmten Bereichen der Stadtverwaltung (z. B. Müllabfuhr, Gartenbau, Kinderbetreuung) bei ihren täglichen Arbeiten begleitet. Die Beobachtungen fließen in gemeinsame Workshops mit den Mitarbeitern ein, in denen konkrete tätigkeitsbezogene Gesundheitsmaßnahmen (z. B. richtige Haltung beim Bücken, Baumschneiden etc.) entwickelt werden. Die Führungskräfte müssen die Durchführung der Maßnahmen nachhalten, ihnen kommt somit eine zentrale Rolle bei der Umsetzung zu.

Im Ergebnis ist die aktuelle Krankenquote der Stadt Oldenburg im Vergleich zu anderen Städten mit 5,1 % sehr gering.

Maßnahmen im Bereich der klassischen Gesundheitsprävention sollten mit einer Arbeitsplatz- bzw. Gefährdungsbeurteilung beginnen, in die die entsprechenden Beschäftigten mit eingebunden werden. Ergebnisse können beispielsweise von einer Entlastung älterer Beschäftigter von lang anhaltenden starken körperlichen Belastungen über ergonomisch angepasste Arbeitsplätze und Vorkehrungen im Bereich des Unfallschutzes bis hin zur Vermeidung kontinuierlicher psychischer Belastungen reichen. Flankierend können mittels persönlicher Gespräche und Gesundheitschecks Veränderungen der Leistungsfähigkeit frühzeitig erkannt werden, um gezielt mit entsprechenden Maßnahmen entgegenzuwirken.

In-House-Physiotherapie in der Staatskanzlei Brandenburg

Modernes Gesundheitsmanagement sollte gegenüber den Mitarbeitern dienstleistungsorientiert erfolgen, d. h. sich an ihre Bedürfnisse anpassen und ihren Wünschen entgegenkommen. Um diesem Anspruch gerecht zu werden, hat die Staatskanzlei Brandenburg einer örtlichen Physiotherapie-Praxis ermöglicht, ihre Dienstleistungen vor Ort zu erbringen. Dafür wurde ein geeigneter Raum zur Verfügung gestellt.

Mitarbeiter haben so die Möglichkeit, ärztlich verschriebene Behandlungen direkt am Arbeitsplatz wahrzunehmen. Anreise- und Wartezeiten entfallen so, und das Angebot ist für die Mitarbeiter ausgesprochen bequem. Neben der ärztlichen Behandlung haben Mitarbeiter natürlich auch die Möglichkeit, Behandlungen wie Massagen oder chiropraktische Behandlungen auf privater Basis wahrzunehmen.

Durch die Einrichtung der physiotherapeutischen Außenstelle soll der Krankenstand in der Staatskanzlei Brandenburg, insbesondere mit Blick auf Rückenleiden und andere Haltungsbeschwerden, deutlich reduziert werden.

Durch Gesundheitsmanagement als Teil des Personalmanagements kann die öffentliche Verwaltung:

- :: die Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter erhalten und Fehlzeiten reduzieren,
- :: know-how-Verlust aufgrund frühzeitigen Ausscheidens aus dem Erwerbsleben vermeiden,
- :: die Mitarbeiterzufriedenheit und Motivation der Beschäftigten steigern.

Benchmarking des Gesundheitsmanagements bei der Deutschen Rentenversicherung Bund

Die Deutsche Rentenversicherung Bund (DRV Bund) mit ihren ca. 24.000 Mitarbeitern ist innerhalb der Bundesverwaltung dem Personalabbaubereich zugeordnet. Das heißt, dass jährlich nur eine sehr geringe Zahl an Nachwuchskräften eingestellt werden kann und das Ziel der Personalpolitik weiterhin der Personalabbau ist. Dadurch steigt das aktuelle Durchschnittsalter von 43,5 Jahren jährlich um etwa acht Monate.

Um die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter auch in Zukunft sicherzustellen, hat die DRV Bund deshalb ein konsequentes Benchmarking beim Gesundheitsmanage-

ment eingeführt. Dazu gehört eine Erfassung und Auswertung der Krankenstände der Mitarbeiter auf allen Organisationsebenen. Treten in einer Abteilung deutliche Abweichungen vom durchschnittlichen Krankenstand der DRV Bund auf, so erfolgt ein Angebot an die Abteilungsleiter, dieses Phänomen in Zusammenarbeit mit einer Koordinationsstelle näher zu betrachten.

Hierfür ist es möglich, innerhalb der Abteilung Krankenstände der Dezernate zu vergleichen und das beste und das schlechteste Dezernat innerhalb der Abteilung zu identifizieren. Die Mitarbeiter beider Referate erhalten im nächsten Schritt Fragebögen, mit deren Hilfe die Arbeitssituation und das Arbeitsumfeld untersucht werden. Anschließend werden gemeinsam mit der Koordinationsstelle Handlungsfelder entwickelt und umgesetzt, die helfen, Verbesserungen zu erzielen. Auch die anderen Dezernate der Abteilung erhalten die Möglichkeit, den Erhebungsprozess und die Auswertung der Ergebnisse in den beiden untersuchten Dezernaten zu verfolgen, um so auch in ihren Dezernaten positive Veränderungen im Gesundheitsmanagement zu initiieren.

Instrumente des Gesundheitsmanagements

Instrument	Inhalt/Ziel
Kooperative Arbeitsplatz-/Gefährdungsbeurteilung	Erhebung und Analyse der Belastungen/Gefährdungen an den unterschiedlichen Arbeitsplätzen in der Verwaltung. Die Beschäftigten werden in den Analyseprozess im Rahmen von Workshops einbezogen mit dem Ziel, gemeinsam Maßnahmen für die Bereitstellung eines sicheren, ergonomischen und gesundheitsförderlichen Arbeitsplatzes zu erarbeiten. Die (schrittweise) Umsetzung ermöglicht gesunde Berufsverläufe, erhöht die Mitarbeiterzufriedenheit und reduziert krankheitsbedingte Fehlzeiten.
Gesundheitscheck	Allen Mitarbeitern wird die Möglichkeit geboten, in regelmäßigen Abständen einen umfassenden »Gesundheitscheck« durchführen zu lassen. So können frühzeitig Erkrankungen erkannt, präventive Maßnahmen ergriffen und die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten im Erwerbsverlauf erhalten werden.
Betriebliche Gesundheitsleistungen	Die Verwaltung bietet den Mitarbeitern kostenlos gesundheitsfördernde Leistungen an: zum Beispiel Gripeschutzimpfungen, Massagen am Arbeitsplatz, finanzielle Unterstützung bei »alternativer medizinischer Behandlung«, Reisechutzimpfungen, zusätzliche Vorsorgeuntersuchungen etc. (vgl. Igel-Leistungen). Solche zusätzlichen Sozialleistungen helfen zudem, die öffentliche Verwaltung als attraktiven Arbeitgeber zu positionieren, und steigern die Identifikation und Motivation der Mitarbeiter.
Gesundheitscoaching	In Workshops, die i. d. R. durch externe Experten durchgeführt werden, sollen den Beschäftigten die negativen Auswirkungen von bspw. falscher Ernährung oder mangelnder Bewegung vermittelt werden. Ein so gefördertes Gesundheitsbewusstsein hat langfristig positive Auswirkungen auf Leistungsfähigkeit und Fehlzeiten.
Betriebssport	Flankierend zum Gesundheitscheck und zum Gesundheitscoaching kann die körperliche (und damit einhergehend auch die geistige) Konstitution durch ein breites Sportangebot für die Beschäftigten deutlich verbessert werden.
Planung »gesunder Erwerbsverläufe«	Unter Einbeziehung der Beschäftigten wird eine altersorientierte Laufbahngestaltung entwickelt. Darunter ist bspw. die vorausschauende Planung von Tätigkeitswechseln zu verstehen, die altersbedingten Änderungen der Leistungsfähigkeit gerecht werden, aber auch die Planung von begleitenden Qualifizierungsmaßnahmen. Eine solche Laufbahngestaltung ist vor allem bei Tätigkeiten mit hohen körperlichen Belastungen sinnvoll.

Instrument	Inhalt/Ziel
Veränderung quantitativer Leistungsvorgaben	Die quantitativen Anforderungen an ältere Mitarbeiter mit ärztlich diagnostizierten Gesundheitsbeeinträchtigungen bzw. Leistungseinschränkungen werden reduziert. Im Gegenzug können Fehlzeiten gesenkt und damit die Kosten, die durch die geringeren Leistungsvorgaben entstehen, kompensiert werden.
Wiedereingliederungscoaching	Mitarbeiter werden nach längeren krankheitsbedingten Arbeitsausfällen professionell durch die Führungskräfte und Mediziner bei der Wiederaufnahme der Arbeit begleitet. Ziel ist, die Mitarbeiter langsam an ihre ursprüngliche Aufgabe heranzuführen bzw. diese bedarfsgerecht zu verändern. Dadurch sollen unnötige Überlastungen beim Arbeitsbeginn vermieden und übermäßiger Leistungsdruck abgebaut werden. Weiterhin können im Rahmen dieses Prozesses gezielt medizinische Rehabilitationsmaßnahmen beschlossen werden, die die Arbeitsfähigkeit des Mitarbeiters unterstützen.
Work Ability Index (WAI)	Mit dem WAI wird die Arbeitsfähigkeit von Erwerbstätigen beurteilt. Dies geschieht mittels eines Fragebogens, der entweder von den entsprechenden Beschäftigten selbst oder von Dritten, bspw. dem Betriebsarzt im Rahmen einer Untersuchung, ausgefüllt wird. Der WAI erlaubt auf einer Skala von 7 »keine Arbeitsfähigkeit« bis 49 »maximale Arbeitsfähigkeit«, u. a. die Abschätzung von Risiken bzgl. Arbeitsunfähigkeit und Frühinvalidität.
Stress-Management	Im Rahmen von Seminaren und Workshops wird der bewusste Umgang mit Stresssituationen im Arbeitsalltag, aber auch im privaten Bereich trainiert. So sollen die Mitarbeiter eine erfolgreiche Bewältigung der psychologischen Belastungen des Alltags erlernen.

4.6 Personalentwicklung

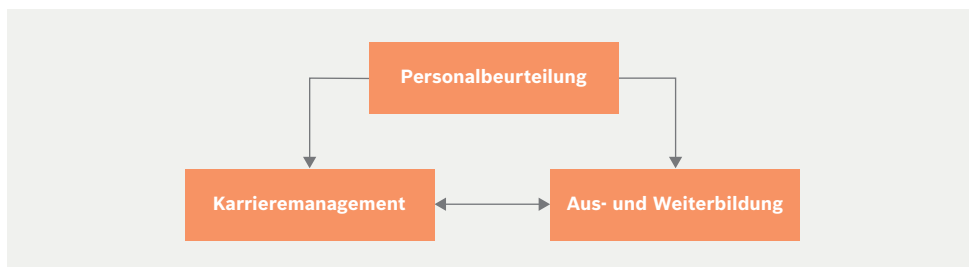
Mitarbeiter hinsichtlich ihrer Fähigkeiten und Kompetenzen in die Lage zu versetzen, zukünftige Anforderungen in ihrem Arbeitsgebiet kompetent bearbeiten zu können oder sich für neue Tätigkeiten zu qualifizieren, diese Aufgabe steht im Zentrum der Personalentwicklung. Angesichts von Verwaltungen, die zukünftig komplexer werdende Aufgaben mit weniger, dafür aber älterem Personal bewältigen müssen, gewinnt die kontinuierliche Fort- und Weiterbildung des Personals erheblich an Bedeutung. Gleichzeitig wird es Aufgabe der Personalentwicklung sein, die Attraktivität der öffentlichen Verwaltung für neue Mitarbeiter durch Karrierechancen und Weiterbildungsmöglichkeiten zu erhöhen und leistungsorientierten Mitarbeitern professionelle Unterstützung für ihre Weiterentwicklung zu bieten.

Im Rahmen einer demographieorientierten Personalpolitik zielen Personalentwicklungsmaßnahmen nicht nur auf ältere Mitarbeiter. Vielmehr müssen im Sinne eines lebenslangen Lernens alle Mitarbeiter dahingehend entwickelt werden, dass sie langfristig eine Flexibilität im Einsatz behalten, um auf zukünftige Veränderungen reagieren zu können. Der hohe Altersdurchschnitt der gegenwärtigen Belegschaften führt jedoch dazu, dass kurzfristig die Qualifizierung älterer Mitarbeiter in das Zentrum der Personalentwicklung rückt. Ältere Mitarbeiter sind nicht grundsätzlich weniger lernbereit als jüngere, aber sie stellen andere Anforderungen an Schulungs- und Weiterbildungsangebote. Hier sind insbesondere die Bereitschaft und Motivation älterer Mitarbeiter zum lebenslangen Lernen eine Herausforderung für die Personalentwicklung. Für das Personalmanagement heißt das, die Voraussetzungen, Strukturen und Anreize für lebenslanges Lernen zu schaffen und Angebote zu konzipieren, die der individuellen Lernbereitschaft und den Lernpräferenzen der Mitarbeiter entsprechen.

In der Literatur werden vielfach die fehlenden Entwicklungs- und Ausbildungsmöglichkeiten als systemimmanentes Problem des öffentlichen Dienstes identifiziert.⁸⁷ Die im öffentlichen Dienst üblichen Beförderungsautomatismen führen dazu, dass eine strategische und flexible Personalentwicklung vielfach nicht stattfindet bzw. nicht stattfinden kann. Starre vertikale Laufbahnentwicklungskonzepte, die sowohl vonseiten der Mitarbeiter als auch der Personalverwaltung eingeklagt werden können, schränken die möglichen Entwicklungschancen zusätzlich ein. Diese systematische Begrenzung von Personalentwicklungsmöglichkeiten hat negative Konsequenzen sowohl für die Entfaltung der vorhandenen Kompetenzen im öffentlichen Dienst als auch für die Motivation und schließlich die Leistung der Mitarbeiter.

Die Instrumente der Personalentwicklung lassen sich grundsätzlich in drei Kategorien einordnen, wie Abbildung 31 zeigt. Die Personalbeurteilung bildet den logischen Anfang jeglicher Personalentwicklungsmaßnahmen und ist die Basis für ein gezieltes Karrieremanagement und die Aus- und Weiterbildung. Während sich das Karrieremanagement auf den Entwicklungspfad des Mitarbeiters und seine Position in der Firma konzentriert, beschreibt die Aus- und Weiterbildung die individuelle Entwicklung von Fähigkeiten und Kompetenzen. Dabei bestehen jedoch auch Wechselwirkungen: So stellt die Aus- und Weiterbildung die Basis einer Karriere dar, während sich aus den Karrierezielen der Aus- und Weiterbildungsbedarf ableiten lässt.

Abbildung 31 | Instrumente der Personalentwicklung



Quelle: Prognos 2008

Moderne Personalentwicklung in der Verwaltung bedeutet gleichzeitig auch, dass es zu einer Dezentralisierung von Personalentwicklungsmaßnahmen bis hinunter auf die Ebene der einzelnen Abteilungen und Referate kommt.⁸⁸ Damit wird zum einen der Tatsache Rechnung getragen, dass in der Personalentwicklung kein »One-Size-Fits-All-Ansatz« möglich ist.⁸⁹ Zum anderen zeigt sich darin auch, dass die Personalentwicklung der Zukunft nicht zentral durch die Personalabteilung gesteuert wird, sondern innerhalb der einzelnen Abteilungen und Referate in enger Abstimmung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter stattfindet. In der Konsequenz erfordert dies aber, dass auf allen Positionen mit Führungsverantwortung Kompetenzen und Instrumente für die Personalentwicklung vorhanden sein müssen.

⁸⁷ Vgl. Thom/Ritz (2008)

⁸⁸ Vgl. Rump/Sattelberger/Fischer (2005)

⁸⁹ Vgl. Berman/Bowman/West/Van Wart (2006)

Der inhaltliche Schwerpunkt der Personalentwicklung in der öffentlichen Verwaltung im Bereich der Bildung und Weiterbildung liegt derzeit vor allem auf der fachlichen Ebene. Die Entwicklung von Soft Skills, Führungsqualitäten, Arbeitsmethoden etc. steht demgegenüber weniger im Fokus. Es sind aber gerade diese eher »weichen« Kompetenzen, die im zukünftigen Arbeitskontext stärker gefordert werden und die zugleich auch für die Potentialentwicklung und die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter insgesamt eine wichtige Rolle spielen. Die Personalentwicklung wird in Zukunft diese Bereiche stärker berücksichtigen müssen, um den zukünftigen Arbeitsanforderungen besser zu entsprechen und die vorhandenen Kompetenzen nachhaltig nutzen zu können.

Ein wichtiger Baustein auf dem Weg zum lebenslangen Lernen ist zunächst die »Selbstenwicklung des Mitarbeiters«, also das Lernen zu lernen. Dabei entwickelt der Mitarbeiter die Fähigkeit und Bereitschaft, selbstständig Probleme und Abweichungen von der Routine zu identifizieren und nach neuen Problemlösungen zu suchen. In diesem Zusammenhang nehmen Mitarbeiter z. B. eigenen Schulungsbedarf wahr und entwickeln gemeinsam mit dem Vorgesetzten Lösungsstrategien. Diese Stärkung der Lern- und Handlungsautonomie der Mitarbeiter unterstützt langfristig seine Produktivität und Leistungsfähigkeit und damit die Effizienz der gesamten öffentlichen Verwaltung.

Aus Sicht des Arbeitgebers öffentliche Verwaltung ist eine umfassende Personalentwicklung der Mitarbeiter auch mit Risiken behaftet, da sie vielfach an hohe Investitionen gekoppelt ist, deren Amortisation zunächst ungewiss ist. Der Aufbau von Fähigkeiten und Kompetenzen birgt theoretisch die Gefahr, sich aus der öffentlichen Verwaltung »heraus-zu-entwickeln« und der öffentlichen Verwaltung als Mitarbeiter verloren zu gehen. Allerdings unterschätzt eine solche Sicht die Motivations- und Bindungswirkung von Personalentwicklungsmaßnahmen. Erfahrungen in der Privatwirtschaft zeigen, dass die Fluktuationsrate in jenen Unternehmen am niedrigsten ist, die umfassend in die Entwicklung ihrer Mitarbeiter investieren.⁹⁰ Ziel von Personalentwicklung muss es somit sein, »to make the workforce able to leave, but want to stay«.⁹¹

Durch Führungskräftenachwuchsprogramme kontinuierlich Personal entwickeln, motivieren und binden

In vielen Bereichen des öffentlichen Dienstes sind bereits sogenannte Führungskräftenachwuchsprogramme im Einsatz, um Nachwuchspersonal mit Führungsqualifikationen frühzeitig zu identifizieren und zu fördern.

Beispiel Landkreis Osnabrück: Nach einem absolvierten Grundtraining (Inhalte beispielsweise: Moderation, Zielvereinbarungen, Controlling) können sich interessierte Führungsnachwuchskräfte für ein »Potentialentwicklungs-Assessment-Center« bewerben. Das Bestehen des Assessment-Centers eröffnet die Teilnahme an einer 15-monatigen Weiterbildungsphase mit jeweils mehrtägigen Seminaren (Inhalte beispielsweise: Rollenverständnis, Kommunikationstechniken, Coaching). Das Führungskräftenachwuchsprogramm hat für beide Seiten

⁹⁰ Vgl. Rump/Sattelberger/Fischer (2005)

⁹¹ Vgl. Tamkin/Hillage (1999)

Vorteile: Es ermöglicht dem Landkreis Osnabrück die Identifikation seines Nachwuchspools, und gleichzeitig senkt die systematische interne Rekrutierung das Risiko externer Fehlbesetzungen. Darüber hinaus erhalten Mitarbeiter in einem transparenten Verfahren Klarheit über ihre Entwicklungschancen oder ihre Defizite.

Beispiel Baden-Württemberg: Der Führungslehrgang der Führungsakademie Baden-Württemberg bereitet ausgewählte hochqualifizierte Teilnehmer aus der Landesverwaltung und auch Teilnehmende aus Wirtschaftsunternehmen, Kommunen, kirchlichen Einrichtungen und anderen Bereichen außerhalb der Landesverwaltung systematisch auf leitende Führungsfunktionen vor. Der elfmonatige Lehrgang besteht aus Kursen, gemeinsamer Projektarbeit und zwei Praktika in Wirtschaftsunternehmen und im Ausland.

4.6.1 Personalbeurteilung

Die Notwendigkeit von regelmäßiger Personalbeurteilung ist aufgrund der lebenslangen Beschäftigung und der automatischen Beförderung im öffentlichen Dienst bisher nur sehr begrenzt anerkannt worden. Im Zuge einer Professionalisierung des Personalmanagements und der Personalentwicklung nimmt ihre Bedeutung aber stetig zu.⁹²

Die Personalbeurteilung dient dazu, die bisherigen Leistungen und vor allem das Potential des Mitarbeiters genauer einschätzen zu können.⁹³ Sie legt damit die Basis für weitere Personalentwicklungsmaßnahmen. Eine systematische Personalbeurteilung kann zum Beispiel ergeben, dass ein Mitarbeiter in einer operativen Position hervorragende Leistungen erbringt, jedoch für eine Führungsposition wenig geeignet ist. Im Ergebnis könnte dieser Mitarbeiter gezielte Unterstützung für eine Fachkarriere erhalten.

Zwar zeigt sich in der Praxis, dass die Personalbeurteilung nicht zu unterschätzende Kosten verursacht (z. B. für die Schulung von Mitarbeitern sowie der notwendige Zeitaufwand für die Durchführung der Personalbeurteilung). Gleichzeitig ist jedoch nur so eine strategische und transparente Personalentwicklung möglich.

Wichtig mit Blick auf die Personalentwicklung ist, dass die Personalbeurteilung nicht nur als Leistungsbeurteilung verstanden werden darf, wie sie z. B. als Grundlage von leistungsbezogenen Gehältern eingesetzt wird. Zwar ist die Leistungsbeurteilung ein Bestandteil der Personalbeurteilung; diese geht jedoch im Rahmen der Personalentwicklung darüber hinaus, da sie sich am Entwicklungspotential und den Entwicklungschancen von Mitarbeitern orientiert und dazu - über die bisherige Leistung hinaus - auch die Motivation und die Kompetenzen des Mitarbeiters berücksichtigt.⁹⁴

92 Vgl. Thom/Ritz (2008)

93 Vgl. König/Haßelmann (2001)

94 Vgl. Thom/Ritz (2008)

Instrumente der Personalbeurteilung

Instrument	Inhalt/Ziel
Erfassung arbeitsbiografischer Daten	Dabei werden zumeist ohnehin schon vorliegende Daten über den Mitarbeiter hinsichtlich seiner Kompetenzen und Entwicklung (z.B. Bildungsabschluss, Weiterbildungen, Alter, andere Arbeitserfahrungen etc.) systematisch erfasst und aufbereitet.
Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch	In solchen Gesprächen besprechen Mitarbeiter und Vorgesetzter in regelmäßigen Abständen die bisherige Karriereentwicklung und – in kooperativem Rahmen – mögliche Ziele für die Zukunft. Um ein solches Gespräch nicht zu überfrachten und eine klare Trennung zwischen Leistungsbeurteilung und Potentialanalyse zu erreichen, ist es empfehlenswert, zwei getrennte Gespräche durchzuführen. ⁹⁵ Vgl. Zielvereinbarungsgespräche, Personalentwicklungsgespräche
Zielvereinbarungsgespräche	Im Zielvereinbarungsgespräch zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem werden in kooperativem Rahmen die erwarteten zukünftigen Leistungen des Mitarbeiters vereinbart sowie die Zielerreichung der Vorjahresziele besprochen. Ursachen für Leistungserfüllung oder auch Nichterfüllung werden offen besprochen. ⁹⁶ Zielvereinbarungen sollen SMART formuliert sein (S pezifisch = spezifisch, M eurable = messbar, A chievable = erreichbar, R elevant = relevant und T imed = terminiert).
Personalentwicklungsgespräche	Beim Personalentwicklungsgespräch werden mit dem Mitarbeiter Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten besprochen. Der Vorgesetzte schafft in diesem Gespräch Transparenz hinsichtlich der Chancen und Anforderungen, die mögliche Entwicklungen mit sich bringen.
Mitarbeiterbefragungen	Insbesondere bei der Beurteilung von Führungskräften kann eine Befragung der Mitarbeiter fester Bestandteil der Personalbeurteilung sein. Gerade um die Führungsleistung richtig einzuschätzen, ist es wichtig, auch die Perspektive der Mitarbeiter zu berücksichtigen. Darüber hinaus bilden regelmäßige Mitarbeiterbefragungen auch eine solide Basis für das weitere Personalmanagement. So kann mit diesem Instrument z.B. die Einstellung der Mitarbeiter zum Arbeitgeber, zu organisationalen Prozessen etc. erfasst werden und anschließend wieder in eine Weiterentwicklung des Personalmanagements in der öffentlichen Verwaltung einfließen. ⁹⁷

4.6.2 Karrieremanagement

Nachdem im Rahmen regelmäßiger Personalbeurteilungen die Leistung und das Potential eines Mitarbeiters der öffentlichen Verwaltung eingeschätzt wurden, wird die weitere Personalentwicklung im Rahmen eines professionellen Karrieremanagements entwickelt. Für die öffentliche Verwaltung werden in diesem Zusammenhang vielfach die fehlenden Entwicklungs- und Ausbildungsmöglichkeiten als systemimmanentes Problem kritisiert. Ein auf die Person zugeschnittener Karrierepfad ist angesichts starrer Laufbahnen und Beförderungsautomatismen im öffentlichen Dienst bislang schwer zu realisieren. Instrumente des Personalmanagements müssen diesem Defizit Rechnung tragen.

⁹⁵ Empirische Untersuchungen im öffentlichen Dienst haben gezeigt, dass bei der Einführung von Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gesprächen in der öffentlichen Verwaltung sowohl von den Mitarbeitern als auch vonseiten der Vorgesetzten Skepsis gegenüber diesem Instrument vorherrscht. Ein Grund dafür wird in der inhaltlichen Überfrachtung dieses Gesprächs gesehen. Vgl. König (2006)

⁹⁶ Vgl. Lorse (2001)

⁹⁷ Beispielsweise werden in der Schweiz jährlich Mitarbeiterbefragungen in der Bundesverwaltung durchgeführt, um die Einstellung, die organisatorischen Rahmenbedingungen, die Motivation und die Gesundheit zu erfragen; vgl. EPA (2007): Evaluationsbericht Personalbefragung 2007 in der Bundesverwaltung, Bern.

Frauenförderung in der Landeshauptstadt München

Die Landeshauptstadt München verfügt im interkommunalen Vergleich bereits heute über einen hohen Anteil weiblicher Mitarbeiter. Diese hohe Frauenquote (gesamt rund 57 %, Führungskräfte 45 %) ist das Ergebnis gezielter Personalmanagementmaßnahmen, mit denen die Stadt ihre Attraktivität als Arbeitgeberin für Frauen ausbaut und das vorhandene Potential der Mitarbeiterinnen besser nutzt. Teilzeitbeschäftigung wird gezielt durch die Personalverwaltung gefördert: Eine Beratungsstelle informiert und berät Beschäftigte sowie Dienststellen in allen Fragen rund um das Thema. Bei Stellenausschreibungen muss schriftlich begründet werden, wenn Stellen nicht teilzeitfähig sind. Insbesondere die Führung in Teilzeit konnte so in der Stadtverwaltung auf durchschnittlich 13,4 % erhöht werden.

Die Personalverwaltung unterstützt durch verschiedene Maßnahmen aktiv die frühe Rückkehr von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen nach der Beurlaubung aufgrund von Elternzeit und Kinderbetreuung. So kann die Stadt München das große Potential und Wissen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sichern und die Investition in diese (insgesamt kostet die Ausbildung zum mittleren bzw. gehobenen Verwaltungsdienst rd. 50.000 bis 80.000 Euro) amortisieren. Im Rahmen des Programms »Kontakt schafft Perspektive – für Familie und Beruf«

- :: wird Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen in der Regel nach der Beurlaubung die Möglichkeit einer Rückkehr auf die alte Stelle für bis zu einem Jahr (Führungskräfte bis zu drei Jahren) zugesichert;
- :: werden Väter insbesondere darauf hingewiesen, dass auch sie Elternzeit oder familiäre Beurlaubung in Anspruch nehmen können;
- :: werden Führungskräfte verpflichtet, Beurlaubungs- und Rückkehrgespräche mit den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zu halten, in denen Möglichkeiten zum Kontakthalten sowie zum geplanten Wiedereinstieg besprochen werden;
- :: unterstützt die Stadtverwaltung den regelmäßigen Kontakt zu den Beurlaubten durch Broschüren, den »Beurlaubten-Newsletter« und den »Tag der Beurlaubten«;
- :: erhalten die Beurlaubten die Möglichkeit, in der Beurlaubung an Fortbildungen und Teamtreffen teilzunehmen. Sie können Vertretungen/Aushilfen, Mitarbeit in Projekten und Hospitationen wahrnehmen, um Kontakt zur Stadtverwaltung zu halten;
- :: werden den beurlaubten Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen Angebote zu Teilzeit- und Telearbeit unterbreitet, um einen raschen Wiedereinstieg attraktiv zu gestalten.

Durch dieses breite Bündel an Maßnahmen konnte die Stadtverwaltung München die Zahl der Rückkehrer in den vergangenen Jahren deutlich erhöhen und die Zeit der Beurlaubung erheblich verkürzen.

Instrumente des Karrieremanagements

Instrument	Inhalt/Ziel
Übergreifende Laufbahnkonzepte, Erweiterung der Tätigkeitsfelder	Mitarbeitern wird die Möglichkeit gegeben, sich auch außerhalb der klassischen Laufbahn zu entwickeln. Dies betrifft sowohl die Fachlaufbahnen als auch die Laufbahnstufen, sodass hier ein einfacherer Wechsel möglich ist. Gerade im Bereich der Laufbahnentwicklung stellt vor allem das Dienstrecht einen einschränkenden Faktor dar (vgl. Kapitel 4.1 und 4.2). Sofern ein Abbau dieser rechtlichen Schranken erreicht ist, muss im Rahmen von strategischem Personalmanagement diese Flexibilität bei den Mitarbeitern z. B. durch → Job-Rotation auch gefördert werden.
Job-Rotation	Bei der Job-Rotation werden systematisch Aufgaben- und Arbeitsplatzwechsel innerhalb eines festgelegten Zeitraums (2 – 5 Jahre) nach einem festgelegten Rotationsplan mit freiwilliger Teilnahme angestrebt. Ziel ist es, den Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben, andere Bereiche der öffentlichen Verwaltung kennen zu lernen und ihnen weitere Aufgabenfelder zu erschließen. Durch den regelmäßigen Austausch wird Innovationspotential in Bezug auf die Aufgabe (durch neue Mitarbeiter) und den Mitarbeiter (durch neue Aufgaben) angeregt zum Nutzen der gesamten Organisation. Insbesondere mit Blick auf die steigende Zahl älterer Mitarbeiter stellt Job-Rotation eine Möglichkeit dar, jahrelanger, einseitiger Belastung entgegenzuwirken. Durch regelmäßigen Wechsel des Arbeitsplatzes, insbesondere bei körperlich anspruchsvollen Tätigkeiten, kann die Arbeitsfähigkeit des Mitarbeiters deutlich länger erhalten bleiben, und seine Kompetenzen und Fähigkeiten bleiben länger nutzbar. Für das Personalmanagement setzt Job-Rotation jedoch eine längerfristige Planung voraus, damit Rotationszyklen auch abgeschlossen werden können. ⁹⁸
Fachkarrieren	Fachkarrieren geben den Mitarbeitern die Möglichkeit, sich jenseits von Hierarchie und Führungsverantwortung weiterzuentwickeln. Insbesondere angesichts eines demographisch begründeten Beförderungsstaus in vielen öffentlichen Verwaltungen können sich Fachkarrieren positiv auf die Arbeitsmotivation der Mitarbeiter auswirken. Neben den klassischen, vertikalen Karrieren nach oben ergeben sich so neue Wege der persönlichen und auch finanziellen Weiterentwicklung. Gerade für wertvolle Spezialisten, die (oftmals bewusst) keine Führungsfunktion anstreben, stellt die Fachkarriere eine geeignete Alternative dar. Fachkarrieren unterstützen zudem die Personalbindung älterer Mitarbeiter.
Systematisches Führungskräfte-nachwuchsförderung	Die Entwicklung und Förderung von Nachwuchsführungskräften ist zentrale Aufgabe der Managementebene einer jeden Organisation. Dies gilt umso mehr für die öffentliche Verwaltung, da dort regelmäßig ein Mangel an Führungskräfte-nachwuchs konstatiert wird. Die Entwicklung von Führungskräfte-nachwuchs ist dabei eine dezentrale Führungsaufgabe, bei der auf weitere Personalmanagementinstrumente zurückgegriffen werden muss, um den zukünftigen Bedarf und das vorhandene Entwicklungspotential der Mitarbeiter abschätzen zu können (z. B. Altersstrukturanalyse, Erfassung arbeitsbiografischer Daten, Personalentwicklungsgespräche). Eine breite Personalentwicklung durch Schulungen, die die jeweiligen Stärken herausarbeitet, sichert und erhält dabei ein breites Potential über alle Mitarbeitergruppen hinweg. Auf Basis von strategischer Personalplanung können dann frühzeitig gezielt Nachwuchskräfte entwickelt werden, wenn sich ein Bedarf abzeichnet. ⁹⁹ Insbesondere bei großen Verwaltungen, die regelmäßig einen größeren Bedarf an Nachwuchsführungskräften entwickeln, kann es sinnvoll sein (z. B. über regelmäßige Assessment Center), einen Pool an ausgewählten Nachwuchsführungskräften aufzubauen; den sogenannten »Goldfischteich«. Deren Entwicklung und Vernetzung kann dann gezielt durch spezielle Programme gefördert werden. Im Bedarfsfall steht dann eine Auswahl von hoch motivierten und qualifizierten Mitarbeitern für die Nachbesetzung von Führungspositionen bereit.

⁹⁸ Vgl. Flendt/Wurst (2003)

⁹⁹ Vgl. Krutoff (2004); KGSt (2003)

Instrument	Inhalt/Ziel
Stellenvertretungsplanung	Durch klare Zuweisung von Vertretungsregeln wird den Vertretern durch eine institutionalisierte enge Zusammenarbeit zwischen Vertreter und Vertretenem regelmäßig die Möglichkeit gegeben, die Führungsposition besser kennen zu lernen (Führung auf Probe) und die eigenen Führungsfähigkeiten zu testen und weiter zu entwickeln. Dadurch können neue Aufgabengebiete und Handlungsperspektiven erschlossen sowie Motivationssteigerungen erzielt werden. Gleichzeitig wird durch professionelles Vertretungsmanagement ein besserer Wissenstransfer sichergestellt, da der Stellvertreter regelmäßig Einblick in die Aufgaben des Vorgesetzten erhält.
Projektarbeit	Die Arbeit in Projekten kann ebenso Bestandteil des Karrieremanagements der Mitarbeiter sein. Projekte geben Mitarbeitern die Möglichkeit, aus dem gewohnten Umfeld ihrer Arbeit herauszutreten und neue Aufgaben kennen zu lernen. Die Arbeit in Projektgruppen stärkt darüber hinaus die Bildung von Teamfähigkeit. Im Rahmen von Projekten agieren Mitarbeiter zudem zumeist außerhalb der gewohnten Hierarchie und in starker Eigenverantwortung. Dies demonstriert und fördert gleichzeitig die Führungsfähigkeit.
Senior Consultants	Im Rahmen des Ehemaligenmanagements ist die öffentliche Verwaltung bestrebt, auch nach dem Ausscheiden aus Altersgründen Kontakt zu den Mitarbeitern zu halten. Im Bedarfsfall kann die öffentliche Verwaltung das Erfahrungswissen der älteren Mitarbeiter als Senior Consultants im Rahmen von Beratungsprojekten auch weiterhin nutzen. Älteren Mitarbeitern wird durch den Aufbau und die Nutzung solcher Senior Consultant Pools eine zusätzliche Entwicklungsperspektive auch nach dem offiziellen Austritt aus dem Arbeitsleben gegeben. Es ist ein Ausdruck von Wertschätzung und kann bereits in der aktiven Phase die Arbeitsmotivation steigern.
Mentoring	Beim Mentoring werden auf freiwilliger Basis mit Unterstützung durch die Verwaltungsführung Paare aus Mentor (erfahrene Mitarbeiter, die nicht direkte Vorgesetzte sind) und Mentee (meist jüngere Mitarbeiter) gebildet, die regelmäßig strukturierte Gespräche im informellen Rahmen führen. Dabei steht der fruchtbare Austausch über die unterschiedlichen Hierarchieebenen hinweg im Vordergrund. Dem Mentee wird hier die Möglichkeit geboten, im informellen Rahmen über Karriere- und Entwicklungsziele zu diskutieren. Neben der Unterstützung von Karrieremanagement kann das Mentoring den Wissenstransfer über die Mitarbeitergenerationen hinweg unterstützen. Es bietet zudem dem Mentor, der für gewöhnlich auch eine Führungsposition in der Verwaltung innehat, die Möglichkeit, im informellen Rahmen Informationen über Abläufe und Tätigkeiten der Gesamtorganisation zu erhalten.

Das »Assessorenmodell« in der Hammer Stadtverwaltung

Durch Erstellung personenscharfer Altersstrukturanalysen hat die Stadtverwaltung Hamm einen guten Überblick über das Alter der einzelnen Mitarbeiter. Wenn absehbar ist, dass Führungskräfte mit hohem Spezialwissen in 3 - 5 Jahren die Stadtverwaltung altersbedingt verlassen, nutzt die Stadt ein »Assessorenmodell« zum Führungskräfteaufbau und zum Wissenstransfer.

Dabei wird in der betroffenen Abteilung eine frei werdende Stelle auf eine höherwertigere Qualifikationsstufe erweitert. Diese höherwertige Stelle wird dann von einem Bewerber besetzt, der vorläufig als Nachfolger des ausscheidenden Mitarbeiters vorgesehen ist. In den folgenden Jahren wird der Nachfolger im Rahmen von »training on the job« gezielt aufgebaut, und es wird ein Wissenstransfer zwischen Ausscheidendem und Nachfolger forciert. Wissen und Erfahrung bleiben so in der Verwaltung erhalten. Das »Assessorenmodell« wird flexibel als Bestandteil eines umfassenden Personalmanagements in der Stadtverwaltung Hamm gehand-

habt, und die darin vorgesehene Nachfolgeplanung ist nicht zwangsläufig, wenn sich bessere Möglichkeiten eröffnen. Die durch die Höherbewertung der Stelle anfallenden Kosten werden von der betroffenen Abteilung getragen, die so die Investition ins Wissensmanagement selbst erbringen muss.

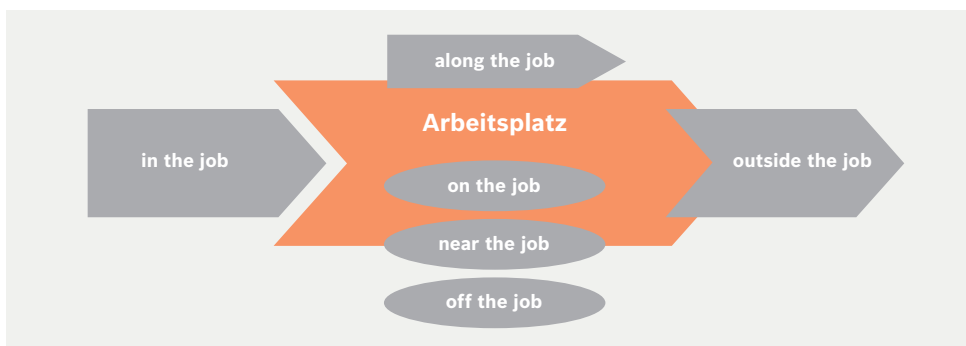
4.6.3 Bildung und Weiterbildung

Bildung und Weiterbildung von Mitarbeitern sind das klassische Handlungsfeld der Personalentwicklung. Die öffentliche Verwaltung hat damit die Möglichkeit, Lücken im Gesamt-Know-How der Verwaltung zu identifizieren und diese durch entsprechende Schulungen der Mitarbeiter zu schließen. Maßnahmen der Bildung und Weiterbildung können je nach Bedarf für alle Kompetenzbereiche der Mitarbeiter zugeschnitten werden:

- :: Selbstkompetenz, so z.B. die eigene Leistungsbereitschaft, das Erkennen eigener Stärken und Schwächen, Selbstvertrauen, Selbstständigkeit und Selbstorganisation;
- :: Sozialkompetenz, z.B. im Umgang mit Kollegen, Vorgesetzten und Untergebenen, inklusive des Selbstmanagements;
- :: Wissenskompetenz, also das tatsächlich vorhandene Fachwissen zu einzelnen Themen;
- :: Methodenkompetenz, d.h. die Fähigkeit der Problemlösung und des Umgangs mit neuen Arbeitsmethoden.

Dem Arbeitgeber stehen dabei verschiedene zeitliche und räumliche Möglichkeiten zur Verfügung, wann, wo und wie die Mitarbeiter neue Kompetenzen erlernen bzw. alte Kompetenzen vertiefen können. (vgl. Abbildung 32)

Abbildung 32 | Möglichkeiten der Weiterbildung



Quelle: Berman/Bowman/West/Van Wart (2006)

Beim Eintritt in eine neue Stelle bzw. nach der Rückkehr aus längerer Beurlaubung (z.B. Kinderbetreuung) können Mitarbeiter in der Vorbereitung auf ihre (neue) Tätigkeit geschult werden (»in the job«).¹⁰⁰ Oder – der Regelfall – sie können im Laufe ihres Arbeitslebens (»along the job«) je nach Bedarf weitergebildet werden. Zu einem ganzheitlichen Ansatz der Fort- und Weiterbildung zählt zudem die

¹⁰⁰ Vgl. Kollaker/Wolzendorff (2008)

systematische Vorbereitung des Austritts aus dem Arbeitsplatz (»outside the job«), sei es aus Altersgründen, aufgrund eines Arbeitsplatzwechsels oder wegen einer Entlassung. Insbesondere beim Austritt aus Altersgründen steht beim Training »outside the job« der Gedanke des Wissenstransfers und des Ehemaligenmanagements im Vordergrund. Für den Ort der Schulung bieten sich verschiedene Möglichkeiten an: Mitarbeiter können direkt an ihrem Arbeitsplatz (»on the job«) geschult werden, in einer Schulungssituation in den Räumen der eigenen Verwaltung (»near the job«) oder auch in externen Schulungseinrichtungen außerhalb der eigenen Verwaltung (»off the job«). Weitere Optionen bietet die Frage, inwieweit Mitarbeiter eigene Zeit in ihre Weiterbildung investieren oder die Schulungen während der Arbeitszeit erfolgen.

Bei der Entwicklung von Weiterbildungskonzepten sollte das breite Spektrum der Möglichkeiten genutzt werden, um je nach Lerninhalten, Anforderungen und Lernverhalten des Mitarbeiters individuell geeignete Weiterbildungsangebote konzipieren zu können. Mit Blick auf die steigende Zahl älterer Mitarbeiter wird sich auch die Methodik und Didaktik der Weiterbildung in der öffentlichen Verwaltung anpassen müssen. Zwar sind Bereitschaft und Fähigkeit zum Lernen altersunabhängig, allerdings unterscheiden sich sowohl Lernziele als auch die Lernweise mit dem Alter. Im Rahmen der Personalentwicklung müssen deshalb die Lerninhalte altersgerecht abgestimmt werden. So wird z. B. die Vermittlung unmittelbar anwendungsorientierten Wissens gerade von älteren Mitarbeitern wesentlich positiver wahrgenommen als praxisferne Theorie. Nur wenn es gelingt, auch die älteren Mitarbeiter für kontinuierliche Bildungs- und Weiterbildungsmaßnahmen zu motivieren, kann langfristig mit älter werdender Belegschaft das Leistungsniveau der Verwaltung gehalten werden.

Rekrutierung von Nachwuchsführungskräften bei der Landeshauptstadt München

Um in einem zukünftig härter werdenden »war for talents« langfristig eine ausreichend hohe Anzahl an Nachwuchsführungskräften sicherstellen zu können, geht die Landeshauptstadt München im gehobenen nichttechnischen Verwaltungsdienst neue Wege. Seit dem Einstellungsjahr 2008 bietet die Landeshauptstadt neben dem klassischen Studium zum gehobenen nichttechnischen Verwaltungsdienst an der Bayerischen Fachhochschule für Verwaltung und Rechtspflege einen Bachelorstudiengang »Bachelor of Arts, Public Management« an.

Das Studium erfolgt in Kooperation mit der Fachhochschule für angewandtes Management in Erding. Im Unterschied zur klassischen Beamtenlaufbahn für den gehobenen Dienst, für die die Stadt nach wie vor ausbildet, stehen bei dem Bachelorstudiengang neben rechtlichen Kenntnissen stärker betriebswirtschaftliche Kenntnisse im

Landeshauptstadt München

Du willst nur eins: Alles?

WWW.MUENCHEN.DE/AUSBILDUNG
MÜNCHEN WARTET AUF DICH

Dann gibt es nur eins:
Das Studium Betriebswirtschaft mit Studienschwerpunkt Public Management Bachelor of Arts (B.A.)

Fokus. Zudem Schlüsselqualifikationen wie Kommunikation, Projektmanagement und Führung. Moderne Lehrformate, aber auch attraktive Rahmenbedingungen wie die Übernahme der Studiengebühren sowie eine Bezahlung der Studierenden während des Studiums (1.040,- Euro (brutto) pro Monat) runden das Angebot ab.

Darüber hinaus ist bei diesem neuen Studiengang eine deutsche oder EU-Staatsbürgerschaft nicht erforderlich. So wird versucht, vermehrt ausländische Jugendliche und Jugendliche mit Migrationshintergrund für ein Studium und eine spätere Beschäftigung im gehobenen Verwaltungsdienst zu gewinnen.

Instrumente Bildung und Weiterbildung

Instrument	Inhalt/Ziel
E-Learning	<p>E-Learning ist ein zunehmend wichtig werdendes Instrument des Fernunterrichts. Beim E-Learning werden digitale Medien zur Aufbereitung der Lerninhalte und zur Unterstützung der Kommunikation genutzt, um Bildung und Weiterbildung zu unterstützen. Vorteile des E-Learnings sind v. a. die örtliche und zeitliche Unabhängigkeit, die individualisierte Handhabung sowie die digitale Interaktivität und Multimedialität.</p> <p>E-Learning sollte jedoch mit klassischer Wissensvermittlung vor Ort und Gruppenarbeiten kombiniert werden, um dem Lernenden auch Gelegenheit zur notwendigen Interaktion während der Wissensvermittlung zu geben.</p>
Trainee-Programme	<p>Trainee-Programme stellen eine besondere Form des Trainings »into the job«, also des Berufseinstiegs, dar. Junge Mitarbeiter werden hier in den ersten Jahren ihrer Anstellung umfassend geschult und durchlaufen verschiedene Stationen der öffentlichen Verwaltung. In diesen ersten Jahren investiert die öffentliche Verwaltung somit umfassend in diese Trainees. Nach der Durchführung eines Trainee-Programms stehen der öffentlichen Verwaltung hochqualifizierte Mitarbeiter zur Verfügung, die die verschiedenen Abteilungen und deren Prozesse gut kennen.</p> <p>Obgleich die bestehenden Referendarprogramme am Beginn einer Beamtenlaufbahn durchaus mit einem Trainee-Programm zu vergleichen sind, hat sich dieses Instrument bei Einstellung tariflich Beschäftigter bisher nicht durchgesetzt. Die öffentliche Verwaltung hat somit bei der Einführung im Tarifbereich die Möglichkeit, auf die positiven Erfahrungen der Referendarprogramme aufzubauen und diese weiterzuentwickeln. Trainee-Programme werden in der Privatwirtschaft insbesondere für Nachwuchsführungskräfte angeboten.</p>
Qualitätszirkel/ Lernstätten	<p>Hintergrund der Qualitätszirkel und Lernstätten ist die Grundannahme, dass das größte Wissen über die Lösung der Probleme der Verwaltung in der Verwaltung selber liegt. Dazu werden auf Dauer angelegte Gesprächsgruppen mit einer begrenzten Zahl an Mitarbeitern der unteren Hierarchieebene eingerichtet. Diese diskutieren moderiert oder eigenständig Probleme in ihrer Arbeit, tauschen Erfahrungen aus und entwickeln Lösungen. Kenntnisse, die davor nur einzelne Mitarbeiter hatten, werden so der gesamten Gruppe zur Verfügung gestellt. Qualitätszirkel/Lernstätten unterstützen darüber hinaus die Kommunikation und Teamfähigkeit und stärken die Eigenverantwortung der Mitarbeiter. Durch Konzentration auf spezielle Themen (IT, Rechtliches, Gesundheit etc.) kann der Bereich des Wissenstransfers eingegrenzt werden.</p>
Individuelles Coaching	<p>Neben der klassischen Personalschulung einer Gruppe von Mitarbeitern kann Fort- und Weiterbildung auch durch individuelles Coaching erfolgen. Einzelnen Mitarbeitern wird dabei durch einen persönlichen Coach bestimmtes Wissen konzentriert vermittelt. Durch die sehr individuelle Betreuung wird ein hoher Wissenstransfer sichergestellt. In der Praxis findet individuelles Coaching vor allem auf höheren Führungsebenen statt.</p>

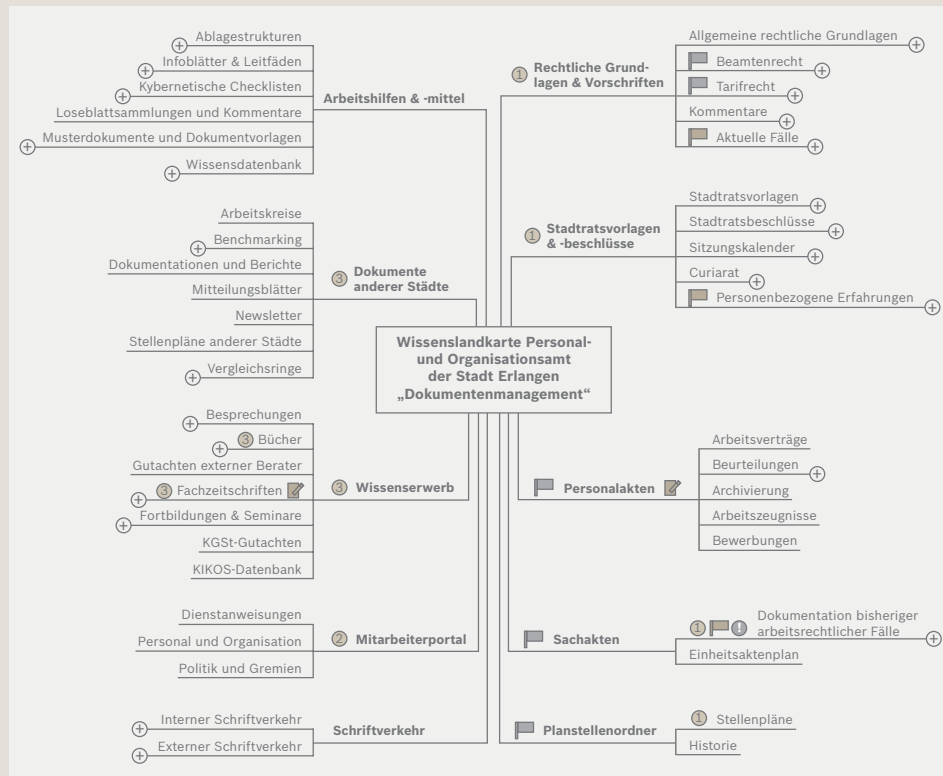
Instrument	Inhalt/Ziel
Wissenstransfer und -management	Der Ressource Wissen kommt in der öffentlichen Verwaltung eine wesentliche Bedeutung zu. Der zu erwartende Anstieg altersbedingter Austritte aus der öffentlichen Verwaltung rückt die Frage des Wissenstransfers und -managements ins Zentrum der Personalentwicklung. Ganzheitliche Ansätze des Wissensmanagements stellen sicher, dass das in der Verwaltung vorhandene Fach- und Prozesswissen rechtzeitig erfasst wird (z.B. in Form von Wissenslandkarten, Dokumentationen, Vorträgen etc.). Darüber hinaus steht der Austausch des Wissens zwischen den Mitarbeitern und dessen kontinuierliche Pflege im Vordergrund. Geeignete Instrumente müssen beachten, dass ein unkomplizierter Zugriff möglich ist, um das gesammelte Wissen in der Praxis möglichst breit nutzbar zu machen.
Mitarbeitervorträge	Teil der Fort- und Weiterbildung ist auch der Wissenstransfer innerhalb des Unternehmens. Dazu können in regelmäßigen Abständen einzelne Mitarbeiter über Aspekte ihrer Tätigkeit berichten, die auch für die restlichen Mitarbeiter in der Verwaltung von Interesse sind (z.B. erfolgreiche Projekte, Gesetzesänderungen, innovative Problemlösungen, neue technische Möglichkeiten). Der Wissenstransfer innerhalb der öffentlichen Verwaltung wird so unterstützt, ebenso wie ein gemeinsames Verständnis der unterschiedlichen Prozesse geschaffen wird. Für den Vortragenden Mitarbeiter stellen solche Vorträge zudem die Möglichkeit dar, die eigene Präsentationskompetenz »in halboffizieller Umgebung« zu schulen.
Altershomogene Lerngruppen	Im Bereich der Bildung und Weiterbildung hat sich in vielen Fällen die Bildung altershomogener Lerngruppen bewährt. Diese Maßnahme trägt den unterschiedlichen Lernanforderungen der verschiedenen Altersgruppen in der öffentlichen Verwaltung Rechnung. So können Lernfrustration vermieden und die Motivation unterstützt werden. Die Bereitschaft zu kontinuierlicher Bildung und Weiterbildung kann so nachhaltig gestärkt werden.
Aufbaustudium	Die Einführung der modularisierten Studiengänge an öffentlichen und privaten Bildungseinrichtungen führt zu einer Flexibilisierung der Ausbildung insgesamt. Diese neue Flexibilität kann auch im Rahmen der Fort- und Weiterbildung genutzt werden. So können im Rahmen von Aufbaustudiengängen zusätzliche Qualifikationen (z.B. MBA, MPA etc.) von den Mitarbeitern erworben werden, die anschließend auch der öffentlichen Verwaltung zur Verfügung stehen. Voraussetzung dafür ist allerdings die Bereitschaft von Mitarbeitern und öffentlicher Verwaltung, eigene Zeit zu investieren oder zeitliche Flexibilität zuzulassen (bspw. für Abend- und Wochenendkurse, längere Auszeiten etc.). Hier ist es vor allem die Verantwortung des Arbeitgebers, Anreize (durch Beschäftigungsgarantien, finanzielle Anreize, Beförderungschancen, Sabbaticals etc.) zu setzen.

Wissensmanagement und Wissensbewahrung in der Stadtverwaltung Erlangen

Um Wissen, Kenntnisse und Erfahrungen der großen Anzahl altersbedingt ausscheidender Mitarbeiter nicht zu verlieren, setzt die Stadt Erlangen auf professionelles Wissensmanagement. Das Wissen von ausscheidenden Mitarbeitern soll erhalten bleiben (»Debriefing«), aber auch sogenannte »Wissensinseln« einzelner Mitarbeiter sollen für die Verwaltung nutzbar gemacht werden.

Der Wissensbewahrungsprozess besteht aus mehreren Treffen zwischen Wissensträger und externem Berater, der den Wissensträger bei der Erfassung und Systematisierung des Wissens begleitet. Ein Teil des vorhandenen Wissens wird verschriftlicht und mit Hilfe einer Software in sogenannten Wissenslandkarten visualisiert.

Abbildung 33 | Beispiel einer Wissenslandkarte im Bereich Dokumentenmanagement



Quelle: Verwaltungsmodernisierung Stadt Erlangen 2000–2007

Der Wissenstransfer findet über drei Teilprozesse statt:

- :: 1. Nach Bedarf werden die Mitarbeiter in die Gespräche mit einbezogen, die in Zukunft das Wissen nutzen sollen.
- :: 2. Die erstellten Wissenslandkarten werden großformatig ausgedruckt und in öffentlich zugänglichen Bereichen aufgehängt.
- :: 3. Die Ergebnisse des Wissensbewahrungsprozesses werden in Berichtsform dokumentiert und den Mitarbeitern in einer Abschlusspräsentation vorgestellt.

Die Aufgabe des Wissensmanagements wird auch nach Abschluss eines Wissensbewahrungsprozesses fortgesetzt. Einzelne Abteilungen sind für die Pflege der Wissenslandkarten verantwortlich und halten so das einmal erhobene Wissen aktuell.

Bei Bedarf eines Wissenstransferprozesses werden die Abteilungen in der Stadtverwaltung Erlangen von der Stabsstelle für Verwaltungsmodernisierung unterstützt. Die Abteilungen tragen jedoch selbst die Kosten für Software und externe Beratung, die sich pro Prozess auf 3.000 – 4.000 Euro belaufen. So wird sichergestellt, dass ein Wissenstransfer nur in solchen Fällen stattfindet, bei denen das verloren gehende Wissen ausreichend hoch bewertet wird.

In der Stadtverwaltung Erlangen wurden bisher acht Wissenstransferprozesse

erfolgreich abgeschlossen. Die Maßnahme war auch für die ausscheidenden Mitarbeiter eine positive Erfahrung, die ihnen vor dem Ausstieg noch einmal einen Überblick über die in ihrem Arbeitsleben geleistete Arbeit gab und auch als eine Form der Wertschätzung und Anerkennung ihrer Erfahrung gesehen wurde.

4.7 Organisationskultur und Personalführung

Den Handlungsfeldern Organisationskultur und Personalführung kommt eine zentrale Bedeutung bei der Einführung einer demographiefesten Personalpolitik zu. Sie schaffen auf der interaktionalen Ebene die Voraussetzungen für die Umsetzung der Personalmanagementmaßnahmen.

Bei allen Veränderungsprozessen spielen die Mitarbeiter, ihre Erwartungen, Einstellungen und ihr Verhalten eine wesentliche Rolle für die erfolgreiche Umsetzung von Veränderungen. Entscheidend sind v. a. allgemein akzeptierte Normen und internalisierte Werte, die sich in Organisationen im Laufe der Zeit herausgebildet haben und das Verhalten aller Organisationsmitglieder beeinflussen: die sogenannte Organisationskultur (bzw. in der Privatwirtschaft: Unternehmenskultur). Durch die Organisationskulturen werden selbstverständliche Annahmen dem täglichen Handeln zugrunde gelegt, ohne darüber zu reflektieren. Somit ist eine Organisationskultur, die den Wert Älterer für die Verwaltungsorganisation anerkennt, eine wesentliche Grundlage, um eine alterns- und altersgerechten Personalpolitik mit Leben zu füllen und in der Organisation zu verankern.

In vielen Bereichen des öffentlichen Dienstes wird heute die Notwendigkeit für ein grundlegendes Umdenken in der eigenen Personalpolitik noch nicht gesehen. Durch offene Kommunikation der demographischen Situation, beispielsweise mittels einer systematischen Altersstrukturanalyse, muss das notwendige Bewusstsein auf der Führungsebene für die Verschiebung der Altersstruktur des Personals im öffentlichen Dienst und die sich daraus ergebenden Konsequenzen geschaffen werden. Die Qualität der Personalführung hat dabei Einfluss auf viele Handlungsfelder eines modernen Personalmanagements. Gerade die Führungskräfte einer Organisation prägen und transportieren die Organisationskultur und beeinflussen damit das Verhalten aller Mitarbeiter unmittelbar. Die Führungskräfte spielen daher eine Schlüsselrolle bei dem Ziel, Elemente wie Diversity Management, Leistungsorientierung oder Verantwortungskultur in einer Organisation zu verankern. Die Führungsqualität entscheidet damit wesentlich über die Attraktivität eines Arbeitgebers und die Motivation und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter.

Führung mit Diversity Management bei der Bundesagentur für Arbeit

In den Kunden der Bundesagentur für Arbeit spiegelt sich mit den Arbeitssuchenden sowohl die Vielfalt einer bunten und älter werdenden Gesellschaft als auch mit den Unternehmen die Vielfalt einer sich wandelnden Arbeitswelt. Diversity Management steht daher im Zentrum des integrierten Personalmanagementkonzepts, mit dem die Bundesagentur für Arbeit (BA) gegenwärtig eine demographie-sensible Personalpolitik in die Tat umsetzt.

Die Diversity-Gesamtstrategie der BA zielt auf eine offene Organisationskultur ohne Vorurteile ab, die Vielfältigkeit als Potential nutzt, die individuelle Fähigkeiten und Talente bewusst wertschätzt und Unterschiede als positive Ressource

versteht. Dahinter steht die Überzeugung, dass eine vielfältig zusammengesetzte Belegschaft sich besser auf die heterogenen Kundengruppen der Arbeitsagenturen und die veränderten Arbeitsmarktsegmente einstellt. Dadurch wird die BA in die Lage versetzt, die Wünsche und Bedürfnisse aller Kundengruppen besser zu integrieren und ihre Leistungsfähigkeit zu steigern. Die Förderung der Chancengleichheit aller Beschäftigten ist daher als integraler Bestandteil der Personalentwicklung eine Führungsaufgabe. Mit ihrer Diversity-Strategie will sich die BA aber nicht zuletzt auch als attraktive Arbeitgeberin im Wettbewerb um leistungsfähige Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen positionieren. Der hohe Stellenwert, den die BA dem Diversity Management beimisst, kommt nicht zuletzt auch in der Unterzeichnung der »Charta der Vielfalt« zum Ausdruck.

Führungskräfte sollten ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einen vorurteilsfreien Umgang mit allen Beschäftigten »vorleben«. Sie müssen sich und ihre Mitarbeiter auf die kommenden Veränderungen einstellen, intergenerative Zusammenarbeit fördern und eine demographiefeste Personalstrategie umsetzen. In den kommenden Jahren wird zudem die Führung älterer Mitarbeiter eine zunehmend wichtige Kompetenz der Führungskräfte. Dazu gehört zum einen die Fähigkeit, sich verändernde Erwartungen und Einstellungen Älterer gegenüber ihrer Arbeit zu antizipieren, langjährige Mitarbeiter zu Leistung zu motivieren und neue Entwicklungsperspektiven aufzuzeigen. Zum anderen aber auch, Ältere entsprechend ihrer Kompetenzen und ihrer Leistungsfähigkeit einzusetzen und zu fördern und Erfahrungswissen wertzuschätzen und gezielt zu nutzen.

Cottbus: Strategische Steuerung mit einer »Balanced Scorecard«

Kaum ein Bereich prägt das Bild der Cottbuser von ihrer Stadtverwaltung stärker als der Bürgerservice, in dem viele kundenbezogene Dienste der Verwaltung zusammenlaufen. Motivation und Freundlichkeit der Mitarbeiter sind entscheidend. Gleichzeitig muss aber auch dieser Fachbereich der Verwaltung mit Einsparvorgaben, Personalabbau und einem steigenden Durchschnittsalter (gegenwärtig 46,1 Jahre) zurechtkommen. Der Bürgerservice hat sich für ein ungewöhnliches Instrument entschieden, um den Spagat zwischen Einsparungen und Leistungsoptimierung zu bewältigen. Seit drei Jahren steuern die Führungskräfte die 75 Mitarbeiter des Bereichs mit Hilfe einer »Balanced Scorecard« (BSC). Mit diesem Steuerungsinstrument werden Ziele und Maßnahmen in den vier Perspektiven Finanzen, Kunden, Prozesse und Mitarbeiter formuliert und über Kennzahlen gesteuert. Alle Mitarbeiter kennen frühzeitig die Ziele des nächsten Jahres und die damit verbundenen Maßnahmen. Gleichzeitig sorgt die gleichgewichtete Behandlung von qualitativen Zielen auf den Ebenen Kunden, Prozesse und Mitarbeiter dafür, die Dominanz von Finanzziele zu brechen und die Motivation zu stärken. Mit Mitarbeiter- und Kundenbefragungen sowie regelmäßigen Mitarbeitergesprächen wird die Zielerreichung geprüft. Carsten Konzack, der Leiter des Fachbereichs, sieht die Ziele erfüllt, die sich die Bereichsführung mit der Einführung des Instruments gesteckt hat: »Die Mitarbeiter sind durch die transparente Steuerung motiviert und engagiert, ihre Kompetenzen können gezielter genutzt und gefördert werden, und auch Nachwuchsführungskräfte können besser identifiziert und weiterentwickelt werden.«

Age-Management und eine aktive Personalführung sind somit eine Zukunftsaufgabe, auf die jedoch die Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung bislang nur begrenzt vorbereitet sind. Nicht zuletzt deshalb, da in vielen Verwaltungen der Aufstieg in eine Führungsfunktion vor allem an die fachlichen Leistungen gebunden wird und Führungs- sowie Personalmanagementkompetenzen häufig eine untergeordnete Rolle bei Beförderungen spielen. Diesen Defiziten kann durch entsprechende Weiterbildung im Bereich von Soft-Skills und Führungskompetenzen oder durch professionelles Führungskräftecoaching entgegengesteuert werden.¹⁰¹

Instrumente für Organisationskultur und Führung

Instrument	Inhalt/Ziel
Führungskräfte-sensibilisierung:	Führungskräfte sind Träger der Organisationskultur und die treibenden Kräfte bei Veränderungsprozessen. Es ist daher wesentlich, die Führungskräfte für die betriebswirtschaftlichen Herausforderungen des demographischen Wandels zu sensibilisieren und sie für eine aktive Umsetzung des Diversity- bzw. Age-Managements zu gewinnen. Maßnahmen können z. B. Führungskräftecoaching, Demographieworkshops oder die Entwicklung von Führungsleitlinien sein.
Bildung von Expertengruppen	Um in den unterschiedlichen Aufgabenfeldern jeweils geeignete Lösungen »bottom up« zu entwickeln, können themenspezifisch besetzte Expertengruppen aus Führungskräften, Personalräten, Arbeitsmedizinern oder Spezialisten gebildet werden, in die ggf. auch externe Experten eingebunden werden. Die Ergebnisse können durch Vertreter der Gruppen in einem übergeordneten »Demographiegremium« aggregiert werden.
Altersorientierte Führung	Altersorientierte Führung verlangt von den Führungskräften das Wissen um altersbedingte Veränderungen in Bezug auf Arbeitsfähigkeit und Arbeitsmotivation. Insbesondere Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation hängen in hohem Maße von der Führungsqualität ab. Werden altersbedingte Veränderungen in Bezug auf Ziele und Erwartungen an den Arbeitsplatz im Personalmanagement berücksichtigt, kann eine gesteigerte Motivation unter Umständen andere altersbedingte Defizite ausgleichen.
Führungskräfteentwicklung	Diese Unterkategorie von Personalentwicklung zielt darauf ab, speziell jene Fähigkeiten herauszubilden, die zur Mitarbeiterführung notwendig sind und einen partizipativen und dialogorientierten Führungsstil unterstützen. Bausteine einer Führungskräfteentwicklung können bspw. Schulungen in Konfliktmanagement, Mitarbeiterbeurteilung oder Change Management sein.
Age-Management	Age-Management umfasst die Bestrebungen von Verwaltungen, eine Organisationskultur zu etablieren, in der die Themen demographischer Wandel und »Ältere Beschäftigte« einen hohen Stellenwert einnehmen. Es kann damit bspw. auch Teil eines umfassenden Diversity-Managements sein.
Diversity-Management	Diversity-Management heißt, die Vorteile von Vielfalt und Heterogenität der Beschäftigten deutlich zu machen, zu fördern und gezielt zu nutzen. Diversity-Management zielt daher auf eine aktive Beeinflussung der Organisationskultur.
Offene Kommunikation	Thematisierung von Herausforderungen und Möglichkeiten einer alternden Belegschaft und eines neuen Umgangs mit Älteren, z. B. über Intranet, Plakate, Veranstaltungen.
Leitbild/Leitlinien	Ein Leitbild kann neben der strategischen Dimension bspw. auch personalpolitische Leitlinien enthalten, die deren Berücksichtigung im internen Umgang definieren oder in Form von Führungsgrundsätzen Standards einer demographieorientierten Personalführung festlegen.

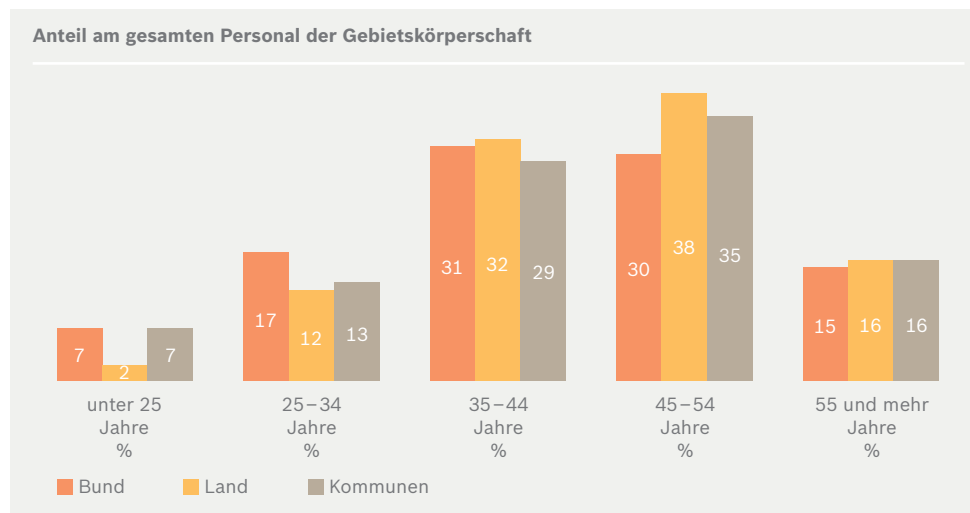
101 Vgl. Drescher (2003)

Instrument	Inhalt/Ziel
Führungsgrundsätze	Die Organisationskultur wird vor allem von den Führungskräften getragen und von ihnen vorbildhaft mit Leben gefüllt. Führungsgrundsätze werden aus dem Leitbild der gesamten Organisation abgeleitet und konkretisieren dessen Operationalisierung schriftlich auf Ebene der Führungskräfte. Mit diesem Instrument kann die Führungsqualität von der Persönlichkeit der Führungskraft z.T. entkoppelt werden und so besser in Einklang mit dem Leitbild der Gesamtorganisation gebracht werden.

5 Fazit

Für die Altersstruktur und damit für das Personalmanagement in allen Bereichen des öffentlichen Dienstes wird der demographische Wandel schon in naher Zukunft erhebliche Konsequenzen haben: Infolge von Einstellungsstopps und Stellenkürzungen ist das Durchschnittsalter im gesamten öffentlichen Dienst¹⁰² in den letzten zehn Jahren von 41,8 Jahren auf über 44 Jahre angestiegen. Rund ein Drittel der Mitarbeiter ist älter als 50 Jahre und wird damit bereits in den kommenden Jahren in den Ruhestand gehen. Die detaillierte Altersstrukturanalyse der verschiedenen Verwaltungsebenen hat dabei gezeigt, dass es sich nicht nur um ein Problem einzelner Verwaltungsbereiche handelt: Bund, Länder und Kommunalverwaltung sind gleichermaßen davon betroffen.

Abbildung 34 | Altersstruktur Bund (ohne Soldaten), Länder, Kommunen



Quelle: distatis; Prognos AG 2008

Angesichts eines fortbestehenden Kostendrucks, weiterer Personalreduktion und dem grundsätzlich zu begrüßenden Abbau von Frühpensionierungsmöglichkeiten wird die Personalstruktur in der öffentlichen Verwaltung in naher Zukunft weiter altern. Gleichzeitig wird sich jedoch die Beschäftigungslücke durch die Verrentung personalstarker Beschäftigtenkohorten nicht allein durch notwendige Anpassungen der öffentlichen Aufgaben an den Bevölkerungsrückgang schließen lassen. Regionale Besonderheiten, Remanenzen der Daseinsvorsorge oder auch neue Aufgaben einer alternden Gesellschaft sorgen dafür, dass der Bedarf der Verwaltung an qualifiziertem Nachwuchs zukünftig steigen wird.

Dieser steigende Bedarf trifft auf einen Arbeitsmarkt, auf dem das Angebot junger, qualifizierter Arbeitskräfte zu einem knappen Gut wird und sich der Wettbewerb mit privaten Arbeitgebern deutlich verschärft. Die Tatsache, dass sich die Laufbahngruppe des höheren Dienstes einer deutlichen Alterung gegenüber sieht, ist dabei besonders problematisch. Denn insbesondere diese Laufbahngruppe wird zukünftig bei der Rekrutierung von Nachwuchskräften vom Fachkräftemangel betroffen sein, da der öffentliche Dienst rund 80 % seiner Mitarbeiter in Fächergruppen rekrutiert

102 Ohne Soldaten und Soldatinnen

(v. a. Ingenieurwissenschaften, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Erziehungswissenschaften und Lehramt, Rechtswissenschaften), für die deutschlandweit mit einem deutlichen Anstieg der Nachfrage gerechnet wird.

Die Herausforderungen des demographischen Wandels müssen von den Verwaltungen angenommen werden. Aufgabe des Personalmanagements wird es sein, mit älter werdenden Belegschaften trotz Arbeitsverdichtung und komplexeren Prozessen leistungsfähig zu bleiben und außerdem ein attraktiver Arbeitgeber für qualifizierten Nachwuchs zu werden. Die öffentlichen Arbeitgeber müssen dafür den Wechsel von einer passiven Personalverwaltung zu professionellem Personalmanagement forcieren.

In der vorliegenden Studie werden hierzu die geeigneten Managementinstrumente vorgestellt. Gleichzeitig wird bei der Auswahl der Instrumente den zum Teil sehr spezifischen Rahmenbedingungen des Personalmanagements in der öffentlichen Verwaltung Rechnung getragen. Die Umsetzung von Einzelmaßnahmen allein kann jedoch nur sehr begrenzt Wirkung entfalten. Stattdessen bedarf es eines ganzheitlichen Ansatzes, der die einzelnen Maßnahmen miteinander in einer kohärenten Personalmanagementstrategie verbindet. Die vorgestellten Maßnahmen umfassen daher alle Handlungsfelder entlang des »Erwerbslebenszyklus« eines Mitarbeiters. Die wichtigsten Elemente einer demographieorientierten Personalpolitik sind:

Strategisches Personalmanagement: Das Personal als wesentlichen Erfolgsfaktor für die Leistungsfähigkeit der Verwaltung begreifen, der strategisch geplant und gesteuert werden muss.

Dienstrecht und Vergütungspolitik: Die Möglichkeiten zur Reform des Dienstrechts und zur Einführung einer leistungsorientierten Vergütung nutzen und damit Motivation, Flexibilität und Wettbewerbsfähigkeit erhöhen.

Personalmarketing: Mit internem und externem Personalmarketing neue Bewerbergruppen für die Verwaltung interessieren und bestehendes Personal binden.

Arbeitsorganisation: Mit flexiblen Formen von Arbeitszeit und Arbeitsort altersgerechte und motivierende Arbeitsbedingungen schaffen.

Gesundheitsmanagement: Mit präventivem Gesundheitsmanagement die Leistungsfähigkeit des Personals bis ins hohe Alter sichern.

Personalentwicklung: Durch individuelle Beurteilung und maßgeschneiderte Weiterbildungskonzepte in jeder Altersstufe Entwicklungsperspektiven schaffen und Leistungsfähigkeit sichern.

Organisationskultur und Personalführung: Führungskräfte zu Promotoren einer demographieorientierten Personalpolitik machen und ihre Führungskompetenz verbessern.

Eine Reihe von Beispielen aus der Praxis zeigt, dass bereits mit den bestehenden Rahmenbedingungen viele kreative Personalmaßnahmen in der Praxis mit Erfolg eingesetzt werden. Gleichzeitig zeigen Länder wie Hamburg oder Bayern aber auch, wie die Gesetzgeber mit konsequenten Reformen ihres Dienstrechts ganz neue Möglichkeiten für ein wettbewerbsfähiges Personalmanagement schaffen.

Die öffentlichen Arbeitgeber in Deutschland sollten ihre Altersstrukturentwicklung als Anstoß und die erfolgreichen Beispiele anderer Verwaltungen als Ansporn nutzen, um ihr Personalmanagement möglichst kurzfristig auf die demographischen Herausforderungen einzustellen. Gelingt eine aktive Gestaltung der Personalpolitik, eröffnen sich für den öffentlichen Dienst gleichzeitig Chancen und Wettbewerbsvorteile im Kampf um die »besten Köpfe«.

6 Literaturverzeichnis

Argyris, C./Schön, D. (2006): Die lernende Organisation: Grundlagen, Methode, Praxis. 3. Aufl., Stuttgart.

Badura, B./Schellschmidt, H./Vetter, Ch. (Hrsg.)(2003): Fehlzeitenreport 2002, Berlin.

Bartel, W. (2007): Demographischer Wandel und Personalflexibilität von Kommunen in Ostdeutschland, Polen und Westdeutschland. In: Sackmann, R./Bartel, W./Kopycka, K./Rademacher, C. (Hrsg.): Strategien zur Bewältigung des demographischen Wandels im öffentlichen Sektor. Interkommunale Vergleiche in Ost- und Westdeutschland sowie in Polen. SFB 580 Mitteilung, Heft 2, Jena.

Bellmann, L./ Kistler, E. /Wahse, J. (2007): Betriebe müssen sich auf alternde Belegschaften einstellen, IAB-Kurzbericht Nr. 21 v. 11.10.2007.

Benz, A. (2004): Governance - Modebegriff oder nützliches sozialwissenschaftliches Konzept? In: Benz, A. (Hrsg.) Governance - Regieren in komplexen Regelsystemen. Eine Einführung, Wiesbaden.

Berman, E./Bowman, J./West, J./Van Wart, M. (2006): Human Resource Management in the Public Service - Paradoxes, Processes, and Problems. 2nd Edition, Thousand Oaks.

Bonin, H./Schneider, M./Quinke, H./Arens, T. (2007): Zukunft von Bildung und Arbeit: Perspektiven von Arbeitskräftebedarf und -angebot bis 2020, IZA Research Report No. 9, Bonn.

Brandenburg, U./Domschke, J.-P. (2007): Die Zukunft sieht alt aus - Herausforderungen des demografischen Wandels für das Personalmanagement, Wiesbaden.

Bröckermann, R./Müller-Vorbrüggen, M. (2008): Handbuch Personalentwicklung - Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung. 2. Aufl., Stuttgart.

Bundesministerium des Innern (2007): Innovative Bundesverwaltung 2020. Ergebnisse der Klausurtagung vom 25./26. September 2007.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2007): Einigung zur Finanzierung des Betreuungsausbaus erzielt. Verfügbar unter: <http://www.bmfsfj.de/bmfsfj/generator/Kategorien/aktuelles.did=100436.html> [Stand: 27.11.2008].

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.)(2008): Prognos AG: Erfahrung rechnet sich. Aus Kompetenzen Älterer Erfolgsgrundlagen schaffen. Berlin.

Deutscher Gewerkschaftsbund (2001): Überblick über die Änderungen nach dem Versorgungsänderungsgesetz 2001, Berlin.

Drescher, A. (2003): *Verwaltungen brauchen Profis für die Personalentwicklung*. In: *innovative Verwaltung* 4.

Drescher, A. (2004): *Strategisches Personalmanagement – ein Schlüssel zu einem veränderten Verwaltungshandeln*. In: Koch, R./Conrad, P. (Hrsg.): *Verändertes Denken – Bessere öffentliche Dienste?!*, Wiesbaden.

Eidesgenössisches Personalamt (EPA) (2007): *Evaluationsbericht Personalbefragung in der Bundesverwaltung*. Verfügbar unter: <http://www.efd.admin.ch/dokumentation/zahlen/00578/01161/index.html?lang=de> [Stand: 27.11.2008].

Feist, C. (2004): *Die Beurteilung als Instrument der Organisationsentwicklung – Paradigmenwechsel in der Verwaltung der Stadt Wilhelmshaven*. In: *innovative Verwaltung* 1-2.

Flendi, M./Wurst, C. (2003): *Rotation fördert die Entwicklung von Beschäftigten – Systematischer und geplanter Stellenwechsel als Personalmanagementinstrument*. In: *innovative Verwaltung* 11.

Freie und Hansestadt Hamburg (2008): *Personalbedarfsplanung 2008 – Verständigung über die Rahmenbedingungen*.

Hahlen, J. (2007): *Zukunft Personal – Aufruf zum Handeln*; Verfügbar unter: http://www.bmi.bund.de/cln_012/nn_891584/Internet/Content/Nachrichten/Reden/2007/04/Hahlen_Praxisforum_Personal.html [Stand: 27.11.2008].

Hilger, D. (2008): *Performance Management – Leistungserfassung und Leistungssteuerung in Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen*, Wiesbaden.

Holz, M./Da-Cruz, P. (2007): *Demografischer Wandel in Unternehmen – Herausforderung für die strategische Personalplanung*, Wiesbaden.

Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (2002): *IAB-Betriebspanel NRW 2002*.

Ketelaar, A./Manning, N./Turkisch, E. (2007): *Performance-based Arrangements for Senior Civil Servants OECD and other Country Experiences*. OECD Working Papers on Public Governance No. 5, Paris.

Koch, R./Conrad, P. (2004): *Verändertes Denken – Bessere öffentliche Dienste?!, Ansätze und Instrumente einer dezentralen Personalwirtschaft*, Wiesbaden.

Kolleker, A./Wolzendorff, D. (2008): *Training into the job und reintegration*. In: Bröckermann, R./Müller-Vorbrüggen, M.: *Handbuch Personalentwicklung – Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung*, Stuttgart.

Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) (2003): *Führungsnachwuchs – auch ohne »Goldfischteich«?!*, KGSt-Bericht 8.

- Kompetenzzentrum für Public Management der Universität Bern (2007): Evaluationsbericht Personalbefragung 2007 in der Bundesverwaltung, Bern.
- König, R./Haßelmann, U. (2001): Ist die Personalbeurteilung noch zu retten? In: Verwaltungsrundschau 9.
- König, S. (2006): Das Personalmanagement im Reformprozess öffentlicher Verwaltungen: das Beispiel Niedersachsen. In: Kißler, L./Lasserre, R./Pautraut M.H. (Hrsg.): Öffentlicher Dienst und Personalmanagement - Zur Verwaltungsreform in Deutschland und Frankreich, Frankfurt.
- Krauss-Hoffmann, P. (2001): Leistungsorientiertes Entgelt im öffentlichen Dienst. In: Verwaltungsrundschau 3.
- Krauss-Hoffmann, P. (2003): Monetäre Leistungsanreize im öffentlichen Dienst - Realisierungsstand und Perspektiven. In: Verwaltungsrundschau 9.
- Krutoff, H. (2004): Abkehr von der »Bevorratung« von Nachwuchsführungskräften - Bedarfsgerechte Identifizierung statt Goldfischteich-Prinzip. In: innovative Verwaltung 5.
- Kultusministerkonferenz (2003): Statistische Veröffentlichungen der Kultusministerkonferenz - Dokumentation Nr. 169/September 2003: Lehrereinstellungsbedarf und -angebot in der Bundesrepublik Deutschland, Modellrechnung 2002-2015, Bonn.
- Kultusministerkonferenz (2006): Vorausberechnung der Schüler- und Absolventenzahlen 2005 bis 2020, Bonn.
- Lorse, J. (2001): Chancen für eine beurteilungsfreie Personalentwicklung. In: Verwaltungsrundschau 11.
- Machura, S. (2003): Öffentlicher Dienst. In: Andersen, U./ Woyke W. (Hrsg.): Handwörterbuch des politischen Systems der Bundesrepublik Deutschland. 5., aktual. Aufl., Opladen.
- Micheel, F./Ette, A./Scharein, M. (2007): Die zukünftigen Auswirkungen des demographischen Wandels auf die Personalstrukturen der Bundesverwaltung in Deutschland. Beitrag für die Jahrestagung der Deutschen Gesellschaft für Demographie »Alterung und Arbeitsmarkt«, 28.02.-02.03.2007, Berlin.
- OECD (2005): The Labour Market Impact of Rapid Ageing of Government Employees, Economics Department Working Papers No. 441, Paris.
- OECD (2007): Ageing and the Public Service, Paris.
- Prognos AG (2006a): Deutschland Report 2030, Basel.

Prognos AG (2006b): Demographie als Chance. Demographische Entwicklung und Bildungssystem – finanzielle Spielräume und Reformbedarf. Im Auftrag der Robert Bosch Stiftung, in Zusammenarbeit mit Die Welt, Stuttgart.

Prognos AG (2008a): Zukunftsreport MODERNER STAAT 2008.

Prognos AG (2008b): Arbeitslandschaft 2030 – Steuert Deutschland auf einen generellen Personalmangel zu?, Basel.

Reichard, C. (1998): Aus- und Fortbildung in der Kommunalverwaltung. In: Wollmann, H./Roth R. (Hrsg.): Kommunalpolitik, Opladen.

Ridder, H.-G./Hoon, C. (2000): Strategisches Personalmanagement in der öffentlichen Verwaltung: eine inhalts- und prozessanalytische Untersuchung. Diskussionspapier 231, Hannover.

Rump, J./Sattelberger, T./Fischer, H. (2005): Employability Management, Wiesbaden.

Schneider, K. (2003): Die Auflösung hierarchischer Koordination im Zuge organisatorischer Dezentralisierung im kommunalen Sektor. In: Grande, E./Prätorius, R. (Hrsg.): Politische Steuerung und neue Staatlichkeit, Baden-Baden.

Schneider, M./Sadowski, D. (2004): Performancemanagement in der öffentlichen Verwaltung – Eine unlösbare Aufgabe? In: Die Verwaltung 3.

Schuhmacher, F./Geschwill, R. (2008): Employer Branding: Human Resources Management für die Unternehmensführung, Wiesbaden.

Seitz, H. (2004): Implikationen der demographischen Veränderungen für die öffentlichen Haushalte und Verwaltungen, Dresden.

Statistisches Bundesamt (2002): Fachserie 14, Reihe 6 – Personalstandsstatistik.

Statistisches Bundesamt (2006a): Fachserie 14, Reihe 6 – Personalstandsstatistik.

Statistisches Bundesamt (2006b): Fachserie 14, Reihe 6.1 – Versorgungsempfängerstatistik.

Statistisches Bundesamt (2006c): Durchschnittsalter der Lehrerkollegien steigt. Verfügbar unter: http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pm/zdw/2006/PD06_040_p002,templateId=renderPrint.psml [Stand: 27.11.2008].

Statistisches Bundesamt (2007a): Fachserie 14, Reihe 6 – Personalstandsstatistik.

Statistisches Bundesamt (2007b): Fachserie 14, Reihe 6.1 – Versorgungsempfängerstatistik.

Statistisches Bundesamt (2007c): Mikrozensus.

Statistisches Bundesamt (2007d): Wirtschaft und Statistik 11/2007.

Tamkin, P./Hillage, J. (1999): Employability and Employers - the missing piece of the jigsaw, Brighton.

Thom, N./Ritz, A. (2008): Public Management - Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor. 4. Aufl., Wiesbaden.

Ulich, E. (2005): Arbeitspsychologie. 6. Aufl., Stuttgart.

7 Befragte Experten

Beatrix Behrens	Leiterin Personalentwicklung und Personalpolitik, Bundesagentur für Arbeit
Dr. Thomas Böhle	Leiter Personal- und Organisationsreferat, Landeshauptstadt München
Katharina Dahrendorf	Leiterin Stabsstelle Personalmanagement, Senat der Freien und Hansestadt Hamburg
Prof. Dr. Ingolf Deubel	Finanzminister Rheinland-Pfalz
Franz-Reinhard Habbel	Sprecher Deutscher Städte- und Gemeindebund
Henning Heidemanns	Leiter der Abteilung Bürokratieabbau, Demographischer Wandel, Service, Staatskanzlei Brandenburg
Hans-Michael Hönigmann	Abteilungsleiter Personal, Deutsche Rentenversicherung Bund
Wilhelm Hüllmantel	Ministerialdirigent, Bayerisches Staatsministerium für Finanzen
Robert Kaiser	Leiter Stabsstelle Verwaltungsmodernisierung, Stadt Erlangen
Dr. Reinhold Kassing	Erster Kreisrat, Landkreis Osnabrück
Rudolf Kast	Geschäftsleitung Human Resources, Sick AG
Harald Kaufung	Leiter des Zentralen Dienstes für Personal und Organisation, Stadt Hamm
Kerstin Kiefer	Abt. Personalentwicklung/Betriebliche Gesundheitsförderung, Kreisverwaltung Recklinghausen
Carsten Konzack	Fachbereichsleiter Bürgerservice, Stadt Cottbus
Carsten Köppl	Redakteur, Behördenspiegel
Dr. Thomas Lambertz	Personalleiter, Stadt Duisburg
Gerhard Meck	Leiter Steuerungskreis Betriebliches Gesundheitsmanagement, Landeshauptstadt Potsdam
Michael Müller	Personalchef, Fraport AG
Dr. Edith Perlebach	Leiterin Stabsbereich Prävention, Demographie und Gesellschaftlicher Wandel, Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung
Horst Peters	Leiter Stabsstelle Gesundheit, Bundesamt für Zivildienst
Prof. Dr. Marga Pröhl	Generaldirektorin, European Institute of Public Administration (EIPA)
Heinrich Ringkamp	Referatsleiter Personalangelegenheiten, Personalentwicklung, Bundesverwaltungsamt
Uta Schellenberger-Nicoubin	Personalentwicklung Führungskräfteentwicklung, Vattenfall Europe Berlin AG & Co.
Andreas Scholz-Fleischmann	Vorstand Personal, Soziales und technische Dienstleistungen, Berliner Stadtreinigungsbetriebe
Dr. Heike van Hoorn	Referatsleiterin Projektplanung: Schwerpunkt Demographie und Sonderaufgaben, Hessische Staatskanzlei
Inge von Danckelman	Leiterin des Amtes für Personal- und Organisationsmanagement, Stadt Oldenburg

Studie der Prognos AG im Auftrag der Robert Bosch Stiftung.

Herausgegeben von der Robert Bosch Stiftung

Robert Bosch Stiftung GmbH

Heidehofstraße 31

70184 Stuttgart

www.bosch-stiftung.de

Redaktion

Marcel Hölterhoff

Mitarbeit

Susanne Birk

Sebastian John

Umschlag

Foto Getty Images

Layout

Dörr + Schiller GmbH, Stuttgart

Druck

F.+W. Schmidt, Renningen

Copyright 2009

Robert Bosch Stiftung GmbH, Stuttgart

Alle Rechte vorbehalten

ISBN 978-3-939574-16-3

Anlage 28

Die Charta der Vielfalt

und ihre Umsetzung in der Landesverwaltung Baden-Württemberg



Baden-Württemberg

MINISTERIUM FÜR INTEGRATION



INHALT

Grußwort Ministerpräsident Winfried Kretschmann	/ 04
Grußwort Ministerin Bilkay Öney und Ministerin Katrin Altpeter	/ 05
1. Die Charta der Vielfalt mit Leben füllen	/ 06
2. Die Charta der Vielfalt im Überblick	/ 08
3. Eine kurze Geschichte der Charta der Vielfalt	/ 10
4. Die sechs Dimensionen der Charta der Vielfalt	/ 12
4.1 <i>Nationalität und ethnische Herkunft</i>	/ 12
4.2 <i>Geschlecht</i>	/ 16
4.3 <i>Religion und Weltanschauung</i>	/ 18
4.4 <i>Menschen mit Behinderung/Handicap</i>	/ 18
4.5 <i>Alter</i>	/ 19
4.6 <i>Sexuelle Orientierung und Identität</i>	/ 21
4.7 <i>Exkurs: Interkulturelle Öffnung</i>	/ 22
5. Möglichkeiten zur Umsetzung der Charta der Vielfalt in der Landesverwaltung Baden-Württemberg	/ 24
Kontaktadressen	/ 28



Sehr geehrte Damen und Herren,

am 15. November 2012 habe ich mit meiner Unterschrift den Beitritt des Landes Baden-Württemberg zur Charta der Vielfalt besiegelt. Mehr als 1.500 Unternehmen und Organisationen sind bundesweit bereits Mitglieder der Charta. Sie zählt damit zu den größten unternehmerischen Netzwerken Deutschlands. Das Land Baden-Württemberg reiht sich hier gerne mit ein.

Als größter Arbeitgeber im Südwesten haben wir mit unserem Beitritt zur Charta bekräftigt, dass wir eine Kultur der Vielfalt in unserem Land pflegen und fortentwickeln, auch in der Landesverwaltung.

Baden-Württemberg ist ein erfolgreicher Standort – mit erfolgreichen Unternehmen, einer bunten Gesellschaft und einer gut funktionierenden traditionsreichen Verwaltung. Wir wollen die Vielfalt unseres Landes noch stärker anerkennen und zu unser aller Wohl nutzen. Damit verbunden ist auch die Wertschätzung von Vielfalt in der baden-württembergischen Landesverwaltung. Künftig wird die Landesregierung daher jährlich über unsere Fortschritte auf diesem Gebiet berichten.

Ich lade Sie herzlich dazu ein, persönlich zu einem noch besseren Klima der Akzeptanz und des gegenseitigen Vertrauens beizutragen. Dazu soll Ihnen die vorliegende Broschüre als erste Wegweisung und Anregung dienen. Ich wünsche Ihnen viel Freude bei der Lektüre und beim Engagement für die Anerkennung von Vielfalt in Baden-Württemberg!

Ihr Winfried Kretschmann
*Ministerpräsident des Landes
 Baden-Württemberg*



Sehr geehrte Damen und Herren,

die Landesregierung setzt sich für Vielfalt und Diversity in Landesverwaltung und Gesellschaft ein. Doch was heißt das konkret? Wir laden Sie herzlich ein, mit der vorliegenden Broschüre die Ziele der Charta der Vielfalt näher kennenzulernen!

Kernaussage der Charta ist: Wir alle sind mit unseren individuellen Voraussetzungen gleichberechtigte Akteure in unserem Land. Nationalität, Staatsangehörigkeit, ethnische Herkunft, Geschlecht, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter und sexuelle Orientierung bzw. Identität dürfen per se kein Grund sein, jemanden auszugrenzen – ob als Kunde einer Behörde, als Kollegin im Amt oder als Mitarbeiter in einem Referat.

Da, wo sich die Potenziale einer vielfältigen Gesellschaft gut entfalten können, wächst gleichzeitig die gesellschaftliche Teilhabe aller Bürgerinnen und Bürger. In vielen Behörden des Landes werden Vielfalt und Diversity deshalb schon seit Langem großgeschrieben.

Durch den Beitritt des Landes zur Charta der Vielfalt ist für die Landesverwaltung nun auch eine gemeinsame Orientierung gegeben, wie wir die Vielfaltskultur im Behördenalltag leben möchten. Auf den folgenden Seiten finden Sie hierzu zahlreiche Hinweise und Vorschläge, die einzelne Schritte auf dem Weg dahin ausleuchten und zur Entwicklung weiterer Maßnahmen anregen.

Am Ende der Broschüre stellen wir Ihnen einen Maßnahmenkatalog vor, den Sie als Werkzeugkasten verwenden können – wo immer Sie im und für das Land Baden-Württemberg arbeiten und Vielfalt und Diversity stärken können. Wir freuen uns über Ihre Beiträge zur Umsetzung unserer gemeinsamen Ziele und laden Sie ein, uns über die von Ihnen eingeleiteten Maßnahmen zu informieren!

Ob im Ministerium, im Regierungspräsidium, im Landratsamt oder in einer der zahlreichen anderen nachgeordneten Behörden: Überall zählt die Akzeptanz von Vielfalt, die wir gemeinsam gestalten! So wächst Integration zu Gunsten der Gesamtgesellschaft – auch innerhalb unserer Landesverwaltung.

Wir können alles: Auch Vielfalt!



Ihre Bilkay Öney
*Ministerin für Integration
des Landes Baden-Württemberg*



Ihre Katrin Altpeter
*Ministerin für Arbeit und Sozialordnung,
Familie, Frauen und Senioren
des Landes Baden-Württemberg*

BILKAY ÖNEY & KATRIN ALTPETER
GRUSSWORT



1.

DIE CHARTA DER VIelfALT
MIT LEBEN FÜLLEN



Am 15. November 2012 ist das Land Baden-Württemberg der Charta der Vielfalt beigetreten. Ministerpräsident Winfried Kretschmann hat die Beitrittsurkunde im Beisein von Staatsministerin Prof. Dr. Maria Böhmer unterzeichnet.

Vielfalt kann unsere Gesellschaft bereichern und z. B. eine kreative Arbeitskultur prägen. Vielfalt kann aber auch zu Spannungen führen. Ein Arbeitsumfeld, das weitgehend frei von Ausgrenzung und Vorurteilen ist, wirkt daher für alle Beteiligten produktiv. Davon profitiert die ganze Gesellschaft.

In Baden-Württemberg lebten Anfang 2013 Menschen mit mehr als 170 Nationalitäten. Sie

sprechen über 200 verschiedene Sprachen. Ein kompetenter Umgang mit Vielfalt will gelernt sein. Denn nur wenn Menschen mit unterschiedlichen Fähigkeiten und Lebensstilen offen füreinander sind, kann das in der Vielfalt liegende Potenzial ausgeschöpft werden.

Das Integrationsministerium hat zur Umsetzung der Charta der Vielfalt eine interministerielle Arbeitsgruppe initiiert. Auf der Basis der in der Arbeitsgruppe erzielten Ergebnisse wurde ein Maßnahmenkatalog (*vgl. Abschnitt 5*) erstellt, der am 3. Dezember 2013 dem Ministerrat vorgestellt worden ist. Er bildet die Grundlage für die Weiterentwicklung einer Vielfalt wertschätzenden und bürgernahen Landesverwaltung.



2.

DIE CHARTA DER VIELFALT
IM ÜBERBLICK

Die Vielfalt der modernen Gesellschaft, beeinflusst durch die Globalisierung und den demografischen Wandel, prägt das Leben in Deutschland und in Baden-Württemberg. Wir können langfristig nur erfolgreich sein, wenn wir die vorhandene Vielfalt erkennen und nutzen. Das betrifft auch die Vielfalt in unserer Belegschaft und die vielfältigen Bedürfnisse der Bürgerinnen und Bürger im Land.

Die Vielfalt unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihren unterschiedlichen Fähigkeiten und Talenten eröffnet Chancen für innovative und kreative Lösungen.

Die Umsetzung der Charta der Vielfalt in der Landesverwaltung hat zum Ziel, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das frei von Vorurteilen ist. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen Wertschätzung erfahren – unabhängig von Geschlecht, Nationalität, ethnischer Herkunft, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter, sexueller Orientierung und Identität. Die Anerkennung und Förderung ihrer vielfältigen Potenziale schafft Vorteile für das Verwaltungshandeln – nach innen und nach außen.

Wir schaffen ein Klima der Akzeptanz und des gegenseitigen Vertrauens. Dieses hat auch positive Auswirkungen auf unser Ansehen in der baden-württembergischen Bevölkerung und strahlt über die Grenzen des Landes hinaus.

Mit der Charta der Vielfalt werden wir

1. eine **Organisationskultur pflegen**, die von **gegenseitigem Respekt und gegenseitiger Wertschätzung** geprägt ist.

Wir schaffen die Voraussetzungen dafür, dass Vorgesetzte wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter diese Werte erkennen, teilen und leben. Dabei kommt den Führungskräften bzw. Vorgesetzten eine besondere Verpflichtung zu.

2. **unsere Personalprozesse überprüfen** und sicherstellen, dass diese den vielfältigen Fähigkeiten und Talenten aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie unserem Leistungsanspruch gerecht werden.
3. die Vielfalt der Gesellschaft innerhalb und außerhalb der Organisation anerkennen, die darin liegenden **Potenziale wertschätzen** und für das Unternehmen oder die Institution gewinnbringend einsetzen.
4. **die Umsetzung der Charta zum Thema** des internen und externen Dialogs **machen**.
5. **über unsere Aktivitäten** und den Fortschritt bei der Förderung der Vielfalt und Wertschätzung **jährlich öffentlich Auskunft geben**.
6. **unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter** über Diversity informieren und sie bei der **Umsetzung der Charta einbeziehen**.

Wir sind überzeugt: Gelebte Vielfalt und Wertschätzung dieser Vielfalt haben positive Auswirkungen auf die Gesellschaft in Baden-Württemberg.





3.

EINE KURZE GESCHICHTE
DER CHARTA DER VIELFALT



Im Jahr 2006 schlossen sich einige große deutsche Unternehmen zusammen und initiierten die Charta der Vielfalt in Deutschland. Ihr Ziel war es, eine Selbstverpflichtung zur Wertschätzung und zum Nutzen von Vielfalt ins Leben zu rufen. Diversity wird in der Charta der Vielfalt seither als ganzheitlicher Ansatz verstanden.

Der Startschuss der Charta-Initiative in Deutschland erfolgte am 21. März 2007, als weitere 32 Unternehmen und öffentliche Einrichtungen die Charta unterzeichneten. Die Charta der Vielfalt steht unter der Schirmherrschaft von

Bundeskanzlerin Dr. Angela Merkel. Bis Mitte 2013 ist die Gruppe der Unterzeichnerinnen und Unterzeichner auf mehr als 1500 angewachsen und setzt sich zusammen aus Großunternehmen, kleinen und mittelständischen Unternehmen, öffentlichen Einrichtungen und Vereinen, Verbänden und Stiftungen. Bis Ende 2013 sind elf deutsche Länder der Charta der Vielfalt beigetreten. Baden-Württemberg ist seit 2012 Mitglied. Neben dem Land sind in Baden-Württemberg auch Kommunen, Verbände, Vereine und Unternehmen Mitglied der Charta der Vielfalt.

Über den aktuellen Stand können Sie sich informieren unter: www.charta-der-vielfalt.de





4.

DIE SECHS DIMENSIONEN
DER CHARTA DER VIELFALT



4.1 Nationalität und ethnische Herkunft

Antidiskriminierung

Diskriminierung kann jede und jeden treffen – in allen Lebensbereichen. Sei es bei der Bewerbung um einen Ausbildungs- oder Arbeitsplatz, im Arbeitsleben, bei der Wohnungssuche – auch beim Besuch einer Gaststätte oder einer Diskothek.

verabschiedet, das zum Ziel hat, Benachteiligung aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität zu verhindern oder zu beseitigen.



Die Europäische Union hat mehrere Richtlinien erlassen, um Betroffene besser vor Diskriminierung zu schützen und ihnen Möglichkeiten an die Hand zu geben, sich wehren zu können. Diese Richtlinien verpflichten die Mitgliedstaaten, gesetzliche Regelungen zu schaffen, die Diskriminierung im privaten Bereich beseitigen oder verhindern. Der Bund hat daraufhin 2006 das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG)

Was versteht man unter den Begriffen Diskriminierung „aus Gründen der Rasse“ oder „wegen der ethnischen Herkunft“?

Menschliche Rassen gibt es nicht. Mit der Formulierung „aus Gründen der Rasse“ im AGG möchte der Gesetzgeber vielmehr klarstellen, dass es verschiedene menschliche „Rassen“ gerade nicht gibt und dass derjenige, der Menschen in Rassen einteilt, sich rassistisch verhält.



Dem Gesetzgeber geht es also um die Bekämpfung rassistischer Tendenzen. Ein Beispiel für Diskriminierung aus Gründen der Rasse ist, wenn eine Jugendliche oder ein Jugendlicher aufgrund ihrer bzw. seiner Hautfarbe nicht in eine Diskothek eingelassen wird.

Der Begriff der „ethnischen Herkunft“ bezeichnet die Abstammung, den nationalen Ursprung oder das Volkstum. Unter einer Ethnie versteht man eine Gruppe von Menschen, die durch verschiedene gemeinsame Eigenschaften (beispielsweise Sprache, Kultur, Geschichte oder Tradition) untereinander verbunden sind (z. B. Sorben oder Jesiden). Dabei schafft schon die Vorstellung von gemeinsam geteilten Eigenschaften, Werten, Bräuchen usw. ein Gefühl von Gemeinschaft, bewirkt ein Zugehörigkeitsgefühl. Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz verbindet mit dem Begriff der „ethnischen Herkunft“ beispielsweise die Abstammung, den nationalen Ursprung, die Hautfarbe oder das Volkstum (im Sinne des ethnischen Ursprungs). Beispiel für eine Diskriminierung aus Gründen der ethnischen Herkunft ist, wenn sich eine Vermieterin oder ein Vermieter weigert, an Roma zu vermieten.

Ethnische Herkunft = Nationalität/ Staatsangehörigkeit?

Die „ethnische Herkunft“ ist nicht unbedingt deckungsgleich mit der jeweiligen Nationalität bzw. Staatsangehörigkeit. Insbesondere hat die Bezeichnung ethnische Herkunft nicht die gleiche Bedeutung wie die Bezeichnungen Nationalität oder Staatsangehörigkeit. Unter Staatsangehörigkeit versteht man vielmehr die rechtliche Zugehörigkeit einer Person zu einem Staat, die beispielsweise im Reisepass oder Personalausweis eingetragen ist.

Beispiel:

Die Tochter japanischer Eltern (ethnische Herkunft) mit deutschem Pass (Staatsangehörigkeit).

Maßnahmen der Landesregierung Baden-Württemberg

Der Abbau von Diskriminierung sowie die Information und Unterstützung von Betroffenen sind wichtige Anliegen der Landesregierung. Das Integrationsministerium ist Anlaufstelle für Personen, die „aus Gründen der Rasse“ oder „wegen der ethnischen Herkunft“ diskriminiert werden. Es gibt Hilfestellung und vermittelt den Betroffenen Beratung – wenn möglich wohnortnah. Weiter wird das Ministerium Prozesse vor Ort anstoßen, um ein landesweites Antidiskriminierungsnetzwerk aufzubauen.

Darüber hinaus ist das Integrationsministerium im Bereich der Bekämpfung von Rassismus, Rechtsextremismus und gruppenbezogener Menschenfeindlichkeit aktiv. Dabei setzt es unter anderem auf die Präventionsarbeit an Schulen. So zielt das Projekt „Schule ohne Rassismus – Schule mit Courage“ darauf ab, dass Schülerinnen und Schüler eigenständig Verantwortung

übernehmen und sich gegen jegliche Art von Diskriminierung an ihrer Schule einsetzen. Bei dem Projekt „Instant Acts“ sollen Schülerinnen und Schüler stärkere Akzeptanz und Respekt für fremde Kulturen entwickeln und gegenseitige Achtung aufbauen. Beide landesweit angelegten Projekte werden vom Integrationsministerium finanziell unterstützt.

Ein weiterer Ansatzpunkt liegt in der Vernetzung. In diesem Zusammenhang fördert das Integrationsministerium eine Vernetzungs- und Anlaufstelle bei der Landesarbeitsgemeinschaft Offene Jugendbildung e.V. (LAGO), die Initiativen bündelt und sich vor Ort gegen Rassismus, Rechtsextremismus und gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit einsetzt. Mit dem Programm zur Förderung der Integrationsarbeit in den Kommunen gibt das Ministerium den Kommunen und freien Trägern außerdem Anreize, Maßnahmen zur Bekämpfung von Diskriminierung, Rassismus und Nationalismus vor Ort umzusetzen.

Nationalität und Zugang zum Beamtenstatus

Die Nationalität spielt u. a. dann eine gewichtige Rolle, wenn Bewerberinnen bzw. Bewerber ohne deutsche Staatsangehörigkeit eine Verbeamtung anstreben.

Gemäß § 7 Abs. 1 Gesetz zur Regelung des Statusrechts der Beamtinnen und Beamten in den Ländern (Beamtenstatusgesetz – BeamtStG) ist Voraussetzung einer Berufung in das Beamtenverhältnis u. a., dass die betreffende Person

- › Deutsche oder Deutscher ist (vgl. Art. 116 Grundgesetz) oder

- › die Staatsangehörigkeit eines anderen Mitgliedsstaates der Europäischen Union besitzt oder
- › die Staatsangehörigkeit eines anderen Vertragsstaats des Abkommens über den Europäischen Wirtschaftsraum besitzt (das sind Island, Liechtenstein und Norwegen) oder
- › die Staatsangehörigkeit eines Drittstaats besitzt, dem Deutschland und die EU vertraglich einen entsprechenden Anspruch auf Anerkennung von Berufsqualifikationen eingeräumt haben (derzeit nur die Schweiz)
- › die Gewähr dafür bietet, jederzeit für die freiheitliche demokratische Grundordnung einzutreten.

Die Polizei gehört gemäß § 7 Abs. 2 BeamtStG zum Vorbehaltsbereich, der in Übereinstimmung mit Art. 45 Absatz 4 Vertrag über die Arbeitsweise der EU (AEUV) weiterhin nur Deutschen i. S. des Art. 116 GG offensteht. Für die Zulässigkeit von Ausnahmen nach § 7 Abs. 3 BeamtStG steht die Frage im Vordergrund, ob die Bewerberin oder der Bewerber über besondere Kenntnisse und Fähigkeiten verfügt, die es geboten erscheinen lassen, gerade sie bzw. ihn zu gewinnen. Dementsprechend erfolgen in Baden-Württemberg seit 1993 entsprechende Ausnahmen bei Bewerberinnen und Bewerbern für den Polizeivollzugsdienst. Diese müssen neben der deutschen Sprache auch ihre Muttersprache in Wort und Schrift beherrschen, über ein unbefristetes Aufenthaltsrecht verfügen, sich langjährig in Deutschland aufhalten und aus Ländern stammen, deren Staatsbürgerinnen und Staatsbürger in Baden-Württemberg einen nicht unerheblichen Bevölkerungsanteil stellen, sodass die Kenntnis der jeweiligen Sprache und des

Nähere Informationen zum Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz finden Sie in der gemeinsamen Broschüre des Integrations- und des Sozialministeriums (unter www.integrationsministerium-bw.de oder www.sm-baden-wuerttemberg.de)



jeweiligen Kulturkreises für die Wahrnehmung polizeilicher Aufgaben von Vorteil sein kann. Derzeit wird z. B. im Bereich der Bereitschaftspolizei für die nachfolgend aufgeführten Staatsangehörigkeiten ein dringendes dienstliches Bedürfnis grundsätzlich bejaht:

Albanien, Algerien, Bosnien und Herzegowina, China, Frankreich, Griechenland, Irak, Italien, Kosovo, Kroatien, Mazedonien, Montenegro, Polen, Portugal, Rumänien, Russische Föderation, Serbien, Spanien, Türkei, Ukraine und Ungarn.

4.2 Geschlecht

Geschlechtergleichstellung

Sowohl das Grundgesetz (Art. 3 Abs. 3 Satz 1 und Art. 33 Abs. 2) als auch das einfachgesetzliche Bundesrecht (§ 7 AGG; § 9 BeamtStG) verbieten bei sämtlichen Personalentscheidungen der öffentlichen Hand eine geschlechterspezifische Benachteiligung oder Bevorzugung. Auch das Chancengleichheitsgesetz des Landes macht hiervon keine Ausnahme. Es sieht allerdings in Teilbereichen eine Erhöhung des Frauenanteils vor, sofern Frauen in diesen Bereichen bislang geringer repräsentiert sind (§ 6 Abs. 2 Satz 4 und § 10 Abs. 1 Satz 1 ChancenG).

Eine gezielte Förderung von Frauen ist aufgrund von verfassungsrechtlichen Vorgaben und der einschlägigen Rechtsprechung nur in sehr engen Grenzen zulässig (vgl. Art. 23 Satz 2 der Charta der Grundrechte der Europäischen Union). Die gegenwärtigen und künftigen Bemühungen sollten daher in erster Linie auf die Herstellung

oder Verbesserung der Chancengerechtigkeit abzielen (s. auch Art. 3 Abs. 2 Satz 2 GG, wonach der Staat die tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern fördert und auf die Beseitigung bestehender Nachteile hinwirkt). Dies sollte durch bewusstseinsbildende Maßnahmen flankiert werden, wie etwa die Stärkung des Bewusstseins, dass heterogene Teams leistungsfähiger arbeiten als homogen zusammengesetzte Teams.



Das baden-württembergische Sozialministerium arbeitet an der Novellierung des Chancengleichheitsgesetzes. Maßgebliche Inhalte sehen vor, dass die Rechte der Chancengleichheitsbeauftragten gestärkt und die Quote der weiblichen Führungskräfte erhöht werden sollen. Die schrittweise paritätische Besetzung der Sitze in den Aufsichts- und Verwaltungsräten landeseigener Unternehmen wird als eine konkrete Maßnahme hierfür ausdrücklich benannt. Außerdem sollen

durch Erweiterung des Geltungsbereichs des Chancengleichheitsgesetzes sowie durch Ergänzungen in der Gemeinde- und Landkreisordnung die Landkreise, Städte und Gemeinden gesetzlich dazu verpflichtet werden, Gleichstellungsbeauftragte auf kommunaler Ebene anzustellen.

Gender Mainstreaming

Gender Mainstreaming ist als Grundsatz durch-



gängig in der Landesverwaltung zu implementieren. Auch im Bereich der Förderung aus dem Europäischen Sozialfonds (ESF) wird Gender Mainstreaming in Baden-Württemberg umgesetzt.

Gender Mainstreaming bedeutet, im Vorfeld politischer Entscheidungen und im Verwaltungshandeln (bei der Erarbeitung von Gesetzen, Verordnungen und Richtlinien, bei Konzeptionen,

Projekten und Programmen) die unterschiedlichen Lebenssituationen von Frauen und Männern von vornherein und regelmäßig zu berücksichtigen. Der Gesichtspunkt der Chancengleichheit von Frauen und Männern wird damit zu einem Kriterium aller Entscheidungsprozesse und zu einem integralen Bestandteil des Verwaltungshandelns.

Um diese Art der strategischen Herangehensweise bei allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu fördern, werden gezielt entsprechende Fortbildungsmaßnahmen durchgeführt. Dazu zählt neben den von der Führungsakademie (FüAK) angebotenen Einführungslehrgängen etwa auch ein E-Learning-Kurs, der ebenfalls von der FüAK in Zusammenarbeit mit der Landeszentrale für politische Bildung durchgeführt wird.

Konkret wird Gender Mainstreaming dezentral in allen Ressorts eigenverantwortlich unter Berücksichtigung der jeweiligen personellen und finanziellen Ressourcen umgesetzt, etwa durch die obligatorische Prüfung von Kabinettsvorlagen, Projekten und anderen Maßnahmen im Hinblick auf ihre jeweiligen geschlechtsspezifischen Auswirkungen.

Auf dieser Grundlage wurden darüber hinaus organisatorische Strukturen eingerichtet, ein Fortbildungskonzept erstellt sowie Modellprojekte in verschiedenen Ressorts durchgeführt (z. B. Leseförderung, Standards der Bewährungshilfe und der Führungsaufsicht, Medienoffensive in der Jugendhilfe, Verwaltungsvorschrift Regelungen, Landeshochschulgesetz).

2005 erfolgte die gesetzliche Verankerung von Gender Mainstreaming in § 2 des Chancengleichheitsgesetzes für alle Beschäftigten und alle Aufgabenbereiche der Dienststelle. Im Zuge der derzeitigen Überarbeitung des Chancengleichheitsgesetzes wird der Gender Mainstreaming-Aspekt besonders berücksichtigt.

Das Land Baden-Württemberg will Gender Mainstreaming und Gender Budgeting in der Landespolitik erfolgreich durchsetzen und weiterentwickeln. Ziel von Gender Mainstreaming ist es, „Chancengleichheit als Leitprinzip“ in die tägliche Arbeit, in alle Routinen und Verfahren der Verwaltung zu integrieren. In diesem Sinne findet derzeit ein Prozess der Neuausrichtung und Fortentwicklung statt.

Weitere Informationen finden Sie in der Broschüre „**Chancengleichheit konkret**“ (bestellbar beim Sozialministerium) und unter www.sm.baden-wuerttemberg.de

4.3 Religion und Weltanschauung

Betriebe und Organisationen widmen den beiden Dimensionen Religion und Weltanschauung seit einigen Jahren verstärkt ihre Aufmerksamkeit. Denn in unserem Land existiert eine Vielzahl religiöser Praktiken und Überzeugungen nebeneinander.

Neben den evangelischen Landeskirchen und der römisch-katholischen Kirche finden sich in Baden-Württemberg viele weitere christliche Konfessionen, darunter die orthodoxen Kirchen sowie die Freikirchen. Die religiöse Vielfalt im

Land spiegelt sich aber auch in den Aktivitäten zahlreicher weiterer Religionen wider, denn jüdische und muslimische Gemeinden, Buddhisten, Hindus oder auch Jesiden werden gesellschaftlich zunehmend sichtbar.

Auch wenn die Messbarkeit dieser Dimension schwierig ist, setzen sich zahlreiche Arbeitgeber inzwischen verstärkt mit dem Themenfeld Religion und Weltanschauung auseinander. Denn auch hier können verschiedene Maßnahmen verfolgt werden, die dazu geeignet erscheinen, gesellschaftlicher Vielfalt angemessen zu begegnen. Einfache Beispiele sind die Berücksichtigung der Feiertage von unterschiedlichen Religionen, die Einrichtung eines „Raums der Stille“ sowie Speisenangebote entsprechend der religiösen Gepflogenheiten.

4.4 Menschen mit Behinderung/ Handicap

Bereits durch unsere Verfassung besteht ein Benachteiligungsverbot für Menschen mit Behinderung bzw. Handicap (Art. 3 Abs. 3 Satz 2 GG). Diese verfassungsrechtliche Vorgabe wird konkretisiert durch gesetzliche Bestimmungen zur gleichberechtigten Teilhabe von Menschen mit Behinderung. Zu nennen ist hier die Beschäftigungspflicht nach §§ 71 und 72 SGB IX. Des Weiteren sieht § 95 Abs. 1 SGB IX vor, dass die Schwerbehindertenvertretung die Eingliederung von Menschen mit Behinderung in den Betrieb oder die Dienststelle fördert, auf die Einhaltung bestehender Bestimmungen achtet sowie (präventive) Maßnahmen beantragt, die schwerbehinderten Menschen zu Gute kommen.





vention ist der Grundgedanke der sozialen Inklusion, d. h. der vollen und wirksamen Teilhabe und Einbeziehung, ein zentraler Punkt. Sowohl dieser Inklusionsgedanke als auch Aspekte des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes haben nunmehr Eingang in die oben genannte Gemeinsame Verwaltungsvorschrift über die Beschäftigung schwerbehinderter Menschen in der Landesverwaltung (SchwbVwV) gefunden.

Unabhängig davon obliegen dem Dienstherrn bzw. Arbeitgeber eine Reihe von Pflichten, insbesondere eine an der jeweiligen Behinderung ausgerichtete erhöhte Fürsorge- und Förderungsverpflichtung gegenüber Menschen mit Handicap. Diese Pflichten sind in der Gemeinsamen Verwaltungsvorschrift aller Ministerien und des Rechnungshofs über die Beschäftigung schwerbehinderter Menschen in der Landesverwaltung (SchwbVwV) vom 24. Juni 2013 geregelt.

Die UN-Konvention über die Rechte von Menschen mit Behinderung ist für Deutschland seit dem 26. März 2009 rechtsverbindlich. Sie soll auf gesellschaftlicher Ebene Menschen mit Handicap vor Einschränkungen ihrer Freiheiten schützen. Gleichzeitig soll sie deren strukturelle Ausgrenzung verhindern und das Recht auf gesellschaftliche Einbeziehung vor allem auch in der Arbeitswelt stärken. In der UN-Behindertenkon-

Weitere Informationen finden Sie im Bericht der Arbeitsgruppe „**Umsetzung des Übereinkommens der Vereinten Nationen über die Rechte von Menschen mit Behinderungen**“ (bestellbar beim Sozialministerium) und unter www.sm.baden-wuerttemberg.de

4.5 Alter

In Umsetzung europarechtlicher Vorgaben sieht das AGG ein grundsätzliches Verbot der Benachteiligung wegen des Alters vor (§ 7 AGG). Daneben verpflichtet das Gesetz den Arbeitgeber, bestimmte Maßnahmen zum Schutz vor Altersdiskriminierung zu ergreifen (§ 12 AGG). Das AGG definiert allerdings selbst verschiedene Ausnahmen, in denen eine unterschiedliche Behandlung aufgrund des Alters zulässig ist (§ 10 AGG). Dies gilt insbesondere für den Renteneintritt (§ 10 Satz 3 Nr. 5 AGG).



Der Europäische Gerichtshof (EuGH) hat festgestellt, dass das frühere im Bundes-Angestellten-Tarifvertrag (BAT) verankerte System einer nach Lebensalter gestaffelten Grundvergütung von Angestellten des öffentlichen Dienstes eine nicht gerechtfertigte Benachteiligung wegen des Alters darstellt. Nach ständiger Rechtsprechung des EuGH sind starre Altersgrenzen grundsätzlich nur dann legitim, wenn sie eine beschäftigungs- oder arbeitsmarktpolitische Begründung vorweisen können.

Die genannten Beispiele zeigen, dass eine unterschiedliche Behandlung wegen des Alters nur dann diskriminierungsfrei und damit rechtmäßig sein kann, wenn dafür sachliche Gründe vorliegen. Gesetzgebung und Rechtsprechung haben diesem Prinzip bereits weitgehend Gel-

tung verschafft. Auch für die Zukunft muss dies die Richtschnur für alle weiteren normativen oder personalwirtschaftlichen Entscheidungen sein.

Mit Blick auf die Altersstruktur in der Landesverwaltung ist es zudem geboten, die bisherigen Aktivitäten im Bereich des Betrieblichen Gesundheitsmanagements weiter zu intensivieren und speziell auf die Bedürfnisse älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu fokussieren.

Das Bewusstsein für die Notwendigkeit eines Gesundheitsmanagements ist auf allen Ebenen der Landesverwaltung angekommen. Die Führungsebenen stehen hinter dem Gesundheitsmanagement. Die in der Landesverwaltung Baden-Württemberg veranlassten Maßnahmen im Rahmen des Gesundheitsmanagements und die weiteren Entwicklungstendenzen stellen sich positiv dar. Es ist gelungen, eine Vielzahl und Vielfalt an Maßnahmen umzusetzen und einen erheblichen Anteil der Beschäftigten zu erreichen.

Erfreulich ist der erkennbare Trend zur Verstärkung von Angeboten auch im Sinne gemeinschaftlicher Dauerprogramme. Zusätzlich zu sensibilisierenden und kompetenzentwickelnden Maßnahmen sind aber konkrete und barrierearme Unterstützungsangebote erforderlich, um den Transfer von der Theorie in die Praxis zu befördern. Maßnahmen, die gesundheitsfördernd auch an Verhältnissen, Strukturen und Rahmenbedingungen ansetzen, sind erst ansatzweise vorhanden. Deshalb sind zwei Zielsetzungen für die Zukunft verstärkt ins Blickfeld zu nehmen:

- › Angebote noch stärker bedarfs-, nachfrage- und zielgruppenspezifisch zu gestalten und
- › verhaltenspräventive Maßnahmen durch verhältnispräventive Initiativen zu ergänzen.

Im Sinne eines strukturierten, systematischen und nachhaltigen Gesundheitsmanagements sind alle Maßnahmen zu begrüßen und auszubauen, die sich mit den Strukturen und Prozessen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements sowie der Kompetenzentwicklung der Verantwortlichen befassen.

Die Einrichtung von Gesundheitszirkeln ist das bestmögliche Instrument, um den Einbezug und die Partizipation der Beschäftigten in das Gesundheitsmanagement zu erreichen. Hier ist ein Zuwachs in der Landesverwaltung zwar erkennbar – ein deutlicher Ausbau ist aber wünschenswert.

Als wichtigster Erfolgsfaktor für die Umsetzung des Gesundheitsmanagements kann die Unterstützung durch die jeweiligen Hausspitzen angeführt werden. Zielführend ist es deshalb, die Forderung und Förderung des Themas Gesundheit durch die oberste Führungsebene weiter zu verstärken.

Weitere Informationen finden Sie im Aktionsprogramm „**Ältere Menschen im Mittelpunkt – Miteinander der Generationen**“ (bestellbar beim Sozialministerium) und unter www.sm.baden-wuerttemberg.de

4.6 Sexuelle Orientierung und Identität

Mit Inkrafttreten des AGG im Jahre 2006 hat der Gesetzgeber die Grundlage dafür geschaffen, Benachteiligungen aufgrund der sexuellen Identität zu verhindern oder zu beseitigen. Neben einem allgemeinen Benachteiligungsverbot (§ 7 AGG) sieht das Gesetz spezielle Maßnahmen und Pflichten des Arbeitgebers zum Schutz vor Benachteiligungen etwa aufgrund der sexuellen Orientierung vor (§ 12 AGG).

Ergänzend dazu haben viele Ressorts für ihren Zuständigkeitsbereich Dienstvereinbarungen zum Schutz vor Mobbing und sexuellen Belästigungen am Arbeitsplatz abgeschlossen. Auch diese Dienstvereinbarungen leisten einen wertvollen Beitrag, Benachteiligungen aufgrund der sexuellen Identität von Beschäftigten zu verhindern.

Das Sozialministerium erarbeitet derzeit in Abstimmung mit den berührten Ressorts einen Aktionsplan für Toleranz und Gleichstellung in Baden-Württemberg. Dieser Aktionsplan verfolgt das Ziel, Vorurteile und Benachteiligungen vor allem in Bezug auf die sogenannten LSBTTIQ-Gruppierungen (Lesben, Schwule, Bisexuelle, Transgender, Transsexuelle, Intersexuelle und Queer) abzubauen. Dieser Aktionsplan soll dazu beitragen, Baden-Württemberg zu einem Vorreiter für Offenheit und Vielfalt zu machen. Es wird ein wichtiger bewusstseinsbildender Impuls gesetzt, der insbesondere für das Land als Arbeitge-



ber bzw. Dienstherr Verpflichtung und Auftrag sein wird.

4.7 Exkurs: Interkulturelle Öffnung

Die interkulturelle Öffnung von Institutionen und staatlichen Einrichtungen ist ein bedeutender Aspekt der Integrationspolitik. Dass es auf diesem Gebiet Nachholbedarf gibt, zeigen die Statistiken: Der Anteil der Bediensteten mit Migrationshintergrund in der öffentlichen Verwaltung liegt mit gerade einmal 11,2 % weit unter ihrem An-

Die Landesregierung hat die interkulturelle Öffnung der Landesverwaltung wie auch der gesamten Gesellschaft als eines ihrer Integrationsziele benannt. Sie arbeitet daran, den Anteil der Beschäftigten mit Migrationshintergrund im öffentlichen Dienst zu erhöhen sowie die interkulturelle Kompetenz in der Landesverwaltung als Qualitätskriterium zu verankern. Mehrsprachigkeit und interkulturelle Kompetenz müssen als wichtige zusätzliche Qualifikationen erkannt, bewertet und im Rahmen von Aus- und Fortbildungen gefördert werden. Deshalb hat das



teil an allen Erwerbstätigen (24,8 %). Weniger als 10 % der Migrantinnen und Migranten sind in sozial verantwortungsvollen und angesehenen Vertrauensberufen wie z. B. bei der Polizei oder im Schuldienst tätig – und damit fast dreimal seltener als Menschen ohne Migrationshintergrund. Zahlreiche Potenziale in diesem Feld bleiben somit bislang ungenutzt.

Integrationsministerium ein Konzept entwickelt, das der Komplexität von interkulturellen Öffnungsprozessen Rechnung trägt. Wesentliche Bereiche sind die Landesverwaltung, die Unterstützung der Kommunen und die Förderung von Verbänden und Vereinen in ihren Öffnungsprozessen.

Unter der Federführung des Integrationsministeriums wurde eine interministerielle Arbeitsgruppe eingerichtet, die eine ressortübergreifende Konzeption für die interkulturelle Öffnung der Landesverwaltung erarbeitet hat. Hierdurch soll die interkulturelle Öffnung auf Dauer als Querschnittsaufgabe für die gesamte Landesverwaltung implementiert werden.

Für die Ministerialverwaltung, die Regierungspräsidien und die Landratsämter werden u. a. Workshops zur Stärkung interkultureller Kompetenzen im konkreten Arbeitsumfeld sowie ein E-Learning-Kurs zum Erwerb dieser Kompetenzen angeboten. Eine Informationsreihe für Führungskräfte und Personalverantwortliche bietet ein Diskussionsforum, um diese für das Thema der interkulturellen Öffnung zu sensibilisieren. Für den Bereich der Polizei wurde ein gemeinsam vom Integrationsministerium und dem Innenministerium erarbeitetes Konzept mit konkreten Maßnahmen entwickelt, das jetzt in der Praxis erprobt wird.

Die Landesregierung begreift die Kommunen als unerlässliche Partnerinnen eines breit angelegten interkulturellen Öffnungsprozesses. Das Integrationsministerium unterstützt deshalb die Kommunen – teilweise gemeinsam mit dem Europäischen Integrationsfonds (EIF) – mit dem Projekt „Kulturen integrieren“ des Volkshochschulverbands Baden-Württemberg e.V. Dieses Projekt bietet kommunalen Beschäftigten Trainings zur Stärkung interkultureller Kompetenzen an und bildet darüber hinaus Multiplikatorinnen und Multiplikatoren aus.

Um die interkulturelle Öffnung von Vereinen und Verbänden zu fördern, finanziert das Integrationsministerium zudem ein Modellprojekt mit dem Deutschen Roten Kreuz (DRK) Landesverband Baden-Württemberg e.V. In zwei DRK-Kreisverbänden werden Strategien und Maßnahmen der interkulturellen Öffnung erprobt, die auf andere (Kreis-)Verbände und Vereine übertragbar sein sollen. Auch mit dem Landesfeuerwehrverband und dem Landessportverband Baden-Württemberg e.V. werden gemeinsame Maßnahmen geplant.

Weitere Informationen finden Sie in der Broschüre **„Land der Vielfalt – Land der Chancen. Interkulturelle Öffnung der Landesverwaltung Baden-Württemberg“** (bestellbar beim Ministerium für Integration) und unter www.integrationsministerium-bw.de





5.

MÖGLICHKEITEN ZUR UMSETZUNG DER
CHARTA DER VIELFALT IN DER LANDES-
VERWALTUNG BADEN-WÜRTTEMBERG



Die Charta der Vielfalt (CdV) beinhaltet eine Selbstverpflichtung der Unterzeichnerinnen und Unterzeichner zur Wertschätzung von Vielfalt. Die Ausgestaltung der Aktivitäten zur Umsetzung der sechs nachfolgend aufgeführten Handlungsfelder ist aber den Unterzeichnerinnen und Unterzeichnern selbst überlassen; sie entscheiden darüber, welche Maßnahmen sie konkret ergreifen und wie sie die Umsetzung in der eigenen Organisation realisieren. Folglich liegt es auf Ebene der Landesverwaltung in der Zuständigkeit der jeweiligen Ressorts zu entscheiden, ob und gegebenenfalls welche Maßnahmen als notwendig und sinnvoll erachtet und wann diese umgesetzt werden. Zahlreiche Vorschläge wurden in den einzelnen Ressorts bereits im Hinblick auf das *audit berufundfamilie* umgesetzt.

Die nachfolgenden Vorschläge sind nicht als abschließende Aufzählung zu verstehen. Sie richten sich auch an die jeweiligen nachgeordneten Bereiche.

Handlungsfeld 1

Organisationskultur der Vielfalt vorleben:

- › Anpassung des Leitbilds der Landesverwaltung sowie der jeweiligen Behörden zur Berücksichtigung der Inhalte und Ziele der CdV.
- › Anpassung der Leitfäden zu Mitarbeitergesprächen: Anregung zur Einbeziehung der Ziele und Inhalte der CdV in Mitarbeitergesprächen, wo dies im Einzelfall sinnvoll erscheint.

Handlungsfeld 2

Personalprozesse gestalten:

- › Berücksichtigung der Inhalte und Ziele der CdV bei Stellenbesetzungsverfahren unter Beachtung des verfassungsrechtlichen Grundsatzes des Zugangs zu öffentlichen Ämtern nach Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung.

- › Berücksichtigung relevanter Diversitätskompetenz bei dienstlichen Beurteilungen.
- › Stellenbesetzung mittels anonymer Bewerbungsverfahren: Derzeit läuft ein Modellversuch, an dem sich das Sozialministerium, das Ministerium für Verkehr und Infrastruktur und das Integrationsministerium beteiligen; erste Ergebnisse sind Mitte 2014 zu erwarten.
- › Begleitung von neu eingestellten und wieder einsteigenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durch Mentoring- und Patenschaftsprogramme.
- › Förderung von Frauen in Führungspositionen sowie auf dem Weg dorthin.
- › Unterstützung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie durch flexible Arbeitszeiten, Teilzeitmodelle und die Ermöglichung von Telearbeit. Zahlreiche Beispiele zeigen, dass diese Maßnahmen auch für Führungskräfte geeignet sein können.
- › Schaffung von Betreuungsmöglichkeiten für Kinder und zu betreuende Familienangehörige in der Nähe des Arbeitsplatzes durch Kooperationen mit entsprechenden Einrichtungen.
- › Sicherstellung weitgehender Barrierefreiheit am Arbeitsplatz für Menschen mit Behinderungen und altersbedingten Einschränkungen.
- › Umsetzung von Maßnahmen der Gesundheitsvorsorge.
- › Bildung von heterogenen Teams und Organisationseinheiten, in denen, wo aufgabenbezogen sinnvoll, Beschäftigte unterschiedlichen Geschlechts, Alters, ethnischer Herkunft, möglicher Behinde-

- › rung usw. vertreten sind.
- › Vermittlung interkultureller Kompetenzen durch Schulungen, aber auch durch die Förderung formeller und informeller Kontakte von Beschäftigten aus unterschiedlichen Kulturkreisen.
- › Förderung von dienstlich sinnvollen Kursen zum Erwerb sprachlicher (Deutsch und Fremdsprachen) und sonstiger beruflicher Kompetenzen.
- › Unterbindung von Mobbing, sexueller Belästigung und Diskriminierung am Arbeitsplatz.

Handlungsfeld 3

Vielfalt der Gesellschaft respektieren:

- › Respektieren von religiösen Feiertagen, Festzeiten und Fastenzeiten möglichst aller Beschäftigten. An diesen Tagen bzw. während dieser Zeiten soll nach Möglichkeit Arbeitszeitausgleich oder Urlaub bewilligt werden.
- › Berücksichtigung kultureller und religiöser Ess- und Trinkgewohnheiten im Kantinenessen und bei Betriebsfeiern sowie bei offiziellen Anlässen, ggf. gestützt auf Mitarbeiterbefragungen. Zumindest ein vegetarisches Angebot sollte heutzutage überall wirtschaftlich realisierbar sein. Bei Fleischgerichten eindeutige Benennung oder Kennzeichnung der darin enthaltenen Arten von Fleisch.
- › Förderung des gegenseitigen Kennenlernens durch „Tage der Kulturen“.
- › Erfragen von Fremdsprachenkenntnissen der Beschäftigten für die Arbeit in der Dienststelle.



Handlungsfeld 4

Umsetzung der Charta ansprechen:

- › Thematisierung der CdV im Rahmen von Mitarbeitergesprächen – siehe Handlungsfeld 1.
- › Die CdV im Dialog mit Dritten anlassbezogen ansprechen (bzw. in geeigneten Fällen auf den Beitritt des Landes zur CdV hinweisen oder das Logo der CdV nutzen).

Handlungsfeld 5

Öffentlich Auskunft geben:

- › Regelmäßige Bestandsaufnahme über die Umsetzung der Ziele der CdV durch das jeweilige Ressort.
- › Regelmäßige Veröffentlichung eines zusammenfassenden Berichts für die

Landesverwaltung über den jeweiligen Stand der Umsetzung von Maßnahmen zur Verwirklichung der Ziele der CdV durch das Ministerium für Integration.

Handlungsfeld 6

Beschäftigte informieren und einbeziehen:

- › Unterrichtung der Beschäftigten über das Thema im Intranet mit Links zu einschlägigen Portalen (z. B. www.charta-der-vielfalt.de).
- › Berichterstattung über den Umsetzungsstand bei der jährlichen Personalversammlung (in Abstimmung mit Amtsspitze und Personalrat).
- › Austausch mit den Beschäftigten über ihre Erwartungen und ihre Meinung zum Umsetzungsstand der CdV in ihrer Dienststelle.
- › Freistellung von Beschäftigten zu Schulungen im Kontext der interkulturellen Öffnung sowie im Bereich des Diversity-Managements.





KONTAKTADRESSEN



Baden-Württemberg
STAATSMINISTERIUM

Ministerien des Landes Baden-Württemberg

Staatsministerium

Richard-Wagner-Straße 15 • 70184 Stuttgart
Telefon: 0711/2153-0 • E-Mail: poststelle@stm.bwl.de
Internet: www.stm.baden-wuerttemberg.de



Baden-Württemberg
MINISTERIUM FÜR FINANZEN UND WIRTSCHAFT

Ministerium für Finanzen und Wirtschaft

Schlossplatz 4 • 70173 Stuttgart
Telefon: 0711/123-0 • E-Mail: poststelle@mfw.bwl.de
Internet: www.mfw.baden-wuerttemberg.de



Baden-Württemberg
MINISTERIUM FÜR KULTUS, JUGEND UND SPORT

Ministerium für Kultus, Jugend und Sport

Thouretstraße 6 • 70173 Stuttgart
Telefon: 0711/279-0 • E-Mail: poststelle@km.kv.bwl.de
Internet: www.kultusportal-bw.de



Baden-Württemberg
MINISTERIUM FÜR WISSENSCHAFT, FORSCHUNG UND KUNST

Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst

Königstraße 46 • 70173 Stuttgart
Telefon: 0711/279-0 • E-Mail: poststelle@mwk.bwl.de
Internet: www.mwk.baden-wuerttemberg.de



Baden-Württemberg
INNENMINISTERIUM

Innenministerium

Willy-Brandt-Straße 41 • 70173 Stuttgart
Telefon: 0711/231-4 • E-Mail: poststelle@im.bwl.de
Internet: www.innenministerium.baden-wuerttemberg.de



Baden-Württemberg
MINISTERIUM FÜR UMWELT, KLIMA UND ENERGIEWIRTSCHAFT

Ministerium für Umwelt, Klima und Energiewirtschaft

Kernerplatz 9 • 70182 Stuttgart
Telefon: 0711/126-0 • E-Mail: poststelle@um.bwl.de
Internet: www.um.baden-wuerttemberg.de



Baden-Württemberg
 MINISTERIUM FÜR ARBEIT UND SOZIALORDNUNG,
 FAMILIE, FRAUEN UND SENIOREN

*Ministerium für Arbeit und Sozialordnung,
 Familie, Frauen und Senioren*

Schellingstraße 15 • 70174 Stuttgart
 Telefon: 0711/123-0 • E-Mail: poststelle@sm.bwl.de
 Internet: www.sm.baden-wuerttemberg.de



Baden-Württemberg
 MINISTERIUM FÜR LÄNDLICHEN RAUM
 UND VERBRAUCHERSCHUTZ

Ministerium für Ländlichen Raum und Verbraucherschutz

Kernerplatz 10 • 70182 Stuttgart
 Telefon: 0711/126-0 • E-Mail: poststelle@mlr.bwl.de
 Internet: www.mlr.baden-wuerttemberg.de



Baden-Württemberg
 JUSTIZMINISTERIUM

Justizministerium

Schillerplatz 4 • 70173 Stuttgart
 Telefon: 0711/279-0 • E-Mail: poststelle@jum.bwl.de
 Internet: www.justiz.baden-wuerttemberg.de



Baden-Württemberg
 MINISTERIUM FÜR VERKEHR UND INFRASTRUKTUR

Ministerium für Verkehr und Infrastruktur

Hauptstätter Str. 67 • 70178 Stuttgart
 Telefon: 0711/231-4 • E-Mail: poststelle@mvi.bwl.de
 Internet: www.mvi.baden-wuerttemberg.de



Baden-Württemberg
 MINISTERIUM FÜR INTEGRATION

Ministerium für Integration

Thouretstraße 2 • 70173 Stuttgart
 Telefon: 0711/33503-0 • E-Mail: poststelle@intm.bwl.de
 Internet: www.integrationsministerium-bw.de

HERAUSGEBER

Ministerium für Integration
Baden-Württemberg
Thouretstraße 2, 70173 Stuttgart
Tel.: 0711/33503-0
E-Mail: poststelle@intm.bwl.de

GESTALTUNG

Orel & Unger
Communication-Services GmbH,
Stuttgart

REDAKTION

Dr. Max Bernlochner
Nadine Bartels

COPYRIGHT

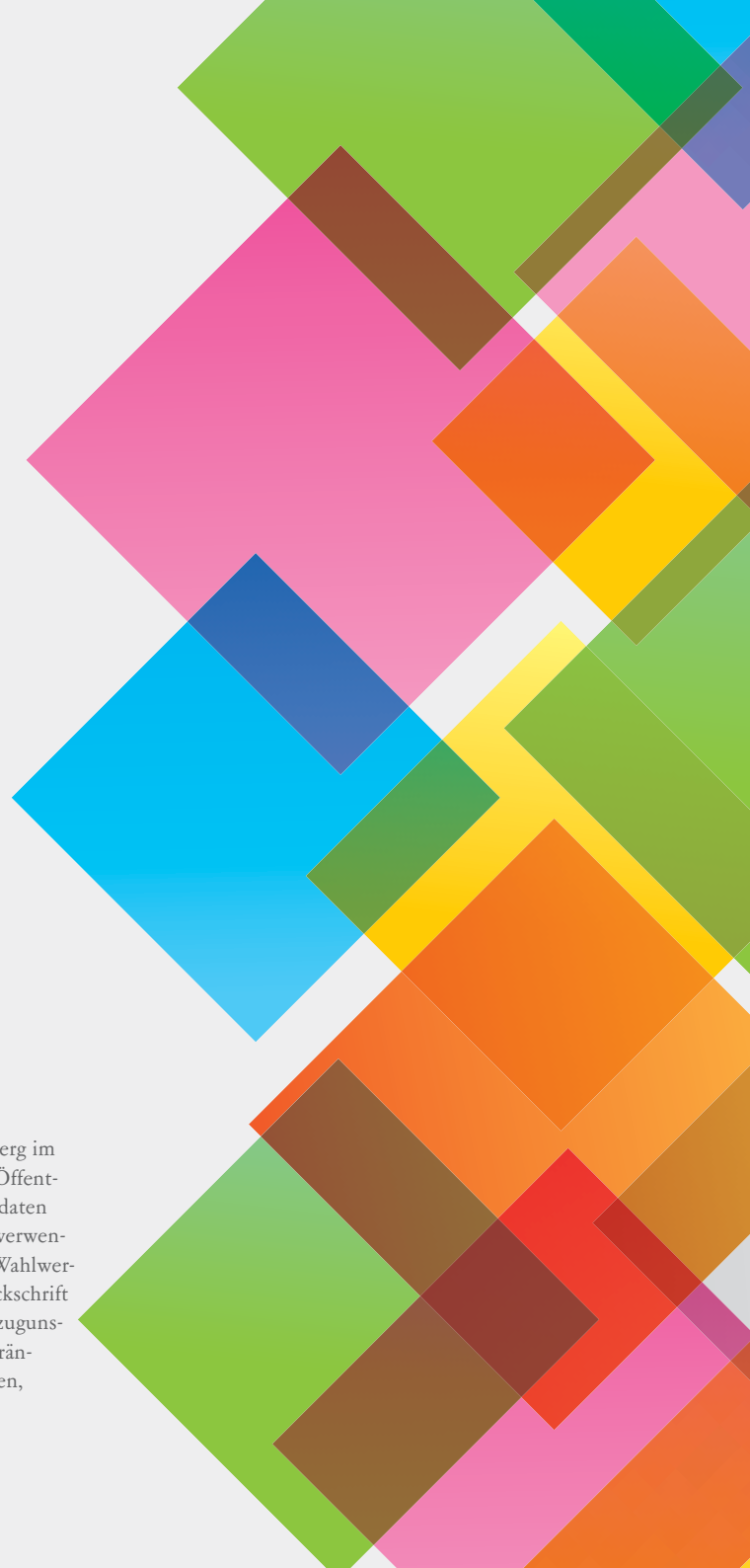
Wiedergaben in jeglicher Form, auch
in Auszügen, müssen mit Quellenangaben
gekennzeichnet werden.

BEZUG ÜBER

Ministerium für Integration
Baden-Württemberg
Thouretstraße 2, 70173 Stuttgart
E-Mail: poststelle@intm.bwl.de

Stuttgart, Februar 2014

„Diese Informationsschrift wird von der Landesregierung Baden-Württemberg im Rahmen ihrer verfassungsrechtlichen Verpflichtung zur Unterrichtung der Öffentlichkeit herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von deren Kandidaten oder Helfern während eines Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Untersagt ist auch die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer Wahl darf die vorliegende Druckschrift nicht so verwendet werden, dass diese als Parteinahme der Herausgeberin zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte. Diese Beschränkungen gelten unabhängig vom Vertriebsweg. Erlaubt ist jedoch den Parteien, die Informationsschrift zur Unterrichtung ihrer Mitglieder zu verwenden.“





Ministerium für Integration Baden-Württemberg
Thouretstraße 2 · 70173 Stuttgart · www.integrationsministerium-bw.de



Baden-Württemberg

MINISTERIUM FÜR INTEGRATION

Anlage 29

Führungsaufgabe Personalentwicklung

Empfehlungen des Gemeindeforums zu
Personalentwicklung, Personalmarketing und Ausbildung

Die Empfehlungen wurden in einer Arbeitsgruppe zusammengestellt.
Mitgearbeitet haben

Charlotte Friedel, Wertheim
Günter Käpernick, Metzingen
Dieter Kohler, Trossingen
Silvia Seeliger, Rottenburg
Joachim Simon, Biberach
Brigitte Wagner, Rheinstetten.

Beratend wirkten mit:
Jürgen Wagner, Pforzheim (Ausbildung),
Friedemann John, Flughafen Stuttgart GmbH (Personalentwicklung).

Bearbeiter in der Geschäftsstelle des Gemeindeforums Baden-Württemberg war Harald Burkhart.

Inhaltsübersicht

0. Ziel des Empfehlungspapiers		Seite 3
1. Analyse und Zielentwicklung	1.1 Strukturanalysen 1.1.1 Altersstruktur 1.1.2 Qualifikationsstruktur 1.1.3 andere Strukturanalysen 1.2 Rahmenbedingungen 1.3 Verwaltungsziele 1.4 Ziele der Personalentwicklung	Seite 4
2. Personalmarketing	2.1 Außenmarketing 2.2 Internes Personalmarketing	Seite 7
3. Ansätze und Instrumente der Personalentwicklung	3.1 Individuelle Personalentwicklungsmaßnahmen 3.2 Führungskräfteentwicklung 3.3 Gesundheitsförderung 3.4 Personal- und Organisationsentwicklung 3.5 Pflege des Arbeitsklimas, Wohlfühlfaktoren, Arbeitsbedingungen	Seite 9
4. Ausbildung	4.1 Strategie der Ausbildung 4.2 Ausbildungsmarketing 4.3 Organisation der praktischen Ausbildung 4.4 Planmäßige Ausbildung 4.5 Ausbildungsansatz 4.6 Kommunikation in der Ausbildung 4.7 Ausbildungsbeurteilung 4.8 Interkommunale Zusammenarbeit bei der Ausbildung	Seite 13
5. Wissensmanagement	5.1 Wissenstransfer 5.2 Informationstechnologie	Seite 17
6. Umsetzung der Empfehlungen		Seite 19
Literatur / Material		Seite 21
Stichwortverzeichnis		Seite 23

0. Ziel des Empfehlungspapiers

Die demografische Entwicklung wirkt sich auf die Leistungsfähigkeit der Kommunalverwaltungen aus. Der Wettbewerb der Arbeitgeber am Arbeitsmarkt wird härter. Städte und Gemeinden müssen mehr als bisher unternehmen, um als Arbeitgeber attraktiv zu sein und zu bleiben. Gelingt ihnen das nicht, wird der hohe Leistungsstandard der baden-württembergischen Kommunalverwaltung nicht zu halten sein, denn die Ressource Personal ist ein kritischer Faktor für alle kommunalen Leistungen. Es kommt darauf an, Entwicklungen zu kennen und zu analysieren, Ziele zu definieren und Instrumente des Personalmarketings und der Personalentwicklung gezielt einzusetzen.

Personalentwicklung sind systematisch gestaltete Prozesse, die es ermöglichen, das Leistungs- und Lernpotenzial von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu erkennen, zu erhalten und in Abstimmung mit dem Verwaltungsbedarf verwendungs- und entwicklungsbezogen zu fördern. (KGSt)

Personalmarketing befasst sich vorrangig mit der Frage, wie eine Kommunalverwaltung am Arbeitsmarkt wahrgenommen wird. Es hat aber auch Innenwirkung und bezieht die Beschäftigten mit ein.

Der Gemeindetag stellt den Mitgliedsstädten und –gemeinden Empfehlungen für Personalentwicklung, Personalmarketing und Ausbildung zur Verfügung. Die empfohlenen Ansätze und Instrumente („Werkzeugkoffer“) können situationsbezogen und nach Gemeindegröße differenziert eingesetzt werden, einzeln oder in umfangreicheren Maßnahmepaketen. Die Empfehlungen sind also nicht als Aktionsprogramm gedacht, das komplett durchgeführt oder ‚abgearbeitet‘ werden muss. Sie sind eine Aufforderung zu beginnen, sich mit Personalentwicklung zu befassen oder die vorhandenen Ansätze zu intensivieren.

Personalentwicklung ist nicht nur ein Thema für große Stadtverwaltungen. Jedoch müssen kleinere Städte und Gemeinden ein auf ihre Größenordnung angepasstes Instrumentarium auswählen.

Die Empfehlungen richten sich an Personalleiter/-innen und Personal-Fachkräfte. Personalentwicklung ist aber nicht nur Fachaufgabe. Sie ist sogar vorrangig Führungsaufgabe, also ohne Initiative und Handeln der Ober-/Bürgermeister und der weiteren Führungskräfte nicht denkbar.

Personalentwicklung sichert der Kommunalverwaltung ihre wichtigste Ressource. Dazu beizutragen erfordert von Führungskräften, über ihren engeren Führungsbereich hinaus Gesamtverantwortung für ihre Stadt / Gemeinde zu übernehmen, etwa indem sie über den Eigenbedarf ihrer Organisationseinheit hinaus zur Entwicklung von Fach- und Führungskräftenachwuchs und zur Ausbildung beitragen.

Personalentwicklung ist Führungsaufgabe. Sie wird von der Personalverwaltung fachlich unterstützt.

1. Analyse und Zielentwicklung

Instrumente der Personalentwicklung und des Personalmarketings können einzeln zur Lösung akuter Probleme eingesetzt werden (z.B. Fortbildungsprogramm zur Einführung des neuen Haushaltsrechts und der Doppik). Die oben geschilderte demografische Situation erfordert aber zunehmend eine strategische Neuorientierung kommunaler Personalpolitik, also die Entwicklung eines **Personalentwicklungskonzepts**.

Konzeptionelle Personalentwicklung setzt eine genaue Kenntnis der personellen Situation der Kommunalverwaltung voraus. Dazu gehört vor allem

- die Altersstruktur der Beschäftigten,
- die zu erwartende Personalfluktuation,
- die Qualifikationsstruktur der Beschäftigten,

die in größeren Verwaltungen auch in einzelnen Organisationseinheiten und Beschäftigungsbereichen analysiert werden sollte. Problemorientiert kann eine Analyse weiterer Faktoren wichtige Aufschlüsse geben. Zwar wird in kleinen Gemeindeverwaltungen eine einigermaßen zutreffende Einschätzung der personellen Verhältnisse möglich sein, sie systematisch zu erheben, zu dokumentieren und fortzuschreiben erfordert hier aber wenig Aufwand. Solche Analysen schaffen Transparenz für die Entscheidungsträger (Ober-/Bürgermeister, Gemeinderat); sie bieten Führungskräften und Personalleitern darüber hinaus eine sichere Argumentationsbasis.

1.1 Strukturanalysen

1.1.1 Altersstruktur

Folgendes Raster hat sich bewährt. Es sollte auch aus Gründen der interkommunalen Vergleichbarkeit unverändert angewendet werden.

- bis 30 Jahre
- 31 bis 50 Jahre
- über 50 Jahre

Eine detaillierte Aufgliederung in allen Altersgruppen ist bei Bedarf möglich. In der Gruppe über 50 sollte in 5-Jahres-Schritten aufgegliedert werden.

1.1.2 Qualifikationsstruktur

- nach Laufbahngruppen (einschließlich Arbeitnehmer) und
- nach Besoldungs- und Entgeltgruppen
- aufgliedert: Verwaltung / besondere Betriebsbereiche (Kindergärten, technische Verwaltung, Bauhof u.a.) / Führungskräfte

1.1.3 andere Strukturanalysen

(nach Bedarf)

- Fluktuation (je nach Arbeitsmarktlage)
- Geschlecht (evtl. für bestimmte Betriebsbereiche gesondert)
- Teilzeitquote
- Personalausfälle / Fehlzeitenentwicklung
- Nationalität / Migranten
- Pendleranteil

Auch Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen und aus der Personalbeurteilung / Potenzialeinschätzung können als Analyseinstrument eingesetzt werden (z.B. Fluktuationsgründe, Fortbildungsbedarf, Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen ...)

1.2 Rahmenbedingungen

Die Wahl der zur Personalentwicklung einzusetzenden Instrumente sollte

- an den gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, insbesondere des Arbeitsmarkts,
- an den tarif- und beamtenrechtlichen Rahmenbedingungen,
- an der Größe der Kommunalverwaltung (Zahl der Beschäftigten)

ausgerichtet werden. So empfiehlt es sich, im Rahmen eines Personalentwicklungskonzepts Erhebungen anzustellen über

- die allgemeine demografische Situation (örtlich / regional)
- die regionale Arbeitsmarktlage (Wirtschaftsstruktur, Wettbewerb)
- die Pendlerbilanz
- die Finanzausstattung der Stadt / Gemeinde
- die Verwaltungspolitik, Personalpolitik, generelle kommunalpolitische Ziele, Führungskultur

Welche Daten im Einzelfall aufschlussreich sein können, muss aus der jeweiligen örtlichen Situation eingeschätzt werden.

1.3 Verwaltungsziele

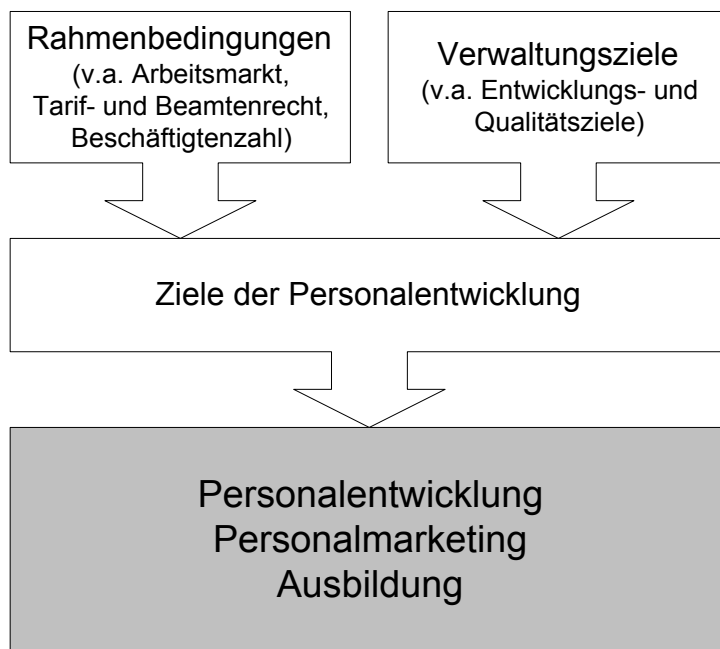
Ein Personalentwicklungskonzept, ebenso wie der Einsatz einzelner PE-Instrumente, sollte sich an Verwaltungszielen orientieren.

z.B.:

- Entwicklung von der Behörde zum Dienstleistungsunternehmen
- Gewinnung und Einsatz leistungsfähiger, leistungsbereiter Mitarbeiter/-innen
- Gewinnung und Einsatz qualifizierter Mitarbeiter/-innen
- Teilnahme an Vergleichssystemen (Standortbestimmung, von Besseren lernen), Wettbewerb
- Aufbau eines betrieblichen Vorschlagswesens, Qualitätsmanagement
- Wirtschaftliches Verwaltungshandeln, zielgerichteter Einsatz der vorhandenen Ressourcen

Die Ausrichtung an solchen Verwaltungszielen kann dazu dienen, Prioritäten zu setzen und Zielkonflikte zu erkennen.

Umfassende, abgestimmte und dokumentierte Zielsysteme sind in der Praxis der Kommunalverwaltung selten anzutreffen. Das Fehlen eines solchen Zielsystems ist kein Grund, auf Personalentwicklung zu verzichten.



1.4 Ziele der Personalentwicklung

Aus übergeordneten kommunalen Entwicklungszielen, der allgemeinen Arbeitsmarktsituation der Stadt oder Gemeinde in ihrer Region und aus den Erkenntnissen der Personalanalyse lassen sich konkrete Ziele für die Personalentwicklung ableiten. Diese sollten nicht im ungefähren allgemeinen Konsens bleiben, sondern formuliert und dokumentiert werden. Sie können so eine mittelfristige Leitlinie für Einzelmaßnahmen geben. Die Ziele sollten ausreichend konkretisiert werden.

2. Personalmarketing

2.1 Außenmarketing

Darstellung als attraktiver Arbeitgeber,
Rekrutierung qualifizierter Mitarbeiter/-innen

- Internetauftritt: Informationen zu Jobs / Ausbildung auf der kommunalen Homepage
- Anzeigengestaltung
- Messen (Ausbildungsmessen, Jobbörsen ...)

- selbstbewusstes Auftreten
- Stärken- / Schwächen-Analyse *)
- Verbindung zu allg. PR der Stadt / Gemeinde (Themen, die Stadt als Arbeitgeber betreffen, anbieten), Krisenmanagement

- Arbeitgeber-Wettbewerbe (regional organisieren)
- zertifizierter Ausbildungsbetrieb

*) Stärken ermitteln z.B. aus Vorstellungsgesprächen (Motiv für Bewerbung), Mitarbeiterbefragung, Befragung neuer Mitarbeiter/-innen, Zusammenarbeit mit Personalagenturen

2.2 internes Personalmarketing

Ziele:

- Mitarbeiter/-innen sind stolz auf den Arbeitgeber
- Mitarbeiter/-innen schätzen ihren Arbeitsplatz
- Mitarbeiter/-innen sind positive Multiplikatoren nach innen und außen
- Nähe zwischen Führung und Belegschaft
- Frühwarnsystem für Schwierigkeiten
- interner Wissens- und Kompetenzaustausch
- gebahnte Kommunikationswege für Wertschätzung von oben nach unten und umgekehrt

Instrumente:

- interne Newsletter, Rathausblättle
- aktuelles, anwenderfreundliches Intranet
- Dokumentation der freiwilligen Leistungen und offensive Bekanntmachung
- jährliche (anlasslose) Personalchefgespräche mit den einzelnen Bereichen
- interne Hospitation in der Personalverwaltung
- Mitarbeiterbefragungen zur Arbeitszufriedenheit
- Betriebsfeiern, Ausflüge (s.a. 3.5)

Stil:

- Führungskultur, die stolz sein lässt auf Mitarbeit
- Fehlertoleranz (ausdrücklich als gewünschte Lernchance kommunizieren)
- selbstbewusster und fairer Umgang mit dem Personalrat

3. Ansätze und Instrumente der Personalentwicklung

3.1 Individuelle Personalentwicklungsmaßnahmen

- Familienfreundlichkeit:
 - Teilzeitarbeit
 - Beurlaubung
 - Wiedereinstieg
 - flexible Arbeitszeitmodelle, Tele- und Heimarbeit
 - Betreuung von beurlaubten Beschäftigten: Dialog aufrecht erhalten, in Informationsfluss einbeziehen, Fortbildungsangebote, Wiedereinstieg familienfreundlich gestalten (z.B. stufenweise Anhebung des Beschäftigungsumfangs), Familientage (Treffen beurlaubter Beschäftigter, Erfahrungsaustausch, Kontakt zur Dienststelle)
- Karriere- und Nachfolgeplanung (fachliche Perspektiven, Entwicklung zur Führungskraft)
- Systematische, profilorientierte und evaluierte Fortbildung
 - Seminar (intern oder extern)
 - Planspiel
 - Fernunterricht, E-Learning
 - Coaching, Mentoring, HospitationFortbildungsprogramme, Fortbildungsschwerpunkte
Formulierung von Lernzielen
gezielte Auswahl von Fortbildungsanbietern
Evaluation durch Fragebogen, Interviews (z.B. 4 Wochen nach der Maßnahme), externe Begleiter
interne Referenten / Multiplikatoren (Mitarbeiter/-innen schulen Mitarbeiter/-innen)
- Interkommunale Zusammenarbeit
 - gemeinsame interne Seminare, Planspiele u.ä.
 - Austausch von Hospitanten
- Entwicklungsfördernde Arbeitsgestaltung, Fortbildung am Arbeitsplatz
 - Projektarbeit, Sonderaufgaben
 - Erweiterung des Aufgabengebiets (Job Enlargement), Anreicherung des Arbeitsgebiets um anspruchsvollere Aufgaben (Job Enrichment)
 - sukzessive Ausweitung der Delegation von Befugnissen und Verantwortung
 - Stellvertretung auf Führungspositionen
 - Job Rotation

3.2 Führungskräfteentwicklung

- Karriere- und Nachfolgeplanung, systematische Fortbildung, entwicklungsfördernde Arbeitsgestaltung wie unter 3.1, jedoch spezifisch auf die Übernahme von Führungsfunktionen ausgerichtet
- Frauenförderung
- Führungsunterstützung (Klausurtagungen der Führungskräfte, Seminare für Führungskräfte)
- Coaching / Mentoring für Führungskräfte
- kollegiale Führungszirkel zum Erfahrungsaustausch und zur gegenseitigen Unterstützung (auch interkommunal)
- Führungsbausteine mit internem Zertifikat (verpflichtende Fortbildungselemente für Nachwuchsführungskräfte, z.B. Grund- und Aufbaukurse)

3.3 Gesundheitsförderung

- Gesundheitsprävention (Arbeitsschutz und Unfallverhütung, Gefährdungsanalyse, Vereinbarungen zu Mobbing und Sucht)
- Gesundheitstage für Beschäftigte (Informationen, Gesundheits-Check, Werbung für Sprechstunden des Betriebsarztes)
- Gesundheitsseminare (z.B. Rückenschule, Stressabbau)
- Angebote für Beschäftigte mit berufsbedingten Gesundheitsbeeinträchtigungen oder Beschäftigte, deren Gesundheitsprobleme ihre berufliche Leistungsfähigkeit tangieren (auch: Suchterkrankungen, psychische Störungen), Vermittlung von Suchtberatung
- Eingliederungsmanagement
- Fehlzeitmanagement
- Zusammenarbeit mit den Krankenkassen und anderen örtlichen Anbietern (z.B. Sportvereine, Physiotherapeuten)
- Kooperation mit örtlichen Anbietern für gesunde Ernährung (z.B. Catering, Abo-Essen)

3.4 Personal- und Organisationsentwicklung

- Potenzialbeurteilung
- Potenzialgerechter Personaleinsatz („der richtige Beschäftigte am richtigen Platz“)
- Qualifikation optimal nutzen: Delegation, unterwertige Beschäftigung vermeiden, Führungsspanne angemessen ausweiten
- Mitarbeitergespräch
- Zielvereinbarungen
- Leistungsfördernde/s Arbeitsklima / Führungskultur, Leistung anerkennen, transparentes System der Leistungshonorierung
- Umschulung
- Führungspersönlichkeiten erkennen und ihre Entwicklung fördern, Perspektiven definieren
- „Lernende Verwaltung“
fehlertolerantes Arbeitsklima („Fehler sind Lernchancen“), Teamarbeit, Projektarbeit, Qualitätsmanagement, betriebliches Vorschlagswesen, systematische Fortbildung, Mentoring, Praktika in anderen Organisationseinheiten, Verwaltungen und Betrieben
- Professionalisierung der Personalgewinnung
 - Nachfolgeplanung
 - Stellenausschreibung (s.a. 2. Personalmarketing), aktuelles Anforderungsprofil
 - optimierte Personalauswahlverfahren (z.B. Leitfaden für das Bewerbungsgespräch, Arbeitsproben, Tests, Vorbereitung / Koordinierung der Gesprächsteilnehmer)
 - externe Unterstützung durch Personalagentur mit kommunalerfahrung (z.B. bei der Besetzung von Führungspositionen)
- Einarbeitungskultur, systematische Einführung neuer Mitarbeiter/-innen
 - Vorbereitung des Arbeitsplatzes (Technik, Arbeitsmaterial)
 - Begrüßung (z.B. mit Blumenstrauß), Vorstellung
 - Informationsmappe allgemein
 - Informationen über den Arbeitsplatz / die Aufgaben (Übergabemappe o.ä.)
 - planmäßiger Einarbeitungsprozess
 - Mentoren

- Management des Ausscheidens
 - Zeitplanung (s.a. 3.1 Nachfolgeplanung, 5. Wissensmanagement)
 - Reflexionsgespräch, Übergabegespräche
 - angemessene Verabschiedung
 - Öffentlichkeitsarbeit

3.5 Pflege des Arbeitsklimas, Wohlfühlfaktoren, Arbeitsbedingungen

- Qualität des Arbeitsplatzes
 - Ergonomie
 - Gefährdungsanalyse
 - technische Ausstattung
 - Raumgröße, Raumklima
 - Ambiente
 - Freiräume für individuelle Arbeitsplatzgestaltung einräumen
 - Parkplätze, Zugang zum ÖPNV

- Wir-Gefühl stärken
 - Anerkennungskultur, Respekt und Wertschätzung ausdrücken
 - Interesse der Führung an der Belegschaft zeigen
 - Glaubwürdigkeit und Vorbildfunktion der Führungskräfte
 - Betriebsfeiern und –ausflüge - Öffentlichkeitsarbeit (s.a. 2. Personalmarketing)
 - Familien der Beschäftigten einbeziehen (z.B. Familientag, Besuch bei Familienzuwachs)
 - Essensangebot (z.B. Catering, Abo-Essen, in Schulmensa oder anderen kommunalen Einrichtungen)

4. Ausbildung

4.1 Strategie der Ausbildungstätigkeit

Kommunale Arbeitgeber können unterschiedliche strategische Ansätze verfolgen:

- mehr ausbilden
(Personalbedarf stärker durch selbst ausgebildete Kräfte decken)
- besser ausbilden
(Attraktivität des Arbeitgebers steigern, leistungsstärkeren Nachwuchs gewinnen)
- effizienter ausbilden
(bei knappen Personalressourcen hohen Ausbildungsstandard halten / erreichen)

4.2 Ausbildungsmarketing

Zur Gewinnung von geeigneten Auszubildenden wird empfohlen (s.a. 2. Personalmarketing):

- enge Kooperation mit örtlichen / regionalen Schulen, Kontakt zu Lehrkräften, Unterrichtsbeiträge, Unterstützung bei der Materialrecherche usw.
- Praktika anbieten (Praktika sollten strukturiert sein, Informationen auf hohem Qualitätsniveau vermitteln und zumindest teilweise Erlebnischarakter haben. Praktika, die bei Bedarf, „auf Zuruf“ durchgeführt werden, können diese Voraussetzungen kaum erfüllen; sie können dem Image des Arbeitgebers eher schaden.)
- Präsenz auf Ausbildungsmessen
 - nicht nur Verwaltungsberufe präsentieren
 - Auszubildende bei der Konzeption und als Ansprechpartner auf der Messe einbinden
 - Ausbildungsfelder anschaulich machen (Bilder, Videos)
 - Flyer bereithalten, auf Internet-Informationsquellen hinweisen (z.B. HS Kehl / Ludwigsburg)
 - auf attraktives Umfeld achten (günstiger Standplatz, benachbarte Stände anderer Ausbildungsanbieter, Gesprächsatmosphäre schaffen)
- Informationen auf der Website der Stadt / Gemeinde

4.3 Organisation der praktischen Ausbildung

Ausbildung ist eine planmäßige Aufgabe aller Organisationseinheiten. Amtsleiter, Ausbilder und Auszubildende brauchen eine zentrale Stelle, die für die Ausbildung gesamtverantwortlich ist und die Ausbildung in den Organisationseinheiten koordiniert. In kleinen Verwaltungen kann diese Aufgabe von der Haupt- und Personalamtsleitung übernommen oder mit der Personalsachbearbeitung verbunden werden. In größeren Verwaltungen mit breitem Ausbildungsangebot

ist eine spezielle Stelle / Organisationseinheit für Personalentwicklung und Ausbildung zu empfehlen.

- gesamtverantwortliche Ausbildungsleitung
- Ausbildungsbeauftragte in allen Dienststellen
(Qualifizierung durch ausbildungsspezifische Fortbildung, Erfahrungsaustausch, Motivation: „Führungskräfte der Zukunft“)
- kompetente Ausbilder
(in kleineren Verwaltungen sind Ausbildungsbeauftragte und Ausbilder identisch)

4.4 Planmäßige Ausbildung

Ausbildungsinhalte und –abläufe müssen für Ausbilder und Auszubildende transparent sein. Dazu gehören vor allem:

- Ausbildungsplan / -leitfaden
(Welche Aufgaben werden gestellt? Wie werden die Themen vermittelt?)
- Abstimmung mit dem Ausbildungsrahmenplan
- Information für Auszubildende (Einführungsgespräch)

4.5 Ausbildungsansatz

Empfehlenswert ist eine grundsätzliche Orientierung bzw. Vereinbarung über den generellen Ausbildungsansatz, der die Methodik der Kompetenzvermittlung bestimmt. Hier wird vom Ansatz der Defizit-Kompensation ausgegangen, einem individuellen Lernansatz, nach dem – möglichst auf der Basis einer individuellen Lernstilanalyse – persönliche Lernziele definiert und erarbeitet werden. Im Einzelnen:

- Aufbau von Schlüsselqualifikationen
- Persönlichkeitsbildung
- Selbststeuerung des Lernens und Handelns
- Ziel:
Erhöhung der beruflichen Handlungskompetenz,
aber auch: Entlastung der Ausbilder
- Umsetzung dieses Ausbildungsansatzes durch (z.B.)

Einführungswoche

- Einstieg erleichtern, Basis-Kenntnisse vermitteln
- wichtige Personen / andere Auszubildende kennenlernen
- Stadt-/Gemeindeverwaltung kennenlernen
- grundlegende Pflichten
- Kommunikationsregeln (z.B. Telefontraining)

internen Zusatzunterricht

- Vertiefung des externen Unterrichts
- Vermittlung von Schlüsselqualifikationen (z.B. Teamarbeit, Projektarbeit, Medienkompetenz)

- - Lernaufträge
(vom Ausbilder aufbereitete Medien, die dem Azubi einen selbstgesteuerten und handlungsorientierten Erwerb neuer arbeitsplatzbezogener Kompetenzen ermöglichen)
 - Projekte
(z.B. Artikel schreiben, Vorbereitung eines Ausbildungsmesse-Auftritts, Organisation eines Beitrags zum Sommerferienprogramm, Organisation von Schüler-Praktika)
 - Lernberatung (auch Vermittlung externer Lernberatung)

4.6 Kommunikation in der Ausbildung

Ausbildung kann ohne regelmäßige Kommunikation zwischen Ausbilder und Auszubildenden nicht erfolgreich sein:

- Kontaktgespräch (zu Beginn eines Ausbildungsabschnitts)
- Zwischengespräche (Leistungsrückmeldung)
- Beurteilungsgespräch
- soweit im Einzelfall erforderlich auch: Kritikgespräch, Konfliktgespräch, Motivationsgespräch

Die Gespräche sind vom jeweiligen Ausbildungsbeauftragten, Ausbilder, Beurteiler zu führen, bei Bedarf vom Ausbildungsleiter unterstützt.

4.7 Ausbildungsbeurteilung

Für Ausbildungsbeurteilungen gelten die selben Grundsätze, wie für Personalbeurteilungen allgemein. Für Auszubildende ist es besonders wichtig, in jedem Ausbildungsabschnitt eine offene, konstruktive Rückmeldung über den Ausbildungserfolg zu bekommen.

- Information über Verhalten und Erwartungen
- Hervorhebung der Stärken und Schwächen
- Orientierung für weitere Ausbildung
- Vereinbarung von Zielen und Maßnahmen
- Motivation des Auszubildenden
- ausführliches Beurteilungsgespräch (vom Beurteiler zu führen)
- überzeugende Begründung
- einheitlich vereinbarter Beurteilungsmaßstab, Controlling

4.8 Interkommunale Zusammenarbeit bei der Ausbildung

Ein Teil der vorgeschlagenen Maßnahmen ist in kleinen Verwaltungen kaum zu realisieren. Durch interkommunale Zusammenarbeit können auch kleine Ausbildungsstellen Instrumente einsetzen, die sonst wesentlich größeren Ausbildungsstellen vorbehalten sind. Die Kooperation kann bis zu Ausbildungsverbänden reichen, in denen

kommunale Ausbildungsstellen sich Aufgaben teilen. Kooperationspartner können sein:

- mehrere kleine Gemeinden
- kleine Gemeinden, die mit einer größeren Stadt/Gemeinde zusammenarbeiten
- mehrere größere und kleinere Städte und Gemeinden
- Städte, Gemeinden und das Landratsamt

Dabei können große und kleine Ausbildungsstellen ihre spezifischen Vorteile in eine Kooperation einbringen. Eine große Stadt kann etwa Auszubildende aus kleineren Gemeinden zu ihrem Zusatzunterricht zulassen, den sie so effizienter gestalten kann. Sie kann die praktische Ausbildung in speziellen Aufgabenbereichen (z.B. Sozialhilfe) übernehmen. In kleinen Ausbildungsstellen können Auszubildende von der Übersichtlichkeit und Unmittelbarkeit profitieren.

5. Wissensmanagement

Die Arbeitswelt ist geprägt von einer Informationsflut aus nahezu nicht mehr überschaubaren Quellen, deren Zuverlässigkeit fraglich ist. Das Informationsangebot überfordert Entscheidungsträger und Mitarbeiter oft, weil es schwer fällt, die wenigen relevanten Informationen rasch und effektiv von der Flut irrelevanter oder unzuverlässiger Informationen zu unterscheiden. In dieser Situation kommt es auf Medienkompetenz und Erfahrungswissen an.

Diese Kompetenzen systematisch aufzubauen und – auch im Vertretungsfall oder bei Personalwechsel – zu erhalten, ist Aufgabe des Wissensmanagements, das hier als Bestandteil der Personalentwicklung verstanden wird.

Identifikation, Systematisierung, Weitergabe, Aktualisierung und Dokumentation von systemrelevanten Informationen ist Ziel des Wissensmanagements. Es hat organisatorische, technische und psychologische Faktoren. Dabei stehen das Informationsverhalten der Führung, der Beschäftigten, aber auch die Informationsstrukturen der gesamten Organisation im Fokus.

5.1 Wissenstransfer

- Erschließung von Informationsquellen (Entwicklung von Medienkompetenz)
- Wissenstransfer
 - rechtzeitige Nachfolgeregelung, Einarbeitung, Mentoring, Hospitation, Projektarbeit
 - Aufbau einer Wissensdatenbank
 - „Tellerrand-Angebote“, Kooperationen mit Firmen und anderen Institutionen, gemeinsame Seminare, Führungskräfteaustausch mit Firmen, Sozialeinrichtungen, Banken u.a.
 - Kollegiale Zirkel für Wissenstransfer, Konfliktberatung, Werte-Entwicklung; Rollen- und Persönlichkeitsverhalten üben, Networking fördern
- Entwicklung der Verwaltungskommunikation, z.B. mit Supervision
- transferfreundliches Arbeitsumfeld
 - Förderung des Teamgeists
 - Berücksichtigung kommunikativen Verhaltens bei der Personalbeurteilung (Informationsverhalten)
 - Berücksichtigung von Beiträgen zum Wissenstransfer bei der Leistungshonorierung
- Fortbildungscontrolling (s. 3.1), Fortbildungsteilnehmer als Multiplikatoren

5.2 Informationstechnologie

- Dokumentenmanagement (DMS)
- Handbücher, Checklisten, Verfahrensdokumentation (im Intranet)
- Übergabe- bzw. Vertretungsakte
(gesammelte, arbeitsplatzbezogene Informationen für den Vertretungs- oder Fluktuationsfall: z.B. Stellenbeschreibung, Checklisten, Arbeitsablaufbeschreibungen, Muster)

6. Umsetzung der Empfehlungen

Die empfohlenen Ansätze und Instrumente des Personalmarketing und der Personalentwicklung sollten von den Städten und Gemeinden situationsbezogen und nach Gemeindegröße differenziert eingesetzt werden. Für die prozessuale Umsetzung eignet sich grundsätzlich die Projektorganisation.

Dabei sind zwei strategische Ansätze denkbar:

- ein pragmatischer Ansatz, mit dem wesentliche, bekannte oder leicht festzustellende Defizite in der Personalentwicklung angegangen werden,
- ein konzeptioneller Ansatz, mit dem ein individuelles, bedarfsgerechtes Gesamtkonzept für die Personalentwicklung erstellt und danach schrittweise umgesetzt wird.

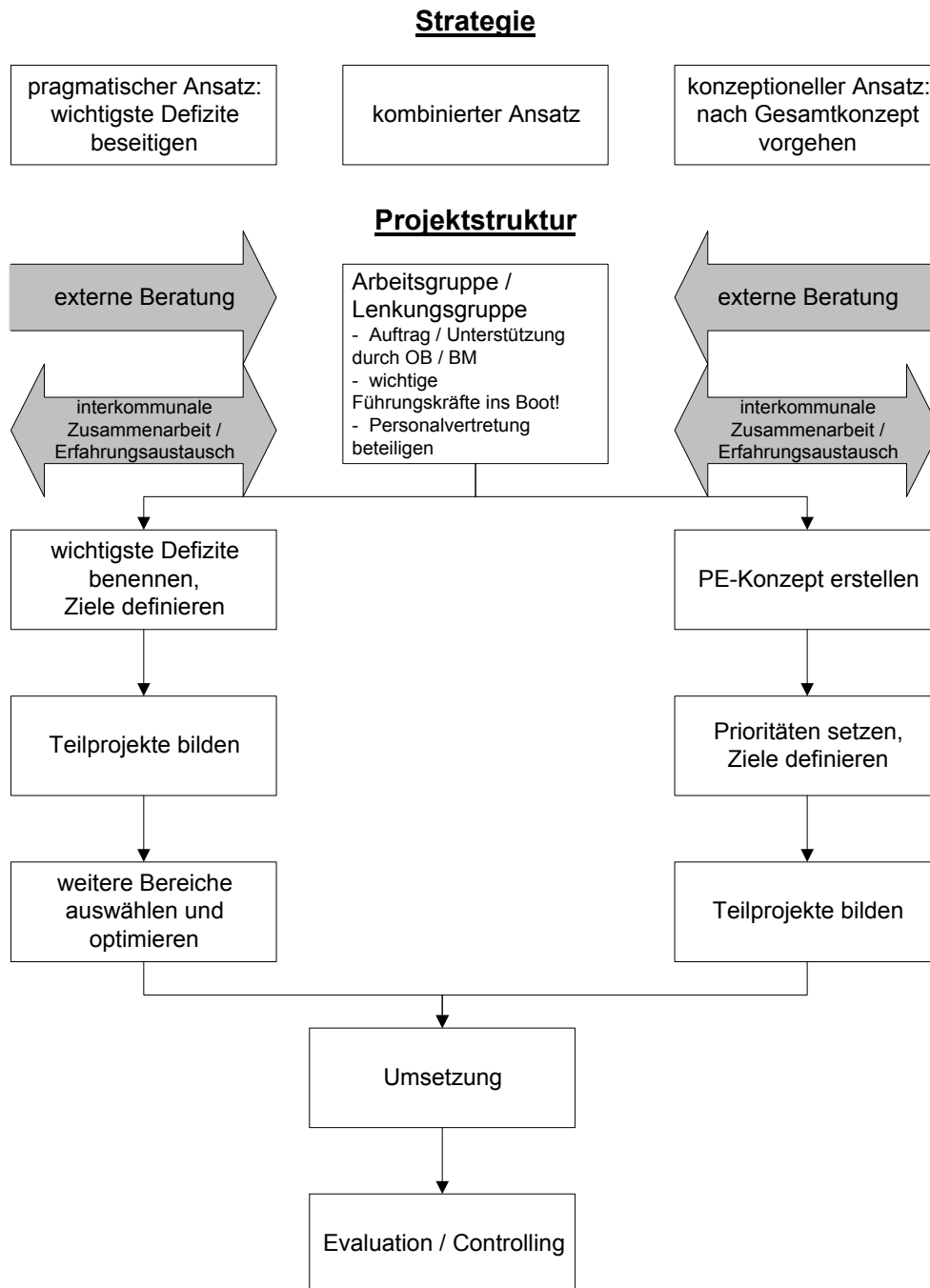
Beide Ansätze können in der Praxis durchaus nebeneinander – kombiniert – verfolgt werden: Der Einstieg in die systematische Personalentwicklung erfolgt durch Arbeit an akuten Brennpunkten. Gleichzeitig oder darauf folgend wird ein Gesamtkonzept erarbeitet, an dem sich die weitere Personalentwicklung ausrichtet.

Eine zentrale Arbeitsgruppe, in großen PE-Projekten auch eine Lenkungsgruppe, muss im Auftrag und mit Unterstützung des Ober-/Bürgermeisters eingesetzt werden. Ihr sollten Führungskräfte und Vertreter des Personalrats angehören. Die Geschäftsführung ist Aufgabe der Personalstelle. Diese Arbeitsgruppe leistet in kleineren Städten und Gemeinden unmittelbar die Arbeit an PE-Projekten. In größeren Städten und Gemeinden, insbesondere wenn ein sehr umfassender PE-Ansatz verfolgt wird, koordiniert sie die Arbeit von Projektgruppen, die jeweils Teilprojekte bearbeiten (Lenkungsgruppe).

Aufgaben der Personalentwicklung und des Personalmarketing sind – vor allem mit zunehmender Beschäftigtenzahl und Differenzierung der Beschäftigtenstruktur – von hoher Komplexität. Hinzu kommt, dass viele Städte und Gemeinden diese Aufgaben unter den Zwängen der demografischen Entwicklung erstmals systematisch aufgreifen. Beides spricht dafür, externe Beratung und Prozessbegleitung in Erwägung zu ziehen.

Einige Teilaufgaben der Personalentwicklung und des Personalmarketing eignen sich besonders für die interkommunale Zusammenarbeit und den interkommunalen Erfahrungsaustausch. Bedienen sich die Kooperationspartner des gleichen Beraters, können nicht nur Beratungskosten reduziert, sondern Beratung und interkommunale Zusammenarbeit erfolgssteigernd verbunden werden (z.B. Beratungsgeleitzug).

Die Umsetzung der Arbeitsergebnisse liegt in der Verantwortung der Führungskräfte in Zusammenarbeit mit der Personalverwaltung. Eine planmäßige Auswertung und Kommunikation der Ergebnisse, verbunden mit einem Soll-Ist-Vergleich, sollte nicht vernachlässigt werden.



Literatur / Material

Personalentwicklung

Wolfgang Mentzel, Personalentwicklung, München 2001
Manfred Becker, Personalentwicklung, Stuttgart 1999
Harald Burkhart, BWGZ 21/2008 Seite 808
Harald Burkhart, BWGZ 24/2003 Seite 964

Personal- und Organisationsentwicklung

Hornberger / Brodt-Geiger, BWGZ 19/2004 Seite 786

Personalmarketing

Hans-Dieter Boss, BWGZ 24/2003 Seite 956
Bundesagentur für Arbeit / Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg, Anregungen zur geschlechtsneutralen Kommunikation für Personalverantwortliche und Unternehmen,
(www.baden-wuerttemberg.de/fm7/2028/So_kriegen_Sie_alle_WM.pdf)
Materialsammlung: Mitarbeiterbefragung, Extranet des Gemeindetags

Arbeitszeitorganisation

Rainer Marr (Hrsg.), Arbeitszeitmanagement, Berlin 2001
Burkhart / Boss, BWGZ 08/2006 Seite 357
Frank Bieler u.a., Organisation von Telearbeit, Berlin 2001
Muster zur Telearbeit, Anlage 1 – 3 zu KAV-Rundschreiben M 65/2001
Materialsammlung: Gleitzeit / flexible Arbeitszeit, Extranet des Gemeindetags

Auswahlverfahren

Anne Drescher, Handbuch zur Personalauswahl, Stuttgart 2001
Norbert Schäfer, BWGZ 12/2004 Seite 376
Schäfer / Munz, BWGZ 24/2003 Seite 971

Personaleinführung

Gernot Jörger, BWGZ 09/1991
Kurzinformation: Einführung neuer Mitarbeiter, Extranet des Gemeindetags
Checkliste für die Probezeit neu eingestellter Beschäftigter, Extranet des Gemeindetags

Wissensmanagement

Michael D. Mroß, DÖD 9/2008 Seite 198
Materialsammlung: Verbesserungsvorschläge der Beschäftigten, Extranet des Gemeindetags

Demografische Entwicklung

BWGZ 6/2002

BWGZ 7/2006

Der demografische Wandel in Baden-Württemberg, Stat. Landesamt,
Stat. Analysen 2/2007

Ivar Cornelius, Stat. Landesamt, Materialien und Berichte, Heft 31

KGSt-Berichte *):

Personalentwicklung (konzeptionelle Grundlagen) 13/1994

- Familienfreundlichkeit 4/2007

- Flexible Arbeitszeiten 2/1999

- Fortbildung 1/1998, 5/2000

- Führung auf Probe / auf Zeit 8/2006

- Führungsfeedback 5/2007

- Führungskräfteentwicklung 8/2003

- Führungsunterstützung 7 u. 8/2004

- Mitarbeiterbeurteilung 4/1999

- Mitarbeitergespräch 4/1999, 2/2002

- Personalmarketing 9/2004

- Potenzialermittlung 4/1999

- Zielvereinbarungen 2/2002, 3/2003, 3/1999

*) Bezugsquelle: KGSt, Postfach 51 07 20, 50943 Köln,

E-Mail: kgst@kgst.de

Stichwortverzeichnis

A

Altersstruktur 4
Arbeitsbedingungen 12
Arbeitsgestaltung 9
Arbeitsklima 12
Ausbilder 14
Ausbildung 13
Ausbildungsbeauftragte 14
Ausbildungsbeurteilung 15
Ausbildungsleitung 14
Ausbildungsmarketing 13
Ausbildungsmesse 13

D

Dokumentenmanagement 18

E

Einführung neuer Mitarbeiter 11
Eingliederungsmanagement 10
Erfahrungsaustausch 19
externe Beratung 19

F

Familienfreundlichkeit 9
Fehlzeitmanagement 10
Fortbildung 9
Frauenförderung 10
Führungskräfteentwicklung 10
Führungsunterstützung 10

G

Gesundheitsförderung 10

I

Informationstechnologie 18
Interkommunale Zusammenarbeit 9, 15, 19
internes Personalmarketing 7

L

Lernaufträge 15
Lernende Verwaltung 11

M

Management des Ausscheidens 12
Medienkompetenz 17
Mitarbeiterbefragung 5
Mitarbeitergespräch 11

N

Nachfolgeplanung 9

O

Organisationsentwicklung 11

P

PE-Projekt 19
Personalentwicklung 3, 9
Personalentwicklungskonzept 4
Personalgewinnung 11
Personalmarketing 3, 7
Potenzialbeurteilung 11
Praktika 13

Q

Qualifikationsstruktur 4

R

Rahmenbedingungen 5
Rekrutierung 7

S

Schlüsselqualifikation 14
Strukturanalyse 4

U

Umschulung 11

V

Verwaltungsziele 5

W

Wir-Gefühl 12
Wissensmanagement 17
Wissenstransfer 17
Wohlfühlfaktoren 12

Z

Ziele der Personalentwicklung 6
Zielvereinbarung 11

Anlage 30



DEUTSCHER
LANDKREISTAG

Führungskräfteentwicklung in der Landkreisverwaltung



Schriften
des Deutschen
Landkreistages

Band 107
der Veröffentlichungen
des Vereins für Geschichte
der Deutschen Landkreise e.V.

Herausgeber:

Deutscher Landkreistag
Berlin

Redaktion:

DLT-Pressestelle

Stand:

Januar 2013

ISSN 0503-9185

Vorwort



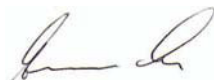
Die Anforderungen an Führungskräfte in der Landkreisverwaltung wachsen. Der Grund dafür sind Faktoren wie immer komplexer werdende Aufgaben, der zunehmende Einsatz der Informationstechnologie oder auch die interkulturelle Öffnung der Kommunalverwaltungen. Gleichzeitig machen es der demografische Wandel und die zunehmende Konkurrenz mit privaten und öffentlichen Arbeitgebern immer schwieriger, gute Führungskräfte zu gewinnen.

Vor diesem Hintergrund kommt der Führungskräfteentwicklung als einem Element des Personalmanagements in den Landkreisen eine herausgehobene Bedeutung zu. Mit der nachfolgenden Handreichung, die sich als Anregung an die Landkreise versteht, trägt der Deutsche Landkreistag diesem Umstand Rechnung.

Die Handreichung erläutert Grundbegriffe der Führungskräfteentwicklung und enthält Empfehlungen sowie gute Beispiele, die bei der Erstellung eines Konzepts zur Führungskräfteentwicklung für die Landkreisverwaltung Hilfestellung bieten. Sie knüpft an vergleichbare Veröffentlichungen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf, zum Gesundheitsmanagement sowie zur Ausbildungssituation in der Landkreisverwaltung an.

Besonderer Dank gilt den Vertretern aus der StädteRegion Aachen, dem Landkreis Miltenberg, dem Kreis Soest sowie dem Werra-Meißner-Kreis, die sich mit viel Engagement an der Erarbeitung dieser Handreichung beteiligt haben, die auf eine Initiative des Innovationsrings des Deutschen Landkreistages zurückgeht.

Berlin, im Januar 2013



Prof. Dr. Hans-Günter Henneke
Geschäftsführendes Präsidialmitglied
des Deutschen Landkreistages

Inhalt

Handreichung des Deutschen Landkreistages zur Führungskräfteentwicklung in der Landkreisverwaltung

Einleitung	3
I. Führungskräfteentwicklung – was ist das?	3
„Führen“ in der Landkreisverwaltung	3
Wer ist Führungskraft?	4
Was bedeutet Führungskräfteentwicklung?	4
Warum Führungskräfteentwicklung auch in der Landkreisverwaltung?	4
II. Voraussetzungen eines erfolgreichen Konzeptes der Führungskräfteentwicklung .5	
Entwicklung eines Leitbildes für gute Führung	5
Klarheit über die Aufgaben einer Führungskraft – Anforderungsprofil	5
Führung braucht Zeit	5
Führungskräfte brauchen Unterstützung	6
Führungsqualitäten erkennen und fördern	6
Bereitschaft zu konsequentem Handeln	6
Transparenz und Information	6
III. Mögliche Elemente eines Konzeptes zur Führungskräfteentwicklung	7
Anforderungen an Führungskräfte	7
Definition der Aufgaben einer Führungskraft	8
Feedback für Führungskräfte	10
Weitere Analyseinstrumente	13
Weiterbildung von Führungskräften – Führung muss gelernt werden	14
Führungsfunktion auf Probe bzw. auf Zeit	14
Potenziale erkennen	15

Handreichung des Deutschen Landkreistages zur Führungskräfteentwicklung in der Landkreisverwaltung

Einleitung

Auch wenn für den Erfolg einer effizienten und bürgerfreundlichen Landkreisverwaltung letztlich die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft eines jeden einzelnen Mitarbeiters maßgeblich ist, kommt den Führungskräften aufgrund ihrer herausgehobenen Funktionen doch eine ganz besondere Bedeutung zu. Die Führungskräfte prägen das Bild einer Landkreisverwaltung nach innen wie nach außen. Von den fachlichen, persönlichen, sozialen und methodischen Kompetenzen der Führungskräfte hängt die inhaltlich-fachliche Qualität der Arbeit einer Landkreisverwaltung ebenso entscheidend ab wie das gedeihliche Miteinander innerhalb der Verwaltung.

Gute Führungskräfte gehören mithin zu den wichtigsten personalen Ressourcen der Verwaltung. Sie zu gewinnen – sei es aus dem Kreis der eigenen Mitarbeiter, sei es von außen –, weiterzuentwickeln und möglichst dauerhaft an die Landkreisverwaltung zu binden, ist daher eine der zentralen Aufgaben der Personalentwicklung. Der demografische Wandel, aber auch andere Faktoren wie immer komplexer werdende Aufgaben, der zunehmende Einsatz der Informationstechnologie oder auch die notwendige interkulturelle Öffnung der Verwaltung stellen die Führungskräfte vor neue Herausforderungen und akzentuieren die Aufgabe der Personal- und Führungskräfteentwicklung in besonderer Weise.

Mit dieser Handreichung möchte der Deutsche Landkreistag daher Hinweise für die Verwirklichung einer erfolgreichen Führungskräfteentwicklung in der Landkreisverwaltung geben. Dazu werden im Folgenden zunächst einige grundsätzliche Aspekte der Führungskräfteentwicklung näher beleuchtet (I.). Sodann wird vertiefend dargestellt, wie ein Konzept der Führungskräfteentwicklung in der Landkreisverwaltung implementiert werden kann. (II.). Abschließend werden schließlich einige Instrumente der Führungskräfteentwicklung vorgestellt, die sich auf Landkreisebene bereits bewährt haben (III.).¹

I. Führungskräfteentwicklung – was ist das?

„Führen“, „Führungskraft“ und „Führungskräfteentwicklung“ sind Begriffe, die sich nicht von selbst verstehen. Sie werden daher im Folgenden definiert.

„Führen“ in der Landkreisverwaltung

Erste Voraussetzung der Erarbeitung eines erfolgreichen Konzeptes zur Führungskräfteentwicklung ist eine Verständigung über die Bedeutung der Begriffe „führen“ bzw. „Führung“. Allen bekannten Definitionen dieser Begriffe im Zusammenhang mit der Personal- bzw. Führungskräfteentwicklung ist gemeinsam, dass es bei „Führung“ um Maßnahmen geht, mit denen auf die Mitarbeiter eingewirkt wird. Unterschiede bestehen lediglich hinsichtlich der Frage, mit welchen Zielen ein solches Einwirken geschieht. Dazu sind vor allem in der Betriebswirtschaftslehre verschiedene Führungstechniken entwickelt worden. Beispielhaft zu nennen sind etwa die Methoden des „Management by Objectives“ (Führen durch Zielvereinbarung), „Management by Exception“ (Führen nach dem Ausnahmeprinzip, d. h. die Erledigung von Routinefällen bleibt den Mitarbeitern überlassen) oder „Management by Delegation“ (Führen durch Übertragung von Aufgaben). Insgesamt empfiehlt es sich, ein umfassendes Verständnis zugrundezulegen. Erfolgreiche Führung setzt voraus, dass die Mitarbeiter nicht nur unter dem Blickwinkel der ihnen

¹ Die in dieser Handreichung enthaltenen Amtsbezeichnungen sind abhängig von der jeweiligen Struktur der Verwaltung und gelten für weibliche und männliche Bezeichnungen gleichermaßen.

jeweils übertragenen Aufgaben (fachliche Führung), sondern auch unter dem Gesichtspunkt ihrer persönlichen Belange und individuellen Situation (persönliche Führung) – jeweils, soweit sich dabei ein Bezug zu ihren dienstlichen Aufgaben ergibt – betrachtet werden.

Führung ist mit anderen Worten derjenige Mechanismus, mit dem der Beitrag definiert wird, den die einzelnen Mitarbeiter zur Verwirklichung der von Kreistag und Verwaltungsspitze allgemein vorgegebenen Zielen leisten sollen. Dieser Vorgang vollzieht sich in der Regel über mehrere Hierarchiestufen, angefangen beim Landrat über die verschiedenen Führungsebenen bis hin zu den einzelnen Sachbearbeitern.

Führung ist damit eine anspruchs- und verantwortungsvolle Aufgabe, die besondere persönliche und fachliche Kompetenzen voraussetzt.

Wer ist Führungskraft?

Führungskraft ist, wer in der Landkreisverwaltung Führungsaufgaben im vorstehend beschriebenen Sinne wahrnimmt. Führungskraft ist mithin jeder, dem neben seinen Fachaufgaben auch Personalverantwortung im weiteren Sinne übertragen ist. Der Kreis der Führungskräfte ist damit weit gesteckt. Als Führungskraft gilt bereits, wem (mindestens) eine Person zugeordnet ist, die seinen fachlichen und/oder organisatorischen Weisungen Folge leisten muss. Nicht erforderlich ist, dass der Betreffende auch für Personalentscheidungen im engeren Sinne verantwortlich ist, also z. B. über die Einstellung oder Beförderung von Mitarbeitern (mit-)entscheiden kann.

Neben dem Landrat und den Beigeordneten, Dezernenten und Abteilungsleitern (Führungskräfte in Schlüsselpositionen) gehören daher insbesondere Referats- bzw. Amtsleiter und die Eigenbetriebs-, Sachgebiets- und Arbeitsgruppenleiter zu den Führungskräften im hier maßgeblichen Sinne. Die Bezeichnungen sind abhängig von der jeweiligen Struktur.

Was bedeutet Führungskräfteentwicklung?

Mit dem Begriff der „Führungskräfteentwicklung“ kann die Gesamtheit aller Maßnahmen bezeichnet werden, die ein Landkreis ergreift, um künftige Führungskräfte auf ihre Führungsaufgaben vorzubereiten bzw. um bereits mit Führungsaufgaben betraute Mitarbeiter bei der Wahrnehmung ihrer Aufgaben zu unterstützen und zu begleiten.

Grundlage der Führungskräfteentwicklung ist die Analyse der Ist-Situation einer jeden Führungskraft. Darüber hinaus bedarf es der Formulierung eines Leitbildes bzw. eines Profils der Anforderungen, dem eine Führungskraft in der Landkreisverwaltung entsprechen muss. Ziel der Führungskräfteentwicklung ist es, dass möglichst alle Führungskräfte diesem Anforderungsprofil entsprechen.

In einem weiteren Sinne gehören zur Führungskräfteentwicklung auch Instrumente, mit denen das Potenzial künftiger oder bereits zum Personalstamm gehörender Mitarbeiter zur Wahrnehmung von Führungsaufgaben ermittelt werden kann.

Warum Führungskräfteentwicklung auch in der Landkreisverwaltung?

Führungskräfteentwicklung sollte auch in der Landkreisverwaltung selbstverständlicher Bestandteil der Personalentwicklung sein. Führungskräfte sind für die Leistungsfähigkeit einer Landkreisverwaltung von besonderer Bedeutung. Von ihrem Verhalten und ihrer Einstellung hängen das Verhalten und die Einstellung der Mitarbeiter entscheidend ab.

Über die Führungskräfte steuert die Verwaltungsspitze die Landkreisverwaltung. Führungskräfte müssen daher in der Lage sein, die Impulse, die die Verwaltungsspitze in fachlicher Hinsicht,

aber beispielsweise auch im Hinblick auf Aspekte wie Dienstleistungsorientierung oder Förderung der interkulturellen Kompetenz setzt, aufzunehmen und den Mitarbeitern nahe zu bringen.

Unter schlecht oder unzureichend auf ihre Aufgaben vorbereiteten Führungskräften leidet auch die für die Leistungsfähigkeit einer Verwaltung wichtige Zufriedenheit der Mitarbeiter. Es kann zu unerwünschten Konflikten kommen, die die Arbeitsprozesse erschweren und ggf. auch in einer Erhöhung des Krankenstandes münden können. Umgekehrt können qualifizierte Führungskräfte einen erheblichen Beitrag zur Verbesserung des Betriebsklimas, zur Steigerung der Motivation und der Bereitschaft der Mitarbeiter leisten, sich für „ihre“ Landkreisverwaltung einzusetzen.

Ein transparentes Konzept zur Führungskräfteentwicklung ist auch deshalb wichtig, weil damit Aufstiegsmöglichkeiten aufgezeigt werden können. Das kann – nicht zuletzt in Zeiten des demografischen Wandels, drohender Personalengpässe und des zunehmenden Wettbewerbs um die besten Kräfte – ein bedeutsames Instrument der Personalbindung darstellen.

II. Voraussetzungen eines erfolgreichen Konzeptes der Führungskräfteentwicklung

Der Erfolg eines Konzeptes für die Entwicklung von Führungskräften hängt von zahlreichen Faktoren ab, die von vornherein mitbedacht werden sollten.

Entwicklung eines Leitbildes für gute Führung

Zentrale Voraussetzung eines erfolgreichen Konzeptes zur Führungskräfteentwicklung ist die Unterstützung seitens der Verwaltungsspitze. Insbesondere der Landrat muss die Führungskräfteentwicklung als wichtiges Handlungsfeld erkennen und seinerseits als gute Führungskraft eine Vorbildfunktion übernehmen.

Deshalb sollten die Grundsätze guter Führung in der Landkreisverwaltung in einem Leitbild niedergelegt werden, das für alle Führungskräfte eine Orientierung bietet.

Klarheit über die Aufgaben einer Führungskraft – Anforderungsprofil

Aus den Grundsätzen guter Führung in der Landkreisverwaltung lassen sich die Aufgaben der Führungskräfte ableiten. Diese sollten in einem Anforderungsprofil für Führungskräfte zusammengefasst werden. Dieses Anforderungsprofil bezeichnet die Soll-Werte, die zu verwirklichen die Führungskräfte durch die Maßnahmen der Führungskräfteentwicklung befähigt werden sollen.

Führung braucht Zeit

Führungsaufgaben treten neben die Sachaufgaben, die die Führungskräfte ebenfalls zu bewältigen haben. Deshalb muss allen Beteiligten klar sein, dass den Führungskräften Zeit für die Wahrnehmung ihrer Führungsaufgaben einzuräumen ist. Aussagen zu der Frage, wie hoch der Anteil der Arbeitszeit einer Führungskraft für die Wahrnehmung von Führungsaufgaben sein sollte, lassen sich nur schwer treffen. Dies hängt entscheidend von den Umständen des Einzelfalls ab. Ein Wert von einer Stunde je Woche und Mitarbeiter dürfte aber eine gute Annäherung darstellen.

Daraus folgt zugleich, dass die Führungsspannen nicht zu groß werden dürfen. Eine tatsächliche Führung dürfte nicht mehr möglich sein, wenn die Zahl der unmittelbar einer Führungskraft zugeordneten Mitarbeiter mehr als 15 beträgt.

Führungskräfte brauchen Unterstützung

Führung ist eine schwierige und verantwortungsvolle Aufgabe. Die Führungskräfte dürfen daher bei der Wahrnehmung ihrer Aufgaben nicht alleine gelassen werden. Sie müssen sich auf die Unterstützung ihrer Vorgesetzten, aber auch der Personalabteilung verlassen können.

Führung findet nicht im luftleeren Raum statt, sondern beruht auf Interaktion. Der Erfolg einer Führungskraft hängt daher entscheidend auch davon ab, wie er oder sie auf die Mitarbeiter wirkt bzw. mit seinen Maßnahmen bei diesen „ankommt“.

Das Feedback der Mitarbeiter ist daher für die Entwicklung einer Führungskraft ebenso wichtig wie eine kritische Begleitung des Führungsverhaltens durch die jeweiligen Vorgesetzten.

Führungsqualitäten erkennen und fördern

Die Landkreisverwaltung braucht gute Führungskräfte. Deshalb sollte das Vorhandensein von Führungsqualitäten bereits bei der Gewinnung neuen Personals und der Neubesetzung von Stellen eine Rolle spielen. Die wenigsten Mitarbeiter werden aber als gute Führungskräfte geboren. Führung muss vielmehr gelernt und ständig reflektiert werden. Ein erfolgreiches Konzept zur Führungskräfteentwicklung sollte daher sowohl Instrumente beinhalten, mit deren Hilfe das Führungskräftepotenzial der Mitarbeiter erkannt werden kann (Analyseinstrumente), als auch Maßnahmen umfassen, die auf die Aus- bzw. Weiterbildung der Führungskräfte zielen (Handlungsinstrumente).

Bereitschaft zu konsequentem Handeln

Bei aller Sorgfalt in der Auswahl: Führungskräfte können mit den ihnen übertragenen Aufgaben auch überfordert sein. Im Interesse einer effizient arbeitenden Landkreisverwaltung, aber auch im Interesse der Mitarbeiter sowie nicht zuletzt der Führungskraft selbst, ist es wichtig, eine solche Überforderung schnell zu erkennen. Lassen sich fortbestehende Defizite nicht durch Fortbildungs- oder andere Unterstützungsmaßnahmen zeitnah beheben, muss die Bereitschaft bestehen, die Führungskraft auch wieder von den ihr übertragenen Führungsaufgaben zu entbinden. Gerade bei motivierten Mitarbeitern sollte ein damit ggf. verbundener Ansehens- oder Statusverlust möglichst vermieden werden. Bspw. kann der Führungskraft bei Vorliegen entsprechender Voraussetzungen angeboten werden, sich als Führungskraft in einer kleineren Organisationseinheit (mit kleinerer Führungsspanne) zu bewähren. Alternativ kann der Führungskraft auch eine Fachaufgabe mit hohem Anspruch angeboten werden; bei positiver Weiterentwicklung kann ggf. wiederum die Möglichkeit bestehen, in eine Position mit Führungsaufgaben zurückzukehren, wenn entsprechende Stellen frei sind.

Insbesondere in großen Landkreisverwaltungen kann es darüber hinaus sinnvoll sein, Führungsaufgaben zunächst nur auf Probe zu vergeben. Aber auch nach Ende der Probezeit dürfen Führungsdefizite im Interesse aller Beteiligten nicht dauerhaft hingenommen werden. Ist eine einvernehmliche Lösung nicht möglich, muss im Rahmen des rechtlich Zulässigen von den Dienstherrnenbefugnissen Gebrauch gemacht werden.

Diese Bereitschaft zu konsequentem Handeln sollte ihren Niederschlag im Führungsleitbild der Landkreisverwaltung finden.

Transparenz und Information

Über das Führungsleitbild sowie die Maßnahmen der Führungskräfteentwicklung sollte transparent und breit informiert werden. Auf diese Weise kann den Führungskräften, aber auch allen anderen Mitarbeitern verdeutlicht werden, welche Erwartungen seitens der Verwaltungsspitze an eine gute Führung in der Landkreisverwaltung bestehen. Zugleich können potenziellen Füh-

rungskräften Aufstiegsmöglichkeiten und Entwicklungschancen aufgezeigt werden. Deshalb sollte das Führungsleitbild auch die Nachfolgeprinzipien, also die generellen Wertvorstellungen, die bei allen Auswahlentscheidungen für Führungspositionen zum Tragen kommen, beinhalten. Dabei könnten dann – im Rahmen des rechtlich Zulässigen – beispielsweise Aussagen dazu getroffen werden, ob und ggf. unter welchen Bedingungen interne Qualifizierung Vorrang vor externer Bewerbung hat und welche Auswahlkriterien bei der Besetzung von Stellen mit Leitungsfunktion berücksichtigt werden sollen.

III. Mögliche Elemente eines Konzepts zur Führungskräfteentwicklung

Ein Konzept zur Führungskräfteentwicklung muss sich an den Besonderheiten der einzelnen Landkreisverwaltung vor Ort ausrichten. Es gibt jedoch eine Reihe von Elementen, die ein solches Konzept in jedem Fall berücksichtigen sollte. Dazu gehört:

- eine Darstellung der Kompetenzen, die eine Führungskraft auszeichnen;
- eine Auflistung der Führungsaufgaben;
- eine Beschreibung der Analyse- und Handlungsinstrumente, die im Rahmen der Führungskräfteentwicklung zum Einsatz gelangen.

Anforderungen an Führungskräfte

Um bei der Besetzung von Führungspositionen in der Landkreisverwaltung Fehlentscheidungen nach Möglichkeit zu vermeiden, ist es wichtig, über ein klares Profil derjenigen Anforderungen zu verfügen, denen eine Führungskraft entsprechen muss. Es sollte selbstverständlich sein, dass die so beschriebenen Führungsqualitäten zu den Auswahlkriterien bei der Besetzung von Führungspositionen gehören müssen. Insbesondere sollte deutlich sein, dass eine hohe Kompetenz in Sachfragen zwar eine notwendige, aber keine ausreichende Voraussetzung für die Wahrnehmung einer Führungsposition ist. Klar sollte aber auch sein, dass nicht alle der nachfolgend beispielhaft aufgezählten Kompetenzen von vornherein bei allen potenziellen Führungskräften in voller Ausprägung vorhanden sein werden. Bei Auswahlentscheidungen ist deshalb zu berücksichtigen, welche Fähigkeiten Grundvoraussetzungen für die Besetzung der Stelle sind und welche noch entwickelt werden können.

Folgende persönliche, soziale und methodische Kompetenzen sollten eine Führungskraft auszeichnen:

- Persönliche Kompetenzen
 - Fähigkeit, zeitnahe und nachvollziehbare Entscheidung zu treffen und dafür die Verantwortung zu übernehmen;
 - Fähigkeit, mit Arbeitskraft und -mitteln sowie Kosten und Zeit ökonomisch umzugehen;
 - Fähigkeit, über den eigenen Verantwortungsbereich hinaus verschiedene Einflussfaktoren in seinem Denken und Handeln zu berücksichtigen;
 - Fähigkeit, Widersprüche auszuhalten und angemessen damit umzugehen
- Soziale Kompetenzen
 - Fähigkeit, offen und respektvoll auf Personen zuzugehen und sich in ihre Situationen und emotionale Bedürfnisse zu versetzen;
 - Fähigkeit, dabei zugleich die eigenen Absichten erkennen zu lassen und angemessen durchsetzen zu können;

- Fähigkeit, Ziele vorzugeben und dabei die Potenziale der Mitarbeiter zu berücksichtigen und zu fördern sowie ihre Bedürfnisse einzubeziehen;
 - Fähigkeit, die Verschiedenheit der Mitarbeiter zu begreifen und allen eine angemessene Entwicklungsmöglichkeit zu bieten;
 - Fähigkeit, Konflikte und Spannungen zu erkennen, anzusprechen, Lösungswege zu entwickeln und konsequent zu verfolgen.
- Methodische Kompetenzen
 - Fähigkeit, Besprechungen, Veranstaltungen und Diskussionen ziel- und ergebnisorientiert zu moderieren

Darüber hinaus sollte eine Führungskraft neben dem aufgabenspezifischen Fachwissen auch über einen guten Überblick über die Verwaltung sowie über weitere Querschnittskompetenzen z. B. im Hinblick auf das Qualitätsmanagement verfügen.

Definition der Aufgaben einer Führungskraft

Die Betroffenen selbst aber auch Vorgesetzte und Mitarbeiter sollten wissen, was die Verwaltungsspitze von den Führungskräften in der Landkreisverwaltung erwartet. Auch wenn die Beschreibung der konkreten Aufgaben einer Führungskraft naturgemäß entscheidend von der ihr zugewiesenen Position im Stellengefüge einer Landkreisverwaltung abhängt, lassen sich doch eine Reihe von Aufgaben definieren, die von allen Führungskräften – bei divergierenden zeitlichen Anteilen – wahrzunehmen sind.

Folgende Elemente könnte die Aufgabenbeschreibung für Führungskräfte umfassen:

- Für Ziele sorgen

Für zahlreiche Landkreisverwaltungen ist eine Orientierung ihres Handelns an von der Verwaltungsspitze gesetzten Zielen mittlerweile eine Selbstverständlichkeit. Die Mitarbeiter in dieses Zielsystem einzubinden und dafür Sorge zu tragen, dass diese sich für die Erreichung der Ziele einsetzen, ist eine der wesentlichsten Aufgaben von Führungskräften.

Konkret bedeutet dies, dass Führungskräfte

- ihre Mitarbeiter über die übergeordnete Ziele der Verwaltung informieren,
 - aus den übergeordneten Zielvorgaben Ziele für ihren Verantwortungsbereich ableiten,
 - diese Ziele mit den Ideen und Vorstellungen ihrer Mitarbeiter abgleichen,
 - mit den Mitarbeitern realisierbare Ziele vereinbaren,
 - regelmäßig über den Stand der Zielerreichung sprechen und
 - erforderlichenfalls korrigierend eingreifen.
- Planen und Organisieren

Führungskräfte sind dafür verantwortlich, dass die von ihnen geführten Einheiten die übertragenen Aufgaben erfüllen. Führungskräfte müssen daher in der Lage sein, die Art der Aufgabenwahrnehmung zu organisieren und die ihnen gesetzte Ziele mit einem angemessenen Ressourceneinsatz zu erreichen. Sie müssen Prozesse und Projekte effektiv planen und steuern können.

Konkret bedeutet dies, dass Führungskräfte

- vorausschauend planen,
 - für effektive und effiziente Prozesse sorgen,
 - die ihnen zugewiesenen Budgets steuern und verantworten,
 - sich um einen angemessenen Personaleinsatz kümmern,
 - die dienstlichen und persönlichen Belange der Mitarbeiter koordinieren,
 - familiäre Verpflichtungen der Mitarbeiter im täglichen Arbeitsablauf berücksichtigen.²
- Entscheiden und Entscheidungen verfolgen

Eine der wesentlichsten Aufgaben von Führungskräften ist es, Probleme zu analysieren, Entscheidungen zu treffen und sie umzusetzen

Konkret bedeutet dies, dass Führungskräfte

- Probleme und neue Fragestellungen präzise unter Einbeziehung aller relevanten Sichtweisen und möglicher Folgen bestimmen,
 - die Anforderungen spezifizieren, die eine Lösung erfüllen muss,
 - Alternativen herausarbeiten,
 - wesentlich Beteiligte und Fachleute einbeziehen,
 - ihre Entscheidungen zügig mit den Beteiligten kommunizieren,
 - Maßnahmen und Termine festlegen und Verantwortliche bestimmen.
- Kontrollieren, Messen und Beurteilen

Kontrolle gehört auch im Rahmen einer vertrauensvollen Zusammenarbeit zu den unverzichtbaren Führungsaufgaben. Es geht darum, mit dem geringstmöglichen Aufwand zu gewährleisten, dass Aufgaben erfüllt, Ziele erreicht, sowie Verabredungen und Regeln eingehalten werden. Kontrollen müssen sich ausnahmslos auf alle Mitarbeiter beziehen, unabhängig von ihrer Beziehung zur jeweiligen Führungskraft.

Konkret bedeutet dies, dass Führungskräfte

- Berichte ihrer Mitarbeiter über Abweichungen, Störungen und drohende Problemlagen einfordern,
- stichprobenartig die Einhaltung von Arbeitsabläufen und Regeln prüfen,
- die Einhaltung von Zielvereinbarungen, Projektplänen und Zeitplanungen verfolgen und kontrollieren,
- die Realitätstreue von Berichten z. B. durch Akteneinsicht, Begehungen und persönlicher Teilnahme an Besprechungen stichprobenartig überprüfen,
- den Grad von Zielerreichung bzw. den Grad der Abweichung von gesetzten Zielen bemessen,
- die Leistungsbereitschaft und -fähigkeit von Mitarbeitern beurteilen.

² Vgl. dazu auch eingehend die Handreichung des Deutschen Landkreistages zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf in der Kreisverwaltung, Band 91 der Schriften des Deutschen Landkreistages, 2010.

- Mitarbeiter entwickeln und fördern

Im Interesse einer effizienten Landkreisverwaltung sowie in ihrem eigenen Interesse sollen Mitarbeiter so weit wie möglich entsprechend ihrer Fähigkeiten und Stärken eingesetzt werden. Menschen entwickeln sich an und mit ihren Aufgaben. Aufgabe von Führungskräften ist es, Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen eine solche Entwicklung unterstützt wird.

Konkret bedeutet dies, dass Führungskräfte

- ein vertrauensvolles Arbeitsklima ohne Angst vor Fehlern schaffen,
- gleiche Maßstäbe für alle Mitarbeiter setzen,
- sich regelmäßig Zeit für Gespräche mit ihren Mitarbeitern nehmen,
- die Stärken und Schwächen ihrer Mitarbeiter kennen und die Entwicklung ihrer Mitarbeiter fördern,
- ihren Mitarbeitern regelmäßig Feedback über ihre Ergebnisse, ihre Leistungen und ihr Verhalten geben,
- Probleme und Konflikte selbst aufgreifen und frühzeitig nach Lösungen suchen,
- selbst kritikfähig und offen für Lösungen sind.

Feedback für Führungskräfte

Führung ist ein interaktiver Prozess, der ständig reflektiert werden sollte. Führungskräfte sollten daher wissen, wie ihr Führungsverhalten von den eigenen Mitarbeitern, ggf. aber auch von den Vorgesetzten wahrgenommen und bewertet wird. Das hilft ihnen, ihr eigenes Führungsverhalten besser einschätzen und ggf. korrigieren zu können.

Neben dem persönlichen Gespräch der Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern, sollte im Interesse einer laufenden Verbesserung der Führungsfähigkeiten der Betroffenen ein Konzept für die Führungskräfteentwicklung in der Landkreisverwaltung daher auch Feedbackprozesse vorsehen. Solche Feedbackprozesse dienen nicht nur der Selbsteinschätzung und -korrektur der Führungskräfte. Sie erlauben es der Personalverwaltung auch, Verbesserungsmöglichkeiten schnell zu erkennen, sind also wichtige Analyseinstrumente.

Typische Elemente eines Feedbackprozesses sind:

- Einschätzung der Führungskraft durch ihre unmittelbaren Mitarbeiter.

Eine solche Einschätzung dient dazu, bei den Beteiligten Lernprozesse hervorzurufen, die sowohl zur Leistungsverbesserung und zu mehr Effizienz führen als auch zu einer stärkeren Berücksichtigung der Bedürfnisse und Interessen der Beschäftigten beitragen.

- Selbsteinschätzung der Führungskraft

Die Selbsteinschätzung dient dem wichtigen Abgleich zwischen Selbstbild und Fremdbild und ist damit eine wertvolle Basis einerseits für eine konstruktive Selbstreflexion und andererseits ein wichtiges Instrument, um ggf. unterschiedliche Wahrnehmungen und Bewertungen transparent zu machen und sich darüber auszutauschen.

- Einschätzung durch die nächsthöhere Führungskraft

Mit der Einschätzung durch die nächsthöhere Führungskraft tritt der Blickwinkel eines weiteren Beteiligten hinzu, der das Führungsverhalten des Betroffenen gleichsam von außen beurteilt.

Für die Organisation und Durchführung solcher Feedbackprozesse sind verschiedene Modelle vorstellbar:

- Zeitlicher Rahmen

Feedbackprozesse können in feststehenden Zeiträumen – etwa zweijährig – für alle Führungskräfte oder zeitversetzt für die verschiedenen Führungsebenen durchgeführt werden. Es kann sich aber auch anbieten, den Feedbackprozess individuell auszugestalten

In der *Städteregion Aachen* sind die Vorgesetzteinschätzung, die Selbsteinschätzung sowie die Beurteilung durch die nächsthöhere Führungskraft Teil eines Wiederbestellungsverfahrens, das erstmals bestellte Führungskräfte innerhalb eines dreijährigen, wiederbestellte Führungskräfte innerhalb eines fünfjährigen Zeitraums durchlaufen müssen.

- Organisation und Ablauf

Hinsichtlich der Einschätzung durch Mitarbeiter bietet sich die Verwendung von Fragebögen an. Zu entscheiden ist, ob die Teilnahme freiwillig erfolgen oder verpflichtend vorgeben sein sollte. Für Letzteres spricht das Interesse an möglichst aussagekräftigen Ergebnissen, doch kann eine hohe Beteiligung auch durch andere, motivierende Maßnahmen erreicht werden. Auch hinsichtlich des Grades an Anonymität der Befragung sind unterschiedliche Vorgehensweisen vorstellbar. Ein angemessener und fairer Umgang kann dafür sprechen, dass die Betroffenen ihre sachlich-konstruktive Kritik unter ihrem eigenen Namen äußern. Dabei sollte aber klar sein, dass der Beurteilte nicht erfahren darf, wie ein einzelner Beschäftigter ihn beurteilt hat. Die namentlichen Beurteilungen dürften dann nur dem Personalbereich zugänglich sein. Es gibt allerdings auch Gesichtspunkte, die für eine vollkommen anonyme Beurteilung sprechen, etwa das Bestreben, die Mitarbeiter zu möglichst offenen Einschätzungen zu motivieren. Eine nachträgliche Aufhebung der Anonymität gegenüber dem Beurteilten kommt allenfalls in Betracht, wenn alle Beteiligten zustimmen. Im Rahmen der Aufstellung des Führungskräftekonzeptes ist zu entscheiden, ob eine solche Möglichkeit vorgesehen wird. Ist der Kreis der unmittelbaren Mitarbeiter zu klein, um Anonymität zu gewährleisten, kann auf andere Methoden zurückgegriffen werden.

Im *Kreis Soest* wird eine schriftliche Befragung nicht durchgeführt, wenn weniger als fünf Mitarbeiter betroffen sind. Stattdessen suchen sich die Betroffenen eine Person ihres Vertrauens, die nicht aus ihrem Bereich kommt, besprechen mit ihr die Fragestellungen des Fragebogens und füllen ihn auf dieser Basis aus. In der *Städteregion Aachen* findet bei lediglich drei Personen ebenfalls ein Rückmeldegespräch statt.

In dem Fragebogen sollte sich das Anforderungs- und Aufgabeprofil für Führungskräfte widerspiegeln.

Im *Landkreis Miltenberg* gelangt ein sog. **Führungsbarometer** zum Einsatz. Das Führungsbarometer arbeitet mit einem Fragebogen, der die wesentlichen Aspekte aus den Führungsgrundsätzen und dem Anforderungsprofil für Führungskräfte des Landkreises enthält. Auf einer Skala können die Einschätzungen eingetragen werden, wie Mitarbeiter das Führungsverhalten ihres Vorgesetzten direkt erleben.

Es bietet sich an, für die Selbsteinschätzung bzw. die Einschätzung durch die nächsthöhere Führungskraft auf dieselben oder ähnliche Fragebögen zurückzugreifen, wie sie auch bei der Einschätzung durch die Mitarbeiter verwendet werden.

- Auswertung

Die Fragebögen aus der Mitarbeiterbefragung werden in der Regel von der Personalabteilung ausgewertet. Das Ergebnis kann dann die Grundlage eines – ggf. auch moderierten – **Auswertungsgesprächs** sein, das typischerweise zwischen der jeweiligen Führungskraft und der nächsthöheren Führungskraft stattfindet und in das auch die Ergebnisse der Selbsteinschätzung und der Einschätzung durch den Vorgesetzten einfließen.

Auch die betroffenen Mitarbeiter sollten eine **Rückmeldung** erhalten, wobei eine solche Rückmeldung auch von der Zustimmung der jeweiligen Führungskraft abhängig gemacht werden kann. Insoweit bietet es sich beispielsweise an, dass die beurteilte Führungskraft die Auswertung der Befragung mit ihren Mitarbeitern bespricht und dabei auch auf Konsequenzen und Verbesserungsmöglichkeiten eingeht. Als weiterer Teilnehmer an diesem Gespräch kommt die nächsthöhere Führungskraft in Betracht. Ggf. sollte das Gespräch durch einen neutralen Dritten moderiert werden. Die Ergebnisse dieser Erörterungen könnten auch zum Gegenstand einer schriftlichen Vereinbarung zwischen der Führungskraft und ihren Mitarbeitern gemacht werden.

- Dokumentation

Die Ergebnisse des Feedbackprozesses sollten dokumentiert werden.

Im <i>Landkreis Miltenberg</i> wird zu diesem Zweck ein Personalentwicklungsbeirat neben der eigentlichen Personalakte vertraulich geführt. Die darin befindlichen Unterlagen werden auf Wunsch der Führungskraft ausgehändigt oder vernichtet, wenn das Beschäftigungsverhältnis mit dem Landkreis endet. Im <i>Kreis Soest</i> wird die Bewertung dagegen Bestandteil der Personalakte.
--

Weitere Analyseinstrumente

Neben dem soeben beschriebenen Führungskräftefeedback können auch noch weitere Analyseinstrumente wie das sog. **360-Grad-Feedback** oder ein **Förder-Assessment-Center** Bestandteile eines Konzepts der Führungskräfteentwicklung sein.

▪ 360-Grad-Feedback

Im 360-Grad-Feedback wird der Grundgedanke des Führungskräftefeedbacks aufgegriffen. Es besteht aus einem standardisierten Fragebogen, der Beschreibungen von wichtigen Komponenten des Führungsverhaltens beinhaltet. Im Unterschied zum Führungsbarometer erfolgen die Rückmeldungen aber durch einen erweiterten Personenkreis, der neben den Mitarbeitern sowie den Vorgesetzten auch Kollegen als Personen mit unmittelbarem, persönlichen Kontakt einbezieht. Der Vorteil dieses Vorgehens liegt in der Berücksichtigung der Wahrnehmungsvielfalt der Umgebung, da am Arbeitsplatz alle bzw. möglichst viele relevante Informationen eruiert werden. Die Ergebnisse des 360-Grad-Feedbacks werden ebenfalls anonym ausgewertet und können in die Auswertungsgespräche einfließen.

▪ Förderseminar mit AC-Methode

Förderseminare mit Assessment Center (AC) -Methode sind eine vielseitige und effektive Methode zur Führungskräfteentwicklung. Sie sind Analyseinstrument und Trainingsverfahren in einem.

Charakteristisch für ein Förder-AC sind:

- mehrere Teilnehmer, jedoch nach Möglichkeit nicht mehr als zehn
- mehrere geschulte Beobachter (in der Regel ein Beobachter für je zwei Teilnehmer)
- mehrere unterschiedliche Praxissimulationen/Übungen
- längerer Zeitraum (ein bis zwei Tage)
- Basis der Beobachtung sind die Kriterien eines definierten Anforderungsprofils.

Typische Übungen in einem Förder-AC sind:

- Präsentationen: Die Teilnehmer bearbeiten Fragestellungen und stellen ihre Ergebnisse (meist im Plenum) den Beobachtern vor.
- Einzelgespräche: Simulation von Einzelgesprächen zwischen Teilnehmer und Beobachter (z. B. Mitarbeitergespräche mit den Rollen Vorgesetzter bzw. Mitarbeiter).
- Gruppendiskussionen: Alle Teilnehmer diskutieren gemeinsam über ein Thema und finden gemeinsame Lösungen.

Auswertung:

- In einer Beobachterkonferenz nach der Veranstaltung werden die gesammelten Eindrücke zusammengeführt. Für jeden Teilnehmer werden Stärken und Entwicklungsfelder zusammengefasst und mögliche Fördermaßnahmen abgeleitet.
- In einem Feedbackgespräch zwischen dem Teilnehmer und dem Moderator des Förder-AC (= in der Regel die für die Personalentwicklung zuständige Stelle) wird das Ergebnis zeitnah im Vier-Augen-Gespräch vorgestellt und diskutiert.
- In einem Fördergespräch gemeinsam mit dem Vorgesetzten des Teilnehmers werden konkrete Maßnahmen der Förderung und Entwicklung geplant (auch der zeitliche Rahmen der Umsetzung) und in einem individuellen Entwicklungsplan schriftlich fixiert.

Weiterbildung von Führungskräften – Führung muss gelernt werden

Mit den vorstehend beschriebenen Feedback- und Analyseinstrumenten lässt sich nicht nur der Stand der bereits erreichten Führungsqualitäten dokumentieren, die gewonnenen Erkenntnisse sollten auch Grundlage der weiteren Maßnahmen der Führungskräfteentwicklung sein.

Im *Landkreis Miltenberg* wird auf der Grundlage der Ergebnisse des Führungsbarometers ein individueller **Entwicklungsplan** erstellt.

Ein Konzept für die Führungskräfteentwicklung sollte daher auch auf Weiterbildungsangebote für Führungskräfte eingehen bzw. diese verpflichtend vorsehen.

Der *Kreis Soest* verpflichtet neue Führungskräfte bei der Übernahme von Führungsfunktionen nächstmöglich an der Qualifizierungsmaßnahme „Perspektiven der Führung“ teilzunehmen. Im *Landkreis Miltenberg* gibt es ein auf zwei Jahre angelegtes Programm „Fit für Führung“, das von allen neuen Führungskräften durchlaufen werden muss. Das Programm beinhaltet eine Reihe von Seminaren zu den Grundlagen der Führungsarbeit, zur Kommunikation in der Führung, zu Präsentation und Moderation, zu den Grundlagen des Projektmanagements sowie zu betriebswirtschaftlichen Fragen. Bestandteil ist außerdem ein Förderseminar in Form eines Assessment Centers (AC-Methode).

In Betracht kommen weitergehende Unterstützungsleistungen für die Führungskräfte, etwa in Form von internen oder externen Einzelberatungen, Supervision oder Coaching, Konfliktmoderationen oder individuelle externe Fortbildung zu speziellen Themen.

Führungsfunktion auf Probe bzw. auf Zeit

Vielfach zeigt sich erst in der Praxis, ob (neue) Führungskräfte den ihnen übertragenen Aufgaben (noch) gewachsen sind. Sind Führungskräfte mit den ihnen übertragenen Aufgaben überfordert, ist eine Bereitschaft zu konsequentem Handeln erforderlich. Insbesondere in großen Landkreisverwaltungen kann es sich zudem empfehlen, Führungsfunktionen im Rahmen des tarif- bzw. dienstrechtlich Zulässigen nur auf Zeit bzw. auf Probe zu vergeben.

Im *Kreis Soest* werden neuen Führungskräften Führungsfunktionen zunächst für zwei Jahre befristet übertragen. Führungskräfte werden erst befördert bzw. in die entsprechende Vergütungsgruppe eingruppiert, wenn ihnen die Tätigkeit unbefristet übertragen wird. Falls die Führungsstelle höher bewertet ist als ihre bisherige Stelle, erhalten Führungskräfte zunächst eine Zulage in Höhe des Unterschiedsbetrages zur nächsten Besoldungs- bzw. Vergütungsgruppe. In der *StädteRegion Aachen* werden erstmalig bestellte Führungskräfte für drei Jahre berufen; wiederzubestellende Führungskräfte für fünf Jahre. Für die Wiederbestellung als Führungskraft muss ein Verfahren durchlaufen werden, in dessen Rahmen die Führungskraft auf der Grundlage einer Vorgesetztenbeurteilung, ihrer Selbsteinschätzung und der dienstlichen Beurteilung durch den nächsthöheren Vorgesetzten bewertet wird. Führungskräfte müssen außerdem ihre Bereitschaft zur persönlichen und fachlichen Weiterentwicklung nachweisen, z. B. durch den Besuch von Fortbildungsveranstaltungen (Minium: zwei Tagesseminare bzw. ein Mehrtagesseminar pro Jahr bzw. zehn/fünf Seminare im Wiederbestellungszeitraum von fünf Jahren). Darüber hinaus können auch Zielvereinbarungen abgeschlossen werden.

Potenziale erkennen

Die vorstehend beschriebenen Analyse- und Handlungsinstrumente beziehen sich in erster Linie auf Mitarbeiter, die bereits Führungsaufgaben wahrnehmen. Zur Führungskräfteentwicklung gehört es aber auch, unter der gesamten Belegschaft diejenigen Mitarbeiter herauszufiltern, die Führungspotenzial besitzen. Insoweit handelt es sich um eine zentrale Aufgabe der Personalverantwortlichen einer Landkreisverwaltung sowie der bereits etablierten Führungskräfte. Letztere stehen im ständigen Kontakt mit ihren Mitarbeitern und führen regelmäßige Mitarbeitergespräche.

Mitarbeiter, die ein entsprechendes Potenzial aufweisen, sollten durch entsprechende Fortbildungsangebote auf die Wahrnehmung von Führungsaufgaben vorbereitet werden. Auf diese Weise kann bei der zukünftigen Besetzung von Stellen mit Führungsverantwortung bereits auf einen „Pool“ von möglichen Kandidaten zurückgegriffen werden. Damit kann ein reibungsloser Übergang bei der Besetzung von Führungspositionen erreicht werden, weil der Nachfolger bereits (zumindest theoretische) Grundkenntnisse über Führung und die Führungsphilosophie im jeweiligen Landratsamt besitzt und durch die Anwendung der dargestellten Analyseinstrumente ein erster Abgleich mit dem Anforderungsprofil des jeweiligen Hauses erfolgt ist.

Bundesrepublik Deutschland

Verwaltungsgrenzen

(Stand: 01.03.2012)





DEUTSCHER
LANDKREISTAG



Deutscher Landkreistag

Ulrich-von-Hassell-Haus

Lennéstraße 11

10785 Berlin

Tel. 0 30/59 00 97-3 09

Fax 0 30/59 00 97-4 00

www.landkreistag.de

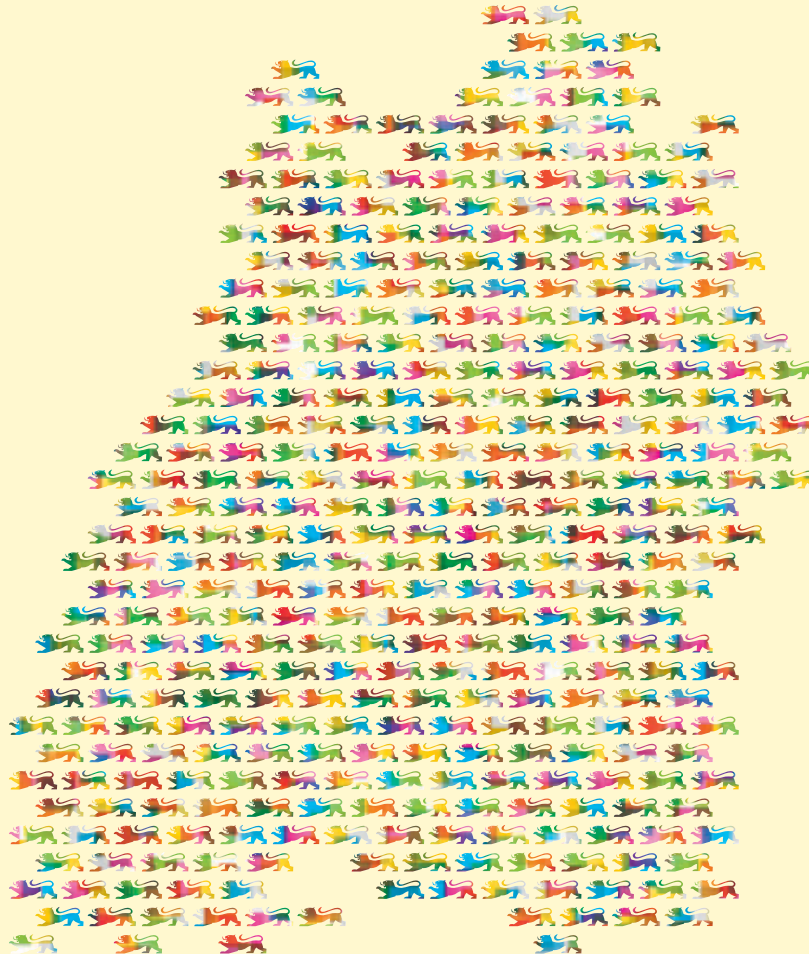
info@landkreistag.de



Anlage 31

Land der Vielfalt – Land der Chancen

Interkulturelle Öffnung der Landesverwaltung Baden-Württemberg



Baden-Württemberg

MINISTERIUM FÜR INTEGRATION

Land der Vielfalt – Land der Chancen

Interkulturelle Öffnung der Landes-
verwaltung Baden-Württemberg





Inhalt

04

VORWORT MINISTERPRÄSIDENT
WINFRIED KRETSCHMANN

05

VORWORT
MINISTERIN BILKAY ÖNEY

07

1. BADEN-WÜRTTEMBERG –
VIelfALT AUS TRADITION
UND MIT ZUKUNFT

13

2. **BEGRIFFE**
MIT LEBEN FÜLLEN

13

2.1 **INTERKULTURELLE**
ÖFFNUNG

14

2.2 **INTERKULTURELLE**
KOMPETENZ – VIelfALTskompetENZ

19

3. VIER IMPERATIVE FÜR **MEHR**
VIelfALT IN DER VERWALTUNG

23

4. INTERKULTURELLE ÖFFNUNG
IN BADEN-WÜRTTEMBERG –
WAS HEISST DAS KONKRET?

33

ANHANG 1:
BEAMTENRECHTLICHE **REGELUNGEN**

35

ANHANG 2:
MÖGLICHKEITEN ZUR **VERBESSERUNG DER**
CHANCEN VON PERSONEN MIT MIGRATIONSG-
HINTERGRUND IM ÖFFENTLICHEN DIENST AUS
RECHTLICHER SICHT

38

ANHANG 3:
EMPFEHLUNGEN FÜR DEN **UMGANG MIT**
EIGENNAMEN IM VERWALTUNGSHANDELN

39

ANHANG 4:
LITERATURTIPPS ZUM THEMA INTERKULTURELLE
ÖFFNUNG UND INTERKULTURELLE KOMPETENZ MIT
DEM SCHWERPUNKT VERWALTUNG



Sehr geehrte Damen und Herren,

unsere Gesellschaft befindet sich in stetigem Wandel. Sie wird vielfältiger und bunter. Baden-Württemberg ist schon heute das Flächenland mit dem bundesweit höchsten Anteil von Menschen mit Migrationsgeschichte. Auf diese Vielfalt sind wir stolz. Dies hat das Land mit dem Beitritt zur bundesweiten Charta der Vielfalt noch einmal verdeutlicht. Wir sagen damit auch: Vielfalt ist eine große Chance für uns.

Gleichzeitig stellt sie uns aber auch vor neue Aufgaben und Herausforderungen. Die Veränderungen, die wir in unserer Gesellschaft beobachten können, betreffen nicht nur unsere private Lebenswelt, sondern auch das berufliche Miteinander. Der Umgang mit dieser Vielfalt ist dabei ein Schlüsselthema unserer Gesellschaft und in besonderem Maße für die Landesverwaltung.

Die baden-württembergische Verwaltung hat sich über die Jahrzehnte einen besonderen Ruf erworben. Hierzu gehört auch, dass sie sich durchweg auf Veränderungen und auf einen stetigen Wandel eingestellt hat und diesen fortlaufend widerspiegelt. Die interkulturelle Öffnung der Landesverwaltung knüpft also an eine gute Tradition an.

Eine Bürgergesellschaft braucht eine Bürgerverwaltung, in deren Strukturen sich die Vielfalt der Gesellschaft repräsentiert. Es geht nicht nur um den Respekt vor Vielfalt, sondern auch um den produktiven Umgang mit ihr. Wie schon Goethe sagte: „Toleranz sollte eigentlich nur eine vorübergehende Gesinnung sein: Sie muss zur Anerkennung führen. Dulden heißt beleidigen.“

Dieser anerkennende und produktive Umgang mit Vielfalt ergibt sich nicht einfach von selbst. Er braucht Engagement, Sensibilisierung und konkrete Handlungsvorschläge. Mit dieser Broschüre zur interkulturellen Öffnung möchten wir Ihnen eine Sammlung solcher Handlungsvorschläge an die Hand geben. Sie soll als erster Wegweiser und zur Anregung dienen.

Ich wünsche Ihnen viel Freude bei der Lektüre und gute Anregungen für Ihren Beitrag zur interkulturellen Öffnung der baden-württembergischen Landesverwaltung!

Ihr Winfried Kretschmann
*Ministerpräsident
des Landes Baden-Württemberg*



Sehr geehrte Damen und Herren,

die Landesverwaltung spiegelt die Lebensbereiche der Menschen in Baden-Württemberg wider. Sie umfasst neben der allgemeinen Verwaltung zum Beispiel auch das Lehramt oder die Polizei. Wir möchten mit dieser Broschüre alle Landesbeschäftigten ansprechen. Denn die interkulturelle Öffnung geht uns alle an und ist ohne Engagement jeder und jedes Einzelnen nicht zu realisieren.

Der Landesregierung geht es um die Förderung der interkulturellen Kompetenz in den Behörden und Ämtern, um die Weiterentwicklung der Verwaltungskultur und um mehr Migrantinnen und Migranten im Landesdienst.

Warum ist die interkulturelle Öffnung so wichtig? Vielfaltskompetenz und der produktive Umgang mit Vielfalt sind zu einer betriebs- und volkswirtschaftlichen Notwendigkeit geworden. Studien belegen, dass vielfältig besetzte Teams kreativer, lösungsorientierter und insgesamt erfolgreicher sind. Eine vielfältige Verwaltung kann besser auf die sich wandelnden Bedürfnisse der Bürgerinnen und Bürger eingehen. Was aber noch viel wichtiger ist: Eine Verwaltung, in der sich die Bevölkerung widerspiegelt, schafft Vertrauen. Damit stärken wir auch die Integrationskraft unserer Gesellschaft, denn es ist die Verwaltung, die den Staat im Alltag repräsentiert.

Die interkulturelle Öffnung ist deshalb auch keine Gefälligkeit, sondern eine gesamtgesellschaftliche Verpflichtung. Dabei – und auch das zeigt diese Broschüre – fangen wir nicht bei Null an! Viele Aktionen und Projekte machen das deutlich. In dieser Broschüre stellen wir Ihnen neben Projekten auch konkrete Ansätze der interkulturellen Öffnung vor. So wollen wir den abstrakten Begriff mit Leben füllen.

Uns allen ist bewusst, dass es sich bei der interkulturellen Öffnung um einen langfristigen Prozess handelt. Doch der lange Atem lohnt sich. Baden-Württemberg ist ein Land der Vielfalt. Lassen Sie uns gemeinsam daran arbeiten, dass es Chancen für alle bietet.

Für Ihr Engagement danke ich Ihnen.

Ihre Bilkay Öney
*Ministerin für Integration
des Landes Baden-Württemberg*



ENTWICKLUNGSMÖGLICHKEITEN
MIGRATIONSHINTERGRUND
REPRÄSENTATIVE VERWALTUNG
FÖRDERUNG
VIelfalt
POTENZIAL





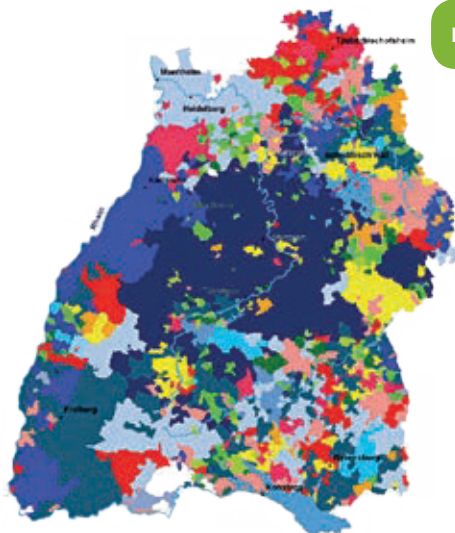
1

BADEN-WÜRTTEMBERG – VIELFALT AUS TRADITION UND MIT ZUKUNFT

Seit über 200 Jahren ist Vielfalt ein Merkmal dieses Landes. Dies gilt für seine Regionen ebenso wie für die Zusammensetzung seiner Bevölkerung. Dabei waren Toleranz und Offenheit im Südwesten bereits seit der Zeit der Aufklärung Merkmale weitsichtiger Standortpolitik der Fürsten im Wettbewerb mit anderen Regionen in Europa. So siedelten sich bereits damals viele Zuwanderinnen und Zuwanderer u. a. niederländischer, französischer und italienischer Herkunft im Südwesten an. Seit dem Ende des Zweiten Weltkrieges profitiert Baden-Württemberg von großen Zuwanderungen. Unmittelbar

nach Kriegsende kamen Vertriebene und Flüchtlinge aus den früheren deutschen Ostgebieten bzw. aus den mit Deutschen besiedelten Gebieten im östlichen Europa. Sie haben maßgeblich zum Aufbau und zum Zustandekommen unseres Bundeslandes beigetragen. Bei der Volkszählung von 1961 war jeder fünfte Baden-Württemberger eine Vertriebene bzw. ein Vertriebener oder Flüchtling. Insbesondere seit den späten 1980er-Jahren gehören (Spät-)Aussiedlerinnen und -Aussiedler zu einer der kontinuierlichsten Zuwanderergruppen in Baden-Württemberg.

Vielfalt hat
Geschichte.



Der Südweststaat 1790



... und 1952.

Die Landesverwaltung
Baden-Württemberg:
In der Tradition von
Integration und
Innovation.

Quelle: Haus der Geschichte Baden-Württemberg



Seit über 60 Jahren zieht das Land – nicht zuletzt aufgrund seiner Wirtschaftskraft – Personen aus dem Ausland an, die hier eine neue Heimat finden. Insbesondere die sogenannten Gastarbeiterinnen und Gastarbeiter – aus Italien, Spanien,

verwaltung gegenüber. Führungspersonen sind immer noch weitgehend männlich, etwa 50 Jahre alt und haben äußerst selten einen Migrationshintergrund.

Was bedeutet „Migrationshintergrund“?

Einen Migrationshintergrund haben Menschen, auf die mindestens eine der folgenden Eigenschaften zutrifft:

- Sie besitzen keine deutsche Staatsangehörigkeit
- Sie sind im Ausland geboren und seit dem 1. Januar 1950 zugewandert
- Sie wurden eingebürgert
- Sie haben mindestens ein Elternteil, das in eine der drei vorgenannten Kategorien fällt

(Definition des Statistischen Bundesamtes)

Griechenland, der Türkei, Marokko, Portugal, Tunesien oder dem ehemaligen Jugoslawien – haben Baden-Württemberg mit aufgebaut und geprägt.

Die Zuwanderung hat dazu geführt, dass unsere Gesellschaft in ihrer Zusammensetzung immer vielfältiger geworden ist. Derzeit haben etwa 2,9 Millionen Menschen und damit 26,7 % der baden-württembergischen Bevölkerung einen Migrationshintergrund – so viel wie in keinem anderen Flächenland der Bundesrepublik (Mikrozensus 2012). Diese kulturelle Vielfalt ist ein großes Potenzial für die Zukunft unseres Landes.

Trotz der prinzipiellen Offenheit des öffentlichen Dienstes steht der Vielfalt im Land faktisch eine eher homogen zusammengesetzte Landes-

Eine moderne Landesverwaltung legitimiert sich neben ihren rechtsstaatlichen Grundlagen jedoch auch durch ihre Zusammensetzung. In einer repräsentativen Verwaltung spiegelt sich die Zusammensetzung der Bevölkerung wider. Hier gibt es Nachholbedarf. Die Statistik macht es deutlich: Der Anteil der Beschäftigten mit Migrationshintergrund in der öffentlichen Verwaltung liegt mit gerade einmal 11,2 % weit unter ihrem Anteil an allen Erwerbstätigen (24,8 %) (Mikrozensus 2012).

Dabei ist die Bandbreite an Beschäftigungs- und Entwicklungsmöglichkeiten in der Landesverwaltung besonders groß. In wenigen Arbeitsfeldern bieten sich derart vielfältige Aufgabenbereiche, die beispielsweise von Forschung und Umweltschutz über Verkehr, Energie und Europa bis hin zu Polizei und Schule reichen.

Darum fördern wir interkulturelle Öffnung

Die öffentliche Verwaltung hat in Baden-Württemberg eine lange und große Tradition. Seine heutige Ausprägung erhielt das Berufsbeamten-tum in Deutschland erstmals zu Beginn des 19. Jahrhunderts. Seither verfügt Baden-Württemberg über eine der leistungsfähigsten Verwaltungen in Deutschland. Diesen Vorteil gilt es zu erhalten und weiter auszubauen, denn neben Kultur, Bildung und Wissenschaft ist eine effiziente Verwaltung ein **zentraler Standort- und Wettbewerbsfaktor** in einer Wissensgesellschaft.

Über ein Viertel der Einwohnerinnen und Einwohner Baden-Württembergs hat Migrationshintergrund.



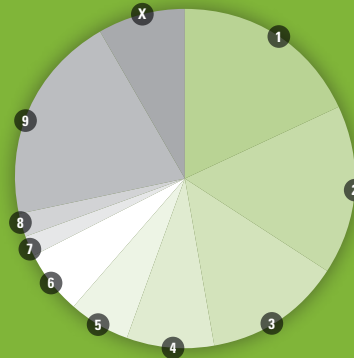
Eine divers zusammengesetzte Verwaltung ist besser anschlussfähig an alle gesellschaftlichen Gruppen und Kulturen. Interkulturelle Öffnung dient daher der **Förderung von gesellschaftlicher Teilhabe und Demokratie**. Das Land Baden-Württemberg hat zudem als Arbeitgeber eine Vorbildfunktion und will die Lebenswirklichkeit des Landes in seinen Institutionen abbilden. Die interkulturelle Öffnung ist somit keine Gefälligkeit, sondern eine **gesamtgemeinschaftliche Verpflichtung**.

Auch vor dem Hintergrund der stetig wachsenden europäischen Bezüge bei der Wahrnehmung von Verwaltungsaufgaben spielen interkulturelle Kompetenzen und Sprachkenntnisse eine immer größere Rolle. Durch die interkulturelle Öffnung der Landesverwaltung eröffnen sich neue Chancen und Möglichkeiten für eine moderne und **bürgernehe Landesverwaltung**. Wir schaffen damit die Voraussetzungen, um die Vielfalt der Gesellschaft besser zu nutzen.

Studien zeigen, dass eine vielfältige Belegschaft gleichzeitig variable Herangehensweisen, kreativere Lösungen und letztlich größeren Erfolg verspricht. Die Erhöhung der internen Vielfalt durch die verschiedenen kulturellen Hintergründe der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördert die **Innovationsfähigkeit** der Verwaltung, da insbesondere bei schwierigen Entscheidungen mehr Perspektiven und zusätzliche Lösungsmöglichkeiten aufgezeigt werden. Die interne Vielfalt bewirkt somit eine Stärkung der **Steuerungs- und Strategiefähigkeit** nach innen.

Aber auch nach außen zahlt sich die interkulturelle Öffnung der Verwaltung aus: Im Wett-

*Personen mit Migrationshintergrund
in Baden-Württemberg nach Herkunft (in %)*



1 / Türkei	18 %
2 / Gebiet ehem. Sowjetunion	16 %
3 / Gebiet ehem. Jugoslawien	13 %
4 / Italien	8 %
5 / Polen	6 %
6 / Rumänien	6 %
7 / Afrikan. Länder	2 %
8 / Amerikan. Länder	2 %
9 / andere Länder	20 %
x / ohne Angabe, unzutreffend	8 %

Quelle: Mikrozensus 2012; eigene Zusammenstellung

bewerb mit anderen Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern um **die besten Talente** kann sich einerseits eine kulturell vielfältig geprägte und offene Verwaltung attraktiver positionieren. Andererseits verbessern sich die Auswahlmöglichkeiten, da sich die Zahl der potenziellen Bewerberinnen und Bewerber erhöht.

Die interkulturelle Öffnung trägt somit dazu bei, die Leistungsfähigkeit der Landesverwaltung zu erhalten und zu steigern. Die **Leistungsfähigkeit** unserer Verwaltung ist ein bedeutender Wettbewerbsvorteil; ihre **Zukunftsfähigkeit** entscheidet demzufolge mit über den künftigen wirtschaftlichen Erfolg unseres Landes. Die Verwaltung durch eine „innere Globalisierung“ für die Globalisierung der Weltwirtschaft fit zu machen: Das ist unser Ziel.

Die Öffnung der Verwaltung und die Förderung von Teilhabe gehen Hand in Hand.



Integrationsministerin Bilkay Öney und Innenminister Reinhold Gall geben gemeinsam mit Polizeikommissarin Inga Keller den Startschuss für das Projekt.

PROJEKT

NACHWUCHSWERBUNG VON MIGRANTINNEN UND MIGRANTEN BEI DER POLIZEI

Polizei Karlsruhe – breit gefächert, so lautet der Slogan, der künftig den Anteil und die Akzeptanz von Migrantinnen und Migranten in der Polizei weiter erhöhen soll. Dieser eingängige Wahlspruch mit hohem Wiedererkennungswert begleitet die Kampagne des Polizeipräsidiums Karlsruhe und ist nicht nur Ausdruck für die bereits vorhandene Vielfalt bei der Polizei in Stadt und Landkreis Karlsruhe, sondern vereint auch ein typisches Merkmal der Fächerstadt in sich. Im Auftrag des Innenministeriums und des Integrationsministeriums Baden-Württemberg wurde unter diesem Slogan und einem eigens dafür entwickelten Logo ein umfangreiches Werbekonzept „Nachwuchswerbung von Migrantinnen und Migranten bei der Polizei“ umgesetzt. Damit ist das Polizeipräsidium Karlsruhe zugleich Pilot- und Modelldienststelle.

Um die Zielgruppe noch intensiver als bisher zu erreichen, müssen auch deren Familie, Freunde und Bekannte angesprochen werden. Diese sind oftmals leichter in der Herkunftssprache zu erreichen. Deshalb wurde zusätzlich zu der landesweiten Informationsbroschüre der Polizei Baden-Württemberg ein weiterer Flyer entwickelt, der durch modernes Design zwar junge Menschen anspricht, der aber in verschiedenen Sprachen gehalten ist, um so auch Bekannte und Verwandte zu erreichen. Die Übersetzung der Texte in die rumänische, italienische, russische,



türkische und serbokroatische Sprache erfolgte durch Beamtinnen und Beamte des Polizeipräsidiums Karlsruhe mit Migrationshintergrund und mit Unterstützung des Integrationsministeriums.

Zusätzlich zu diesen Flyern wurden eigene Plakate in neuem Design gestaltet. Die Polizistinnen und Polizisten, die auf den Flyern und Plakaten abgebildet wurden, sind Beamtinnen und Beamte des Polizeipräsidiums Karlsruhe. Sie verleihen der Kampagne ein individuelles Gesicht und werben für eine Ausbildung bei der Polizei.

Kleine Werbegeschenke, die ebenfalls mit dem Logo und dem Slogan „breit gefächert“ bedruckt sind, sollen die Werbebotschaft weiter verbreiten. Insbesondere ein USB-Stick, der bereits mit umfangreichen Informationen zum Polizeiberuf und zur Bewerbung bespielt ist, wird künftig von den Einstellungsberaterinnen und -beratern an potenzielle Bewerberinnen und Bewerber ausgegeben.

Als fahrende Werbefläche wird ein beklebter Dienstwagen eingesetzt. Diesen zieren Fotografien der „Werbegesichter“ sowie die Aufforderung zur Bewerbung in verschiedenen Sprachen.



Ebenso kommt ein eigener QR-Code zum Einsatz, der nicht nur auf allen Streifenwagen, sondern auch auf den weiteren Werbeartikeln der Polizei zu finden ist. Beim Abscannen mit einem Smartphone führt dieser Code unmittelbar zu den Seiten der Polizei – und in Karlsruhe auch zum Facebook-Auftritt des Polizeipräsidiums Karlsruhe. Mit seinem Facebook-Auftritt ist das dortige Polizeipräsidium nun dauerhaft in den social networks vertreten. Der Facebook-Account wird rund um die Uhr betreut und informiert neben der Nachwuchswerbung auch in den Bereichen Öffentlichkeitsarbeit und Prävention. An diesem Austausch beteiligt sich das Polizeipräsidium Karlsruhe und bleibt so am Puls der Zeit und im Dialog mit der Gesellschaft und potenziellem Polizeinachwuchs.

Der Dialog mit jungen Menschen ist es auch, der für die Nachwuchswerbung unersetzbar ist. So werden durch Einstellungsberaterinnen und -berater neben der allgemeinen

Berufsberatung zahlreiche Berufsinformationsveranstaltungen, Ausbildungsmessen und gezielt geplante Schwerpunktveranstaltungen für Migrantinnen und Migranten besucht und individuelle Netzwerke zu verschiedenen Kulturen gepflegt. Eben solche Verbindungen halten auch die Revierleiterinnen und -leiter in ihren Revierbereichen.

Wirkungsvoll platziert wurde die Kampagne mit einer medien- und öffentlichkeitswirksamen Auftakt-

veranstaltung, an der Integrationsministerin Bilkay Öney und Innenminister Reinhold Gall teilnahmen. Seit dieser Veranstaltung im Oktober 2013 sind die neuen Werbemittel im Einsatz. Bereits beim Auftakt konnten weitere wichtige Kontakte zu Kulturvereinen sowie Vertreterinnen und Vertretern verschiedener Organisationen geknüpft werden.

Zum Aufzeigen der eventuellen Übertragbarkeit auf andere Bereiche der Landesverwaltung werden alle im Modellversuch erprobten Maßnahmen nach einem Jahr evaluiert. Die durch Gruppenberatungen, Praktika sowie Ausbildungsmessen erreichten Bewerberinnen und Bewerber sowie der Anteil der unter ihnen erreichten Migrantinnen und Migranten wird mittels freiwilligem Fragebogen erfasst.

Besuchen Sie das Polizeipräsidium Karlsruhe im Internet: www.polizei-karlsruhe.de

Oder auf Facebook:

www.facebook.com/polizeipraesidiumkarlsruhe

ÖFFNUNGSPROZESS
BESCHÄFTIGUNGSMÖGLICHKEITEN
ORGANISATIONSKULTUR
VERÄNDERUNGS- UND ENTWICKLUNGSPROZESS
INTERKULTURELL





2

BEGRIFFE MIT LEBEN FÜLLEN

2.1 Interkulturelle Öffnung

Interkulturelle Öffnung – das heißt, dass sich Institutionen auf die Anforderungen einer kulturell vielfältigen Gesellschaft ausrichten. Grundlage ist die Wertschätzung von Vielfalt als Ressource und Potenzial. Ziel des Öffnungsprozesses ist es, allen Menschen unabhängig von ihrer Herkunft gleichberechtigten Zugang zu den Dienstleistungen und Beschäftigungsmöglichkeiten der jeweiligen Einrichtung zu ermöglichen.

- Das Wort „interkulturell“ bezieht sich dabei auf die kulturelle Vielfalt der Gesellschaft.
- Mit dem Wort „Öffnung“ wird die strategische Entscheidung für einen geplanten und gesteuerten Prozess verdeutlicht.

Die interkulturelle Öffnung bezieht sich nicht allein auf eine **Erhöhung des Beschäftigtenanteils mit Migrationshintergrund**. Die Förderung der interkulturellen Kompetenz aller Beschäftigten ist eine zweite Komponente. Denn erst die **interkulturelle Kompetenz** sorgt für ein automatisches „Mitdenken“ interkultureller Belange im Verwaltungshandeln.

Die interkulturelle Öffnung geschieht nicht von selbst, sondern erfordert **konkrete Konzepte** und **konzertierte Maßnahmen**. Damit wird gewährleistet, dass der Erfolg nicht allein vom

Engagement Einzelner abhängt. Bisherige Erfahrungen zeigen, dass Maßnahmen nur dann erfolgversprechend und nachhaltig wirksam werden, wenn die interkulturelle Öffnung als **Führungsaufgabe** wahrgenommen wird. Deshalb müssen Führungskräfte und Personalverantwortliche sensibilisiert werden.

Die interkulturelle Öffnung ist darüber hinaus ein kontinuierlicher und **zielgerichteter Veränderungs- und Entwicklungsprozess**, der alle Beschäftigten einbezieht. Interkulturelle Öffnung betrifft jede und jeden!

Bei der interkulturellen Öffnung geht es der Landesregierung um:

- die Erhöhung des Beschäftigtenanteils mit Migrationshintergrund auf allen Laufbahnebenen,
- eine Organisationskultur, die die kulturelle Vielfalt widerspiegelt und entsprechend mit der Entwicklung angemessener Angebote, Kommunikationsformen und Verfahren reagiert,
- einen Wissens- und Kompetenzerwerb bzw. -zuwachs bei allen Beschäftigten, mit dem Ziel, die Reflexions- und Kommunikationsfähigkeit im Umgang mit einer vielfältigen Gesellschaft als „Kundin“ zu fördern,
- Mehrsprachigkeit und interkulturelle Kompetenz, die als wichtige zusätzliche Qualifikationen anerkannt, bewertet und im Rahmen von Aus- und Fortbildungen gefördert werden.

*„Es gilt die Maxime:
Immer offen dafür
sein, dass der oder
die Andere anders
anders sein könnte,
als man dachte.“
Georg Auernheimer*



2.2 Interkulturelle Kompetenz – Vielfaltskompetenz

Als interkulturell kompetent werden in der Regel Menschen bezeichnet, die in interkulturellen Begegnungssituationen angemessen kommunizieren – auf der Grundlage eigenen interkulturellen Wissens, eigener Fähigkeiten und Einstellungen:

- Verstehen anderer Weltanschauungen und allgemeine Offenheit
- Anpassungsfähigkeit (Anpassung an neue kulturelle Umfelder)
- Flexibilität sowie die Fähigkeit zu analysieren, zu deuten und zuzuordnen
- Verstehen von Rolle und Wirkung der Kultur im situativen, sozialen, historischen Kontext
- Aufmerksamkeit, Neugier, Unvoreingenommenheit

Interkulturelle Kompetenz bzw. Vielfaltskompetenz in der Verwaltung ermöglicht einen bürgernahen und individuellen Service, verringert Konflikte, sichert die Qualität der Dienstleistungen und erhöht damit die öffentliche Anerkennung. Gerade im Bereich der öffentlichen Dienstleistungen ist die interkulturelle Kompetenz der Beschäftigten ein Qualitätsmerkmal und Kennzeichen einer modernen Verwaltung. In einer zunehmend heterogenen Gesellschaft wird die Fähigkeit eines konstruktiven Umgangs mit Vielfalt zu einem wesentlichen Faktor der Problemlösung und der administrativen Steuerung. Die Stärkung der interkulturellen Kompetenz ist damit unverzichtbar.



Die soziale Kompetenz schließt interkulturelle Kompetenz mit ein und bezieht sich auf:

- Fremdkulturelle Kompetenz: Die Fähigkeit, andere Denk- und Handlungsmuster und die kulturellen Hintergründe von Menschen anderer Herkunft zu erkennen, zu verstehen und zu tolerieren, solange sich diese im Rahmen unserer Rechtsordnung und unseres Wertesystems bewegen (Reflexionsfähigkeit).
- Eigenkulturelle Kompetenz: Die Fähigkeit, sich mit Normen und Werten der eigenen Kultur auseinanderzusetzen, d. h. diese (selbst)kritisch betrachten zu können (Selbstreflexionsfähigkeit).
- Interkulturelle Kompetenz im engeren Sinn: Die Fähigkeit, im interkulturellen Umfeld, in dem Personen unterschiedlicher Herkunft miteinander kommunizieren, kompetent interagieren zu können, d. h. Offenheit für einen Austausch und Sensibilität bzw. Wahrnehmungsfähigkeit für nonverbale und verbale Kommunikation einzubringen (Handlungsfähigkeit).

Interkulturelle Kompetenz erfordert ein gutes Einfühlungsvermögen sowie Verhaltensflexibilität, Frustrationstoleranz und Kontaktfreudigkeit. Zudem sind Fremdsprachenkenntnisse ein wichtiger Aspekt interkultureller Kompetenz. Grundlage sollte immer sein, dass kulturelle Unterschiede nicht nur zwischen, sondern auch innerhalb von Gesellschaften und Gruppen bestehen und keine Übergangsphänomene auf einem Weg zu kultureller Homogenität sind.

Interkulturelle Kompetenz ist als Ergebnis eines persönlichen und individuellen Entwicklungs- und Lernprozesses Voraussetzung und Bestandteil einer interkulturellen Öffnung von Organisationen. Die Förderung der interkulturellen Kompetenz aller Beschäftigten in der öffentlichen Verwaltung ist deshalb unerlässlich, um komplexen Herausforderungen und Verflechtungen auf der Basis sprachlicher, kultureller, rechtlicher und teilweise religiöser Einflussfaktoren im Verwaltungshandeln angemessen begegnen zu können.

Die Förderung interkultureller Kompetenzen ist unerlässlich.



Die interkulturelle Öffnung ist ein Prozess, der in mehreren Phasen zum Erfolg führt

Bewusstseinsbildung

Verstehen der Möglichkeiten

Anwendung und Gestaltung der Möglichkeiten

Implementierung in die tägliche Routine der Arbeit als selbstverständliche Elemente

Entstehen des Mehrwerts durch Vielfalt

PROJEKT



INTERKULTURELLE KOMPETENZEN – WICHTIGE BAUSTEINE EINER OFFENEN VERWALTUNG

Interkulturelle Kompetenzen konkret vermitteln – Das eintägige Qualifizierungsangebot für die Landesverwaltung

Um den Erwerb interkultureller Kompetenzen zu fördern, hat das Integrationsministerium eine auf das jeweilige Arbeitsumfeld abgestimmte Qualifizierungsmaßnahme für Beschäftigte der Landesministerien, Regierungspräsidien und Landratsämter entwickelt.

Zur Zielgruppe zählen Referatsleiterinnen und -leiter, Referentinnen und Referenten sowie entsprechend befasste Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter. Sie stehen im ministeriellen bzw. behördlichen Alltag zwar oft nicht in direktem Kontakt zu Personengruppen mit Migrationshintergrund; ihre Tätigkeit und ihr Verantwortungsbereich haben jedoch einen zentralen Einfluss auf diese Personengruppen – denn

Interkulturalität ist eine Schlüsseldimension ministerieller bzw. behördlicher Gestaltung.

Die eintägige Qualifizierungsmaßnahme verfolgt folgende Ziele:

1. Berufliche Ebene

- Sensibilisierung für die Relevanz und Bedeutung einer interkulturellen Öffnung der Landesverwaltung allgemein
- Erkennen der Bedeutung der interkulturellen Dimension auch in der indirekten Arbeit als „Rechtssetzungs- und Steuerungsbehörde“ für das Land und die Gesellschaft – z. B. bei der Formulierung von Gesetzen, Verordnungen sowie bei der Gestaltung von Förderprogrammen und Projekten



2. Persönliche Ebene

- Förderung der interkulturellen Kompetenzen: Offenheit und Empathie; Ambiguitätstoleranz; Respekt und Reflexionsfähigkeit; Perspektivenwechsel und -erweiterung

Es ist eine Besonderheit der Qualifizierungsmaßnahme, dass im Vorfeld mit der jeweiligen Institution ein Fallbeispiel erarbeitet wird, an dem konkret die Bedeutung der interkulturellen Öffnung im eigenen Arbeitsfeld bzw. Verantwortungsbereich deutlich wird. So können die Teilnehmenden konkrete Anknüpfungspunkte für ihren Arbeitsbereich identifizieren und Kriterien für ihre künftige Arbeit entwickeln (z. B. bei der Steuerung ihrer Einrichtungen oder bei der Gestaltung von Förderprogrammen).

Entscheiderinnen und Entscheider sensibilisieren – Die Führungskräftereihe des Integrationsministeriums

Für die Führungskräfte der Landesministerien und Regierungspräsidien sowie der Hochschulen für öffentliche Verwaltung des Landes hat das Integrationsministerium eine eigenständige Informationsreihe ins Leben gerufen. Ausgehend davon, dass Öffnungsprozesse nicht ohne die gezielte Unterstützung der Leitungsebene einer Organisation erfolgreich und nachhaltig wirken können, bietet die Reihe ein Diskussionsforum für Führungskräfte und Personalverantwortliche.

Renommierte Referentinnen und Referenten aus Politik, Wissenschaft und Wirtschaft präsentieren unterschiedliche Zugänge und Strategien zur interkulturellen Öffnung. Im Rahmen der Reihe referierten bislang Thomas Sattelberger (ehem. Personalvorstand der Deutschen Telekom AG) sowie Prof. Dr. Jan Ziekow (Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer).

Interkulturelle Kompetenzen vor Ort – Das Qualifizierungsangebot für Beschäftigte der Kommunen

Für die kommunale Ebene hat das Integrationsministerium zusammen mit dem Volkshochschulverband Baden-Württemberg e.V. das Qualifizierungsprojekt „Kulturen integrieren“ entwickelt. Neben Workshops zum Erwerb interkultureller Kompetenzen geht es darin auch um die Ausbildung von Multiplikatorinnen und Multiplikatoren.

Weiterführende Informationen sind auf der Website des Volkshochschulverbands Baden-Württemberg abrufbar: www.vhs-bw.de/interkulturelle-trainings/index.html

Interkulturelle Kompetenzen online – Der E-Learning-Kurs „Interkulturelle Kompetenzen erwerben“

Um einen ersten Überblick zum Thema interkulturelle Kompetenz zu ermöglichen, hat das Integrationsministerium in Zusammenarbeit mit der Landeszentrale für politische Bildung Baden-Württemberg und der Pädagogischen Hochschule Schwäbisch Gmünd einen E-Learning-Kurs entwickelt. Der Online-Kurs lässt eine weitgehend freie Zeiteinteilung zu. Um auf die speziellen Anforderungen in der Landesverwaltung einzugehen, wurde der E-Learning-Kurs um ein Modul zum Thema „Interkulturelle Öffnung der Verwaltung“ ergänzt. Dieser Kurs wird auch von der Führungsakademie Baden-Württemberg angeboten.

Weiterführende Informationen finden Sie auf der Homepage des Integrationsministeriums (www.integrationsministerium-bw.de) bzw. auf der Website der Landeszentrale für politische Bildung Baden-Württemberg (www.elearning-politik.de/5999.html).

ALLGEMEINES
GLEICHBEHANDLUNGSGESETZ
MULTIPERSPEKTIVITÄT

DEMOGRAFISCHER WANDEL
RECHTLICHE NORMEN
MODERNISIERUNG

FAIRNESS





3

VIER IMPERATIVE FÜR MEHR VIELFALT IN DER VERWALTUNG

Der rechtliche Imperativ –

Wir müssen die rechtlichen Vorgaben umsetzen

Das Grundgesetz und das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz sowie zahlreiche weitere rechtliche Regelungen bilden den verbindlichen Rahmen dafür, alle Beschäftigten ungeachtet ihres Geschlechts, ihrer ethnischen Herkunft, einer Behinderung, ihrer Religion oder Weltanschauung, ihres Alters oder ihrer sexuellen Identität nicht zu diskriminieren.

Der ethische Imperativ –

Wir müssen tun, was wir sagen

Die Glaubwürdigkeit erhalten rechtliche Normen durch ihre Umsetzung in der täglichen Arbeit der Landesverwaltung, im Umgang mit den Bürgerinnen und Bürgern, in der Gestaltung der Rechtsvorschriften und im Umgang miteinander am Arbeitsplatz.

Fairness im Umgang ist eine Haltung, die die anderen als andere anerkennt und somit eine echte Kooperation in der Vielfalt ermöglicht.

Der Modernisierungsimperativ –

Wir wollen auch in Zukunft die besten Talente und qualifiziertesten Beschäftigten mit unterschiedlichen Wurzeln

Vielfalt bedeutet Ideenreichtum und Innovation. Damit einher geht eine größere Anzahl von Lösungsansätzen, die notwendig sind, um in einer

komplexen Welt handlungs- und gestaltungsfähig zu bleiben.

Eine täglich selbst erlebte Vielfalt erfordert von allen immer wieder die Bereitschaft, sich auf die andere oder den anderen einzustellen, eigene Perspektiven in Frage zu stellen und neue Impulse für das Handeln zu erhalten. Vielfalt und Multiperspektivität schützen vor eindimensionalen Lösungsansätzen, ermöglichen proaktives Handeln und machen die Verwaltung und damit den Wirtschaftsstandort Baden-Württemberg zukunftsfähig.

Der soziale Imperativ –

Wir brauchen mehr Teilhabe und Ausgewogenheit als Basis für unseren Wohlstand

Der demografische Wandel verändert das Bild unserer Bevölkerung nachhaltig. Dies gilt nicht nur für den Anteil der Bürgerinnen und Bürger mit Migrationshintergrund, der bei 26,7 % liegt, sondern ebenso für die zunehmende Zahl älterer Menschen in der Gesellschaft insgesamt, aber auch in den verschiedenen Organisationen in Wirtschaft und Staat. So werden bis zum Jahr 2020 etwa 45 % der Stellen bei der Polizei neu besetzt werden müssen. Dieses Beispiel zeigt, dass die Chance besteht, die personelle Zusammensetzung des öffentlichen Dienstes zu verändern.

Die rechtlichen Vorgaben bilden den verbindlichen Rahmen. Gleichzeitig müssen wir bereit sein, unsere eigene Sicht zu hinterfragen.



PROJEKT



MIGRANTEN MACHEN SCHULE

Das Projekt „Migranten machen Schule“ startete 2006 in der Landeshauptstadt Stuttgart. Seit dem Schuljahr 2010/2011 entstanden landesweit 21 „Regionale Netzwerke zur interkulturellen Öffnung von Unterricht und Schule in Baden-Württemberg“, welche gleichzeitig das Ziel des Projektes ist.

In diesen regionalen Netzwerken arbeiten auf der Ebene der Staatlichen Schulämter und unter der Federführung des Kultusministeriums schulartübergreifend Lehrkräfte mit und ohne Migrationshintergrund aus Schulen, Schulverwaltung, lehrerbildenden Hochschulen und Staatlichen Seminaren für Didaktik und Lehrerbildung zusammen.

Das Ziel der interkulturellen Öffnung von Unterricht und Schule hat im Projekt folgende zentrale Bereiche: Austausch und Qualifizierungsmöglichkeiten für Personen mit und ohne Migrationshintergrund, Wahrnehmung von Aufgaben in der Beratung und Fortbildung von Lehrkräften und Schulen sowie die Sensibilisierung für besondere Ressourcen von Lehrkräften mit Migrationshintergrund.

Zum Mitwirken eingeladen sind Lehrerinnen und Lehrer aller Schularten und aller Fächer, mit und ohne eigene Migrationserfahrung, Akteure der Lehrerbildung aus Staatlichen Seminaren/Hochschulen und außerschulische Partner.

Die Beteiligten eines Netzwerkes wirken in regelmäßigen Treffen und in der Arbeit an konkreten Vorhaben vor Ort zusammen.

Die Netzwerkerinnen und Netzwerker arbeiten „produktorientiert“ in Arbeitsgruppen, im Rahmen von Fortbildungsveranstaltungen, Arbeitskreisen oder in „Online-Räumen“ (MOODLE). Themen an denen gearbeitet wird sind Unterrichtsbeispiele zu interkulturellen Perspektiven, Mehrsprachigkeit, Deutsch als Zweitsprache, Elternarbeit, Sprachförderung u.v.m.

Weitere Informationen finden Sie unter: www.migranten-machen-schule-bw.de oder beim Kultusministerium unter www.kultusportal-bw.de



BIOGRAFIE

GEORGIOS MPOURAS REKTOR DER HOHENBERG- SCHULE EBINGEN

Ich bin in Esslingen a. N. geboren, meine Eltern sind damals als „Gastarbeiter“ aus Griechenland gekommen. In Esslingen besuchte ich nachmittags vier Mal die Woche die griechische Schule. Ein Horror damals, heute danke ich meinen Eltern dafür, dass ich nicht nur die deutsche, sondern auch die griechische Sprache fließend beherrsche und kognitive Leistungen sowohl auf Deutsch als auch auf Griechisch vollbringen kann.

Studiert habe ich in Griechenland, 2004 kam ich in die Hohenbergschule Ebingen, seit 2007 bin ich Rektor der Schule. 226 Schülerinnen und Schüler besuchen die Schule, 17 Nationalitäten sind vertreten. Doch wir sind nicht nur auf unsere multikulturelle Schülerschaft stolz, sondern auch auf unser multikulturelles Kollegium – fünf von 28 Kolleginnen und Kollegen haben einen Migrationshintergrund – und ein interkulturell sehr kompetentes Team im Ganztagesbereich der Schule. Türkisch, Kroatisch, Serbisch, Spanisch und



Italienisch werden als muttersprachlicher Unterricht angeboten. Die Sprachen können auch zertifiziert werden.

Als Schulleiter kann ich meine interkulturellen Kompetenzen in den Schulalltag einbauen und Kollegen für eine Thematik sensibilisieren, mit der man sich zwar auseinandersetzt, teilweise aber verbunden mit Ängsten, die in den meisten Fällen jedoch ungerechtfertigt sind. Die Fähigkeit, eine andere sprachliche Auffassung zu haben und die sprachlichen, interkulturellen und sozialen Bedürfnisse der Kinder schneller erkennen zu können, ist ein deutliches Plus in meinem Lehrerberuf. Die Bedürfnisse der Eltern zu erkennen und diese in ein Kollegium zu übertragen, hilft mir bei meinem täglichen Umgang mit Kindern und Eltern. Vorurteile werden besprochen, Sichtweisen analysiert und ausdiskutiert. Es ist erfreulich, dass sich die Elternmitarbeit in den letzten Jahren deutlich verbessert hat.

KOMPETENZ
CHARTA DER VIELFALT
ANERKENNUNG
VIELFALT
VERÄNDERUNGSPROZESSE



4

INTERKULTURELLE ÖFFNUNG IN BADEN-WÜRTTEMBERG – WAS HEISST DAS KONKRET?



Wir wollen ...

- die interkulturelle Öffnung der Verwaltung als nachhaltiges und kontinuierliches Ziel verankern;
- den Nutzen der kulturellen Vielfalt in der und für die öffentliche Verwaltung stärker hervorheben;
- die kulturelle Vielfalt unserer Gesellschaft in der öffentlichen Verwaltung als Repräsentantin unseres Landes widerspiegeln;
- Veränderungsbewusstsein schaffen und Veränderungsprozesse in Gang setzen.

Wir erreichen unsere Ziele, indem wir ...

- die interkulturelle Kompetenz des Personals mit Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen ausbauen und fördern;
- den Anteil von Auszubildenden und Beschäftigten mit Migrationshintergrund erhöhen;
- die Angebote und Dienstleistungen der Verwaltung für Menschen mit Migrationshintergrund besser zugänglich machen;
- Angebote und Maßnahmen kontinuierlich überprüfen.

Mögliche Maßnahmen

„Es ist nicht genug
zu wissen, man muss
auch anwenden.
Es ist nicht genug
zu wollen, man muss
auch tun.“

Johann Wolfgang
von Goethe

Die Landesregierung geht die interkulturelle Öffnung der Landesverwaltung mit einer Vielzahl konkreter Maßnahmen an. Initiativen, die den Prozess der interkulturellen Öffnung vorantreiben, betreffen insbesondere die drei Bereiche Verwaltungskultur, Personalentwicklung und -gewinnung sowie die Organisationsentwicklung.

Die jeweiligen Anforderungen und Bedürfnisse unterscheiden sich je nach Ressort bzw. Verwaltungsbereich. Die hier zusammengestellten Maßnahmen sind daher – gemeinsam mit den in der Broschüre zur Umsetzung der Charta der Vielfalt aufgeführten – als eine Art „Werkzeugkasten“ zu verstehen, aus dem die jeweils geeignet erscheinenden Maßnahmen und Instrumente ausgewählt werden können.

Bereich Verwaltungskultur und -struktur

- Interkulturelle Öffnung und Kompetenz im Leitbild der jeweiligen Verwaltung berücksichtigen;
- Interkulturelle Öffnung als Ziel/Aufgabe von Führungskräften verankern; Schlüsselpersonen sensibilisieren;
- Aktivitäten verbindlich festlegen und personell sowie ministeriell zuordnen;
- Respektieren religiöser Feiertage bzw. Festzeiten oder Fastenzeiten möglichst aller Beschäftigten. An diesen Tagen bzw. während dieser Zeiten soll nach Möglichkeit Arbeitszeitausgleich oder Urlaub bewilligt werden;





- Berücksichtigen kultureller und religiöser Ess- und Trinkgewohnheiten in Kantinen und bei Betriebsfeiern sowie bei offiziellen Anlässen;
- Handlungsempfehlungen zum Umgang mit kultureller Vielfalt bereitstellen (als Printmedium und im Intranet).
- aktive Werbung für Fort- und Weiterbildungen zum Thema interkulturelle Kompetenz und Kommunikation;
- konkrete Anreize für die Teilnahme an entsprechenden Fort- und Weiterbildungsangeboten schaffen (z. B. Zertifikate);

Bereich Personal (Entwicklung und Gewinnung)

- Interkulturelle Kompetenz als Bestandteil der Aus-, Fort- und Weiterbildung verankern;
- Vermittlung interkultureller Kompetenzen durch Schulungen und Workshops, Freistellen von Beschäftigten zu Schulungen im Kontext der interkulturellen Öffnung und im Bereich des Diversity-Managements;
- Interkulturelle Öffnung ist zudem eine besonders hervorgehobene allgemeine Aufgabe der Personalvertretungen in den öffentlichen Verwaltungen und Betrieben. Sie haben nicht nur im Zusammenwirken mit der Dienststelle darüber zu wachen, dass alle Beschäftigten nach Recht und Billigkeit behandelt werden. Sie haben auch den Blick darauf zu richten, dass niemand unter anderem aus rassistischen Gründen oder wegen seiner ethnischen Herkunft, seiner Abstammung oder



PROJEKT



ANONYM BEWERBEN
IN BADEN-WÜRTTEMBERG
INTEGRATIONSMINISTERIUM-BW.DE

FAIRE SACHE – MIT ANONYMISIERTEN BEWERBUNGSVERFAHREN ZU QUALIFIZIERTEN MITARBEITERINNEN UND MITARBEITERN

Anonymisierte Bewerbungsverfahren können einen Beitrag zu einem modernen Personalmanagement leisten und für mehr Chancengerechtigkeit sorgen. Bei Stellenbesetzungen ermöglichen diese Verfahren Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern, sich bei der Auswahl zum Vorstellungsgespräch auf die Qualifikation der Bewerbenden zu konzentrieren.

In Bewerbungsverfahren werden Bewerberinnen und Bewerber mit ausländisch klingenden Namen auch bei guten Qualifikationen oftmals benachteiligt und nicht zu Auswahlgesprächen eingeladen. Dies belegen wissenschaftliche Studien. Für die Betroffenen bedeuten ständige Absagen eine große Belastung. Aber auch die Betriebe können es sich angesichts des Fachkräftemangels nicht leisten, dass Potenziale – meist unbewusst – verloren gehen. Dabei geht es nicht allein um Migrantinnen und Migranten. Der Arbeitsmarkt ist zum Beispiel auch für Frauen oder ältere Bewerber nicht so offen, wie er sein sollte.

Das Pilotprojekt „Anonymisierte Bewerbungsverfahren“

Das Ministerium für Integration möchte mit einem Modellprojekt in Baden-Württemberg Erkenntnisse über die Umsetzbarkeit von anonymisierten Bewerbungsverfahren gewinnen. Ergänzend zur Studie der Antidiskriminierungsstelle des Bundes aus dem Jahr 2012 soll die Praktikabilität insbesondere bei kleineren und mittleren Betrieben untersucht

werden. Das Modellprojekt wird vom Institut zur Zukunft der Arbeit (IZA) wissenschaftlich begleitet. Das Vorhaben startete im Dezember 2012 und ist auf ein Jahr angelegt. Neben dem Ministerium für Integration nehmen u. a. auch das Ministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie, Frauen und Senioren und das Ministerium für Verkehr und Infrastruktur teil.

Das Verfahren einer anonymisierten Bewerbung

Bei anonymen Bewerbungen wird der Blick auf die objektive Qualifikation der Bewerbenden gelenkt. Ausgangspunkt ist ein standardisiertes Bewerbungsformular. Fotos, Zeugnisse oder andere Angaben, die Rückschlüsse auf Geschlecht, Alter, Herkunft oder Familienstand ermöglichen, darf die Bewerberin bzw. der Bewerber nicht mitschicken. Das ausgefüllte Formular senden die Interessenten an den Arbeitgeber oder an eine externe „Neutrale Stelle“. Die Personalverantwortlichen erhalten keine persönlichen Daten, sondern lediglich die Bögen mit den stellenbezogenen Daten. Soll eine Bewerberin oder ein Bewerber zum Vorstellungsgespräch eingeladen werden, werden zur Vorbereitung des Gesprächs die vollständigen Bewerbungsunterlagen angefragt.

Nähere Informationen finden Sie unter www.integrationsministerium-bw.de



BIOGRAFIE

ARSALAN FATEH POLIZIST IN KARLSRUHE

Ich bin in Kabul/Afghanistan geboren und kam im Alter von sechs Jahren zusammen mit meinen Eltern und Geschwistern nach Deutschland. Da mein Vater in meiner Kindheit bei der afghanischen Militärpolizei beschäftigt war, wollte ich schon als kleiner Junge Polizist werden.

2001 bewarb ich mich bei der Polizei Baden-Württemberg und erfüllte mir mit der Ausbildung bei der Bereitschaftspolizei Bruchsal im Jahr 2002 meinen Kindheitstraum.

Mittlerweile arbeite ich seit acht Jahren im Streifendienst. In dieser Zeit habe ich bei der Landespolizei ausschließlich positive und im Umgang mit meiner Person in Uniform auch humorvolle Erfahrungen gemacht, weshalb ich bis heute nie bereut habe, diesen sehr abwechslungsreichen und interessanten Beruf gewählt zu haben.

Bislang wurde ich in meiner Zeit im Streifendienst, sei es als Praktikant, als Einsatzbeamter oder als Beamter im Streifendienst auf einem Revier durchweg positiv aufgenommen und hatte nie das Gefühl, dass meine afghanische Herkunft die Zusammenarbeit mit meinen Kolleginnen und Kollegen



behindert oder benachteiligt hat. Auch wenn eine ältere Person unserer Gesellschaft mich zuletzt, als uniformierten Polizeibeamten mit Migrationshintergrund, bei der Überbringung einer zuvor entwendeten Geldbörse skeptisch fragte, ob ich als „Ausländer“ der „Dieb“ ihrer Geldbörse gewesen sei. Als ich diese Begebenheit mit reichlich Humor auffasste, erkannte auch die ältere Person mit ihrer veralteten Vorstellung der Polizei in mir als einem uniformierten Menschen mit ausländischer Herkunft schließlich den „Freund und Helfer“.

Angesichts unserer multikulturellen Gesellschaft empfinde ich es als überaus wichtig, dass wir auch Polizeibeamte und -beamtinnen mit Migrationshintergrund in den eigenen Reihen haben, da es ihnen oft leichter fällt, Vertrauen zu Personen anderer Kulturen aufzubauen und Zugang zu diesen Bevölkerungsgruppen zu finden.



Im Personalbereich unterstützen vielfältige Maßnahmen den interkulturellen Öffnungsprozess.

sonstigen Herkunft, seiner Nationalität, seiner Religion oder Weltanschauung benachteiligt wird. Es ist ferner besondere Aufgabe der Personalvertretungen, die Eingliederung ausländischer Beschäftigter in die Dienststelle zu fördern und für Verständnis zwischen ihnen und den deutschen Beschäftigten zu werben (vgl. § 67 Abs. 1 und § 68 Abs. 1 Nr. 6 Landespersonalvertretungsgesetz).

- Allgemeine Sensibilisierung der Beschäftigten für das Thema (z. B. Informationsveranstaltungen);
- Weiterbildungsangebote anbieten, welche besondere Bedürfnisse der Personengruppe mit Migrationshintergrund aufgreifen;
- Informationsveranstaltungen, Kampagnen und sonstige Aktivitäten (z. B. Besuch von Behörden) für Jugendliche mit und ohne Migrationshintergrund an Schulen und sonstigen Einrichtungen anbieten, um Einblicke in die öffentliche Verwaltung zu ermöglichen und Entwicklungsmöglichkeiten in der öffentlichen Verwaltung aufzuzeigen;
- Informationsschreiben und -material an Arbeitsagenturen, Berufsinformationszentren, Bildungseinrichtungen, Migrantenorganisationen und Schulen senden;
- Anzeigen bzw. Ausschreibungen bei in Deutschland erscheinenden fremdsprachigen Zeitungen platzieren;
- Berufspraktika für Jugendliche (mit Migrationshintergrund) anbieten, z. B. „Reinschnuppern in die Arbeit der Verwaltung“;
- „Tage der offenen Tür“ der Verwaltung anbieten und insbesondere Menschen mit Migrationshintergrund ansprechen;



- Zusammenarbeit mit Migrantenorganisationen, um für Berufe in der öffentlichen Verwaltung zu werben;
- Interkulturelle Kompetenz bei Stellenbesetzungsverfahren (unter Beachtung des verfassungsrechtlichen Grundsatzes des Zugangs zu öffentlichen Ämtern nach Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung) angemessen berücksichtigen;
- Interkulturelle Kompetenz in den Leitlinien für die Personalgewinnung verankern;
- Informationsangebote für Menschen mit Migrationshintergrund zum Ablauf eines Auswahl- bzw. Bewerbungsverfahrens.

Bereich Organisationsentwicklung (Kundenkontakt, Öffentlichkeitsarbeit, Qualitätsmanagement)

- Kundenorientierte, leicht verständliche Verwaltungssprache im Schriftverkehr und in Gesprächen pflegen;
- bedarfs- und anlassbezogen mehrsprachige Beschriftungen (z. B. Gesundheits- und Sicherheitswegweiser) oder Publikationen bereitstellen;
- kultursensible Beratungsangebote und Informationen anbieten (d. h. auf die Bedürfnisse der Zielgruppe eingehen);
- Sprachkenntnisse von Beschäftigten sichtbar machen; wenn notwendig, Beratung in den verfügbaren Sprachen

anbieten (Kontakt jedoch bevorzugt in deutscher Sprache);

- Ziele und Zwischenziele in regelmäßigen Abständen überprüfen;
- mit dem Beitritt zur bundesweiten „Charta der Vielfalt“ ein internes und externes Zeichen setzen.

Die Charta der Vielfalt

Am 15. November 2012 ist das Land Baden-Württemberg der Charta der Vielfalt beigetreten. Die Unterzeichnerinnen und Unterzeichner der Charta bekennen sich dazu, dass langfristiger Erfolg sich nur dort einstellt, wo die gesellschaftliche Vielfalt erkannt und genutzt wird. Das betrifft sowohl die Vielfalt in der jeweiligen Belegschaft als auch die vielfältigen Bedürfnisse der Bürgerinnen und Bürger im Land.

Der Startschuss der Charta-Initiative in Deutschland erfolgte 2007. Bis Mitte 2013 ist die Gruppe der Unterzeichnerinnen und Unterzeichner auf mehr als 1500 gewachsen und setzt sich zusammen aus Großunternehmen, klein- und mittelständischen Unternehmen, Kleinstunternehmen, öffentlichen Einrichtungen sowie Vereinen, Verbänden und Stiftungen.

Die Umsetzung der Charta der Vielfalt in der Landesverwaltung hat zum Ziel, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das frei von Vorurteilen ist. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen Wertschätzung erfahren – unabhängig von Geschlecht, Nationalität, ethnischer Herkunft, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter, sexueller Orientierung und Identität.



In dieser Broschüre finden Sie weiterführende Informationen zur Umsetzung der Charta der Vielfalt in Baden-Württemberg (zu beziehen über das Ministerium für Integration).



BIOGRAFIE



EVANGELIA HÜFNER LEITERIN DES REFERATS STAATSANGEHÖRIGKEITSRECHT IM MINISTERIUM FÜR INTEGRATION

Geboren bin ich in Athen. Ich kam Ende der 1960er-Jahre mit meinen Eltern nach Deutschland. In Stuttgart besuchte ich sowohl die griechische als auch die deutsche Grundschule; parallel hierzu erhielt ich dreimal wöchentlich Privatunterricht im Fach Deutsch. Nach dem erfolgreichen Schritt auf das Gymnasium wurde mir die Doppelbelastung zu viel und ich besuchte nicht länger die griechische Schule. Die ersten zwei Jahre auf dem Gymnasium waren sehr hart für mich. Ab der siebten Klasse waren die Anfangsschwierigkeiten jedoch überstanden. Ich fühlte mich wohl und plötzlich hatte ich wie die deutschen Kinder auch Freizeit.

Nach dem Abitur entschied ich mich, in Tübingen Jura zu studieren. Das war aus meiner Sicht auch der richtige Zeit-

punkt, die deutsche Staatsangehörigkeit zu erwerben. Für einen Beruf, in dem ich täglich deutsches Recht anwenden würde, war es meines Erachtens unerlässlich, auch die deutsche Staatsangehörigkeit zu besitzen. Außerdem war ich in einem Alter, in dem ich mit Überzeugung zur deutschen Staatsangehörigkeit gestanden habe. Mein Lebensmittelpunkt war Deutschland; Griechenland, das Land, in dem ich geboren wurde, sollte nun mein Urlaubsland sein.

Nach dem 1987 erfolgreich bestandenen zweiten juristischen Staatsexamen gestaltete sich mein Einstieg in den öffentlichen Dienst nicht einfach. Als Frau mit ausländischen Wurzeln kam ich in die Flurneuordnungsverwaltung, was zur damaligen Zeit als absolute Ausnahme gelten musste. Meinen



damaligen griechischen Nachnamen musste ich seinerzeit beinahe täglich mehrmals buchstabieren. Im weitgehend bäuerlich geprägten Arbeitsumfeld fühlte ich mich über Jahre hinweg immer wieder als Fremdkörper, in dem ich mich jeden Tag behaupten musste. Ich habe jedoch nie aufgegeben und war mir sicher, dass ich es eines Tages schaffen würde, gleichberechtigt mit meinen deutschen Kolleginnen und Kollegen zu sein. Im Anschluss war ich über neun Jahre hinweg im Ministerium für Ländlichen Raum und Verbraucherschutz in unterschiedlichen Bereichen tätig und hatte dort insbesondere viel mit europäischen Verordnungen und Richtlinien zu tun.

Dass ich im Februar 2012 die Leitung des Referats Staatsangehörigkeitsrecht im Integrationsministerium übernehmen

durfte, freut mich sehr. Als Doppelstaaterin kann ich sehr gut mit dem Thema doppelte Staatsangehörigkeit umgehen und meine jetzige Tätigkeit hat großen Einfluss auf Menschen mit Migrationshintergrund, z. B. durch die Entwicklung einer Einbürgerungskampagne. In diesem Bereich kann ich auch am besten meine interkulturelle Kompetenz einbringen und mein Umfeld für die Schwierigkeiten von Migrantinnen und Migranten sensibilisieren. Ich habe inzwischen auch an einer Fortbildungsveranstaltung zur Sensibilisierung bzw. Stärkung interkultureller Kompetenz in den Landesministerien teilgenommen, die das Integrationsministerium organisiert. Diese Kurse sind ein wichtiger Schritt, damit die Ministerialverwaltung sich künftig interkulturell noch weiter öffnen wird als bisher.

ANGESTELLTE
BEAMTINNEN UND BEAMTE
GRUNDGESETZ
EMPFEHLUNGEN
BERUFSQUALIFIKATION
KULTUR





5

ANHANG

Anhang 1: Beamtenrechtliche Regelungen

Das Grundgesetz verpflichtet alle Träger öffentlicher Gewalt, die ständige Ausübung hoheitsrechtlicher Befugnisse in der Regel Angehörigen des öffentlichen Dienstes zu übertragen, die in einem öffentlich-rechtlichen Dienst- und Treueverhältnis stehen, d. h. Beamtinnen bzw. Beamten und nicht Tarifbeschäftigten des öffentlichen Dienstes.

Nach den bundesrechtlichen Vorgaben des Beamtenstatusgesetzes (BeamtStG) ist Voraussetzung einer Berufung in das Beamtenverhältnis u. a., dass die betreffende Person

- Deutsche oder Deutscher ist (vgl. Art. 116 Grundgesetz) oder
- die Staatsangehörigkeit eines anderen Mitgliedsstaates der Europäischen Union besitzt oder
- die Staatsangehörigkeit eines anderen Vertragsstaats des Abkommens über den Europäischen Wirtschaftsraum besitzt (das sind Island, Liechtenstein und Norwegen) oder
- die Staatsangehörigkeit eines Drittstaats besitzt, dem Deutschland und die EU vertraglich einen entsprechenden Anspruch auf Anerkennung von Berufsqualifikationen eingeräumt haben (derzeit nur die Schweiz)

- und die Gewähr bietet, jederzeit für die freiheitliche demokratische Grundordnung einzutreten.

Für die Wahrnehmung bestimmter Aufgaben kann die Berufung in das Beamtenverhältnis deutschen Staatsangehörigen vorbehalten werden. Vom Erfordernis der Eigenschaft als Deutsche bzw. Deutscher oder der Staatsangehörigkeit eines Mitgliedstaats der EU, des EWR bzw. bestimmter Drittstaaten kann abgesehen und auf den Vorbehalt als Deutsche bzw. Deutscher bei der Wahrnehmung bestimmter Aufgaben verzichtet werden, wenn für die Gewinnung einer Beamtin oder eines Beamten ein dringendes dienstliches Bedürfnis oder bei der Berufung von Hochschullehrerinnen und Hochschullehrern sowie anderen Beschäftigten des wissenschaftlichen oder künstlerischen Personals in das Beamtenverhältnis andere wichtige Gründe vorliegen.

Das Beispiel der Polizei

In der polizeilichen Nachwuchswerbung wird darauf hingewiesen, dass für nichtdeutsche Bewerberinnen und Bewerber Ausnahmen von der Voraussetzung der deutschen Staatsangehörigkeit möglich sind. Für die Zulässigkeit von Ausnahmen nach § 7 Abs. 3 BeamStG steht die Frage im Vordergrund, ob die Bewerberin oder der Be-





werber über besondere Kenntnisse und Fähigkeiten verfügt, die es geboten erscheinen lassen, gerade sie oder ihn zu gewinnen.

Dementsprechend werden in Baden-Württemberg seit 1993 Ausnahmen bei Bewerberinnen und Bewerbern für den Polizeivollzugsdienst gemacht. Diese müssen neben der deutschen Sprache auch ihre (andere) Muttersprache in Wort und Schrift beherrschen, über ein unbefristetes Aufenthaltsrecht verfügen, sich langjährig in Deutschland aufhalten und aus Ländern stammen, deren Staatsbürgerinnen und Staatsbürger in Baden-Württemberg einen nicht unerheblichen Bevölkerungsanteil stellen, sodass die Kenntnis der jeweiligen Sprache und des jeweiligen Kulturkreises für die Wahrnehmung polizeilicher Aufgaben von Vorteil sein kann.

Mit der Einstellung von ausländischen Staatsangehörigen in den Polizeivollzugsdienst wurden bisher positive Erfahrungen gemacht. Der Kontakt zwischen Menschen mit Migrationshintergrund und Polizeibeamtinnen und -beamten, die mit der jeweiligen Sprache, Kultur und Mentalität vertraut sind, gestaltet sich problemfreier. Zudem konnten die polizeiliche Aufklärungsarbeit, Konfliktlösung, Zeugenbereitschaft und die soziale Integration in diesem Zusammenhang insgesamt erleichtert werden. Die Öffnung der Polizei für ausländische Staatsangehörige hilft somit Barrieren abzubauen und ist daher dafür geeignet, die gesellschaftliche Integration zu fördern. Dies gilt sowohl für den polizeilichen Alltag als auch für die Bevölkerung.



Anhang 2: Möglichkeiten zur Verbesserung der Chancen von Personen mit Migrationshintergrund im öffentlichen Dienst aus rechtlicher Sicht

Prof. Dr. Jan Ziekow (Vortrag im Rahmen der Führungskräftereihe des Integrationsministeriums, 24. Oktober 2013):

Rechtliche Ebenen, die bei der Umsetzung von Maßnahmen zur interkulturellen Öffnung berücksichtigt werden müssen:

- EU-Recht (v. a. Antidiskriminierungs-Richtlinie)
- Grundgesetz (Artikel 33 Absatz 2, Artikel 3 Absatz 3 Satz 1)
- Bundesrecht (v. a. Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz AGG)
- Landesrecht (z. B. Landesbeamtengesetz LBG)

Zur rechtlichen Bewertung möglicher Maßnahmen

1. Maßnahme: Strikte Quote

- Worum geht es? Einstellung eines festen Anteils von Personen mit Migrationshintergrund ohne Rücksicht auf die jeweilige Qualifikation
- Rechtliche Grundlage der Bewertung? Artikel 33 Absatz 2 des Grundgesetzes: Eine Einstellung erfolgt nach Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung

Einschränkung durch andere verfassungsrechtliche Belange?

- Europäischer Gerichtshof (Frauenförderung): Vorrangautomatismus unzulässig

- auf positive Maßnahmen nach Art. 5 RL 2000/43/EG übertragbar
- außerdem: nur Ermächtigung, keine Verpflichtung zu positiven Maßnahmen
- Artikel 3 Absatz 3 Seite 1 des Grundgesetzes: Kein weitergehendes Tätigwerden zur Beseitigung tatsächlicher Nachteile als nach Artikel 3 Absatz 2 Seite 2 des Grundgesetzes (Gleichstellung der Geschlechter)
- Rechtsprechung: Berufung auf Artikel 3 Absatz 3 des Grundgesetzes zur Rechtfertigung Artikel 33 Absatz 2 des Grundgesetzes zuwider laufender fester Quoten unzulässig
- Darüber hinaus: Keine ernsthafte Gefährdung der Leistungsfähigkeit des öffentlichen Dienstes ohne Quote

Ergebnis:

Strikte Quoten können auch durch landesgesetzliche Regelungen nicht eingeführt werden.

2. Maßnahme: Interkulturelle Kompetenz als Eignungskriterium einführen

- Worum geht es? Berücksichtigung interkultureller Kompetenz innerhalb Artikel 33 Absatz 2 des Grundgesetzes
- Zulässig, wenn aus dem jeweiligen Aufgabenbereich abgeleitet:
 - Erforderlichkeit?
 - Inhalt der Kompetenz?
- Verankerung Definition interkultureller Kompetenz mit Pflicht zur Prüfung von Erforderlichkeit und Inhalt im Einzelfall
- Verankerung als generelles Eignungskriterium?
 - als trennscharfes Kriterium: Konflikt mit Artikel 33 Absatz 2 des Grundgesetzes
 - als weit gefasstes Kriterium: keine Steuerungswirkung



- Keine Rechtfertigung als organisationaler Diversity-Ansatz

Ergebnis:

Die Forderung nach interkultureller Kompetenz als Eignungskriterium muss aus dem jeweiligen Aufgabenbereich der konkreten Stelle abgeleitet werden.

3. Maßnahme: Bevorzugte Einstellung bei gleicher Qualifikation

- Worum geht es? Bei gleicher Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung erhalten Personen mit Migrationshintergrund einen Vorrang vor anderen Bewerberinnen und Bewerbern
- Urteil des Europäischen Gerichtshofs zur Gender-Situation:
 - kein Vorrangautomatismus
 - Auswahlkriterien unterhalb der Qualifikationsebene müssen klar definiert sein
 - Bei Überwiegen dieser Kriterien zugunsten männlicher Bewerber entfällt Vorrang von Frauen

Grundsätzlich ist dies auf den Vorrang wegen ethnischer Herkunft übertragbar, wenn Anforderungen an die Anwendung von Hilfskriterien beachtet werden.

Aber: Positive Maßnahmen nach Art. 5 RL 2000/43/EG nur mit Blick auf „ethnische Herkunft“ (≠ Migrationshintergrund)

- Abstellen auf Migrationshintergrund, um „ethnische Herkunft“ operabel zu machen, wegen Zurücksetzung anderer Bewerber unverhältnismäßig
- Interkulturelle Kompetenz als Hilfskriterium?

- Bei Anknüpfung an individuelle Kompetenz zulässig
- Bei Organisationsbezug (Steigerung der Diversität): Planung des angestrebten interkulturellen „Mixes“ erforderlich
- Aber: Keine funktionale Beziehung i. S. v. § 5 AGG

Ergebnis:

Bevorzugte Einstellung bei gleicher Qualifikation nur bezüglich Berücksichtigung interkultureller Kompetenz als individuelle Kompetenz möglich.

4. Maßnahme: Gezielte Aufforderung in der Stellenausschreibung

- Worum geht es? Hinweis in Stellenausschreibung, dass Bewerbungen von Personen mit Migrationshintergrund begrüßt werden oder ausdrücklich erwünscht sind
- Keine faktische Vorwirkung auf Artikel 33 Absatz 2 des Grundgesetzes
- Positive Maßnahme nach § 5 des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes?
 - Notwendig: Feststellung einer Unterrepräsentation in dem betreffenden Bereich
 - Problem: Feststellung einer Unterrepräsentation nach „ethnischer Herkunft“ praktisch kaum möglich
 - Zur Vermeidung des Leerlaufens von § 5 AGG hinsichtlich Ausgleich von Nachteilen wegen ethnischer Herkunft Rückgriff auf operationalisierbares Merkmal des „Migrationshintergrundes“ verhältnismäßig und zulässig
 - „Überschießender“ Gehalt durch Hinweis auf Ziel der „Steigerung der Pluralität unterschiedlicher Kulturen im öffentlichen Dienst“ ausgleichbar



Ergebnis:

Zur Bewerbung auffordernde Hinweise in Stellenausschreibungen zulässig, Hinweis auf angestrebten Kulturwandel der Verwaltung empfehlenswert.

5. Maßnahme: Zugang zur Ausbildung erleichtern

- Worum geht es? Erleichterung des Zugangs zur verwaltungsinternen Ausbildung (einschließlich Fachhochschulen) für Personen mit Migrationshintergrund
- Anforderungsprofil späterer Stelle steht noch nicht abschließend fest
- Anforderungen bei Zugang zur Ausbildung:
 - Ausbildungsziel
 - Orientierung an Profilen späterer Stellen (bereichsabhängige Prognose)
- generalisierende Einbeziehung interkultureller Kompetenz als Eignungsmerkmal

Ergebnis:

Generalisierende Einbeziehung interkultureller Kompetenz als Eignungsmerkmal zulässig

6. Maßnahme: Förderung und Qualifizierung anbieten

- Worum geht es? Besondere Weiterqualifizierungsmaßnahmen für Bedienstete mit Migrationshintergrund anbieten
- Recht auf chancengleiche Behandlung aller Bediensteten
- Aber: zum Ausgleich tatsächlich bestehender Nachteile möglich
- Grenze: Zurücksetzung deutlich qualifizierter anderer Bediensteter

Ergebnis:

Bevorzugte Förderung von Bediensteten mit Migrationshintergrund zulässig, sofern dadurch nicht deutlich qualifiziertere andere Bedienstete zurückgesetzt werden.

7. Rechtlich unproblematische weitere Maßnahmen

- Leitbildgesteuertes Konzept der interkulturellen Öffnung
- Förderplan mit Zielquoten (\neq Auswahlquoten)
- Spezifische Werbemaßnahmen bei Personen mit Migrationshintergrund

Zusammenfassung und Empfehlungen

- Kulturwandel durch interkulturelle Öffnung verlangt umfassendes und nachhaltiges Handeln
- Mögliche Elemente eines leitbildgesteuerten Konzepts:
 - frühzeitige Vermittlung der Bedeutung des öffentlichen Dienstes für die Gestaltung des Miteinanders verschiedener Kulturen
 - gezielte Ansprache der Zielgruppen
 - „Ermutigungskultur“ (auch in Stellenausschreibungen)
 - interkulturelle Kompetenz als (abprüfbares) Eignungskriterium beim Zugang zur verwaltungsinternen Ausbildung
 - Förderplan mit Zielquoten und „Unterrepräsentations-Monitoring“
 - Förderung der Weiterqualifizierung

Prof. Dr. Jan Ziekow ist Professor für Öffentliches Recht, insbesondere allgemeines und besonderes Verwaltungsrecht, an der Deutschen Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer. Er hat die Präsidentschaft der Deutschen Sektion des



International Institute of Administrative Sciences inne und ist u. a. Direktor des Deutschen Forschungsinstituts für öffentliche Verwaltung Speyer sowie Mitglied des United Nations Committee of Experts on Public Administration (CEPA).

Anhang 3: Empfehlungen für den Umgang mit Eigennamen im Verwaltungshandeln

Empfehlungen

1. Vergegenwärtigen Sie sich, dass sich Namenssysteme kulturell unterscheiden und der in Deutschland praktizierte Umgang mit Namen nur eine Möglichkeit unter vielen ist.
2. Klären Sie, ob ein Familienname im deutschen Sinne üblich ist und welcher Name der Familienname oder Nachname ist.
3. Informieren Sie sich, ob ein Titel lediglich eine Ergänzung oder aber ein Bestandteil des Namens ist, ob er zur respektvollen Anrede gehört oder eher weggelassen werden sollte.
4. Fragen Sie nach, wie Personen angesprochen werden möchten.
5. Bemühen Sie sich um die richtige Aussprache des Namens und lassen Sie sich bei Bedarf bei der Aussprache behilflich sein. Ein Lautschriftvermerk mit Unterstreichung der zu betonenden Namenssilbe kann hilfreich sein.
6. Vergewissern Sie sich bei schriftlichen Kontakten, dass die Schreibweise des Namens richtig ist.
7. Aus unbekanntem Namen kann die Geschlechtszugehörigkeit oft nicht erschlossen

Eine korrekte Verwendung und Aussprache des Namens steht für Interesse, Respekt und Aufmerksamkeit. Sie ermöglicht eine Kommunikation auf Augenhöhe.

werden. Vermerken Sie das Geschlecht der Person.

8. Beachten Sie Genderaspekte bei der Ansprache (weibliche Endungen von Familiennamen, Anrede mit Doppelnamen).
9. Gehen Sie nicht davon aus, dass sich Familienzusammengehörigkeit durch den Nachnamen erschließt. Fragen Sie bei Bedarf, wie die einzelnen Familienmitglieder heißen.
10. Stellen Sie sich selbst mit Ihrem Namen und der von Ihnen gewünschten Anredeform vor.

Namen und Identität

Identität ist die Antwort auf die Frage, wer bin ich und wer möchte ich sein. Der eigene Name ist Teil der Identität einer jeden Person.

Beziehungen und soziale Rollen ausdrücken

In allen Kulturen erfüllt die Ansprache mit dem Namen eine kommunikative Funktion. Respekt oder Missachtung, Nähe oder Distanz, Anerkennung oder Missfallen, Freundlichkeit oder Ablehnung können durch den Gebrauch von Namen ausgedrückt werden. Durch die Anrede werden soziale Rollen und Beziehungsaspekte vermittelt. Ein falsch ausgesprochener Name kann Erwachsene kränken, das Weglassen des Geschlechts Missachtung ausdrücken oder ein unerwünschtes Duzen als Provokation verstanden werden.

Ansprache ermöglichen

Personen werden mit ihrem Namen angesprochen, wenn ein Kontakt aufgebaut wird. Die Kontaktetablierung spielt eine wichtige Rolle bei dem Aufbau einer Beziehung. Die Ansprache



mit dem Namen drückt Aufmerksamkeit aus. Interesse an der Person sowie Respekt und Anerkennung werden durch die Ansprache mit dem Namen ausgedrückt. In einer interkulturellen Begegnungssituation ist zu klären, welche Form der Anrede die Beteiligten jeweils als höflich oder angemessen empfinden.

Aufnahmefähigkeit steigern

Aus der Gehirnforschung ist bekannt, dass bei einer Person, die ihren eigenen Namen hört, die Gehirnaktivität messbar zunimmt. Erklärungen werden besser verstanden und länger behalten, wenn sie mit einer persönlichen namentlichen Ansprache verbunden sind.

Mit freundlicher Genehmigung aus: Sabine Handschuck, Hubertus Schröer: Eigennamen in der interkulturellen Verständigung. Handbuch für die Praxis. Ziel-Verlag Augsburg. 2. Auflage 2011

Dr. Sabine Handschuck war bis 2006 Beauftragte für interkulturelle Arbeit der Sozialverwaltung der Landeshauptstadt München. Sie ist freie Referentin für interkulturelle Verständigung und lehrt an Hochschulen zum Thema interkulturelle Arbeit. Sie hat das Modellprojekt „Interkulturelle sozialräumliche Qualitätsentwicklung“ entwickelt und evaluiert und ist Mitgesellschafterin des Instituts – Interkulturelle Qualitätsentwicklung München.

Anhang 4: Literaturtipps zum Thema Interkulturelle Öffnung und Interkulturelle Kompetenz mit dem Schwerpunkt Verwaltung

Zahlreiche Veröffentlichungen beschäftigen sich mit den Themen der interkulturellen Öffnung und Kompetenz. Die folgenden Empfehlungen von Dr. Sandra Kostner (Pädagogische Hochschule Schwäbisch Gmünd) sollen zur Orientierung und vertiefenden Lektüre dienen.

- *Eckart Rieble (Hg.), Interkulturelle Kompetenz in der Verwaltung? Kommunikationsprobleme zwischen Migranten und Behörden (Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 2001)*. Obwohl nun schon einige Jahre alt, behindern die in diesem Sammelband geschilderten Stolpersteine auch heute noch in vielen Fällen die Kommunikation zwischen deutschstämmigen Behördenbeschäftigten und ihren Kundinnen und Kunden mit Migrationshintergrund. Die Buchbeiträge zeigen auf, wie Verwaltungskultur und Kommunikationsschwierigkeiten einander bedingen und welche Lösungswege erfolgversprechend sind. Praxisbeispiele aus Deutschland, Österreich und der Schweiz runden den Band ab.
- *Matilde Grünbage-Monetti (Hg.), Interkulturelle Kompetenz in der Zuwanderungsgesellschaft (Bielefeld: Bertelsmann, 2006)*. Das Buch verknüpft in sehr guter Weise Hintergrundwissen zu interkultureller Kompetenz mit konkreten Anregungen für die Praxis. Der Schwer-

„Der Name ist ein Stück des Seins und der Seele.“
Thomas Mann



punkt liegt auf der interkulturellen Öffnung von Verwaltungseinrichtungen und auf der Rolle, die interkulturelle Fortbildungen bei interkulturellen Öffnungsprozessen spielen.

- *M.A.R.E. – Migration und Arbeit Rhein-Main Regionale Entwicklungspartnerschaft (Hg.), Leitfaden Implementierung interkultureller Kompetenz im Arbeitsalltag von Verwaltungen und Organisationen (Frankfurt: Amt für Multikulturelle Angelegenheiten, 2005)*. Der Leitfaden umfasst neun anschaulich beschriebene Schulungsmodule, die von der regionalen Entwicklungspartnerschaft zur nachhaltigen Verankerung interkultureller Kompetenz im Verwaltungshandeln entwickelt und mit Verwaltungsmitarbeiterinnen und -mitarbeitern durchgeführt wurden. Dieser Leitfaden kann wichtige Anregungen für all diejenigen geben, die in ihrer Einrichtung interkulturelle Kompetenz zum integralen Bestandteil des Verwaltungshandelns machen möchten.
- *Jürgen Straub, Arne Weidemann und Doris Weidemann (Hg.), Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kompetenz: Grundbegriffe – Theorien – Anwendungsfelder (Stuttgart: Metzler, 2007)*. Dieses Handbuch vermittelt in komprimierter Form einen umfassenden Überblick über die theoretischen Ansätze, auf denen die in der Praxis angewandten Konzepte der interkulturellen Kommunikation und Kompetenz heutzutage in der Regel beruhen. Zudem stellt das Handbuch interkulturelle Kommunikationsstrategien in zentralen Handlungsfeldern vor (z. B. Ämter und Behörden, Bildungseinrichtungen, Internationale Personal- und Organisationsentwicklung). Damit eignet sich das Handbuch v. a. für diejenigen, die interkulturelle Öffnungsstrategien konzipieren und umsetzen, als Nachschlagewerk.
- *Sabine Handschuck und Hubertus Schröer, Interkulturelle Orientierung und Öffnung. Theoretische Grundlagen und 50 Aktivitäten zur Umsetzung (Augsburg: ZIEL, 2012)*. Der erste Buchteil gibt einen sehr guten Überblick über die Schlüsselbegriffe der interkulturellen Arbeit sowie der einzuleitenden Schritte zur Implementierung interkultureller Öffnungsstrategien. Dieser Teil schließt mit einer Reihe an Best-Practice-Beispielen. Die besondere Stärke dieses Buches liegt aber im zweiten Teil, in dem konkrete Aktivitäten ausführlich beschrieben werden. Diese Aktivitäten beziehen sich auf zwölf für die erfolgreiche Implementierung interkultureller Öffnungsprozesse zentrale Ansatzpunkte. Die Aktivitäten sind so aufbereitet, dass sie von den Organisationen selbst, d. h. ohne Hinzuziehung externer Trainerinnen und Trainer, durchgeführt werden können.
- *Manfred Budzinski (Hg.), Interkulturelle Öffnung in öffentlichen Verwaltungen und Wohlfahrtsverbänden (Bad Boll: Evangelische Akademie, 2008)*. Dieser Sammelband beruht auf einer Tagung zum Thema des Buchtitels, die im November 2007 in Bad Boll stattfand. Besonders interessant ist der Beitrag von Hubertus Schröer, in dem er die Chancen und Schwierigkeiten interkultureller Öffnungsprozesse darstellt.
- *Christiane Griese und Helga Marburger (Hg.), Interkulturelle Öffnung: Ein Lehrbuch (München: Oldenbourg, 2012)*. Das Lehrbuch besteht aus einem eher theoretisch orientierten ersten Teil, der Hintergrundinformationen zum Ursprung und der Entwicklung des Themas in-



terkulturelle Öffnung vermittelt. In diesem Teil werden auch Strategien und Instrumente der Organisations- und Personalentwicklung vorgestellt. Im zweiten praxisbezogenen Teil werden konkrete Handlungsfelder behandelt, darunter „Interkulturelle Öffnung von Schulen und Hochschulen“, „Interkulturelle Öffnung in der Jugendarbeit“, „Interkulturelle Öffnung im Rahmen lokaler Integrationspolitik“ und „Frauenhäuser und interkulturelle Öffnung“. Da es sich um ein Lehrbuch handelt, ist es sehr anschaulich verfasst und ermöglicht einen schnellen Zugriff auf die wesentlichen Themenfelder der interkulturellen Öffnung.

- *Alfred Reichwein und Khadidja Rasbid, Interkulturelle Öffnung in Kommunen und Verbänden, Expertise im Auftrag der Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik der Friedrich-Ebert-Stiftung (Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung, Dezember 2012). Online verfügbar.* Die Expertise bewertet Konzepte der interkulturellen Öffnung, die gegenwärtig schwerpunktmäßig zum Einsatz kommen, und geht dabei auch auf die nicht selten anzutreffende Lücke zwischen konzeptionellem Anspruch an aktuellem Realisierungsstand ein. Ferner werden die sieben Schritte der interkulturellen Öffnung, wie sie von der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement entwickelt wurden, aufgegriffen und konzeptionell erweitert.
- *Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt), Interkulturelle Öffnung. In sieben Schritten zur Interkulturellen Öffnung der Verwaltung, Materialien Nr. 5 (Köln, 2008).* Diese Publikation bietet einen schnellen Zugang zu den zentralen Handlungsschritten, die ein interkultureller Öffnungsprozess umfassen sollte. Dazu gehören: Ist-Stand-Analyse, Definition der Ziele, Festlegung der Handlungsfelder und konkreter Maßnahmen, Implementierung eines interkulturellen Personalmanagements und Durchführung von Evaluationen. In der Anlage finden sich ergänzend einige Praxisbeispiele.
- *Antidiskriminierungsstelle des Bundes (Hg.), Diversity Prozesse in und durch Verwaltungen anstoßen: Von merkmalspezifischen zu zielgruppenübergreifenden Maßnahmen zur Herstellung von Chancengleichheit – Eine Handreichung für Verwaltungsbeschäftigte (Berlin: Eigenverlag, 2012). Online verfügbar.* Diese Publikation stellt das Thema Chancengleichheit in den Mittelpunkt und geht dabei über die Frage der Chancengerechtigkeit in Bezug auf den Migrationshintergrund hinaus, indem weitere Diversitätsdimensionen (z. B. Geschlecht, Alter), die Chancen beeinflussen, herangezogen werden. Die Publikation enthält auch einige Praxisbeispiele, die die theoriebezogenen Überlegungen sehr gut veranschaulichen.
- *Frank Schäfer, Kommunales Change Management: Strategien für Reformen im öffentlichen Dienst, 2. Auflage (Berlin: Erich Schmidt Verlag, 2011).* Dieses Buch ist eine der wenigen Publikationen, die bis dato im Bereich Change Management im öffentlichen Dienst erschienen sind. Der Autor verfügt über jahrelange Erfahrung mit Change-Management-Prozessen im öffentlichen Dienst und hat diese Erfahrung sehr gewinnbringend einfließen lassen. Wenngleich das Buch nicht die Verbindung von Veränderungsmanagement und interkultureller Öffnung behandelt, gibt es wichtige Anre-



gungen für die erfolgreiche Umsetzung von Veränderungen in der Verwaltungsorganisation und -kultur, indem es Fallstricke und Lösungswege aufzeigt.

- *Bundesministerium des Innern (Hg.), Change Management. Anwendungshilfen zu Veränderungsprozessen in der öffentlichen Verwaltung (Berlin: Eigenverlag, 2009). Online verfügbar.* Auch diese Publikation widmet sich dem Change Management in der öffentlichen Verwaltung insgesamt, ohne auf das Handlungsfeld interkulturelle Öffnung einzugehen. Da die beschriebenen Widerstände und Stolpersteine, die allgemein bei Veränderungsprozessen in öffentlichen Verwaltungen auftreten können, auch im Handlungsfeld interkulturelle Öffnung wirksam sind, enthalten die Anwendungshilfen der Bundesregierung wichtige Hinweise dazu, wie Change Management gelingen kann. Als zentrale Erfolgsfaktoren werden die Instrumente „Kommunikation“ und „Partizipation“ benannt und beschrieben.

***Dr. Sandra Kostner** ist Akademische Mitarbeiterin und Geschäftsführerin des Masterstudiengangs „Interkulturalität und Integration“ an der Pädagogischen Hochschule Schwäbisch Gmünd. Sie promovierte zur griechischen und italienischen Migration nach Deutschland und Australien. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich der vergleichenden Integrations- und Migrationsforschung sowie der interkulturellen Öffnung.*

KONTAKTADRESSEN
ANSPRECHPARTNER





Ministerien des Landes Baden-Württemberg



Baden-Württemberg
STAATSMINISTERIUM

Staatsministerium

Richard-Wagner-Straße 15 • 70184 Stuttgart
Telefon: 0711/2153-0 • E-Mail: poststelle@stm.bwl.de
Internet: www.stm.baden-wuerttemberg.de



Baden-Württemberg
MINISTERIUM FÜR FINANZEN UND WIRTSCHAFT

Ministerium für Finanzen und Wirtschaft

Schlossplatz 4 • 70173 Stuttgart
Telefon: 0711/123-0 • E-Mail: poststelle@mfw.bwl.de
Internet: www.mfw.baden-wuerttemberg.de



Baden-Württemberg
MINISTERIUM FÜR KULTUS, JUGEND UND SPORT

Ministerium für Kultus, Jugend und Sport

Thouretstraße 6 • 70173 Stuttgart
Telefon: 0711/279-0 • E-Mail: poststelle@km.kv.bwl.de
Internet: www.kultusportal-bw.de



Baden-Württemberg
MINISTERIUM FÜR WISSENSCHAFT, FORSCHUNG UND KUNST

Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst

Königstraße 46 • 70173 Stuttgart
Telefon: 0711/279-0 • E-Mail: poststelle@mwk.bwl.de
Internet: www.mwk.baden-wuerttemberg.de



Baden-Württemberg
INNENMINISTERIUM

Innenministerium

Willy-Brandt-Straße 41 • 70173 Stuttgart
Telefon: 0711/231-4 • E-Mail: poststelle@im.bwl.de
Internet: www.innenministerium.baden-wuerttemberg.de



Baden-Württemberg
MINISTERIUM FÜR UMWELT, KLIMA UND ENERGIEWIRTSCHAFT

Ministerium für Umwelt, Klima und Energiewirtschaft

Kernerplatz 9 • 70182 Stuttgart
Telefon: 0711/126-0 • E-Mail: poststelle@um.bwl.de
Internet: www.um.baden-wuerttemberg.de



Baden-Württemberg

MINISTERIUM FÜR ARBEIT UND SOZIALORDNUNG,
FAMILIE, FRAUEN UND SENIOREN

*Ministerium für Arbeit und Sozialordnung,
Familie, Frauen und Senioren*

Schellingstraße 15 • 70174 Stuttgart

Telefon: 0711/123-0 • E-Mail: poststelle@sm.bwl.de

Internet: www.sm.baden-wuerttemberg.de



Baden-Württemberg

MINISTERIUM FÜR LÄNDLICHEN RAUM
UND VERBRAUCHERSCHUTZ

Ministerium für Ländlichen Raum und Verbraucherschutz

Kernerplatz 10 • 70182 Stuttgart

Telefon: 0711/126-0 • E-Mail: poststelle@mlr.bwl.de

Internet: www.mlr.baden-wuerttemberg.de



Baden-Württemberg

JUSTIZMINISTERIUM

Justizministerium

Schillerplatz 4 • 70173 Stuttgart

Telefon: 0711/279-0 • E-Mail: poststelle@jum.bwl.de

Internet: www.justiz.baden-wuerttemberg.de



Baden-Württemberg

MINISTERIUM FÜR VERKEHR UND INFRASTRUKTUR

Ministerium für Verkehr und Infrastruktur

Hauptstätter Str. 67 • 70178 Stuttgart

Telefon: 0711/231-4 • E-Mail: poststelle@mvi.bwl.de

Internet: www.mvi.baden-wuerttemberg.de



Baden-Württemberg

MINISTERIUM FÜR INTEGRATION

Ministerium für Integration

Thouretstraße 2 • 70173 Stuttgart

Telefon: 0711/33503-0 • E-Mail: poststelle@intm.bwl.de

Internet: www.integrationsministerium-bw.de



Regierungspräsidien in Baden-Württemberg

Regierungspräsidium Stuttgart

Ruppmannstraße 21 • 70565 Stuttgart
Telefon: 0711/904-0 • E-Mail: poststelle@rps.bw.de
Internet: www.rp.baden-wuerttemberg.de

Regierungspräsidium Tübingen

Konrad-Adenauer-Straße 20 • 72072 Tübingen
Telefon: 07071/757-0 • E-Mail: poststelle@rpt.bw.de
Internet: www.rp-tuebingen.de

Regierungspräsidium Karlsruhe

76247 Karlsruhe
Telefon: 0721/926-0 • E-Mail: poststelle@rpk.bwl.de
Internet: www.rp-karlsruhe.de

Regierungspräsidium Freiburg

79083 Freiburg i. Br.
Telefon: 0761/208-0 • E-Mail: poststelle@rpf.bwl.de
Internet: www.rp-freiburg.de

Einrichtungen des Landes Baden-Württemberg

Führungsakademie Baden-Württemberg

Hans-Thoma-Straße 1 • 76133 Karlsruhe
Telefon: 0721/9 26 66 10 • E-Mail: poststelle@fuehrungsakademie.bwl.de
Internet: www.fueak.bw21.de



Hochschule für Polizei

Sturmbühlstraße 250 • 78054 Villingen-Schwenningen
Telefon: 07720/309 272 • E-Mail: info@hfpol.vs.de
Internet: www.hfpol-vs.de

*Landesakademie für Fortbildung und Personalentwicklung
an Schulen*

Steinbeisstraße 1 • 73730 Esslingen
Telefon: 0711/93 97 91-0 • E-Mail: poststelle@aka-es.kv.bwl.de
Internet: www.lehrerfortbildung-bw.de

Hochschule für öffentliche Verwaltung Kehl

Kinzigallee 1 • 77694 Kehl
Telefon: 07851/894-0 • E-Mail: post@hs-kehl.de
Internet: www.hs-kehl.de

*Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen
Ludwigsburg*

Reuteallee 36 • 71634 Ludwigsburg
Telefon: 07141/140-0 • E-Mail: poststelle@hs-ludwigsburg.de
Internet: www.hs-ludwigsburg.de

Landesfeuerwehrschnule Baden-Württemberg

Steinackerstraße 47 • 76646 Bruchsal
Telefon: 07251/933-0 • E-Mail: poststelle@fws.bwl.de
Internet: www.lfs-bw.de



Weitere

Bundesamt für Migration und Flüchtlinge

Frankenstraße 210 • 90461 Nürnberg

Telefon: 0911/943-0 • E-Mail: info@bamf.bund.de

Internet: www.bamf.de

*LAKA – Landesverband der kommunalen
Migrantenvertretungen Baden-Württemberg*

E-Mail: vorstand@laka-bw.de

HERAUSGEBER

Ministerium für Integration
Baden-Württemberg
Thouretstraße 2, 70173 Stuttgart
Tel.: 0711 33503-0
E-Mail: Poststelle@intm.bwl.de

REDAKTION

Nadine Bartels
Dr. Max Bernlochner

BERATUNG

Die Strategiemanufaktur, Karlsruhe

GESTALTUNG

Orel & Unger
Communication-Services GmbH,
Stuttgart

COPYRIGHT

Wiedergaben in jeglicher Form, auch
in Auszügen, müssen mit Quellenangaben
gekennzeichnet werden.

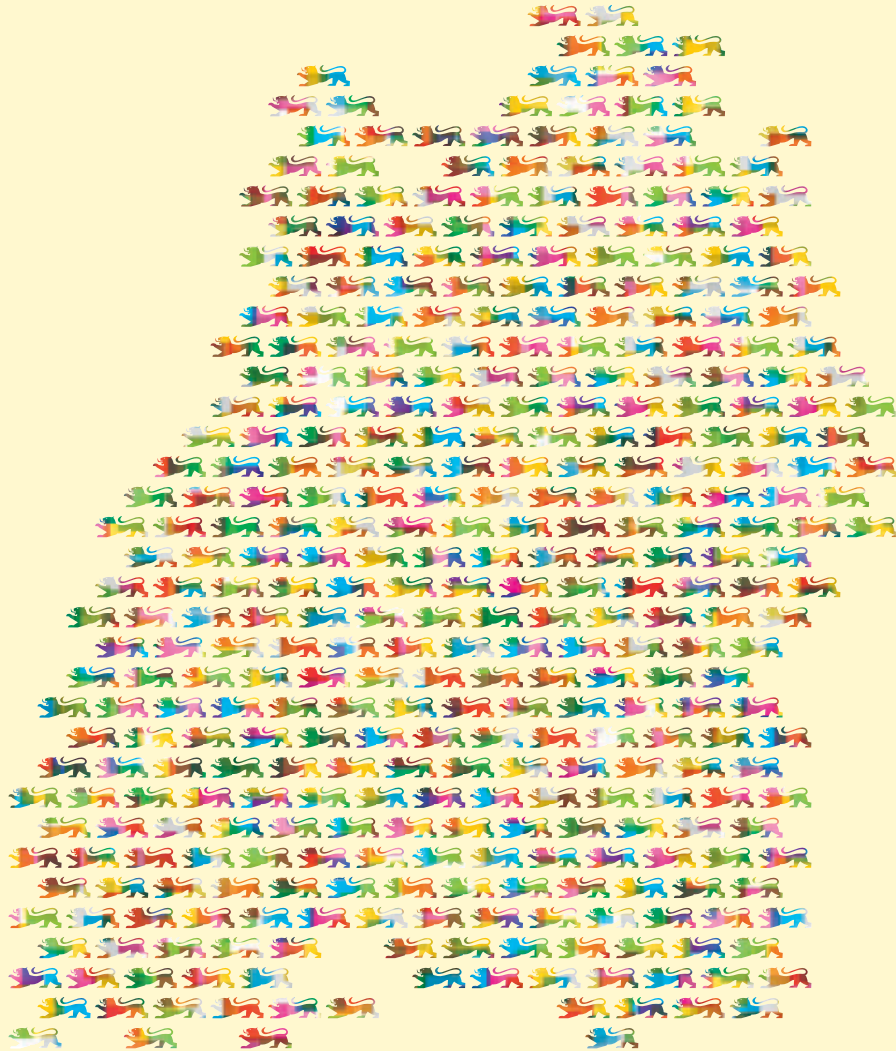
BEZUG ÜBER

Ministerium für Integration
Baden-Württemberg
Thouretstraße 2, 70173 Stuttgart
E-Mail: Poststelle@intm.bwl.de

Stuttgart, Februar 2014



„Diese Informationsschrift wird von der Landesregierung Baden-Württemberg im Rahmen ihrer verfassungsrechtlichen Verpflichtung zur Unterrichtung der Öffentlichkeit herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von deren Kandidatinnen bzw. Kandidaten oder Helferinnen bzw. Helfern während eines Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Untersagt ist auch die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer Wahl darf die vorliegende Druckschrift nicht so verwendet werden, dass diese als Parteinahme der Herausgeberin zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte. Diese Beschränkungen gelten unabhängig vom Vertriebsweg. Erlaubt ist jedoch den Parteien, die Informationsschrift zur Unterrichtung ihrer Mitglieder zu verwenden.“



Ministerium für Integration Baden-Württemberg
Thouretstraße 2 · 70173 Stuttgart · www.integrationsministerium-bw.de



Baden-Württemberg

MINISTERIUM FÜR INTEGRATION

Anlage 32



Rheinland-Pfalz

MINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT,
KLIMASCHUTZ, ENERGIE UND
LANDESPLANUNG

STRATEGIE FÜR DIE ZUKUNFT

Ein Leitfaden für Unternehmen zur Bindung und Gewinnung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern



Lebensphasenorientierte Personalpolitik 2.0

Wachstum durch Innovation – EFRE



IMPRESSUM

Herausgeber:

Ministerium für Wirtschaft, Klimaschutz,
Energie und Landesplanung Rheinland-Pfalz
Stiftsstraße 9 | 55116 Mainz
www.mwkel.rlp.de

Autorinnen:

Prof. Dr. Jutta Rump
Institut für Beschäftigung und Employability IBE
jutta.rump@ibe-ludwigshafen.de
Dipl.-Betriebswirtin (FH) Silke Eilers
Institut für Beschäftigung und Employability IBE
silke.eilers@ibe-ludwigshafen.de
Dipl.-Kauffrau Gaby Wilms
Institut für Beschäftigung und Employability IBE
gaby.wilms@ibe-ludwigshafen.de

Unter Mitarbeit von:

Dipl.-Betriebswirtin (FH) Sibylle Groh
Institut für Beschäftigung und Employability IBE
sibylle.groh@ibe-ludwigshafen.de

Software-Programmierung:

Emanuel Hein
Institut für Beschäftigung und Employability IBE
mail@e-hein.de

Prozessbegleitung in den Modellbetrieben, unter Gesamtleitung von Prof. Dr. Jutta Rump:

Prof. Dr. Jutta Rump,
Institut für Beschäftigung und Employability IBE
Diplom-Kauffrau Gaby Wilms,
Institut für Beschäftigung und Employability IBE
Dipl.-Betriebswirtin (FH) Silke Eilers,
Institut für Beschäftigung und Employability IBE
Dipl.-Betriebswirtin (FH) Sibylle Groh,
Institut für Beschäftigung und Employability IBE
Dipl.-Päd. Regina Bergdolt
Bergdolt Strategie & Personalentwicklung
Christine Hartge
Kompetenzbüro Hartge
Dipl.-Kaufmann Hans-Jörg Hayer
Beratung, Coaching, Training
Dr. Cornelia Seitz
Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft e.V.

Titelfoto:

J. Priewe, Digitalstock GmbH, Wangen

Gestaltung:

media machine GmbH, Mainz
www.mediamachine.de

Druck:

NINO Druck GmbH
67435 Neustadt/Weinstr.

Mainz im Oktober 2011



Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit der Landesregierung Rheinland-Pfalz herausgegeben. Sie darf weder von Parteien, noch Wahlbewerbern oder Wahlhelfern im Zeitraum von sechs Monaten vor einer Wahl zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Landtags-, Bundestags-, Kommunal- und Europawahlen. Missbräuchlich ist während dieser Zeit insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken und Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl darf die Druckschrift nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Landesregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte. Den Parteien ist es gestattet, die Druckschrift zur Unterrichtung ihrer eigenen Mitglieder zu verwenden.

STRATEGIE FÜR DIE ZUKUNFT

Ein Leitfaden für Unternehmen zur Bindung und Gewinnung
von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

Lebensphasenorientierte Personalpolitik 2.0

Prof. Dr. Jutta Rump
Silke Eilers
Gaby Wilms

GLIEDERUNG

INHALT

6	I. WARUM IST EINE LEBENSPHASENORIENTIERTE PERSONALPOLITIK SO WICHTIG?
7	1. EINLEITUNG
9	2. MEGATRENDS UND ENTWICKLUNGEN IN DER ARBEITSWELT
16	3. KONSEQUENZEN DER MEGATRENDS
17	4. ERFORDERNIS DER NEUAUSRICHTUNG DER PERSONALPOLITIK
20	II. WIE WIRD EINE LEBENSPHASENORIENTIERTE PERSONALPOLITIK UMGESETZT?
21	1. GRUNDSÄTZLICHES
23	2. DAS KONZEPT DER LEBENSPHASENORIENTIERTEN PERSONALPOLITIK
25	3. LEBENS- UND BERUFSPHASEN
32	4. HANDLUNGSFELDER
33	4.1 UNTERNEHMENSKULTUR UND FÜHRUNG ALS FUNDAMENT
40	4.2 WEITERE HANDLUNGSFELDER EINER LEBENSPHASENORIENTIERTEN PERSONALPOLITIK
57	5. ELEKTRONISCHER WEGWEISER LOPBOX
58	III. WELCHE ERFAHRUNGEN GIBT ES AUS DER BETRIEBLICHEN PRAXIS?
59	1. ÜBERBLICK ÜBER DAS MODELLPROJEKT
59	2. ABLAUF DER PROZESSBEGLEITUNG
60	3. EMPFEHLUNGEN
63	4. BEST PRACTICES IM MODELLPROJEKT: KURZPROFILE DER MODELL- BETRIEBE UND IHRE LEBENSPHASENORIENTIERTEN MASSNAHMEN
64	BASF SE, Ludwigshafen
66	Bitburger Braugruppe GmbH, Bitburg
68	Boehringer Ingelheim Pharma GmbH & Co. KG, Ingelheim
70	Chemische Fabrik Budenheim KG, Budenheim
72	G+H Isolierung GmbH, Ludwigshafen
74	Karl Otto Braun GmbH & Co. KG. (KOB), Wolfstein
76	Kaufmann GmbH & Co. KG, Schwegenheim
78	LBS Landesbausparkasse Rheinland-Pfalz, Mainz
80	Ministerium für Wirtschaft, Klimaschutz, Energie und Landesplanung Rheinland-Pfalz (MWKEL), Mainz
82	Modehaus Marx KG, Trier
84	Sabath Media Designagentur GmbH, Kandel
86	VON DER HEYDT GmbH, Speyer
87	IV. 15-PUNKTE-PLAN ZUR EINFÜHRUNG EINER LEBENSPHASENORIENTIERTEN PERSONALPOLITIK
92	V. NICHT ZULETZT ...
96	LITERATUR / FUSSNOTEN

I. WARUM IST EINE LEBENSPHASEN- ORIENTIERTE PERSONALPOLITIK SO WICHTIG?

1. EINLEITUNG

Fachkräfte sind von großer Bedeutung für die Volkswirtschaft generell und für Unternehmen speziell. Nicht zuletzt dank Internet kann sich ein Kunde mittlerweile überall auf der Welt informieren und auch „einkaufen“, Unternehmen aller Größenordnungen stehen einer immensen Konkurrenz gegenüber. Wichtige Erfolgsfaktoren sind, schneller, wendiger und besser zu sein. Für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bedeutet dies, mehr Arbeit in weniger Zeit zu leisten. Zudem nimmt Innovationsdruck zu, den es mit Wissen und Kompetenz von Fachkräften zu bewältigen gilt. Es ist davon auszugehen, dass der Bedarf an Fachkräften auch in Zukunft weiter zunehmen wird. Dem wachsenden Bedarf an Fachkräften steht jedoch die demografische Entwicklung entgegen. Demografiebedingt ist damit zu rechnen, dass der Anteil von Nachwuchskräften sinken wird. Gleichzeitig werden in den nächsten Jahren mehr Fachkräfte aus dem Arbeitsprozess aussteigen als in den Fachkräftemarkt einsteigen.

Fachkräfteengpässe sind also die Folge. Dennoch: Von einem generellen Fachkräfteengpass zu sprechen, entspricht zwar nicht den Tatsachen – allerdings steuert Rheinland-Pfalz Knappheiten an Fachkräften in Bezug auf bestimmte Qualifikationsstufen, Berufsgruppen und Branchen entgegen. So beurteilen derzeit 60 % der Unternehmen die Verfügbarkeit von technisch ausgerichteten Fachkräften als schlecht. 11 % der Handwerksbetriebe klagen über Schwierigkeiten, vakante Fachkräftestellen nicht besetzen zu können. Gleiches gilt für die Logistik und den Vertrieb. Auch die Gesundheitswirtschaft ist betroffen.¹ Wenn eine Stelle unbesetzt bleibt – sei es nun unfreiwillig permanent oder unfreiwillig temporär – entsteht dem Unternehmen und der Volkswirtschaft ein Wertschöpfungsverlust. Alleine für das Ingenieursegment errechnete das Institut der deutschen Wirtschaft für das Jahr 2009 rund 3,3 Milliarden Euro an entgangener Wertschöpfung.²

Laut Mittelstandsbarometer von Ernst & Young entstehen dem Mittelstand durch den Fachkräfteengpass Umsatzeinbußen von knapp 30 Milliarden Euro in Deutschland, davon 951 Millionen in Rheinland-Pfalz.³

Die Notwendigkeit zum Handeln ist evident. Derzeit werden viele Ansätze – auch im betrieblichen Kontext – diskutiert. Neben dem WAS, erhält die Frage nach dem WIE eine immer größere Bedeutung: Was zeichnet einen guten Arbeitgeber aus? Was macht ihn attraktiv, damit Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ihre volle Leistungsfähigkeit und Motivation in das Unternehmen einbringen? Wie müssen Arbeitsbedingungen und Personalarbeit gestaltet werden, damit die Beschäftigten sich in ihrer Arbeitsumgebung wohlfühlen und sich ihrem Arbeitgeber gegenüber loyal verhalten? Welche Vorstellungen haben die Jüngeren, was erwarten die erfahrenen und älteren Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen? Wie kann ihre Beschäftigungsfähigkeit über eine verlängerte Lebensarbeitszeit sichergestellt werden?

Es wird deutlich, dass in Zukunft die Gewinnung und Bindung von Beschäftigten ein Umdenken in der Personalpolitik erfordert. Es geht nicht mehr darum, über ausreichend „Humankapital“ zu verfügen, sondern als Arbeitgeber attraktiv für unterschiedliche Gruppen von Menschen zu sein, die bereit sind, ihr Wissen und ihre Kompetenzen für das Unternehmen einzusetzen. Gerade bei gut qualifizierten Kräften kommt zu dem eigentlichen Vertrag zwischen Unternehmen und Beschäftigten ein ungeschriebener, „psychologischer Vertrag“ hinzu, der sich auf ein als fair empfundenes Geben und Nehmen auf beiden Seiten bezieht und zu einer Partnerschaft auf Augenhöhe über den gesamten Erwerbslebenszyklus hinweg führt. Dabei zeigt sich, dass gerade jüngere Beschäftigte die Attraktivität ihres Unternehmens nicht mehr vorrangig nur über das Gehalt definieren.

Die Erfüllung persönlicher Ziele und Wertvorstellungen haben einen sehr hohen Stellenwert. Hinzu kommt der Wunsch nach der Entzerrung des Lebensstaus⁴ und der Auflösung der rush hour⁵ des Lebens. Ein lebensphasenorientierter Ansatz in der Personalpolitik wird dieser Komplexität an Anforderungen und der Vielfältigkeit am ehesten gerecht. Denn er impliziert, dass den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen in unterschiedlichen Lebens- und Berufsphasen ein Umfeld geboten wird, in dem sie ihre sich wandelnden Anforderungen im beruflichen und privaten Bereich in Einklang bringen können. Nicht nur diejenigen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die Kinder oder ältere Angehörige zu betreuen haben, profitieren von Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Berufs-, Privat- und Familienleben. Die private Lebenssituation der Beschäftigten – unabhängig vom Familienstand – darf und soll in Unternehmen Berücksichtigung finden.

Eine Lebensphasenorientierte Personalpolitik bedeutet einen erheblichen Wettbewerbs- und Standortvorteil für die betreffenden Betriebe und Regionen. Denn eines sollte klar sein: Wettbewerb wird sich in Zukunft nicht nur auf Absatzmärkte beschränken. Unternehmen werden künftig auch auf den Arbeitsmärkten gegeneinander im Wettbewerb stehen, denn dieser wandelt sich von einem sogenannten Arbeitgebermarkt zu einem Arbeitnehmer-Arbeitsmarkt. Gut für den Betrieb, der auch auf dem Arbeitsmarkt als attraktiv wahrgenommen wird. Denn hier werden die Grundlagen dafür gelegt, dass er auf den Absatzmärkten erfolgreich ist. Die Lebensphasenorientierte Personalpolitik ist somit Investitionspolitik.

Das Modellprojekt „Strategie für die Zukunft – Lebensphasenorientierte Personalpolitik“, das zwischen 2009 und 2011 mit 9 kleinen und mittelständischen Betrieben, zwei Großunternehmen sowie einer Institution des öffentlichen Diensts durchgeführt wurde, hatte zum Ziel, Ansätze und Konzepte sowie Implementierungsstrategien zu erarbeiten, die praxisnah, ausgereift und handlungsorientiert sind. Um das Ziel des Modellprojekts zu erreichen, bedurfte es eines „geschützten

Raums“, in dem in einer Art Experimentierphase und Experimentierraum erfolgreiche Wege und Faktoren ebenso wie Hürden und Hemmnisse in Zusammenarbeit mit den teilnehmenden Betrieben und vor Ort in den Betrieben gefunden wurden. Als Multiplikatoren und Evaluationspartner waren Kammern, Verbände, Gewerkschaften und Wirtschaftsunioren beteiligt. Die Ergebnisse sind zum einen in diesem Leitfaden dokumentiert und zum anderen in die Anwendungs-Software „LOPBOX“ eingeflossen.

Der Leitfaden „Strategie in die Zukunft – Lebensphasenorientierte Personalpolitik 2.0“⁶ gliedert sich in fünf Schritte:

In einem **ersten Schritt** werden relevante Megatrends und deren Konsequenzen dargestellt. Auf dieser Basis wird dann die Neuausrichtung der Personalpolitik abgeleitet und die Lebensphasenorientierung hergeleitet.

In einem **zweiten Schritt** wird die Lebensphasenorientierte Personalpolitik ausführlich vorgestellt und erläutert. Dabei wird ein konzeptioneller Rahmen als Ordnungssystem erarbeitet, der Lebensphasen, Berufsphasen und Handlungsfelder ordnet und mit konkreten Instrumenten und Maßnahmen versieht.

In einem **dritten Schritt** werden die Erfahrungen der 12 Modellbetriebe aufgezeigt und die Verfahrensweisen zur Umsetzung der Lebensphasenorientierten Personalpolitik in der Praxis diskutiert.

In einem **vierten Schritt** wird ein 15-Punkte-Plan zur Einführung einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik präsentiert – ein Ergebnis der Zusammenarbeit mit den betrieblichen Kooperationspartnern.

Der Leitfaden schließt im **fünften Schritt** mit einem Ausblick auf zukünftige Themenfelder, die mit der Lebensphasenorientierten Personalpolitik verbunden sind.

2. MEGATRENDS UND ENTWICKLUNGEN IN DER ARBEITSWELT

Die gesamte Arbeitswelt befindet sich in einem Wandlungsprozess, der durch ständige Umbrüche, plötzliche Veränderungen und strukturelle Herausforderungen gekennzeichnet ist. Grundsätzliche Treiber der wirtschaftlichen Entwicklung greifen ineinander und ergeben insgesamt ein höchst komplexes Gebilde aus verschiedenen Abhängigkeiten. Jeder der großen Entwicklungstreiber berührt dabei stets sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen.

Mit hoher Wahrscheinlichkeit sind es vor allem die Megatrends

- demografischer Wandel
- technologische Entwicklung
- Ausrichtung zur Wissens- und Innovationsgesellschaft
- Nachhaltigkeit
- Frauen
- gesellschaftlicher Wertewandel

die zukünftig unsere Arbeitswelt beeinflussen werden. Es ist davon auszugehen, dass sich diese Megatrends gegenseitig beeinflussen und dadurch einzelne Effekte verstärkt oder auch abgeschwächt werden können.

2.1 Demografischer Wandel: Arbeitskräfte werden knapper und älter

Es ist nicht von der Hand zu weisen, dass wir in Deutschland in einer schrumpfenden und alternden Gesellschaft leben, die mit einer Bevölkerungsexplosion bei den Älteren und einer Bevölkerungsimplosion bei den mittleren und jüngeren Altersgruppen einhergeht. Aufgrund der niedrigen Geburtenhäufigkeit von etwa 1,4 Kindern je Frau

ist damit jede Generation um etwa ein Drittel kleiner als die ihrer Eltern. Die Zahl der Sterbefälle nimmt hingegen zu, da nun die geburtenstarken Jahrgänge in das Alter vorrücken, in dem die Sterblichkeit natürlicherweise größer ist.⁷

Dabei gilt zu bemerken, dass die Alterung aufgrund einer seit Jahren auf einem niedrigen Stand verharrenden Geburtenrate bereits sehr bald zu spüren sein wird, während die merkliche Schrumpfung der Bevölkerung erst nach dem Jahr 2020 eintritt. Ausgehend von einer Bevölkerungszahl von ca. 80 Mio. im Jahr 2008 bewegen sich die Prognosen für das Jahr 2020 noch zwischen 79,9 und 80,4 Mio. Menschen (je nach Szenario). Für 2030 jedoch liegen die Zahlen bereits bei 77,4 bzw. 79 Mio., 2050 leben nach diesen Berechnungen nur noch 69,4 bzw. 73,6 Mio. Menschen in Deutschland.⁸ Für Rheinland-Pfalz ist von einer Verringerung der Bevölkerungszahl um fast 15 % bis 2050 auszugehen.⁹

Was die Alterung betrifft, so wird das Durchschnittsalter von heute (2010) 44 Jahren auf 50 Jahre im Jahr 2050 ansteigen,¹⁰ für Rheinland-Pfalz liegen die Prognosen bei 51 Jahren.¹¹ Gleichzeitig erhöht sich der Anteil derer, die 65 Jahre oder älter sind. Derzeit sind 20,4 % der Bevölkerung 65 Jahre oder älter, im Jahr 2020 werden es 23,3 % sein, bis 2050 steigt die Anzahl der Menschen dieser Altersgruppe auf 33 % der Gesamtbevölkerung. Demgegenüber verringert sich der Anteil der unter 20-Jährigen kontinuierlich. Von 19 % im Jahr 2008 auf 17 % im Jahr 2020 bis zu 15,4 % im Jahr 2050. Diese Tendenz zeigt sich auch in Rheinland-Pfalz, wo bis zum Jahr 2050 die Altersgruppe der über 65-Jährigen mit 32,5 % deutlich stärker vertreten sein wird als die der unter 20-Jährigen mit 15,7 %.¹²

Für die Bevölkerung im Erwerbsalter (Lebensspanne von 20- bis 65 Jahre) bleiben diese Entwicklungen ebenfalls nicht ohne Einfluss – sie wird von der Schrumpfung und Alterung ganz besonders stark getroffen. Heute zählen etwa 50 Mio. Menschen zu dieser Gruppe, doch bereits ab 2020 wird die Anzahl stark zurückgehen und im Jahr 2030 noch etwa 42 Mio. betragen. Falls jährlich 100.000 Personen nach Deutschland zuwandern, fällt das Erwerbspersonenpotenzial bis zum Jahr 2050 auf 33 Mio. Menschen, wandern hingegen doppelt so viele Personen zu, könnte das Erwerbspersonenpotenzial bei 36 Mio. liegen.¹³ Während für die 2014 aus dem Erwerbsleben ausscheidenden Jahrgänge noch ein nahezu vollständiger Ersatz durch die nachrückenden jungen Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen möglich sein wird, liegt diese Ersatzquote bereits für die Renteneintrittsjahre 2015 – 2025 bei nur noch ca. 77 % und für die Jahre 2026 – 2036 bei ca. 55 %.¹⁴ Bei allen Arbeitsmarktszenarien ist auch zu berücksichtigen, dass nicht alle ihre Arbeitskraft in Vollzeit anbieten werden. Insbesondere Personen in der Familienphase (Kinderbetreuung, Pflege) fragen nicht selten Arbeitsmodelle verbunden mit Teilzeit nach.

2.2. Technologischer Wandel: Wir müssen mehr in weniger Zeit tun

Die Bezeichnung technologischer Wandel wird in dieser Form kaum als Megatrend ausgewiesen, sondern häufig nur einzelne technologische Bereiche aus dem bunten Strauß vielfältiger Technologien. Beispiele wie Biotechnologie, Nanotechnologie, Neurotechnologie, Optische Technologien, Solartechnologie sowie Kommunikations- und Informationstechnologie sind hier zu nennen, wobei im Kontext von Arbeitswelten vor allem die Entwicklungen der Informations- und Kommunikations- sowie Mobiltechnologie Relevanz besitzen.

Die Informations- und Kommunikationstechnologie gehören heute sowohl im beruflichen Bereich als auch im Privatleben zum Alltag. Im

Jahr 2009 verfügten 67,1 % der Deutschen über einen privaten Internetzugang. Im Vergleich zum Vorjahr 2008 und einer Quote von 65,8 % war dies nur ein geringer Anstieg, so dass festgestellt werden kann: Der Alltag der Menschen ist weniger durch die wachsende Internetverbindung gekennzeichnet, sondern vielmehr durch die zunehmende Einbindung des Internets in den Alltag. Von allen Personen mit Internetzugang waren im Jahr 2009 71,6 % täglich im Netz, in der jüngsten Altersgruppe der 14- bis 29-Jährigen waren es sogar 75,8 %. Diese Entwicklung im privaten Lebensumfeld erleichtert vielen Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen, selbst von zu Hause aus und zu jeder Zeit auf das Firmennetz zugreifen zu können.¹⁵

Die mit der Informations- und Kommunikationstechnologie einhergehende Digitalisierung, Virtualisierung, Mediatisierung und Mobilisierung eröffnen Möglichkeiten der räumlichen und zeitlichen Unabhängigkeit und tragen zu enormen Zeitersparnissen bei. Gleichzeitig lässt sich mit fortschreitendem technologischen Fortschritt allerdings auch eine Beschleunigung beobachten. Insbesondere in der Arbeitswelt ist dies deutlich zu spüren, aber auch in privaten Lebensbereichen haben diese Technologien und der damit veränderte Umgang mit Zeit einen Einfluss. Menschen im elektronischen Zeitalter müssen neu leben lernen, weil sich die Maßstäbe und die Geschwindigkeit des Lebens fundamental verändern.¹⁶ Schlagworte wie „Tempowahn“, „Beschleunigungsfieber“ oder „Geschwindigkeitsrausch“ skizzieren die Entwicklung sehr treffend. Demzufolge existiert eine Interdependenz zwischen der Dimension Zeit und dem Einsatz von technologischen Geräten. Die Nutzung technologischer Hilfsmittel verschafft den Menschen häufig mehr Zeit, die dann für andere Arbeits- oder Freizeitbeschäftigungen genutzt werden kann.

Genau an dieser Stelle liegt jedoch auch ein Problem. Das Mehr an Zeit, das uns der Einsatz von Technologien verschafft, wird häufig vom Wunsch nach immer mehr Technikkonsum und der Beschäftigung mit ihm aufgebraucht. Das soll

heißen: Auf der einen Seite sparen wir vermeintlich viel Zeit, indem wir Technik einsetzen, auf der anderen Seite verbrauchen wir zumindest einen Teil davon – beispielsweise im Falle einer Reparatur oder Aktualisierung, nur um sie überhaupt am Laufen zu halten. Darüber hinaus ermöglichen die Informations- und Kommunikationstechnologien, z. B. Handy und E-Mail, dass der Mensch von heute „stets zu Diensten“ und immer erreichbar ist. Er lebt in einem Zustand der Dauerbelastung – und träumt von Erholung. Die technologisch bedingte Zeitersparnis geht in vielen Bereichen mit der Tendenz zur „Verdichtung“ einher. Menschen versuchen, immer mehr gleichzeitig zu tun¹⁷ – während des Telefonierens noch schnell eine E-Mail zu schreiben oder ein Hemd zu bügeln, auf dem Weg zur Arbeit in der U-Bahn die Post zu bearbeiten und das nächste Meeting vorzubereiten oder das Mittagessen vor dem PC einzunehmen.

Überlastungssituationen treten besonders häufig am Arbeitsplatz auf. In einer aktuellen Befragung des Robert-Koch-Instituts fühlen sich 36 % der Frauen und 44 % der Männer aufgrund von Zeit- und Leistungsdruck am Arbeitsplatz belastet. Doch auch das Gefühl, in der Freizeit möglichst viel und möglichst ständig etwas Neues erleben zu müssen sowie der Druck durch finanzielle Engpässe oder die Doppelbelastung von Beruf und Familie führen Menschen nicht selten an ihre Grenzen. Immer häufiger entsteht daraus beim Einzelnen das gegenläufige Bedürfnis nach „Entschleunigung“ – sicherlich eines der derzeit aktuellsten Schlagworte.¹⁸

2.3 Ausrichtung zur Wissens- und Innovationsgesellschaft: Wissen ist Rohstoff für Innovationen

Die Halbwertszeit des Wissens sinkt rapide und Wissen ist in immer kürzerer Zeit überholt – umso mehr, je spezieller dieses Wissen ist. Mit der ständigen Vermehrung und Kurzlebigkeit geht eine Spezialisierung des Wissens einher. Während vor 200 Jahren ein Universalgelehrter noch einen Gesamtüberblick über den Stand aller Forschungs-

gebiete haben konnte, gestaltet es sich heute bereits schwierig, einzelne Wissenschaftsgebiete und deren neueste Entwicklungen zu überblicken. Ein bekanntes Wirtschaftsmagazin formuliert diesen Sachverhalt auf der Titelseite folgendermaßen: Wissen ist der erste Rohstoff, der sich bei Gebrauch vermehrt.¹⁹

Jedoch wäre es falsch, die Arbeitswelt als eindimensionales Gebilde zu betrachten. Vielmehr eignet sich eine Aufteilung des Arbeitsmarktes in zwei grobe Teile. In der einen Arbeitswelt sind Arbeitsplätze und Arbeitsbedingungen durch fortschreitende Rationalisierung und Standardisierung gekennzeichnet, Routinearbeiten und Arbeitsverdichtung gehören zum Alltag. Durch Prozessoptimierung wird dem Druck, immer noch schneller und billiger zu sein, Rechnung getragen. In der anderen Arbeitswelt spielen Wissen und Kompetenzen in Kombination mit hoher Flexibilität, Schnelligkeit und Wendigkeit eine entscheidende Rolle. Arbeitsplätze und Arbeitsbedingungen weisen hier eine hohe Wissensintensität auf und sind sehr komplex. Unterschiedliche Erwartungen der Arbeitswelt und der Arbeitsinhalte führen auch zu jeweils anderen Ansätzen, um die betroffenen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen angemessen zu fordern und zu fördern sowie in Bewegung und in Balance zu halten.²⁰

Doch ganz gleich in welcher der beiden Arbeitswelten jemand beschäftigt ist, eines ist klar: ein hohes Maß an Kompetenz und Wissen ist das Basiswerkzeug für die tägliche Arbeit – ein Indikator für die Existenz einer Wissensgesellschaft in Deutschland. Daher ist es ohne Zweifel für jeden Einzelnen immer wichtiger, sich lebenslanglich auf einem aktuellen Wissensstand auf hohem Niveau zu halten. Dabei ist das fachliche und technische Wissen genauso wichtig wie die Persönlichkeit und die Soft Skills eines Menschen.

Wissen und Kompetenz sind im Grunde so etwas wie ein Rohstoff für Innovationsfähigkeit, der unbedingt notwendig ist, um als Unternehmen auf einem zunehmend vielfältigeren Markt zu überleben. Gleichzeitig sind sie erforderlich zur Beherr-

schung der zunehmend komplexeren Prozesse, Systeme und Strukturen. Daraus resultiert die steigende Bedeutung von Wissen und Kompetenz als Wettbewerbsfaktor. Während bis Mitte der 1990er Jahre 50 % der Produktivitätszuwächse aus dem Einsatz von Wissen resultierten, sind es heute bereits 80 %. Für die nächsten zehn Jahre wird mit einem Anteil von 90 % gerechnet. In Schätzungen wird davon ausgegangen, dass sich im Jahr 2020 etwa 75 % der gesamten Arbeit der Wissensarbeit zurechnen lassen, während die restlichen 25 % einfachere Routinetätigkeiten und körperliche Arbeit abbilden.²¹

2.4 Nachhaltigkeit: Ziel ist es „in Bewegung zu bleiben, ohne die Balance zu verlieren“

Derzeit wird im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit der Fokus auf Umweltschutz und erneuerbare Energie gelegt. In der Arbeitswelt von morgen bedeutet Nachhaltigkeit jedoch deutlich mehr. Es geht zum einen um den verantwortlichen Umgang mit Ressourcen, die das System Arbeit ausmachen. Dazu gehört auch die Nachhaltigkeit in der Personalarbeit.

Das sogenannte „magische Dreieck der Nachhaltigkeit in der Personalarbeit“ setzt sich zusammen aus:

- Identifikation / Motivation
- Qualifikationen / Kompetenzen
- Gesundheit / Wohlbefinden

Es gilt, diese drei Aspekte langfristig zu fördern und auf einem hohen Stand zu halten.

Zum anderen bedarf es der Nachhaltigkeit in der Unternehmensführung. Auch hier wird von einem „magischen Dreieck der Nachhaltigkeit in der Unternehmensführung“ gesprochen. Dazu gehören:

- Glaubwürdigkeit
- Verlässlichkeit
- Beweglichkeit

Die langfristige Perspektive steht abermals im Vordergrund. Kurzfristig als glaubwürdig, verlässlich und beweglich zu gelten, hat wenig mit nachhaltigem Agieren zu tun.

Nicht zuletzt bedeutet Nachhaltigkeit auch, sich mit dem Wunsch einiger Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nach Entschleunigung sowie nach „Balance“ auseinanderzusetzen und die Notwendigkeit zu erkennen.

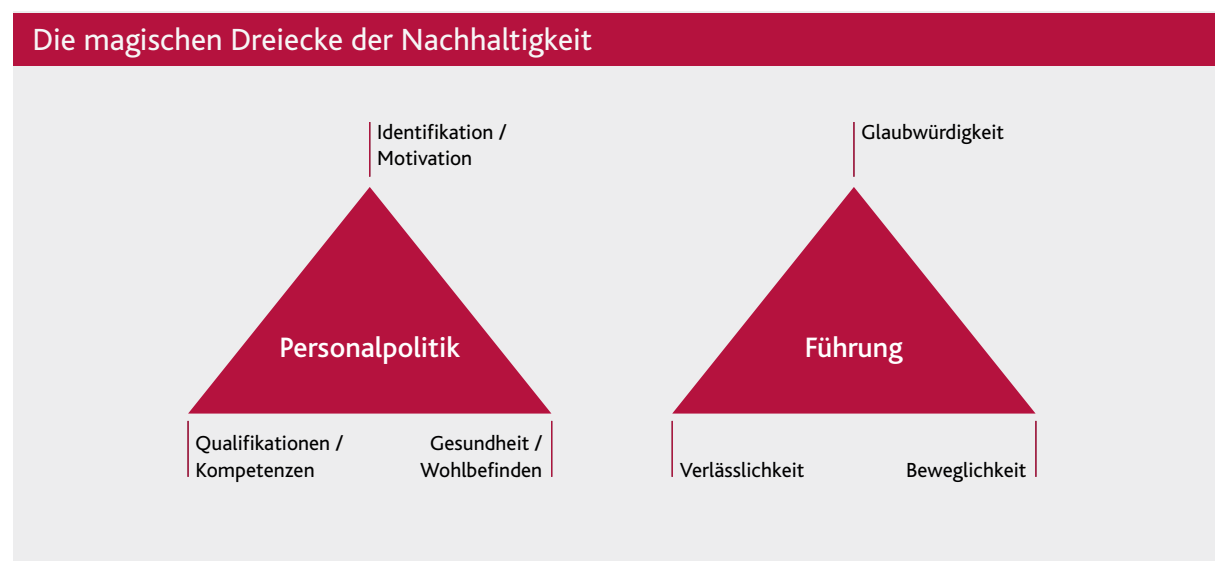


Abb. 1: Die magischen Dreiecke der Nachhaltigkeit

2.5 Frauen: Frauen sind auf dem Vormarsch

Vielfach wird die Meinung vertreten, Frauen seien in verschiedenen Gebieten auf dem Vormarsch, etwa im Bildungsbereich, in der Wirtschaft und in der Politik, nur um einige Beispiele herauszugreifen.²² „Die Zukunft wird weiblich!“ titelte vor Kurzem eine anerkannte Fachzeitschrift.²³

Die Gründe für diesen „female shift“ – der Verschiebung zum Weiblichen – oder auch den Vormarsch der Frauen sind vielfältig.²⁴ Zum einen sind das Bildungsniveau und der Qualifikationsstand vor allem von Frauen in den letzten Jahrzehnten deutlich gestiegen. Im Jahr 2007 waren 60 % der Abiturienten Frauen (zum Vergleich: 1950 waren es nur etwa ein Drittel), der Anteil der weiblichen Studienanfänger lag bei 48 %, die Quote der erfolgreichen Absolventinnen von Hochschulen gar bei 54 %. Und auch der Anteil von Frauen an Promotionen beträgt mittlerweile 40 %. Es ist zu beobachten, dass mit steigendem Bildungsniveau der Wert des Berufs bzw. der Erwerbstätigkeit zunimmt. Qualifikation und Berufserfahrung geben die Möglichkeit der Bewegungsfreiheit in der Arbeitswelt und sind die Sicherungsanker auf den Arbeitsmärkten.

Diese Angleichung des Bildungsniveaus zwischen den Geschlechtern und die teilweise sogar zu beobachtende Umverteilung der Kernressource Bildung von den Männern zu den Frauen hin fanden insbesondere in den vergangenen 30 Jahren statt. Es bedeutet jedoch nicht nur, dass Frauen zunehmend höher qualifiziert sind, sondern sie haben auch im Schnitt bessere Noten als ihre männlichen Kollegen, lernen schneller und absolvieren die Ausbildung oder das Studium in kürzerer Zeit. Auffallend dabei ist, dass diese Entwicklung nicht nur in Deutschland, sondern auch weltweit beobachtet werden kann. Der Global Gender Gap Report 2009 liefert hierzu eine Fülle an Zahlenmaterial und stellt darüber hinaus fest, dass bereits heute in 86 der insgesamt 134 im Rahmen der Untersuchung ausgewerteten Länder mehr Mädchen als Jungen studieren.²⁵

Insgesamt ist ein Vorpreschen der Frauen in Sachen Gleichberechtigung, Bildung, Karriere und Konsum zu beobachten. Ökonomisch betrachtet lebt die überwiegende Mehrheit der Bevölkerung heute ein Modell, in dem Mann und Frau gemeinsam für den Unterhalt der Familie sorgen und sich damit auch die Verantwortung teilen. Wirtschaftlich betrachtet nehmen Frauen mehr und mehr Einfluss auf ganze Märkte. So konnte in Studien ermittelt werden, dass der weibliche Teil der Gesellschaft in der Tat eine enorme Konsumstärke besitzt, wobei alleine bei Fragen über Haukeinkäufe Frauen in bis zu 80 % aller Fälle die Entscheidung treffen.²⁶

„Aufholpotenziale“ im Kontext Arbeit gibt es weniger bei der Erwerbsquote von Frauen, die bereits bei 69,8 % und damit auf einem vergleichsweise hohen Stand angelangt ist, sondern vielmehr beim Arbeitsvolumen, dem Anteil an Führungspositionen sowie dem Berufsspektrum. Vor dem Hintergrund der Fachkräftengpässe auf den Arbeitsmärkten ist jedoch damit zu rechnen, dass das Aufholpotenzial wahrscheinlich in den nächsten Jahren mehr und mehr realisiert wird. Nichtsdestoweniger besteht in diesen Bereichen nach wie vor Handlungsbedarf für Wirtschaft und Gesellschaft.²⁷

2.6 Gesellschaftlicher Wertewandel: Belegschaften werden bunter

Derzeit befindet sich die Gesellschaft in einer Umbruchphase hinsichtlich der Hierarchie der Werte. Zum einen zeigt sich eine zunehmende Individualisierung. Menschen sehen sich einer immer größeren Anzahl an Optionen in allen möglichen Bereichen ihres Lebens gegenüber. Diese verschiedenen Wahlmöglichkeiten führen dazu, dass Selbstfindung und Selbstverwirklichung einfacher zu realisieren sind und einen hohen Stellenwert im Leben einnehmen. Mit anderen Worten: Menschen können und müssen sich heute und in Zukunft ihren Lebensweg selbst suchen. Damit werden individuelle Wünsche so wichtig wie noch niemals zuvor in der Geschichte,

und tradierte Regeln und Normen verlieren an Bedeutung. Außerdem werden durch die existierende Vielfalt der Möglichkeiten Vorhersagen über Entwicklungen immer schwieriger.²⁸

Überträgt man diese Aspekte der Individualisierung einmal auf das Arbeits- oder Freizeit-Umfeld der Menschen, wird schnell deutlich, wie stark sich die Individualisierung sowohl in unserem Wortgebrauch als auch in der jeweiligen Angebotsstruktur verfestigt hat. So werden etwa bei einer „Google“-Eingabe des Begriffes „individualisiert“ dem Nutzer spontan mehrere Hunderttausend Vorschläge zu den folgenden Begriffspaaren unterbreitet: Individualisierte Arbeitszeiten und Arbeitsverträge, individualisiertes Lernen, individualisierte Medizin (und Gesundheitssystem), individualisierter Unterricht, individualisierte Geschenke, individualisierte Bücher, individualisierte (Tages-)Zeitung sowie individualisierte Gesellschaft.

Individualisierung bedeutet nicht – und darüber herrscht weitgehend Einigkeit –, dass sich Menschen in Nischen zurückziehen oder vereinsamen. Individualisierung sollte keinesfalls gedanklich mit Negativem, wie Werteverfall, verknüpft werden, auch wenn das Wort zu solchen Assoziationen führen könnte. Vielmehr bedeutet Individualisierung unter anderem die Entwicklung immer vielfältigerer und sich im Lebensverlauf wandelnder Lebenswelten, Rollenmodelle und biografischer Muster. Sie ist zudem mit einer Kultur der Revidierbarkeit, mit einer gewissen Selbstbestimmung von Lebensgeschwindigkeiten sowie der Ergänzung von gesetzten Bindungen (z. B. Familie) durch eigenbestimmte Netzwerke (z. B. Freunde) verbunden.²⁹

Neben der Individualisierung lässt sich eine Wertesynthese (und weniger eine Wertevielfalt) feststellen. So ist ein Streben nach einem ausbalancierten Lebenskonzept festzustellen, in dem Werte gleichberechtigt nebeneinander stehen und die Gesellschaft traditionelle und moderne Werte gleichermaßen schätzt und verkörpert. Da der (neue) Sinn des Lebens in moralischen Bereichen gesucht wird, zeichnet sich ein Weg zur „moralischen Erneuerung“ ab. Zu dieser Wiederbelebung von Werten – oder auch Rückbesinnung auf Kernwerte – zählen beispielsweise die gesellschaftliche Aufwertung von Ehe, Familie und Kindern, die soziale Anerkennung ehrenamtlicher und freiwilliger Tätigkeiten, die grundlegende Neubewertung von Arbeit und Leistung sowie die vorrangige Förderung von Bildung und Kultur. Damit rücken vor allem prosoziale Werte, wie Hilfsbereitschaft, menschliche Wärme, Freundlichkeit und Freundschaft sowie Gerechtigkeit und Verantwortung, wieder in den Vordergrund.³⁰ Galt früher die primäre Orientierung häufig der Erwerbsarbeit, so lässt sich durch den Wertewandel eine Verschiebung hin zu einer zunehmenden Sinnsuche in außerberuflichen Bereichen, wie Familie, Freizeit oder Gesundheit beobachten. Arbeit und Freizeit bzw. Familie stehen nicht mehr im drastischen Gegensatz zueinander, sondern Arbeits- und Familienleben werden zunehmend als verbundene Bereiche wahrgenommen. Nicht zuletzt rührt diese Entwicklung von der Lage auf dem Arbeitsmarkt und den sinkenden Realeinkommen her – denn gewisse Annehmlichkeiten der „Spaßgesellschaft“ lassen sich von vielen Menschen schlichtweg nicht mehr finanzieren. Zudem tendieren Menschen in unruhigen Zeiten mit vielen Veränderungen in der Regel eher nach beständigen Werten und Geborgenheit.³¹

In der Folge stellen Unternehmen im Wettbewerb um die heiß begehrten und knapper werdenden Nachwuchskräfte häufig fest, dass diese sich mit der Aussicht auf ein stattliches Entgelt und Auslandsaufenthalte nur noch bedingt für einen Arbeitgeber begeistern und auch an ihn binden lassen. Eine Studie zeigt, dass klassische Karriereziele ausgedient haben. An erster Stelle geben die Befragten an, dass sie Wert legen auf „interessante Arbeitsinhalte“ (93 %), gefolgt von der „Anerkennung der eigenen Leistung“ (86 %) sowie an dritter Stelle der „Ausgewogenheit zwischen Arbeits- und Privatleben“ (82 %). Weit entfernt von den ersten Plätzen ist für nur 55 % das „Erreichen einer Führungsposition mit entsprechender Verantwortung“ ausschlaggebend, von einem hohen Einkommen träumen lediglich 42 %.³²

Ebenso wie sich die Sinnsuche der Menschen von dem einseitigen Blick auf die Erwerbsarbeit löst und sich dem gesamten Leben zuwendet, wird auch Leistung nicht mehr nur auf die Produktivität im Beruf bezogen.³³ Leistung stellt für viele Beschäftigte in Deutschland generell einen wichtigen Wert dar. Insbesondere Pflichtbewusstsein und Disziplin sowie die Orientierung an selbst gesteckten Zielen sind dabei anerkannte Eigenschaften, die man sich selbst nicht nur gerne zuschreibt, sondern die auch privat wie beruflich gelebt werden.³⁴

3. KONSEQUENZEN DER MEGATRENDS

Megatrends verändern unsere Lebensumwelt auf vielen Ebenen. Vor allem der Arbeitsalltag wird nachhaltig beeinflusst. Selbst wenn per se nicht alle Arbeitsbereiche gleichermaßen von jeder Entwicklung betroffen sein werden, so lassen sich doch gewisse Veränderungstendenzen erkennen. Dies bleibt nicht folgenlos für die Anforderungen, die an jeden einzelnen Akteur und jede einzelne Akteurin im System Arbeit gestellt werden.

Zusammenfassend sind die zentralen Megatrends mit folgenden Konsequenzen verbunden:

Demografischer Wandel

- Alterung der Belegschaft.
- Sinkender Anteil von Nachwuchskräften.
- Mittelfristig abnehmender Anteil und abnehmende Anzahl von Erwerbspersonen.
- Sinkender Bestand an Fachkräften.
- Verlängerung der Lebensarbeitszeit.

Technische Entwicklungen

- Zunehmende Digitalisierung, Mediatisierung und Mobilisierung.
- Zunehmende Beschleunigung von Abläufen.
- Steigende Veränderungsgeschwindigkeit.
- Verdichtung von Arbeit.
- Steigende Komplexität.

Ausrichtung zur Wissens- und Innovationsgesellschaft

- Spannungsfeld zwischen Kostendruck und Innovationsdruck.
- Bedeutungszuwachs von Wissen und Kompetenz als Wettbewerbsfaktor und als Treiber für

- Qualität, Zuverlässigkeit, Kundenzentriertheit.
- Wissen und Kompetenz als Rohstoff für Innovationskraft.
- Steigende Wissensintensität am Arbeitsplatz.
- Zunehmender Bedarf an Fachkräften (bei sinkendem Bestand an Fachkräften).

Nachhaltigkeit

- Nachhaltigkeit im Umweltschutz und in der Energieeffizienz.
- Berücksichtigung von Nachhaltigkeit in der Personalarbeit.
- Berücksichtigung der Nachhaltigkeit in der Unternehmenspolitik und in Führung.
- Notwendigkeit, die Balance zu halten.
- Wunsch einiger Mitarbeiter nach Entschleunigung.

Frauen

- Egalisierung des Bildungsniveaus zwischen den Geschlechtern.
- Steigender Anteil von Frauen auf dem Arbeitsmarkt.
- Veränderung des Rollenverständnisses.
- Trend zu ununterbrochenen bzw. nur kurzfristig unterbrochenen Erwerbsbiografien.
- Zunehmender Anteil von Frauen in Fach- und Führungspositionen.

Gesellschaftlicher Wertewandel

- Wertepluralität aufgrund von Unterschieden in den Denk- und Handlungsmustern von Generationen.
- Entwicklung in Richtung der Individualisierung.
- Umgang mit Vielfalt (Gender, Kulturen, Generationen, Alter, sexuelle Orientierung, etc.).

4. ERFORDERNIS EINER NEUAUSRICHTUNG DER PERSONALPOLITIK

Ganz unbestritten ist es notwendig, die Fülle an Auswirkungen und Konsequenzen der Megatrends in der Personalpolitik abzubilden. Die Notwendigkeit steht jedoch der Frage nach der Praktikabilität gegenüber. Um die Personalpolitik zukunftsorientiert und gleichzeitig praxistauglich zu gestalten, bedarf es also einer Zusammenfassung der Effekte (siehe Abbildung 2).

Bei der Auseinandersetzung mit den Konsequenzen der Megatrends fallen vor allem drei wichtige Themenbereiche auf:

1. Beschäftigungsfähigkeit / Wissen und Kompetenzen
2. Demografieorientierung / Altersstruktur
3. Work-Life-Balance / Vereinbarkeit von Berufs-, Privat- und Familienleben.



Abb. 2: Herausforderungen für die Unternehmens- und Personalpolitik

Um der zunehmenden Komplexität und Veränderungsgeschwindigkeit sowie der steigenden Wissensintensität gerecht zu werden, werden Unternehmen künftig immer stärker auf „**beschäftigungsfähige**“ Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auf allen Ebenen, in allen Bereichen und in allen Berufsfeldern über die gesamte Lebensarbeitszeit hinweg angewiesen sein. Das Anforderungsprofil der Beschäftigungsfähigkeit steht in engem Zusammenhang mit der Definition einer Fachkraft. Unbestritten ist die fachliche Kompetenz das Fundament der Beschäftigungsfähigkeit. Die Methoden- und Sozialkompetenzen – auch vielfach als überfachliche Kompetenzen bezeichnet – sowie die persönlichen Kompetenzen, die nicht selten mit Einstellung und grundlegender Haltung verbunden werden, stellen die Säulen dar. Beide Säulen werden häufig unter dem Begriff der Schlüsselkompetenzen zusammengefasst. Fachliche Kompetenzen und Schlüsselkompetenzen sind also untrennbar miteinander verbunden. Sie bilden das Modell der Beschäftigungsfähigkeit (siehe Abbildung 3).

Die Verantwortung für die nachhaltige Sicherung von Beschäftigungsfähigkeit obliegt dem Arbeitgeber sowie den Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen. Beide sind in der Pflicht, die Rahmenbedingungen füreinander derart zu gestalten, dass eine gemeinsame Beschäftigungsfähigkeit bewahrt wird und weiter entwickelt werden kann.

Während die technischen und ökonomischen Entwicklungen die Bedeutung von Beschäftigungsfähigkeit und damit verbunden den Fachkräftebedarf anwachsen lassen, führt der **demografische Wandel** dazu, dass die Verfügbarkeit von Fachkräften kurzfristig konstant bleibt und mittelfristig sinken wird. Die Notwendigkeit zum Handeln ist evident: Wenn wir die Anzahl von (potenziellen) Fachkräften als nicht veränderbar ansehen, müssen wir die Kompetenzen und Qualifikationen der einzelnen (potenziellen) Fachkräfte erhöhen, um so das Know-how konstant zu halten. Dies gilt erst recht, wenn demografiebedingt der Nachwuchs weniger wird. Darüber hinaus sind bei einem steigenden Bedarf an Fachkräften unter



Abb. 3: Das Modell der Beschäftigungsfähigkeit

den gegebenen Bedingungen der Demografie eine Ausweitung des Personenkreises, aus dem sich Fachkräfte rekrutieren sowie eine Verlängerung der Lebensarbeitszeit vorzunehmen. Provokant gefragt: Können wir es uns auf Dauer leisten, auf bestimmte Personengruppen des Arbeitsmarktes zu verzichten, wie z. B. Frauen, Ältere, Migrant*innen?

Die Verlängerung der Lebensarbeitszeit, kombiniert mit zunehmender Veränderungsgeschwindigkeit und steigender Komplexität, führt nicht selten dazu, dass Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen die Arbeitswelt als instabil – mit hoher Ungewissheit verbunden – wahrnehmen. Von ihnen wird verlangt, über eine lange Zeit permanent „in Bewegung zu bleiben“. Vielen ist bewusst, dass sie den Anforderungen langfristig nur dann gerecht werden können, wenn sie gleichzeitig **„nicht die Balance verlieren“**. Einen Ausgleich zur wahrgenommenen Instabilität im Arbeitsleben suchen viele im Privatleben. Um eine solche **Work-Life-Balance** zu erreichen, ist die **Vereinbarkeit von Berufs-, Privat- und Familienleben** zwingend erforderlich. Dies gilt umso mehr, als dass heute und in Zukunft eine klare Trennung der unterschiedlichen Bereiche nicht mehr möglich ist – angesichts einer „Entgrenzung“ von Arbeit und Freizeit. Wo, wann und in welchem Maße der Einzelne Belastung empfindet und im Gegenzug „auftankt“, hängt in hohem Maße von der persönlichen Situation in Beruf und Privatleben, von Neigungen und individuellen Einschätzungen ab. In der Folge sieht auch für jeden Menschen seine Work-Life-Balance anders aus. Hinzu kommt, dass das Empfinden bezüglich dieser Balance einem beständigen Wandel im Laufe eines Erwerbslebens unterliegt.

Es wird deutlich, dass der Umgang mit den Trends sowie die Bewältigung der Konsequenzen mit „lebenslangem Lernen und lebenslangem Kompetenzerhalt“, „lebenslangere Motivation“ sowie „lebenslangere Gesundheit und lebenslanges Wohlbefinden“ verbunden sind. **Der Fokus der Langfristigkeit umfasst mehr als nur eine Lebensphase**. Unter Berücksichtigung der **Verlängerung der Lebensarbeitszeit** ist sogar davon

auszugehen, dass **eine Vielzahl von Lebensphasen bei der Gestaltung der Personalpolitik** eine Rolle spielen muss. Nur so lässt sich **Nachhaltigkeit** schaffen, die nicht zuletzt zu einer **Entzerrung des Lebensstaus und einer Auflösung der Rush Hour des Berufslebens** beiträgt. Die Entzerrung des Lebensstaus gewährleistet, dass Motivation und Leistungsfähigkeit nicht im jüngeren und mittleren Alter aufgrund konstanter Überlastung „verpuffen“, sondern auch über einen verlängerten Erwerbslebenszyklus hinweg in allen Lebensphasen Bestand haben und sich weiter entfalten können. Darüber hinaus entspricht die Entzerrung des Lebensstaus zum einen dem vorab beschriebenen Wunsch nach „Balance“, zum anderen eröffnet sie Frauen, die noch immer die Hauptverantwortung für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie tragen, und „aktiven Vätern“ neue Perspektiven im Erwerbsleben. Mit der Auflösung des Lebensstaus ist ein Zeitgewinn verbunden.

Nicht zuletzt: Die Nachhaltigkeit in der Personalpolitik mit den Perspektiven des lebenslangen Lernens und des lebenslangen Kompetenzerhalts, der lebenslangen Motivation sowie der lebenslangen Gesundheit und des lebenslangen Wohlbefindens stellt einen Wettbewerbs- und Standortvorteil für Betriebe und Regionen dar. Dies wirkt auf zwei Ebenen: Zum einen werden die Marktanforderungen bewältigt und Innovationskraft generiert. Die Positionierung auf den Absatzmärkten wird verbessert. Zum anderen wird die Attraktivität als Arbeitgeber gesteigert. **Unternehmen, die mit einer nachhaltigen, lebensphasenorientierten Personalpolitik moderne Rahmenbedingungen schaffen, sichern ihre Zukunftsfähigkeit. Eine solche Personalpolitik ist somit Investitionspolitik. Gesamtwirtschaftlich trägt die lebensphasenorientierte Personalpolitik zur Standortpolitik bei.**

Zusammenfassend gilt:

Nachhaltigkeit in der Personalpolitik → Berücksichtigung der Lebensphasen in der Personalpolitik → Lebensphasenorientierte Personalpolitik → Investitionspolitik

II. WIE WIRD EINE LEBENSPHASEN- ORIENTIERTE PERSONALPOLITIK UMGESETZT?

1. GRUNDSÄTZLICHES

Die Lebensphasenorientierte Personalpolitik ist eng verknüpft mit der Nachhaltigkeit und nimmt vor dem Hintergrund der Trends und Entwicklungen den Status einer Investitionspolitik ein.

Inhaltlich bildet sie das magische Dreieck der Nachhaltigkeit in der Personalpolitik mit seinen Perspektiven „lebenslanges Lernen und lebenslanger Kompetenzerhalt“, „lebenslange Motivation“ sowie „lebenslange Gesundheit und lebenslanges Wohlbefinden“ ab. Durch diese Langfristigkeit steht nicht nur eine Lebensphase, sondern eine

Vielzahl von Lebensphasen im Fokus, was im betrieblichen Kontext mit einer Berufsphasenbetrachtung einhergeht.

Wie bereits gezeigt, ist die Lebensphasenorientierte Personalpolitik nicht losgelöst von den Trends in der Arbeitswelt und den damit verbundenen Konsequenzen, sondern spiegelt diese wider. Daraus resultieren dann ihre drei Dimensionen, die das Abbild der drei wichtigen, zusammengefassten Trendbereiche sind (siehe Abbildung 4).

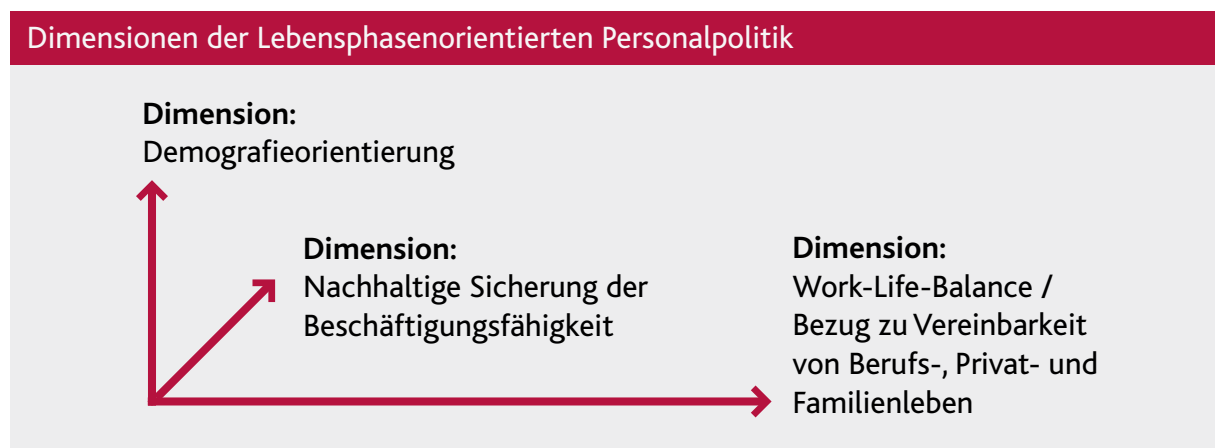


Abb. 4: Die Dimensionen der Lebensphasenorientierten Personalpolitik

Eine grundlegende Dimension ist die Entwicklung und Erhaltung der nachhaltigen Beschäftigungsfähigkeit unter Berücksichtigung der Lebensphasen, die durch unterschiedliche Lebens- und Berufssituationen und Lern- und Leistungsmuster gekennzeichnet sind. Um den Herausforderungen in der Arbeitswelt sowie den persönlichen Lebensphasen des Weiteren gerecht zu werden, bedarf es der Demografieorientierung z. B. im Zusammenhang mit der Verlängerung der Lebensarbeitszeit, der Verschiebung der Altersstruktur (Zunahme von Älteren und sinkender Anteil von Nachwuchs) sowie dem Umgang von Vielfalt in der Belegschaft. Darüber hinaus ist als dritte Dimension die Work-Life-Balance, insbesondere die Vereinbarkeit von Berufs-, Privat- und Familienleben verankert. Sie trägt dazu bei, in Balance zu bleiben. An dieser Stelle sei explizit angemerkt, dass diese drei Dimensionen zu den wesentlichen Schlüsselfaktoren im betrieblichen und personalwirtschaftlichen Umgang mit den Fachkräfteengpässen gehören.

Die Definition und die Dimensionen lassen sich in fünf Leitfragen konkretisieren. Diese Leitfragen sollten Basis einer jeden Lebensphasenorientierten Personalpolitik sein:

- Wie kann die Beschäftigungsfähigkeit der Beschäftigten unter Berücksichtigung der Lebensphasen und der Verlängerung der Lebensarbeitszeit gefördert werden?
- Wie lassen sich Beschäftigte, insbesondere Fachkräfte für Unternehmen gewinnen und in Unternehmen langfristig binden?

- Wie können die unterschiedlichen Werte sowie Denk- und Handlungsmuster der verschiedenen Generationen und Beschäftigtengruppen berücksichtigt werden?
- Wie lassen sich Lebens- und Berufsphasen miteinander vereinbaren?
- Wie lässt sich der so genannte „Lebensstau“ - die „Rush Hour“ - entzerren?

Daraus ergeben sich dann zwangsläufig die Ziele der Lebensphasenorientierten Personalpolitik:

- Der Erhalt und die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit auch über eine verlängerte Lebensarbeitszeit hinweg.
- Die Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, insbesondere (potenziellen) Fachkräften.
- Vereinbarkeit von Berufs-, Privat- und Familienleben.
- Entzerrung des Lebensstaus.
- Individualisierung der Personalpolitik.

Die Lebensphasenorientierte Personalpolitik ist keine Ad-Hoc-Entwicklung. Vielmehr lässt sich über die Jahre hinweg folgender Entwicklungspfad identifizieren (Abbildung. 5):

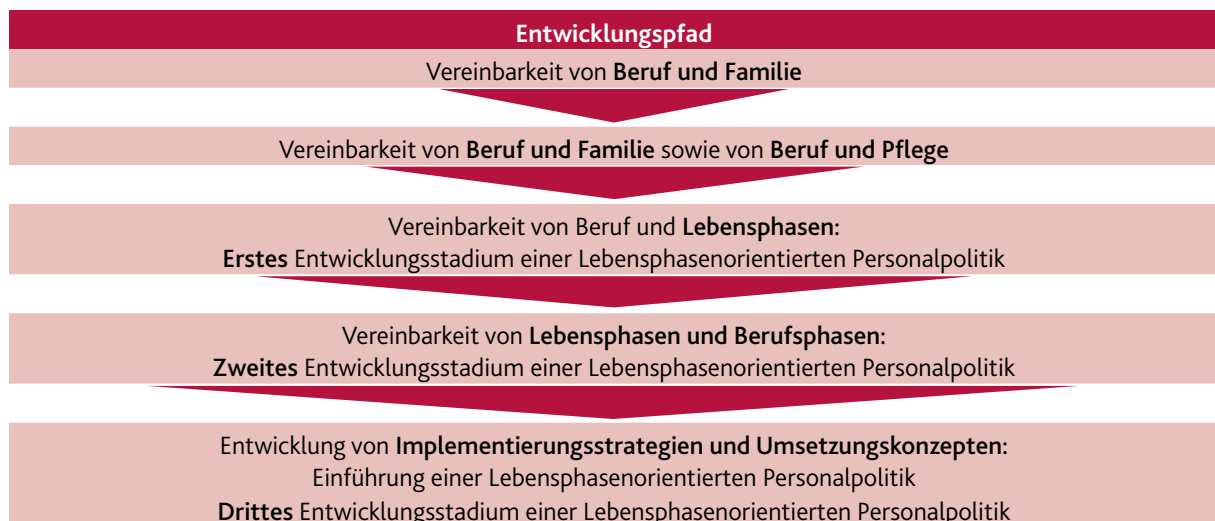


Abb. 5: Entwicklungspfad der Lebensphasenorientierten Personalpolitik

2. DAS KONZEPT DER LEBENSPHASEN-ORIENTIERTEN PERSONALPOLITIK

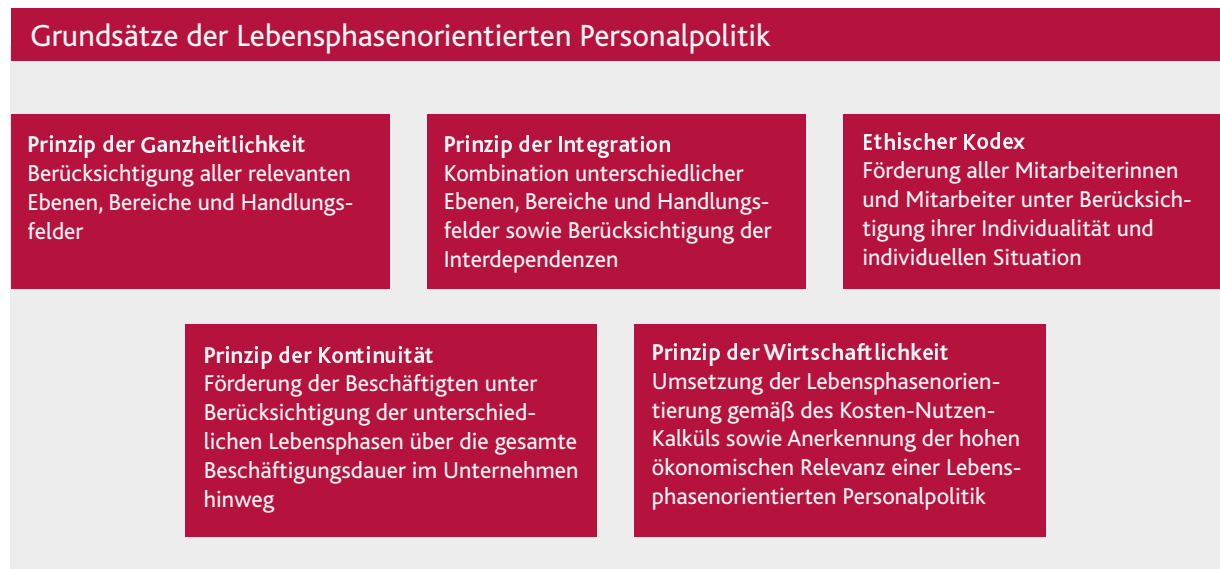


Abb. 6: Grundsätze der Lebensphasenorientierten Personalpolitik

Um eine Lebensphasenorientierte Personalpolitik zu gestalten, reicht es nicht aus, die drei Dimensionen „Förderung und Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit“, „Demografieorientierung“ sowie „Vereinbarkeit von Berufs-, Privat- und Familienleben / Work-Life-Balance“ im Sinne einer einfachen Kombination von möglichen Instrumenten und Maßnahmen zum Einsatz zu bringen. Vielmehr ist es notwendig, dass alle relevanten Unternehmensfelder einbezogen werden, die Aktivitäten in Bezug auf die Lebensphasenorientierung aufeinander abgestimmt und miteinander verknüpft sind sowie Wechselwirkungen berücksichtigt werden. Es bedarf einer Verknüpfung der betrieblichen Notwendigkeiten mit den Zielen, Bedürfnissen und Interessen der Beschäftigten.

Die Lebensphasenorientierung setzt somit ein ganzheitliches und integratives Unternehmenskonzept voraus, das den Grundsätzen der obigen Grafik gerecht wird: ³⁵

Die Ganzheitlichkeit und die integrative Komponente des Konzepts zeigen sich darin, dass zum einen alle relevanten betrieblichen Handlungsfelder berücksichtigt sind und zum anderen die individuelle Situation der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen abgebildet sind. Die individuelle Situation der Menschen wiederum spiegelt sich in der Lebensphase und in der Berufsphase wider. Wird das Konzept der Lebensphasenorientierten Personalpolitik konsequent zu Ende gedacht, entsteht eine Konzeption, die ein hohes Maß an Individualisierung aufweist. „Mitarbeiter, Mitarbeiterinnen und Führungskräfte werden dort abgeholt, wo sie stehen“. Damit wird aber auch deutlich, dass ein solches Konzept schnell an die Grenzen der Praktikabilität stößt und letztlich Gefahr läuft, als „theoretisch, aber nicht umsetzbar“ eingestuft zu werden. Es bedarf also eines Ordnungssystems, das in ausreichendem Maß die Lebens- und Berufssituation der Beschäftigten abbildet und gleichzeitig für den Betrieb anwendbar ist.

Ein solches Systematisierungssystem im Sinne der Lebensphasenorientierten Personalpolitik nimmt einerseits die unterschiedlichen privaten Lebensphasen sowie die beruflichen Phasen, in denen sich Beschäftigte befinden, in den Blick und macht andererseits eine Zuordnung zu gängigen betrieblichen Handlungsfeldern möglich, was eine Verknüpfung zu bereits vorhandenen personalpolitischen Instrumenten und Maßnahmen zulässt.³⁶

Damit weist das Konzept der Lebensphasenorientierten Personalpolitik drei Ebenen auf:

- Lebensphasen
- Berufsphasen
- Handlungsfelder

Abbildung 7 veranschaulicht diesen Zusammenhang:

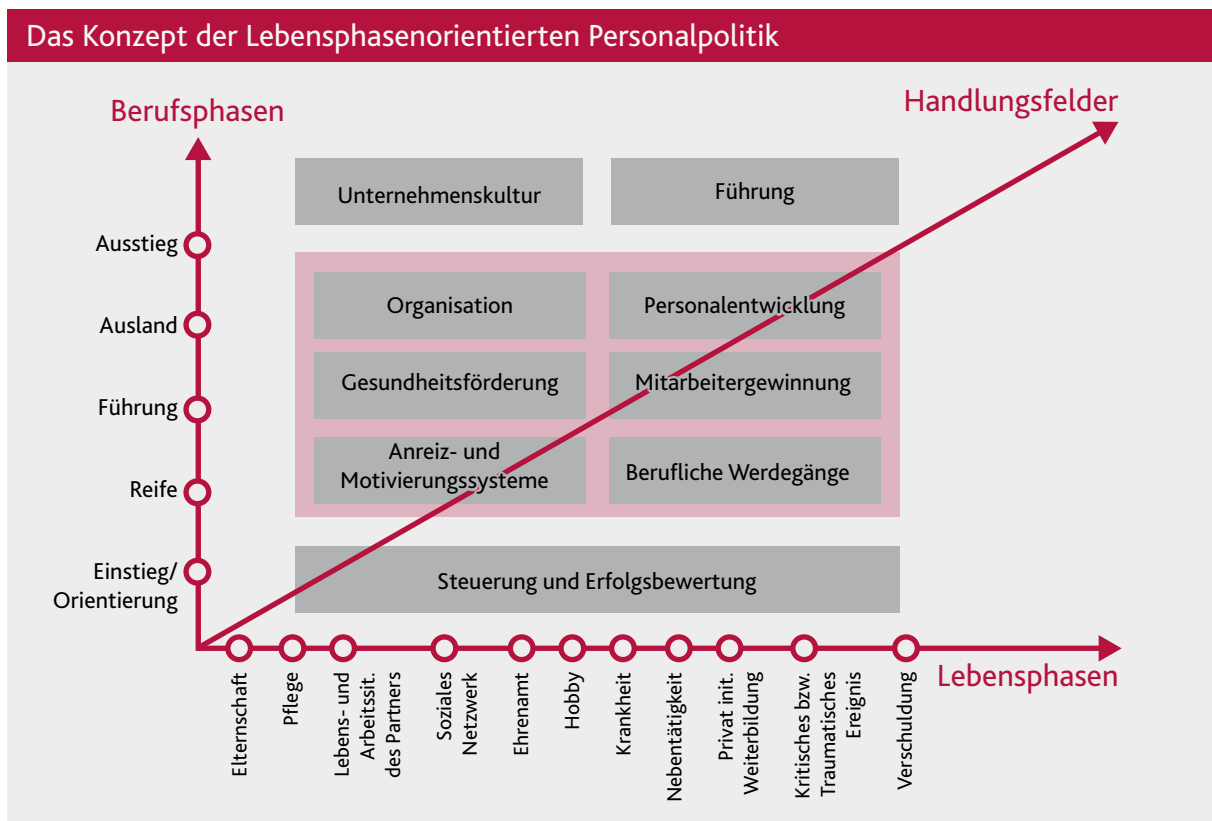


Abb. 7: Das Konzept der Lebensphasenorientierten Personalpolitik

3. LEBENS- UND BERUFSPHASEN

Das Leben eines jeden Menschen ist im privaten Bereich durch Höhen und Tiefen, prägende Ereignisse und auch durch außerberufliches Engagement gekennzeichnet. Beschäftigte geben diese persönlichen Belange nicht „an der Werkspforte ab“ – vielmehr können sich daraus im kritischen Falle erhebliche Herausforderungen auch auf betrieblicher Seite ergeben, wenn Leistungsfähigkeit, Motivation und Qualifikation in Mitleidenschaft gezogen werden.

Obgleich aufgrund von Überlappungen im Lebensverlauf sowie nicht klar abgrenzbaren Zeithorizonten streng genommen eher von **Lebens-**

hintergründen auszugehen ist, soll aufgrund des bereits eingeführten und eingängigeren Begriffes im Folgenden weiterhin von **Lebensphasen** gesprochen werden.

Zu den relevanten **Lebensphasen** zählen im **familiären Bereich**:

- **Elternschaft**
- **Pflege**
- **Lebens- und Arbeitssituation des Partners**
- **Soziales Netzwerk**

Sie lassen sich wie folgt beschreiben: ³⁷

Pflege

Nicht selten übernehmen Beschäftigte parallel zum Beruf die Verantwortung für die Pflege und Unterstützung pflegebedürftiger Menschen. Neben der zusätzlichen Verantwortung belasten pflegende Beschäftigte oftmals enorme physische und psychische Probleme.

Elternschaft

Mit der Geburt oder Adoption eines Kindes und damit mit dem Übergang in die Elternschaft gehen gleichwohl für Mütter und Väter verschiedene Elternpflichten sowie die Übernahme von Verantwortung und Zuwendung für ein Kind bzw. mehrere Kinder einher.

Lebens- und Arbeitssituation des Partners

Arbeitswechsel, Arbeitszeiten, Auslandsaufenthalte, Kinderbetreuung, Überstunden und Karriereplanung sind nur einige Beispiele für den Abstimmungsbedarf mit dem Lebenspartner oder der Lebenspartnerin. Insbesondere sogenannte Dual Career Couples (Paare, in denen beide Partner eine Karriere anstreben oder verwirklicht haben), aber z. B. auch Paare in Schichtarbeit, sehen sich häufig mit der Aufgabe konfrontiert, eine Balance zwischen den Verpflichtungen gegenüber dem Arbeitgeber und dem Partner bzw. der Partnerin herzustellen.

Soziales Netzwerk

Ein soziales Netzwerk wird durch die Zugehörigkeit zu einer Gruppe oder einer Gesellschaft bestimmt. Teil des sozialen Netzwerkes sind in der Regel Familie und Freunde, aber auch Bekannte, zu denen eine eher lose Beziehung besteht. Mittlerweile werden diese Netzwerke auch mit Unterstützung von Social Media gepflegt.

Daneben lassen sich auch Lebensphasen identifizieren, die außerfamiliär sind. Dazu zählen:

- Ehrenamt
- Hobby
- Krankheit
- Nebentätigkeit
- Privat initiierte Weiterbildung
- Kritisches bzw. traumatisches Ereignis
- Verschuldung

Im Detail stellen sie sich folgendermaßen dar: ³⁸

Ehrenamt

Ehrenamtlich aktiv zu sein, bedeutet, sich beispielsweise in Vereinen, Initiativen, Projekten, Selbsthilfegruppen oder Einrichtungen, wie Kindergärten und Schulen, unentgeltlich zu engagieren. Im Rahmen dieses Engagements sind zum Teil bestimmte zeitliche Rahmenbedingungen einzuhalten, wie z. B. Dienstpläne. Ebenso kann es zu vergleichsweise kurzfristigen Einsätzen, beispielsweise der Freiwilligen Feuerwehr oder des Technischen Hilfswerks kommen, die Abwesenheitszeiten im Unternehmen nach sich ziehen.

Nebentätigkeit

Eine steigende Zahl von Menschen geht heute mehr als einer Beschäftigung nach, wobei vorwiegend persönliche Motive, wie ökonomische Zwänge oder die Suche nach beruflicher Erfüllung für die Aufnahme einer Nebentätigkeit ursächlich sind.

Hobby

Im Sinne eines Ausgleichs zwischen Erwerbs- und Privatleben sucht eine Vielzahl von Beschäftigten die Selbstverwirklichung in Freizeitaktivitäten. Diese nebenberuflichen Aktivitäten reichen von sportlichen Tätigkeiten bis hin zu künstlerischen Interessen o. ä.

Krankheit

Krankheitsbedingte Fehltag der Beschäftigten stellen unter Umständen eine Herausforderung für Arbeitnehmer bzw. Arbeitnehmerinnen und Arbeitgeber dar. Dabei ist zu unterscheiden zwischen kürzeren Krankheitszeiträumen und chronischen Erkrankungen, die einen Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin dauerhaft in Bezug auf Art und Umfang der Tätigkeit beeinträchtigen.

Privat initiierte Weiterbildung

Die private Weiterbildung dient ebenso wie die betriebliche Weiterbildung der Entfaltung der Persönlichkeit eines Menschen und seinem beruflichen Fortkommen. In der Regel findet diese Form der Weiterbildung außerhalb der Arbeitszeit statt und wird von den Teilnehmern freiwillig wahrgenommen, oft auch verbunden mit einem finanziellen Beitrag.

Kritisches bzw. traumatisches Ereignis

Traumatische Ereignisse bieten keinen Raum für vorhersehbare Erfahrungsspielräume und werden von den Betroffenen in Abhängigkeit von der Schwere des Ereignisses teils ohnmächtig wahrgenommen. Häufig stehen traumatische Ereignisse in Verbindung mit dem Tod oder dem schweren Leid einer nahestehenden Person. Des Weiteren führen gewalttätige Angriffe auf die eigene Person, Entführungen, Geiselnahmen oder Terroranschläge zu traumatischen Ereignissen, die das Leben eines Menschen erheblich verändern, wenn nicht sogar gefährden können. Unter kritischen Ereignissen werden solche verstanden, die nicht zwangsläufig einen traumatischen Charakter annehmen, dem Einzelnen jedoch dennoch ein hohes Maß an zeitlichem und emotionalem Einsatz abverlangen, wie z. B. Trennungen / Scheidungen, etc.

Verschuldung

Mitarbeiter, die verschuldet sind, haben häufig derart hohe finanzielle Verbindlichkeiten, dass eine Tilgung mit dem vorhandenen Einkommen nicht möglich ist. Können Betroffene die Schuldenberge nicht mehr selbstständig abbauen, entstehen in der Folge nicht selten zusätzliche Probleme am Arbeitsplatz.

Die skizzierten Lebensphasen sind unabhängig vom Alter und auch unabhängig davon, in welcher beruflichen Phase sich ein Mitarbeiter befindet. Beispielsweise kann auch eine 50-jährige Führungskraft noch einmal Vater werden und entsprechende betriebliche Unterstützung benötigen. Darüber können durchaus mehrere Lebensphasen parallel nebeneinander bestehen (sogenannte Sandwich-Positionen, z. B. bei gleichzeitiger Elternschaft und Pflegeverantwortung).

Inwieweit sich private und berufliche Belange miteinander vereinbaren lassen, hängt nicht zuletzt von den unterschiedlichen Berufsphasen ab, die Beschäftigte im Zuge eines Erwerbslebens durchlaufen.

Relevante Berufsphasen sind:

- **Einstieg / Orientierung**
- **Reife**
- **Führung**
- **Ausland**
- **Ausstieg**

Sie lassen sich folgendermaßen erläutern:³⁹

Einstieg | Orientierung

Mit dem beruflichen Einstieg ist die erste Tätigkeitsaufnahme im Unternehmen angesprochen, häufig gleichzusetzen mit dem Beginn der Berufsausbildung und der ersten festen Anstellung. Dies können Auszubildende in der Erstausbildung sein, ebenso Akademiker und Akademikerinnen, die nach dem Studium ihrer ersten Tätigkeit nachgehen.

Im Hinblick auf die berufliche Orientierung ist zu unterscheiden zwischen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, die einen Stellenwechsel vornehmen und in das Unternehmen neu eintreten sowie Beschäftigten, die sich innerhalb der Organisation verändern und eine neue Tätigkeit ausüben. Auch Beschäftigte, die nach einer mehrjährigen Elternzeit oder Pflegezeit in den Beruf zurückkehren, die sogenannten „Wiedereinsteiger“ sind beispielsweise dazu zu zählen.

Kommt ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin nach einem längeren Auslandsaufenthalt in das Mutterunternehmen zurück, handelt es sich auch vielfach um eine berufliche Neuorientierung.

Reife

In der Regel wird denjenigen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, die eine gute Leistung erbringen und über ein großes Know-how verfügen, berufliche Reife zugesprochen. Nicht selten gelangen diese Beschäftigten an einen Punkt, an dem kein wesentliches Entwicklungspotenzial mehr im Rahmen ihrer Funktion vorhanden ist. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von der Entstehung eines sogenannten Karriereplateaus. Es handelt sich um Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die im Laufe ihres Berufslebens langjährige Erfahrungen im Rahmen von Fach- und Projektaufgaben gesammelt haben und die als Know-how-Träger des Unternehmens bezeichnet werden können. Eine weitere berufliche Karriereentwicklung „nach oben“ ist seitens des Unternehmens teilweise nicht zu realisieren und wird auch von den Beschäftigten nicht zwangsläufig gewünscht.

Ausland

Ein beruflicher Standortwechsel ins Ausland bedeutet, einen vergleichsweise einschneidenden Wechsel des Lebensumfeldes vorzunehmen und je nach Zielland auch kulturellen Veränderungen gegenüber zu stehen. Hier von sind nicht nur der Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin selbst betroffen, sondern auch sein bzw. ihr Partner oder Partnerin oder auch Familie, deren Leben durch den Auslandsaufenthalt ebenfalls maßgeblich bestimmt werden kann. Die Dauer der Auslandphase kann unterschiedlich lange andauern. Nicht selten steht ein Auslandsaufenthalt einer bestimmten Lebensphase des Beschäftigten und dessen Familie entgegen, welches zu Vereinbarkeitsproblemen mit dem Familienleben führen kann.

Führung

Mit der Übernahme einer ersten Führungsverantwortung entstehen enorme Herausforderungen bezüglich der Identifikation mit der neuen Rolle und der Abgrenzung gegenüber den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen. Aber auch für Beschäftigte, die sich bereits in einer Führungsposition etabliert haben, können bestimmte Lebensereignisse, wie z. B. der Eintritt eines Pflegefalls in der Familie oder die Geburt eines Kindes dazu führen, dass diese nicht mehr in vollem Umfang der zu tragenden Verantwortung nachkommen können oder wollen.

Ausstieg

Ein Ausscheiden des Mitarbeiters oder der Mitarbeiterin aus dem Unternehmen ist aus vielen Gründen möglich. So verlassen nicht selten Auszubildende nach erfolgreichem Abschluss der Ausbildung Unternehmen, um weitere Erfahrungen zu sammeln oder sich weiterzubilden. Auch die Inanspruchnahme der gesetzlichen Eltern- oder Pflegezeit bedeutet einen kurzfristigen Ausstieg aus dem Erwerbsleben, der idealerweise mit bestimmten Maßnahmen auf Unternehmensseite zur Gewährleistung eines reibungslosen Wiedereinstiegs einhergehen sollte. Von einem Ausstieg spricht man darüber hinaus gleichermaßen bei einem internen Abteilungs- oder Bereichswechsel sowie bei dem endgültigen Verlassen des Arbeitgebers, sei es zur beruflichen Neuorientierung oder am Ende des Erwerbslebens. Insbesondere der Eintritt in den Ruhestand kann als eine kritische Phase erlebt werden, da sich die Lebensverhältnisse und -umstände des ehemaligen Beschäftigten grundlegend verändern.

Auch die beruflichen Phasen sind zum großen Teil altersunabhängig. Sie können sich wiederholen und erfolgen nicht zwangsläufig chronologisch. Beispielsweise kann auch mit 45 Jahren der Start einer neuen Karriere im Unternehmen unternommen werden, nachdem der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin einige Jahre zuvor im Ausland für eine Tochtergesellschaft tätig war. Zudem müssen nicht alle Berufsphasen durchlaufen werden. Einige Beschäftigte werden in ihrer Erwerbsbiografie keinen Auslandseinsatz haben und / oder nicht die Führungslaufbahn einschlagen.

Um Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Lösungswege für ihre individuellen Bedarfssituationen anbieten zu können, wird nach Maßnahmen und Instrumenten gesucht, die sowohl für die jeweilige Berufsphase als auch für die entsprechende Lebensphase des Beschäftigten passend sind. Diese Zusammenführung von Lebens- und Berufsphasen wird als „Matching“ bezeichnet.

Die Abbildung 8 auf der folgenden Doppelseite gibt einen Überblick über einige ausgewählte Maßnahmen, mit denen sich ein solches „Matching“ von Lebens- und Berufsphasen erreichen lässt.

Der Blick auf das „Matching“ zeigt, dass es eine Fülle von Einzelmaßnahmen gibt, die eine Lebensphasenorientierte Personalpolitik ausmachen. Er zeigt allerdings auch, dass

- viele dieser Maßnahmen Beschäftigten in unterschiedlichen Lebens- und Berufsphasen gleichermaßen dienen,
- die Instrumente nicht neu sind, sondern zu den Bewährten zählen, mit denen Unternehmen bereits Erfahrungen gesammelt haben,
- die Instrumente und Maßnahmen betrieblichen Handlungsfeldern zugeordnet werden können.

Es geht also darum, ein bestehendes Instrumentarium und Maßnahmenbündel passgenau und zielgerichtet einzusetzen. Neu ist die Systematisierung, mit der der Versuch unternommen wird, in die Vielfältigkeit und in mit der Individualisierung verbundene Unübersichtlichkeit Ordnung zu bringen.

Um der Vielfalt der Lebensphasen sowie der Differenziertheit eines Berufslebens gerecht zu werden, wird nun nicht mehr von der „Vereinbarkeit von Berufs-, Privat- und Familienleben“ gesprochen, sondern die Begrifflichkeit „Vereinbarkeit von Lebensphasen und Berufsphasen“ verwendet.

Lebensphasen	Berufsphasen	Einstieg / Orientierung	Reife
Elternschaft		Informationen; Beratung; Services für die Familie; Flexible Arbeitsmodelle (Zeit / Ort); Kontakthalteprogramme während der Elternzeit; Wiedereinstiegsprogramme	Flexible Arbeitsmodelle (Zeit / Ort); Informationen; Beratung; Services für die Familie; Sensibilisierung von Führungskräften; Freistellung; Kontakthalteprogramme während der Elternzeit; Wiedereinstiegsprogramme
Pflege		Informationen; Beratung; Erfahrungsaustausch; flexible Arbeitsmodelle (Zeit / Ort); Kontakthalteprogramme während der Elternzeit; Wiedereinstiegsprogramme	Flexible Arbeitsmodelle (Zeit / Ort); Informationen; Beratung; Sensibilisierung von Führungskräften; Freistellung; Kontakthalteprogramme während der Pflegezeit; Wiedereinstiegsprogramme
Lebens- und Arbeitssituation des Partners		Tag der offenen Tür; bei gesuchten Fach- u. Führungskräften Unterstützung bei der Suche nach einem Job für den Partner bzw. die Partnerin	Einladung zu Veranstaltungen auch für den Partner; Dual Career Thematik; Umgang mit der Ablehnung von Arbeitseinsätzen (Beförderung, Ausland etc.) aufgrund des Partners bzw. der Partnerin
Soziales Netzwerk		Werben mit Öffnung für Netzwerke	Flexible Arbeitsmodelle (Zeit / Ort); Freistellung
Ehrenamt		Mitarbeitergespräch; Freistellung; Flexible Arbeitszeiten	Flexible Arbeitsmodelle (Zeit / Ort); Freistellung
Hobby		Mitarbeitergespräch; Freistellung; Flexible Arbeitszeiten; externe Rekrutierung, z. B. über die Platzierung von Stellenanzeigen in Hobbyzeitschriften und auf entsprechenden Websites	Flexible Arbeitsmodelle (Zeit / Ort); Freistellung
Krankheit		Krankenrückkehrgespräch; Unterstützung beim Umgang mit der Krankheit; flexible Arbeitsmodelle; finden eines neuen Ausbildungsberufs; Behindertengerechte Ausbildung	Krankenrückkehrgespräch; Unterstützung beim Umgang mit der Krankheit; flexible Arbeitsmodelle (Zeit / Ort); neue Arbeitsplatzgestaltung; Tätigkeitswechsel; Freihalten der Stelle bei kurz- und mittelfristiger Abwesenheit
Nebentätigkeit		Flexible Arbeitsmodelle (Zeit / Ort)	Flexible Arbeitsmodelle (Zeit / Ort); Freistellung
Privat initiierte Weiterbildung		Flexible Arbeitsmodelle (Zeit / Ort); ggf. finanzielle Unterstützung	Flexible Arbeitsmodelle (Zeit / Ort); Freistellung für Prüfungen bzw. Prüfungsvorbereitung
Traumatisches bzw. kritisches Ereignis		Mitarbeitergespräch; Beratung; Coaching	Mitarbeitergespräch; Coaching; Mentoring; Erstellen von Ausstiegsszenarien; Durchlässigkeit von Werdegängen und Karrieren
Verschuldung		Mitarbeitergespräch; Beratung	Mitarbeitergespräch; Beratung

Abb. 8: Ausgewählte Maßnahmen der Lebensphasenorientierten Personalpolitik für ein „Matching“ von Berufs- und Lebensphasen

Führung	Ausland	Ausstieg (temporär / endgültig)
Kontakthalteprogramme während der Elternzeit; Wiedereinstiegsprogramme; Führungspositionen in Teilzeit; e-/blended Learning; Durchlässigkeit von Werdegängen	Unterstützung bei der Kinderbetreuung beim Auslandseinsatz	Elternzeit; Kontakthalteprogramme
Kontakthalteprogramme während der Pflegezeit; Führungspositionen in Teilzeit; e-/blended Learning	Unterstützung bei der Organisation der Pflege von Angehörigen	Pflegezeit; Kontakthalteprogramme
Dual Career Thematik; Integration der Situation des Partners in Qualifizierungs- und Beförderungsgespräche; Informationen für Partner und Partnerinnen bei größeren PE-Maßnahmen	Sprach- und interkulturelles Training auch für den Partner und die Partnerin	Austrittsgespräch
Förderung von berufs- und tätigkeitsbezogenen Netzwerken; Akzeptanz des Engagements von Führungskräften in Netzwerken	Soziale Netzwerke als Hilfestellung für die Integration im Ausland	Soziale Netzwerke als Hilfestellung im Übergang in den Ruhestand; Soziale Netzwerke als Unterstützung bei temporären Ausstiegen (Informationen, Beratung, Austausch)
Anerkennung der im Ehrenamt erworbenen Fähigkeiten bei der Personal- und Kompetenzentwicklung	Vermittlung von Ehrenamtsbörsen im Ausland	Gleitender Übergang zwischen Erwerbsarbeit und Ausstieg (schrittweise Altersteilzeit)
Anerkennung der im Hobby erworbenen Fähigkeiten bei der Personal- und Kompetenzentwicklung	Informationen über Möglichkeiten zur Ausübung des Hobbys am Bestimmungsort	Gleitender Übergang zwischen Erwerbsarbeit und Ausstieg (schrittweise Altersteilzeit)
Krankenrückkehrgespräch; Verschiebung von Karriereschritten; Verschiebung von Qualifizierungen; Teilzeit-Qualifizierung; Freistellungen; Arbeitsplatzwechsel	Vorzeitige Rückkehr bei Bedarf	Krankenzzeit; Kontakthalten während der Krankenzzeit; kleine Aufmerksamkeiten, wie Blumen etc.
Anerkennung der in der Nebentätigkeit erworbenen Fähigkeiten bei der Personal- und Kompetenzentwicklung	Aufstockung des Tätigkeitsumfangs	Gleitender Übergang zwischen Erwerbsarbeit und Ausstieg
Anerkennung der in der Weiterbildung erworbenen Fähigkeiten bei der Personal- und Kompetenzentwicklung	Heimreise zur Teilnahme an Prüfungen bei Fernkursen	Kontakthalten während länger andauernden Freistellungen zur Weiterbildung
Coaching; Mentoring; Persönlichkeitsentwicklungseminare; Sabbatical	Vorzeitige Rückkehr bei Bedarf	Sabbatical; Outplacement
Mitarbeitergespräch; Beratung	Vorzeitige Rückkehr bei Bedarf	Mitarbeitergespräch; Beratung

4. HANDLUNGSFELDER

Zur weiteren Verbesserung der Systematisierung liegt es nun nahe, die Maßnahmen in personalpolitische Handlungsfelder einzuteilen. Bei der Zusammenführung der Maßnahmen in Handlungsfelder fällt auf, dass es sich zum großen Teil um solche Handlungsfelder handelt, die mittlerweile zum üblichen Repertoire der Personalpolitik zählen.

Unternehmenskultur und Führung stellen dabei gewissermaßen den Rahmen dar. Dementsprechend erweisen sich Maßnahmen und Instrumente, die diesen beiden Handlungsfeldern zugeordnet werden können, als allgemeingültig. Das heißt, dass sie größtenteils unabhängig von den individuellen Lebens- und Berufsphasen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind. Gleichzeitig stellen sie das normative und strategische Fundament der lebensphasenorientierten Personalpolitik dar.

Die **Steuerung und Erfolgsbewertung** als Handlungsfeld lässt sich ebenfalls nicht bestimmten Lebens- und Berufsphasen zuordnen. Da sie das

Ziel der Evaluierung der Wirkung der Handlungsfelder, Instrumente und Maßnahmen hat, befindet sie sich auf einer anderen logischen Ebene. Nichtsdestotrotz gehört das Handlungsfeld „Steuerung und Erfolgsbewertung“ zur lebensphasenorientierten Personalpolitik.

In den Handlungsfeldern **Organisation, Personalentwicklung, Mitarbeitergewinnung**, bei den **beruflichen Werdegängen** und hinsichtlich der **Anreiz- und Motivationssysteme** lassen sich hingegen lebens- und berufsphasenspezifische Ansätze herausarbeiten.

Das Handlungsfeld der **Gesundheitsförderung** scheint eine Sonderstellung einzunehmen. Auf den ersten Blick mag ein Bezug insbesondere zu den einzelnen Lebensphasen vorliegen. Eine detaillierte Auseinandersetzung mit der Thematik zeigt jedoch, dass die Instrumente und Maßnahmen der Gesundheitsförderung lebens- und berufsphasenunabhängig sind. Sie gelten generell.



Abb. 9: Die Handlungsfelder der lebensphasenorientierten Personalpolitik

Das richtige Handlungsfeld und Instrument für die jeweilige Situation des Beschäftigten und des Unternehmens in der richtigen Art und Weise anzuwenden – das ist die Herausforderung einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik!

Im Folgenden werden die Handlungsfelder kurz dargestellt und **praxisnahe Gestaltungstipps** vorgestellt. An dieser Stelle soll deutlich zum Ausdruck gebracht werden, dass die im Bereich „Praxisnahe Gestaltungstipps“ genannten Punkte **nicht als „To-Do-Liste“** zu verstehen sind, sondern eine Auswahl an möglichen Instrumenten darstellen, aus der jeder einzelne Betrieb entsprechend seiner Größe und Situation die passenden auswählen kann. Einige Gestaltungstipps lassen sich mehreren Handlungsfeldern zuordnen. Sie sind mehrdimensional und wirken übergreifend.

4.1 Unternehmenskultur und Führung als Fundament

Unternehmerischer Erfolg ist abhängig von der engagierten Strategieumsetzung durch die Mitarbeiter, Mitarbeiterinnen und Führungskräfte. Ihre Kreativität, Flexibilität, Innovationskraft und ihre Teamarbeit im Alltag sind Grundlage dafür, die Ziele des Unternehmens zu erreichen.

Nicht allein der Standort, die Produkte und Dienstleistungen, der Vertrieb und die Systeme sind entscheidend für langfristige Leistungsstärke, sondern ebenso die Einstellung und das Bewusstsein der im Betrieb arbeitenden Menschen. Damit rücken Unternehmenskultur, das direkt damit in Verbindung stehende Betriebsklima sowie Führung in den näheren Blickpunkt.

Gut gemeinte Ansätze einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik sind zum Scheitern verurteilt sind, wenn sie nicht auf dem Fundament einer entsprechenden Unternehmens- und Führungskultur aufbauen.

1. Unternehmenskultur

Grundsätzliches

Die Unternehmenskultur spiegelt die Werte und Normen wider, die im Miteinander von Arbeitgebern und Arbeitnehmern gepflegt und gelebt

werden. Sie stellt somit eine Art „Wertefundament“ dar und nimmt dadurch auch maßgeblichen Einfluss auf das Denken und Handeln der Beschäftigten.

Im Zusammenhang mit der Lebensphasenorientierten Personalpolitik wird eine Unternehmenskultur benötigt, die den unterschiedlichen Lebens- und Berufsphasen der Belegschaft Wertschätzung entgegen bringt. Mit dem Aufbau einer lebensphasenorientierten Unternehmenskultur sollen alle Beschäftigten für die Thematik sensibilisiert und die Diskriminierung von Mitarbeitern in spezifischen Lebenssituationen verhindert werden. Eine Unternehmenskultur, die nicht wertschätzend wirkt, verhindert eine nachhaltige Verankerung dieser Thematik im Betrieb und im Bewusstsein aller Beschäftigten. Stattdessen fördert sie die Entwicklung des Lebensstaus.

Hinter einer lebensphasenorientierten – und damit wertschätzenden – Unternehmenskultur steht das Leitbild, dass der Mensch nicht nur ein Funktionsträger im Unternehmen ist, sondern in seiner Ganzheit betrachtet wird – mit seinen Erfahrungen und Emotionen im Beruf sowie im Privat- und Familienleben. Mitarbeiter werden in diesem Sinne dabei unterstützt, ihre Beschäftigungsfähigkeit und Leistungsfähigkeit über das gesamte Berufsleben hinweg zu erhalten – auch in Lebenssituationen, in denen der private Bereich ihnen sehr viel Kraft und Zeit abverlangt, wie z. B.

während des Hausbaus, bei einer schweren Erkrankung bzw. dem Tod eines Angehörigen oder während einer Scheidung. Unabhängig vom Alter und vom Geschlecht der Beschäftigten werden die Lebens- und Berufsphasen der im Betrieb tätigen Menschen in Planungen und Entscheidungen einbezogen.

Die Entwicklung einer Unternehmenskultur in Richtung Lebensphasenorientierung ist ein Prozess, der sich nicht von heute auf morgen vollzieht und mit Hindernissen und Hemmnissen verbunden sein kann. Nicht selten müssen sich Werte, Normen und Orientierungen ändern; es bedarf einer Anpassung der Denk- und Handlungsmuster. Da eine Verhaltensänderung der bzw. des Einzelnen nicht angeordnet werden kann, ist lediglich eine Beeinflussung über Rahmenbedingungen möglich. So bedarf es der Unterstützung durch die Geschäftsleitung, um sicherzustellen, dass vorhandene Ansätze gelebt werden und eine Kontinuität in den Bemühungen des Betriebes zu erkennen ist. Denn die Vertrauensbasis der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wird durch ein nach außen hin lebensphasenorientiertes Auftreten, das sich in den innerbetrieblichen Abläufen nicht widerspiegelt, empfindlich gestört. Dazu gehört auch ein Miteinander, das auf Kommunikation und Austausch setzt – denn wer kennt seine Bedürfnisse besser als die Beschäftigten selbst? Deren Ideen und Wünsche sind in den meisten Fällen oftmals einfacher und kostengünstiger umsetzbar als es für viele Arbeitgeber vorstellbar ist.

Für eine Inanspruchnahme lebensphasenorientierter Instrumente und die Ausschöpfung aller Potenziale, die mit der Umsetzung einhergehen, ist es zudem von essenzieller Bedeutung, dass die Thematik ganzheitlich kommuniziert wird. Ziel interner Kommunikationsmaßnahmen sollte es sein, dass alle Beschäftigten – Neueinstellungen und „Alt“-Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen – das Konzept verstanden und verinnerlicht haben. Dafür ist es zunächst notwendig, alle Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen für die Thematik zu sensibilisieren und ein gewisses Bewusstsein für die Relevanz zu schaffen. Die Kommunikation nach außen sollte das Spiegelbild des internen Agierens sein. Eine Selbstdarstellung nach au-

ßen, die in Widerspruch zur Unternehmenskultur steht, wird über kurz oder lang des „Mehr Scheins als Seins“ überführt werden – nicht zuletzt durch die Menschen selbst, die in der Öffentlichkeit über ihren Arbeitgeber reden. Damit verliert dieser seine Glaubwürdigkeit sowohl auf dem Arbeitsmarkt als auch auf dem Absatzmarkt.

Neben der Kompatibilität von Innen- und Außensicht sowie der damit verbundenen Glaubwürdigkeit sollte die extern ausgerichtete Kommunikationspolitik offensiv die Vorzüge und Errungenschaften des Unternehmens publik machen. Das Motto kann durchaus lauten: „Tue Gutes und rede darüber“. Zudem bedarf es eines regelmäßigen Screenings der Außenwahrnehmung der Arbeitgebermarke (z. B. durch Wettbewerbe oder über Portale zur Arbeitgeberbewertung wie www.kununu.de).

Zum Abschluss sei darauf hingewiesen, dass eine externe Informations- und Kommunikationspolitik nicht nur einseitig, sondern mittlerweile im Sinne des Web 2.0 ausgerichtet ist. Mit anderen Worten: Alle Akteure sind miteinander vernetzt und die Kommunikation gestaltet sich zwei- oder mehrseitig. Mit dieser Vernetzung schwindet dann auch die Kontrolle des Informationsgehalts und der Informations- und Kommunikationskanäle. Ein einmal initiiertes Twitter-Prozess lässt sich kaum mehr aufhalten. Die einzige Möglichkeit, ihn zu stoppen bzw. in den Prozess einzugreifen, besteht in einer Unternehmenskultur im Sinne von Glaubwürdigkeit und Verlässlichkeit, die wiederum von innen wirkt.

Praxisnahe Gestaltungstipps

Die Integration der Lebensphasenorientierung in die Unternehmenskultur kann auf unterschiedliche Weise vonstatten gehen. Dabei kommt es weniger darauf an, möglichst viele Ansätze zu verfolgen. Stattdessen ist es sinnvoll, sich z. B. auf Maßnahmen zu konzentrieren, die für den einzelnen Betrieb in seiner individuellen Situation passend und umsetz-

bar sind. Basierend auf den identifizierten Werten und Normen sind nachfolgend einige dieser Wege dargestellt:

Platzieren Sie die Werte einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik im Leitbild des Unternehmens und machen Sie sie immer wieder zum Thema:

- Verankern Sie im Unternehmensleitbild Ihre lebensphasenorientierte Managementzielsetzung (z. B. „Der Betrieb sieht es als seine Aufgabe an, unternehmerische und persönliche Ziele miteinander zu synchronisieren.“)
- Veröffentlichen Sie das lebensphasenorientierte Leitbild des Unternehmens z. B. im Geschäftsbericht, auf Ihrer Homepage, in sozialen Netzwerken wie Facebook etc.
- Thematisieren Sie die Lebensphasenorientierte Personalpolitik regelmäßig in der laufenden Unternehmenskommunikation, z. B. Betriebszeitung, Betriebsversammlung, Fortbildung. So kann beispielsweise über kurze Anekdoten oder Erfahrungsberichte für die Belange unterschiedlicher Generationen sensibilisiert werden.
- Machen Sie Lebensphasenorientierung zum Bestandteil angeleiteter oder unterstützter Gesprächskreise.

Zeigen Sie Ihre Wertschätzung für alle Mitarbeitergruppen im Unternehmen:

- Beachten Sie die unterschiedlichen Bedürfnisse Ihrer Belegschaft. Seien Sie aufgeschlossen und nehmen Sie zudem keine stereotype Einstellung gegenüber den Personen ein.
- Schaffen Sie ein Bewusstsein dafür, dass Brüche in der Erwerbsbiografie normal sind und nicht zwangsläufig negativ bewertet werden.
- Verwenden Sie dabei in der innerbetrieblichen Kommunikation einen „erweiterten Familienbegriff“, der auch Alleinerziehende, Patchwork-Familien sowie gleichgeschlechtliche Beziehungen einbezieht.
- Etablieren Sie Glückwünsche zu Geburtstagen (auch für Ruheständler), betrieblichen

Jubiläen, Eheschließungen, Geburten, erfolgreich abgeschlossener Ausbildung und privat initiierten Weiterbildungsmaßnahmen etc.

Fördern Sie die Gleichstellung der Geschlechter:

- Achten Sie z. B. bei Neueinstellungen und der Vergabe von Führungspositionen besonders darauf, auch Frauen angemessen zu fördern.
- Überprüfen Sie Ihre Gehaltsstruktur auf versteckte geschlechtsspezifische Ausrichtungen.

Fördern Sie die Eigenverantwortung der Mitarbeiter:

- Präsentieren Sie Ihren Beschäftigten keine „Rundum-Sorglos-Pakete“, z. B. in Bezug auf Services für die Familie und Gesundheitsförderung, sondern bevorzugen Sie „Hilfe zur Selbsthilfe“.
- Unterstützen Sie Mitarbeiterinitiativen wie die Gründung einer Betriebssportgruppe oder einer Kinderbetreuungseinrichtung durch kleine Gesten wie Sachspenden oder bezahlte Freistellungen für Abstimmungsgespräche während der Arbeitszeit.

Fördern Sie Vertrauen im Unternehmen:

- Unterstützen Sie eine „Politik der offenen Türen“. Mit Ausnahme wichtiger Besprechungen sollten die Türen der Führungskräfte bzw. der Geschäftsleitung stets offen sein, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu ermutigen, mit Ideen, Fragen oder Problemstellungen auf ihre Vorgesetzten zuzugehen.
- Stehen Sie zu gegebenen Zusagen bzw. machen Sie den Beschäftigten gegenüber ausschließlich Zugeständnisse, von denen Sie sicher sind, sie in die Tat umsetzen zu können.

Signalisieren Sie, dass außerberufliche Belange akzeptiert werden:

- Führen Sie regelmäßige Mitarbeiterbefragungen durch, die nicht nur die beruflichen,

sondern auch außerberufliche Belange thematisieren und spiegeln Sie die Ergebnisse zeitnah zurück.

- Stellen Sie Ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen einen qualifizierten Ansprechpartner bzw. eine Ansprechpartnerin, ggf. auch nur für wenige Stunden in der Woche, zur Seite, um Hilfestellung in schwierigen Lebenssituationen (z. B. Langzeiterkrankung, Scheidung, Verschuldung etc.) aber auch in schwierigen Berufssituationen zu leisten. Vermitteln Sie alternativ Kontakte zu Beratungsstellen.

- Verbreiten Sie aktiv positive Beispiele einer gelungenen Vereinbarkeit von Lebens- und Berufsphasen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, so um Beispiel mit Berichten von bzw. über Beschäftigte, die ein Ehrenamt ausüben oder die im Hobby aktiv sind, Ereignisse, in denen das Unternehmen für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen unterstützend wirkt, erfolgreiche Wiedereinsteiger nach beruflicher Unterbrechungsphase, Personen des Unternehmens, die sich privat weiterbilden etc.

Engagieren Sie sich für Lebensphasenorientierte Personalpolitik auch in der Öffentlichkeit:

- Halten Sie externe Vorträge und präsentieren Sie Ihre lebensphasenorientierten Maßnahmen, veröffentlichen Sie Artikel in der regionalen Presse, nehmen Sie teil an entsprechenden Wettbewerbsausschreibungen, veranstalten Sie einen „Tag der offenen Tür“ etc.

- Thematisieren Sie ganz bewusst die lebensphasenorientierte Ausrichtung bei Maßnahmen zur Gewinnung neuer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, wie zum Beispiel auf Ausbildungs- und Hochschulmessen, in Stellenausschreibungen und Vorstellungsgesprächen, in Social Media etc.

- Gehen Sie offensiv mit den Vorzügen Ihres Unternehmens in der Öffentlichkeit um – nach dem Motto „Tue Gutes und rede darüber“. Achten Sie dabei auf Glaubwürdigkeit und Kompatibilität zwischen Innen- und Außensicht.

2. Führung

Grundsätzliches

Bei einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik stehen wirtschaftliche Ziele und Mitarbeiterorientierung gleichermaßen im Blickpunkt. Mehr noch: Sie sollen sich gegenseitig bedingen und ergänzen. Diese Verbundenheit muss sich auch auf Führung übertragen. Das heißt: Führungskräfte sollten zwar einerseits durchaus leistungsorientiert agieren, andererseits jedoch auch für unterschiedliche Lebensphasen und die damit einhergehenden Zusammenhänge sensibilisiert sein. Führungskräfte sind als Schnittstelle oder auch als „Promoter von oben“ zu sehen, was die Umsetzung lebensphasenorientierter Maßnahmen angeht. Sie kennen die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aufgrund des engen Kontaktes meist am besten und können erste Ansprechpartner sein, um nach bestmöglichen Lösungen zur Vereinbarkeit von Lebensphasen und Berufsphasen zu suchen. Gleichzeitig kommt den Führungskräften eine besondere Vorbildfunktion zu. Denn erst wenn jede einzelne Führungskraft erkennt, dass sie persönlich einen signifikanten Einfluss auf die Inanspruchnahme der bereitgestellten Maßnahmen hat, kann eine lebensphasenorientierte Personalführung sichergestellt werden.

Damit Führungskräfte dieser Aufgabe gerecht werden können, sind Unternehmens- und Personalverantwortliche in der Pflicht, die Voraussetzungen zu schaffen, um ihre Führungskräfte zunächst einmal auf die Anforderungen vorzubereiten. So sollten Führungskräfte umfassend darüber informiert werden, innerhalb welchen Rahmens Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen im Bedarfsfall geholfen werden kann, welche Möglichkeiten im Unternehmen bestehen und welche Ansprechpartner bzw. Ansprechpartnerinnen für sie vorhanden sind, wenn sie selbst überfragt sind und beratende Hilfestellung benötigen.

Als Beispiel für die besondere Rolle der Führungskräfte sei das Angebot von Teilzeitplätzen für Beschäftigte genannt: Wenn hier ein Vorgesetzter nicht bereit ist, den gegebenenfalls erhöhten or-

ganisatorischen Aufwand zu tragen und auch die relativ strikte Einhaltung der Arbeitszeit zu akzeptieren, sind solche Modelle zum Scheitern verurteilt. Mit den Führungskräften steht und fällt eine Lebensphasenorientierte Personalpolitik. Erfahren geplante und initiierte Maßnahmen ihrerseits keine entsprechende Unterstützung oder sind die Führungskräfte gar nicht ausreichend darüber informiert, verpuffen die Bemühungen mit der Folge einer hohen Demotivation der Belegschaft.

An dieser Stelle sei angemerkt, dass Führungskräfte sich in einer besonderen Position befinden. Denn zum einen besteht ihre Aufgabe darin, den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zu ermöglichen, Lebens- und Berufsphasen miteinander vereinbaren zu können. Zum anderen profitieren sie auch selbst mit ihrem persönlichen Hintergrund von dieser Ausrichtung.

Praxisnahe Gestaltungstipps

Die Integration der Lebensphasenorientierung in Führung kann auf verschiedene Art und Weise gestaltet werden. Die Gestaltungshinweise sind vielfältig. Bei der Wahl und Umsetzung ist auf Passgenauigkeit und Stimmigkeit in Bezug auf die betrieblichen Bedingungen zu achten.

Halten Sie die Führungskräfte dazu an, ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen gegenüber ein „offenes Ohr“ für unterschiedliche Lebenssituationen zu signalisieren:

- Verdeutlichen Sie, dass eine mangelnde Leistungsfähigkeit oder Motivation eines Mitarbeiters oder einer Mitarbeiterin aufgrund einer nicht berücksichtigten privaten bzw. familiären Problemstellung sich äußerst nachteilig auf das Bereichsergebnis auswirken und so letztlich auf die Führungskraft zurückfallen kann.
- Veranstalten Sie Team-Workshops, in denen Führungskräfte und ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ihre Positionen und Bedarfe

klären sowie Verständnis für die Belange des jeweils anderen entwickeln können.

Ermutigen Sie die Führungskräfte, zu ihrer Vorbildfunktion zu stehen:

- Signalisieren Sie deutlich, dass eine gelebte Vereinbarkeit von Lebensphase und Berufsphase nur dann möglich ist, wenn auch die Führungskraft ihre persönlichen Belange offen thematisiert und ihnen gerecht wird.
- Bieten Sie Ihren Führungskräften vollzeitnahe Teilzeitmodelle an, wie z. B. eine Vier-Tage-Woche. Vielfach findet eine solche Vorgehensweise eher Akzeptanz als eine Halbtagsbeschäftigung.

Machen Sie auch private Belange zum Thema in Mitarbeitergesprächen:

- Achten Sie auf eine regelmäßige Einhaltung der Mitarbeitergespräche, um den persönlichen Kontakt zwischen Mitarbeitern, Mitarbeiterinnen und Führungskraft nicht abreißen zu lassen. In solchen Gesprächen ist es möglich, das gegenseitige Entgegenkommen zu fördern und Vorbehalte abzubauen. So ist es z. B. durchaus denkbar, dass eine Führungskraft auf den Wunsch nach einem flexiblen Arbeitsort ablehnend reagiert, da die Befürchtung besteht, dadurch den persönlichen Kontakt zu verlieren. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind jedoch in der Regel weniger an einem Heimarbeitsplatz als vielmehr an der Möglichkeit einer alternierenden Telearbeit bzw. mobiler Arbeit oder schlichtweg dem Angebot, bei einem Betreuungsgengpass fallweise von zuhause tätig sein zu können, interessiert.
- Integrieren Sie bewusst Fragestellungen zu privaten bzw. familiären Belangen in den Gesprächsleitfaden für das Mitarbeitergespräch und halten Sie Führungskräfte dazu an, diese zu berücksichtigen. Machen Sie allerdings deutlich, dass ein Eindringen in die Privatsphäre der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gegen deren Willen zu vermeiden ist.

Heben Sie die Bedeutung der Berücksichtigung privater bzw. familiärer Belange bei der Aufgabenverteilung und bei der Gestaltung der jeweiligen Berufsphase hervor:

- Berücksichtigen Sie bei der Planung und Ausgestaltung von Berufsphasen, dass die Beschäftigten diese mit ihren Lebensphasen vereinbaren müssen. Bieten Sie Unterstützung an.
- Halten Sie Ihre Führungskräfte dazu an, Sonderaufgaben möglichst nicht an Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu vergeben, die zum gleichen Zeitpunkt im privaten Bereich eine hohe Belastung zu bewältigen haben.
- Machen Sie den Führungskräften deutlich, dass sich die Überlastung eines Mitarbeiters oder einer Mitarbeiterin nicht selten in der Kündigung äußert. Hierbei kann es sich sowohl um eine innere Kündigung handeln als auch um das Verlassen des Unternehmens.

Fördern Sie bei Ihren Führungskräften die Flexibilität im Denken:

- Führen Sie den Führungskräften positive Beispiele einer gelungenen Vereinbarkeit von Lebens- und Berufsphasen vor Augen, ggf. in Form ungewöhnlicher Modelle mit „Aha-Effekt“.
- Thematisieren Sie offen das Spannungsfeld, in dem sich viele Führungskräfte dadurch befinden, dass einerseits Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit Bedürfnissen und Wünschen an sie herantreten, sie jedoch andererseits bestimmte Vorgaben und Ziele zu erreichen haben und suchen Sie gemeinsam nach Lösungen.

Dringen Sie auf die Verbindlichkeit von Zusagen in Bezug auf die Vereinbarkeit von Lebensphasen und Berufsphasen:

- Verdeutlichen Sie, dass kaum etwas das Vertrauensverhältnis zwischen Mitarbeitern, Mitarbeiterinnen und Führungskraft so empfindlich stören kann wie Versprechungen, die nicht eingehalten werden.

- Halten Sie Ihre Führungskräfte dazu an, nur Zusagen zu geben, von denen Sie sicher sind, dass sie erfüllt werden können.

Sensibilisieren Sie die Entscheider für die Lebensphasenorientierung:

- Nutzen Sie Führungskräfte-Seminare, „Kaminabende“ oder Führungsnachwuchskreise (auch unternehmensübergreifend), um für die Notwendigkeit einer lebensphasenorientierten Personalpolitik zu sensibilisieren, auf die Erfordernis der Auflösung des Lebensstaus aufmerksam zu machen und positive Beispiele zu verbreiten. Auf diese Weise ist auch ein Austausch über ggf. auftretende Problemstellungen und deren Lösungsmöglichkeiten denkbar. Darüber hinaus ist gerade bei älteren Führungskräften zu beobachten, dass sie sich im persönlichen Gespräch mit Kollegen und Kolleginnen eher von positiven Aspekten einer flexibleren Arbeitszeit- und Arbeitsortgestaltung überzeugen lassen als durch reine Informationsvermittlung, beispielsweise durch die Personalabteilung.
- Etablieren Sie Lebensphasenorientierung als Bestandteil der Zielvereinbarungen der Führungskräfte.

Bieten Sie Ihren Führungskräften Hilfestellung für die Umsetzung flexibler Arbeitszeiten und Arbeitsorte:

- Informieren Sie die Führungskräfte umfassend und regelmäßig über die Möglichkeiten flexibler Arbeitszeitgestaltung sowie einer Flexibilisierung des Arbeitsortes.
- Achten Sie darauf, dass es den Führungskräften möglich ist, flexibel, aber doch anhand vorgegebener Strukturen auf Mitarbeiterbedürfnisse reagieren zu können. Bedenken Sie dabei, dass die Bereitschaft einer Führungskraft, lebensphasenorientierte Flexibilität zu unterstützen, umso größer ist, je geringer der Aufwand sich darstellt, der für sie damit verbunden ist. Lassen Sie daher auch die Führungskräfte mit dem ggf. anfallenden organisatorischen Aufwand nicht alleine.

Verdeutlichen Sie, dass ein „Loslassen“ von absoluter Kontrolle hin zu Vertrauen erforderlich ist:

- Machen Sie leistungsorientiertes Führen, das weniger auf das „Wann“ und „Wo“ der Arbeitserledigung, als vielmehr auf das Ergebnis abzielt, zum Thema in Führungskräfte-Seminaren.
- Halten Sie Führungskräfte dazu an, Beschäftigte bei entsprechender Eignung in einen anderen Arbeitsbereich wechseln zu lassen und nicht an sich binden zu wollen. Zum einen steht es der Förderung der Beschäftigungsfähigkeit im Wege, wenn Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen der Wechsel in eine ihrer Qualifikation entsprechende Tätigkeit bzw. in einen Bereich, der ihnen neue berufliche Perspektiven eröffnet, verwehrt wird. Zum anderen kann die Motivation und Leistungsbereitschaft darunter leiden, an einem Arbeitsplatz verbleiben zu müssen, an dem der bzw. die Betreffende über- oder unterfordert ist oder sich die privaten bzw. familiären Belange kaum mit den beruflichen Anforderungen in Einklang bringen lassen.

Ermutigen Sie die Führungskräfte dazu, ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen Freiräume zu gewähren:

- Machen Sie deutlich, dass die Gewährung von Freiräumen unabdingbar zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit der Menschen gehört.
- Führen Sie den Führungskräften vor Augen, dass Freiräume nicht mit einer verringerten Leistungsorientierung einhergehen, sondern vielmehr zur Entfaltung von Potenzialen beitragen können.

Etablieren Sie das Vermitteln zwischen den Angehörigen unterschiedlicher Generationen als Führungsaufgabe:

- Führen Sie den Führungskräften die Folgen des demografischen Wandels durch eine Fortschreibung des Durchschnittsalters in ihrem eigenen Führungsbereich vor Augen.
- Informieren Sie die Führungskräfte umfassend über die unterschiedlichen Wertevorstellungen der Generationen in ihrem Führungsbereich und zeigen Sie ihnen Wege auf, diesen gerecht zu werden. Machen Sie Ihren Führungskräften z. B. deutlich, dass es den Werten jüngerer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nicht mehr entspricht, in ihrer Arbeitsausführung und zeitlichen Planung der Tätigkeiten beständig kontrolliert zu werden oder dass ältere Beschäftigte es als Wertschätzung ihrer Erfahrung empfinden, auf Vertrauensbasis zusammenzuarbeiten.
- Ermöglichen Sie die Führungskräfte dazu, im gemeinsamen Gespräch mit ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen die unterschiedlichen Belange der verschiedenen Altersgruppen zu thematisieren.
- Verdeutlichen Sie, dass eine differenzierte Herangehensweise, über die beispielsweise einem älteren Mitarbeiter oder einer älteren Mitarbeiterin eine zusätzliche oder etwas kostspieligere Weiterbildungsmaßnahme als den Kollegen und Kolleginnen in einem bestimmten Jahr bewilligt wird, nicht zu Ungleichheiten, sondern vielmehr zur Schaffung eines lebensphasenorientierten Umgangs mit jedem Einzelnen und somit letztlich zu einer höheren Motivation und Leistungsfähigkeit des gesamten Führungsbereichs beiträgt.

Auf der Projekthomepage www.lebensphasenorientierte-personalpolitik.de findet sich ein „Hand-out“ für Führungskräfte, das eine Kurzfassung lebensphasenorientierter Führungsregeln enthält und seitens der Unternehmens- und Personalverantwortlichen ihren Führungskräften zur Verfügung gestellt werden kann.

4.2 Weitere Handlungsfelder einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik

Aufbauend auf einer lebensphasenorientierten Unternehmens- und Führungskultur gilt es, in den Handlungsfeldern Organisation, Personalentwicklung, Mitarbeitergewinnung und berufliche Werdegänge Instrumente zu identifizieren und umzusetzen, um die Vereinbarkeit von Berufs- und Lebensphasen in den betrieblichen Alltag zu integrieren. Hinzu kommen Maßnahmen aus dem Bereich der Gesundheitsförderung, die übergreifend wirken, also Beschäftigten in den unterschiedlichsten Lebens- und Berufsphasen gleichermaßen dienen. Nicht zuletzt gehört zu einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik auch die entsprechende Steuerung und Erfolgsbewertung der eingesetzten Instrumente und Maßnahmen.

1. Organisation

Grundsätzliches

Zu einer lebensphasenorientierten Organisation gehören insbesondere flexible Arbeitszeit- und Arbeitsortmodelle (z. B. mobiles Arbeiten), die Gewährung von Handlungsspielräumen und die Flexibilisierung der Arbeitsprozesse. Diese Ansätze spielen eine wichtige Rolle bei der Umsetzung der Lebensphasenorientierten Personalpolitik, weil sie den Beschäftigten eine hohe Souveränität bei der Erledigung ihrer Aufgaben ermöglichen. Damit fördern sie die Entzerrung des Lebensstaus, unterstützen die Beschäftigungsfähigkeit und ermöglichen eine Vereinbarkeit von Lebens- und Berufsphasen.

Flexible Arbeitszeitmodelle finden sich heute in zahlreichen Unternehmen, auch wenn das Ausmaß der Flexibilität deutlich von der Art der Tätigkeit abhängt. So sind z. B. Vertrauensarbeitszeit im Schichtbetrieb oder flexible Arbeitsortmodelle im direkten Kundenkontakt nicht selten eher schwer realisierbar. Daneben kann eine flexible Arbeitsorganisation mit herausfordernden Arbeitsinhalten, der Verzahnung von Arbeiten und Lernen, der

Gewährung von Handlungsspielräumen sowie Jobrotation verbunden sein. Vielfach wissen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen einen hohen Grad an Eigenverantwortung und Selbstständigkeit bei der Ausführung ihrer Tätigkeiten zu schätzen. Eigenverantwortliches Arbeiten setzt, das gilt es zu beachten, allerdings eine entsprechende Bereitschaft und Fähigkeit der Beschäftigten voraus. Eine solche flexible Arbeitsorganisation trägt darüber hinaus dazu bei, die so genannte „Spezialisierungsfalle“ zu vermeiden, in die Personen geraten können, wenn sie über viele Jahre nur in einem Tätigkeitsfeld und Einsatzgebiet beschäftigt sind. Konzentriert sich die Arbeit langfristig auf bestimmte Inhalte, Verfahren und Abläufe, so kann dies zu einer Einschränkung der Lernfähigkeit führen.

In vielen Unternehmen mangelt es keineswegs an den zur Flexibilisierung erforderlichen Instrumenten, sondern vielmehr am Mut der Beschäftigten, sie in Anspruch zu nehmen bzw. an der Bereitschaft von Vorgesetzten und Kollegen bzw. Kolleginnen, diese mitzutragen. So bedarf es des Vertrauens und der Anpassungsfähigkeit der Führungskraft, die Leistung ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nicht länger an uneingeschränkter zeitlicher Verfügbarkeit und Präsenz festzumachen, sondern vielmehr am Arbeitsergebnis. Es gilt festzuhalten, dass vielfach Vorbehalte seitens der Führungskräfte oder Geschäftsleitung dafür verantwortlich sind, dass bestimmte Modelle erst gar nicht im Alltag auf ihre Tauglichkeit oder Umsetzbarkeit hin überprüft werden.

Praxisnahe Gestaltungstipps

Um die Lebensphasenorientierung in der Organisation zu berücksichtigen, bedarf es einer Flexibilisierung. Flexibilisierung lässt sich auf unterschiedliche Weise erreichen:

Bieten Sie Ihren Beschäftigten flexible Arbeitszeitmodelle an:

- Lassen Sie sich nicht von dem vermeintlich hohen Verwaltungsaufwand abschrecken, son-

dem prüfen Sie für Ihren konkreten Bedarf die zu veranlassenden Schritte. Holen Sie sich ggf. Unterstützung ein (z. B. über www.zeitzeichen-rlp.de, eine Informationsstelle für innovative Arbeitszeitmodelle).

- Integrieren Sie das Thema flexibler Arbeitszeitmodelle in Mitarbeiterbefragungen, um eine realistische Einschätzung der im Unternehmen bestehenden Bedarfe zu erhalten.

Prüfen Sie die Einrichtung von Jahresarbeitszeitkonten:

- Suchen Sie den Austausch mit anderen Unternehmen bezüglich gelungener Modelle und Möglichkeiten der Organisation, um so Ihren eigenen Planungsaufwand zu verringern.

- Nutzen Sie saisonale Schwankungen in der Arbeitsintensität, um den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen das Ansparen bzw. Entsparen von Arbeitszeit zu ermöglichen. So können beispielsweise Beschäftigte, die einen Hausbau planen, ein entsprechendes Guthaben aufbauen, um über einen gewissen Zeitraum hinweg nur in Teilzeitarbeit tätig sein zu können.

Ziehen Sie auch Lebensarbeitszeitkonten in Erwägung:

- Bedenken Sie in Anbetracht verlängerter Lebensarbeitszeiten, dass sich unterschiedliche Lebensphasen über derartige Konten optimal abbilden lassen.

- Prüfen Sie in einer Mitarbeiterbefragung die Akzeptanz eines solchen Modells, bei dem z. B. ein bestimmter Teil der angesammelten Überstunden automatisch auf ein Lebensarbeitszeitkonto fließen kann. Ein solches Konto ist vor allem für die langfristige Bindung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen von großer Bedeutung.

Setzen Sie sich mit Möglichkeiten mobiler Arbeit auseinander:

- Sprechen Sie mit interessierten Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen über eine Verteilung des

Aufwandes, z. B. durch Nutzung des privaten PC. Viele Menschen verfügen darüber hinaus auch für den privaten Bereich über „Flatrates“ für Telefon- und Internetnutzung. Hier lassen sich ggf. Kosten sparen.

- Prüfen Sie die Möglichkeiten flexibler Arbeitsplätze im Unternehmen. Nicht jeder Beschäftigte, der mobil arbeitet, benötigt für einen festen „Bürotag“ ein eigenes Büro. Ggf. genügt es, ein komplett ausgestattetes Zimmer für mehrere mobil tätige Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zur Verfügung zu stellen, die dieses an unterschiedlichen Tagen nutzen, und entsprechende Zugriffsrechte für einen gemeinsamen PC zu vergeben.

Bieten Sie Ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen die Gelegenheit, fallweise von zuhause zu arbeiten:

- Erheben Sie den Bedarf Ihrer Belegschaft, gelegentlich bzw. im Fall von Betreuungseingpässen Arbeit von zuhause erledigen zu können. In der Regel ist den meisten Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen hiermit bereits geholfen und dem Unternehmen entstehen kaum Kosten.

- Nutzen Sie das fallweise Arbeiten von zuhause als „sanften Einstieg“ für Führungskräfte in das Angebot mobiler Arbeit oder als „sanften Ausstieg“ für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die kurz vor dem Ruhestand stehen.

Flexibilisieren Sie die Arbeitsprozesse:

- Führen Sie sich vor Augen, dass eine starre Arbeitsorganisation nicht selten zu einer „Spezialisierungsfalle“ führt, in die Beschäftigte geraten können, wenn sie über viele Jahre hinweg nur auf bestimmte Arbeitsfelder, Abläufe und Inhalte konzentriert sind.

2. Personalentwicklung

Grundsätzliches

Im Zusammenhang mit der Lebensphasenorientierten Personalpolitik sollte Personalentwicklung grundsätzlich auf die nachhaltige Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit ausgerichtet sein. Damit verfolgt sie einen vorausschauenden Ansatz, in dem die Qualifikation der bzw. des Einzelnen einer kontinuierlichen Überprüfung und Anpassung unterliegt, die sich nicht nur an konkreten betrieblichen Bedürfnissen oder der Beschäftigungssituation ausrichtet, sondern auch an den aktuell und zukünftig auf dem Arbeitsmarkt nachgefragten Kompetenzen und Fähigkeiten. Die Initiative geht dabei sowohl vom Arbeitgeber als auch von den Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen aus, die nicht die Rolle des passiven Konsumenten der Aus- und Weiterbildungsangebote annehmen, sondern aktiv mitgestalten. Die Bemühungen beider Seiten sollten hier die Aktivitäten der jeweils anderen Seite stärken und vorantreiben. Die Beschäftigungsfähigkeit fördernde Personalentwicklung, die auch zur Auflösung des Lebensstaus beiträgt und die Lebens- und Berufsphasen gleichermaßen im Blick hat, baut auf folgenden Prinzipien auf: ⁴⁰

Die Förderung „lebenslangen Lernens“:

Um den so genannten „Spannungsbogen des Lernens“ während der gesamten Berufstätigkeit über alle Berufsphasen hinweg aufrechtzuerhalten und einen kontinuierlichen Lernprozess zu gestalten gilt es, eine regelrechte „Lernkultur“ im Unternehmen zu schaffen, die die Lernmotivation und -kompetenz der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen erhöht. Eine solche Kultur berücksichtigt die zeitlichen und räumlichen Bedürfnisse und ermöglicht so die Integration in unterschiedliche Lebensphasen. Sie erkennt darüber hinaus informell erworbene Kompetenzen, z. B. durch ehrenamtliches Engagement oder Familienzeiten, ebenso als Teil der lebenslangen Lern- und Erfahrungsentwicklung an wie formell nachweisbare Qualifikationen. ⁴¹

Die Zielgruppendifferenzierung:

Personalentwicklung sollte die Lebensphasen, Qualifikationen, Stärken, Präferenzen und Interessen, Lebensläufe, Aufgabenbereiche und -inhalte der Beschäftigten stärker berücksichtigen. Dies führt zu einem individuellen Ansatz. ⁴²

Die Fokussierung auf überfachliche Kompetenzen:

Im Sinne der Kernkompetenzen der Beschäftigungsfähigkeit stellt sich Personalentwicklung der Herausforderung, neben fach- und branchenbezogenen sowie technischen Kenntnissen auch eine breite Basis an ‚Soft Skills‘ zu vermitteln, wie Initiative, Eigenverantwortung sowie soziale Kompetenzen etc. Diese lassen sich auch außerberuflich erwerben, z. B. in der Familienphase, im Ehrenamt, etc. ⁴³

Diese Prinzipien sind eher grundsätzlicher Natur. Um allerdings im Rahmen der Personalentwicklung auch der Lebensphasenorientierung gerecht zu werden, den Lebensstau aufzulösen und Nachhaltigkeit zu schaffen, bedarf es zweier Ergänzungen:

- Altersgerechte Ausrichtung der Personalentwicklung.
- Berücksichtigung der Vereinbarkeit von Berufs- und Lebensphasen in der Personalentwicklung.

Eine altersgerechte Personalentwicklung weicht von der jugendorientierten Personalpolitik ab und nimmt alle Beschäftigten in den Fokus. Dies erfolgt jedoch nicht undifferenziert, sondern berücksichtigt die altersbedingten Veränderungen der Lernmuster und Kompetenzfelder. So haben tendenziell jüngere Beschäftigte eine rasche Auffassungsgabe, eine schnelle Anpassungs- und Wahrnehmungsgeschwindigkeit sowie eine hohe (Kurzzeit-) Gedächtnisleistung subsumiert („fluide Kompetenz“). Ältere verfügen dagegen eher über Erfahrungswissen, Sprachgewandtheit, abwägende Wahrnehmung sowie ein stabiles Selbstkonzept („kristallisierte Kompetenz“). ⁴⁴ Die Verknüpfung von fluider und

kristallisierter Kompetenz stellt eine wesentliche Voraussetzung für Innovationen dar, so dass Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens davon abhängen, die fluide Kompetenz zu erhalten bzw. ihren Abbau zu verlangsamen sowie den Aufbau der kristallisierten Kompetenz zu beschleunigen. Die Nicht-Berücksichtigung der Lebensphasen wirken dann innovationshemmend - vor dem Hintergrund der ökonomischen und demografischen Entwicklungen ein fataler Effekt für die Wettbewerbsfähigkeit. Oder anders ausgedrückt: Nur die Auflösung des Lebensstaus durch eine Personalentwicklung, die langfristig orientiert ist, erhält und fördert die Innovationskraft und stärkt die betriebliche Wettbewerbsfähigkeit.

Eine Personalentwicklung, die auch die Bedürfnisse aus dem Privat- und Familienleben einbezieht, flankiert diese Effekte. Darüber hinaus führt eine Berücksichtigung der Vereinbarkeit von Lebensphasen und Berufsphasen im Rahmen der Personalentwicklung dazu, dass

- die außerberuflich erworbenen Kompetenzen bei der Stellenbesetzung anerkannt werden, wenn diese für die Stelle als bedeutsam gelten,
- eine Aufgeschlossenheit für familiäre und private Belange bei Einstellungsgesprächen, Weiterbildung sowie Aufstiegsmöglichkeiten existiert
- Qualifizierungsmaßnahmen vereinbarkeitsbezogen organisiert werden.

Praxisnahe Gestaltungstipps

Die Prinzipien der lebensphasenorientierten Personalentwicklung sowie die spezifizierten Ergänzungen müssen operationalisiert und konkretisiert werden. Die praktischen Gestaltungshinweise sollen dabei Hilfestellung geben:

Fördern Sie „lebenslanges Lernen“:

- Sensibilisieren Sie Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ebenso wie Führungskräfte dafür, dass die Lebensarbeitszeit sich deutlich verlängern wird und es daher künftig nicht mehr ausreichend ist, nur bis zu einem bestimmten Alter an Weiterbildungsmaßnahmen teilzunehmen.
- Unterstützen Sie das Lernen am Arbeitsplatz in allen Berufsphasen, um den kontinuierlichen Entwicklungsprozess Ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu gewährleisten. Als Methoden dafür eignen sich beispielsweise Lerninseln, Werkstattzirkel, Job Enrichment (Anreicherung der Arbeitsinhalte), Job Enlargement (Erweiterung der Arbeitsinhalte) und Job Rotationen (Wechsel der Arbeitsbereiche).
- Etablieren Sie mithilfe der Informations- und Kommunikationstechnologien selbstgesteuertes Lernen am Arbeitsplatz. Für das Unternehmen bieten E-Learning-Programme den Vorteil, dass die Anwesenheit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Betrieb gesichert ist und Fortbildungskosten für externe, praxisferne Kurse entfallen. Den Beschäftigten wird dadurch eine hohe Zeitsouveränität ermöglicht und sie können ihre Weiterbildung lebens- und berufsphasenorientiert gestalten.

Seien Sie offen für überfachliche Kompetenzen, die Ihre Beschäftigten z. B. in der Familie erworben haben:

- Nutzen Sie die regelmäßigen Gespräche mit Ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen oder ein Mitarbeiterjahresgespräch auch dafür, um in Erfahrung zu bringen, über welche informell erworbenen Kompetenzen die Beschäftigten verfügen. Nicht selten schlummern beispielsweise „heimliche“ Organisationstalente in Abteilungen und Bereichen, in denen sie ihre wertvollen Kompetenzen gar nicht sinnstiftend einbringen können. Für das Unternehmen bleiben dann wertvolle Fähigkeiten ungenutzt.

■ Erfassen und bewerten Sie im Rahmen von Kompetenz- und Qualifikationsanalysen Ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen neben den fachlichen Kompetenzen auch die überfachlichen Kompetenzen. Beachten Sie dabei, dass Sie die informell erworbenen Kompetenzen, beispielsweise erworben durch Familienzeiten, Hobbys, ehrenamtliches Engagement etc., ebenso berücksichtigen wie formell erworbene nachweisbare Qualifikationen durch Zertifikate oder Zeugnisse.

Gestalten Sie die Personalentwicklung altersgerecht:

- Berücksichtigen Sie bei der Konzeption von alter(n)sgerechten Weiterbildungs- bzw. Kompetenzentwicklungsmaßnahmen, dass sich das Lernen Erwachsener deutlich vom Lernen in der Schul- bzw. Ausbildungssituation unterscheidet. Beziehen Sie die unterschiedlichen Lernmuster älterer und jüngerer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit ein, z. B. durch alter(n)sgerechte Didaktik und Lernformen.
- Erstellen Sie betriebliche Qualifizierungspläne für alle Alters- und Beschäftigtengruppen und halten Sie diese stets auf dem aktuellen Stand. Sorgen Sie dafür, dass Ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nicht einseitig spezialisiert werden, und stellen Sie einen konsequenten Wechsel in anspruchsvollere Tätigkeiten sicher.
- Initiieren Sie interdisziplinäre und abteilungsübergreifende Projektarbeit, mit Hilfe derer sich Ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen weiterentwickeln können. Qualifikationsfördernd wirken ebenso Hospitationen auf verschiedenen Arbeitsplätzen sowie intergeneratives Lernen in altersgemischer Team- und Gruppenarbeit.

Berücksichtigen Sie die Vereinbarkeit von Lebensphasen und Berufsphasen in der Personalentwicklung:

- Beziehen Sie im Rahmen einer individuellen Weiterbildungsorganisation die zeitlichen und organisatorischen Verfügbarkeiten Ihrer

Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit ein und bieten Sie zum Beispiel Fortbildungsangebote in Teilzeit an. Achten Sie darauf,

1. nicht unbedingt Wochenendseminare auszuwählen und
2. die Fortbildungsangebote in der Nähe von Wohn- und Arbeitsort zu platzieren.

Organisieren Sie gegebenenfalls eine Kinderbetreuung während der Fortbildungsmaßnahmen.

- Bieten Sie auch Ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, die für einen befristeten Zeitraum ihre Erwerbstätigkeit im Unternehmen unterbrechen (z. B. Eltern- / Pflegezeit, Sabbatical), an, während der Abwesenheitsphase an Weiterbildungsveranstaltungen teilzunehmen, um den Kontakt zum Unternehmen und die Beschäftigungsfähigkeit aufrecht zu erhalten.
- Begleiten und fördern Sie eine gezielte und individuelle Weiterbildung für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die zum Beispiel nach Elternbeziehungsweise Pflegezeit, Krankheitsphase, Fortbildungszeit oder Auslandseinsatz in das Unternehmen zurückkehren.

Appellieren Sie an die Eigenverantwortung zur Förderung der Leistungsfähigkeit:

- Machen Sie deutlich, dass die Förderung von Beschäftigungsfähigkeit nicht nur in der Verantwortung des Unternehmens liegt, sondern auch mit Eigenverantwortung der Beschäftigten verbunden ist.
- Fördern Sie privat initiierte Weiterbildungsbestrebungen Ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, z. B. indem Sie ihnen eine erhöhte Arbeitszeit- und Arbeitsortflexibilität zur intensiveren Prüfungsvorbereitung oder zur Teilnahme an Blockseminaren einräumen.
- Beteiligen Sie die Beschäftigten an Fragen, die ihr jeweiliges Arbeitsumfeld betreffen. Sie profitieren dadurch einerseits von deren direktem Sachbezug und zeigen Ihre Wertschätzung für deren Beiträge.

3. Mitarbeitergewinnung

Grundsätzliches

Der demografische Wandel und die mit ihm einhergehende Verkleinerung der Geburtenjahrgänge hat bereits heute die Gruppe der Schulabgänger und -abgängerinnen erreicht. In der Folge besteht die Herausforderung immer weniger darin, in ausreichendem Maße Ausbildungs- oder Hochschulplätze für junge Menschen bereitzustellen. Vielmehr sinkt die Nachfrage nach Ausbildungsplätzen stetig, und auch die Zahl der Studienanfänger und -anfängerinnen wird mit einer Verzögerung von wenigen Jahren rückläufig sein. Diese Entwicklung wird es für Unternehmen immer schwieriger machen, qualifizierte Arbeitskräfte zu finden.

Wann und in welchem Umfang einzelne Betriebe von Engpässen in Bezug auf das verfügbare Nachwuchs- und Arbeitskräftepotenzial betroffen sein werden, hängt von mehreren Faktoren ab. Hier ist zum einen die räumliche Lage zu nennen. Immer deutlicher zeigen sich Unterschiede in den Wirtschafts- und Bevölkerungsstrukturen der Regionen. So nimmt im ländlichen Bereich die Abwanderung gerade jüngerer Arbeitskräfte weiter zu, während sich rund um größere Wirtschaftsstandorte regelrechte Ballungszentren entwickeln. In der Folge fällt es Betrieben in ländlichen Gegenden zunehmend schwer, qualifizierte Nachwuchs- und Fachkräfte für sich zu gewinnen. Hinzu kommt, dass in einer sich selbst verstärkenden Spirale die Abwanderung von Arbeitskräften zu einer weiteren Einschränkung der Infrastruktur, wie z. B. dem öffentlichen Nahverkehr, Sport- und Freizeistätten sowie Kinderbetreuung führt, wodurch wiederum die Region an Attraktivität als Lebensraum verliert.

Des Weiteren zeigt sich, dass insbesondere solche Unternehmen bereits heute von einem kaum noch zu deckenden Arbeitskräftebedarf sprechen, die auf Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit mittleren oder höheren Qualifikationen angewiesen sind. In diesen Betrieben spielt mittlerweile das Alter der qualifizierten Kräfte immer weniger die entscheidende Rolle. Arbeitgeber hingegen, deren Beschäftigte überwiegend aus dem niedrig qualifikatorischen Bereich kommen, sehen weder heute noch für die Zukunft Engpässe bezüglich ihrer Arbeitskräfte auf sich zukommen.

Praxisnahe Gestaltungstipps

Grundsätzlich stehen Unternehmen unterschiedliche Wege zur Verfügung, um Personal zu rekrutieren. In Anbetracht der aufgezeigten Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt werden im Wettbewerb um qualifizierte Nachwuchskräfte insbesondere diejenigen Unternehmen erfolgreich sein, die eine besondere Attraktivität für Berufseinsteiger und -einsteigerinnen aufweisen. Wie bereits erläutert, definieren gerade jüngere Frauen und Männer die Attraktivität eines Unternehmens allerdings nicht mehr vorrangig über das Gehalt. Für viele nimmt die Realisierbarkeit persönlicher Ziele und Wertvorstellungen eine hohe Bedeutung ein, die sich nicht zuletzt dadurch äußert, inwieweit der Arbeitgeber familiäre und private Wünsche zu erfüllen bereit ist. Unternehmen, die beispielsweise erfolgreich vermitteln können, dass sie flexibel auf Wünsche nach einer familienorientierten Gestaltung von Arbeitsplatz und Arbeitszeit eingehen oder individuelle Ansätze für unterschiedliche Lebenssituationen anbieten, werden in der Konsequenz immer stärker als attraktiv eingestuft. Nachfolgend finden sich einige Ansätze, um den drohenden Fachkräfteengpässen entsprechend zu begegnen:

Tolerieren Sie unterschiedliche Lebensentwürfe:

- Schaffen Sie z. B. im Rekrutierungsprozess ein Bewusstsein dafür, dass Brüche in der Erwerbsbiografie nicht zwangsläufig zum Ausschluss eines Bewerbers oder einer Bewerberin aus dem engeren Entscheidungskreis führen müssen.

Nutzen Sie Ihre Stärken zur Mitarbeitergewinnung:

- Gehen Sie mit den bestehenden Maßnahmen, die Lebens- und Berufsphasen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen berücksichtigen,

in Stellenanzeigen offensiv um und nutzen Sie diese gezielt für Ihr Marketing.

- Stellen Sie die in Ihrem Unternehmen angebotenen Möglichkeiten einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik bereits im Vorstellungsgespräch dar.

Setzen Sie auf Ausbildung:

- Falls Sie einen Mangel an qualifizierten Auszubildenden erkennen, präsentieren Sie Ihr Unternehmen auf Ausbildungsmessen oder suchen Sie gezielt Kontakt zu Schulen, aus denen Ihre künftigen Auszubildenden kommen könnten. Hier bieten sich beispielsweise Schülerprojekte in Ihrem Unternehmen an, die Interesse an den in Ihrem Haus ausgebildeten Berufsbildern wecken können.

- Werben Sie bereits bei Schulabgängern und Schulabgängerinnen, die Sie als Auszubildende gewinnen möchten, offensiv mit Ihrer Bereitschaft, ihnen später Möglichkeiten einer Vereinbarkeit von unterschiedlichen Berufs- und Lebensphasen anzubieten.

Nehmen Sie frühzeitig Kontakt zu potenziellen Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen auf:

- Bieten Sie Studierenden in Studiengängen, die für Ihren Tätigkeitsbereich relevant sind, Praktika, Bachelor- und Masterarbeiten oder Werkstudierenden-Verträge an, um sie frühzeitig kennen zu lernen und an Ihr Unternehmen zu binden.

- Präsentieren Sie Ihr Unternehmen auf Messen, Konferenzen und Tagungen und nutzen Sie die Möglichkeit, dabei insbesondere die Flexibilität Ihres Unternehmens in Bezug auf die Vereinbarkeit von Lebensphasen und Berufsphasen darzustellen.

Beziehen Sie gezielt auch ältere Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen in Ihre Rekrutierungsstrategien mit ein:

- Bringen Sie in Stellenanzeigen deutlich zum Ausdruck, dass auch Bewerbungen älterer Arbeitskräfte erwünscht sind.

- Werben Sie bei Ihren Führungskräften, die nicht selten die letzte Entscheidungsinstanz für eine Einstellung sind, für die Potenziale älterer Beschäftigter.

Verstärken Sie die Entwicklung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen „aus den eigenen Reihen“:

- Die Mitarbeitergewinnung hat nicht nur den externen Arbeitsmarkt im Blick. Vielmehr ist sie auch mit der internen Personalbeschaffung verbunden. Verschaffen Sie sich einen Überblick über alle in Frage kommenden Beschäftigten sowie deren Kompetenzprofil und gestalten Sie eine Nachfolgeplanung.

- Initiieren Sie (Nachwuchs)Förderprogramme, in denen Potenzialträger fachlich und überfachlich geschult werden. Beziehen Sie auch Beschäftigte im „mittleren und älteren Lebensalter“ in Ihre Überlegungen mit ein. In Anbetracht der verlängerten Lebensarbeitszeit ist eine langfristige Entwicklung auch für sie notwendig und lohnenswert.

Fördern Sie die Gleichstellung der Geschlechter:

- Achten Sie z. B. bei Neueinstellungen und der Vergabe von Führungspositionen besonders darauf, auch Frauen angemessen zu fördern.

- Überprüfen Sie Ihre Gehaltsstruktur daraufhin, dass Männer und Frauen für gleiche Arbeit gleich entlohnt werden.

4. Berufliche Werdegänge

Grundsätzliches

In einem Umfeld, in dem aktuelles Wissen an Bedeutung für die Wettbewerbsfähigkeit zunimmt, ist das Know-how der Beschäftigten das wichtigste Vermögen des Unternehmens. Ihr beruflicher Werdegang stellt somit im übertragenen Sinne die Vermögensentwicklung dar, die Führungskraft

fungiert als Vermögensberater. Die Auffassungen darüber, was unter einem beruflichen Werdegang zu verstehen ist, gehen häufig weit auseinander. Eines scheint jedoch klar – die vielfältigen Veränderungen der Arbeitswelt lassen auch den Karrierebegriff nicht unberührt. Er erfährt eine Neuausrichtung insbesondere in drei Aspekten:

- Der Infragestellung der klassischen „Schornsteinkarriere“ als alleinigen Karrierepfad.
- Dem Wegfall der Konzentration auf einen Arbeitgeber und ein Berufsfeld.
- Dem Wunsch nach einem beruflichen Werdegang, der auch Raum für persönliche Belange und unterschiedliche Lebensphasen lässt.

Die Infragestellung der klassischen „Schornsteinkarriere“ als alleinigen Karrierepfad:

Viele Unternehmen sehen gegenwärtig in der Praxis noch Werdegänge vor, die entlang eines Pfades linear nach oben verlaufen.⁴⁵ Unter Betrachtung der zunehmenden Multi- und Patchworkbiographien, des anstehenden Fachkräfteengpasses und des damit einhergehenden „war for talents“ sind diese Karrieremodelle jedoch nicht mehr wettbewerbsfähig. Vielmehr sollten diese im Rahmen einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik Unterbrechungen vorsehen, einen steilen oder allmählichen Aufstieg zulassen, Seitwärtsbewegungen in Fach- und Projektkarrieren sowie planmäßige Abwärtsbewegungen erlauben.

Nicht alle Beschäftigten planen, eine Führungskarriere aufzunehmen, sind aber möglicherweise dazu prädestiniert, eine Fach- oder Projektkarriere anzustreben und weiterhin zusätzliche Kompetenzen zu gewinnen. Hinzu kommt der Umstand, dass Karriere derzeit vielfach noch mit einer „Präsenzkultur“ in Zusammenhang gebracht wird, die eine umfangreiche zeitliche Verfügbarkeit und Anwesenheit im Unternehmen zur Bedingung für den Aufstieg macht. Gerade Frauen, die noch immer die Hauptverantwortung für familiäre Belange tragen, wird hierdurch nicht selten die Fortsetzung ihres beruflichen Werdeganges während der aktiven Familienphase verwehrt.

Der Wegfall der Konzentration auf einen Arbeitgeber und ein Berufsfeld:

In Abhängigkeit von einer Arbeitswelt, die durch Brüche in den Erwerbsbiografien und vielfältige Tätigkeitsbereiche im Laufe eines Berufslebens gekennzeichnet ist, werden Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen ihren Werdegang in Zukunft globaler sehen (müssen). Dies bedeutet zum einen, dass sie sich nicht mehr auf ein eingeschränktes Berufsfeld konzentrieren können. Zum anderen wird es immer schwieriger werden, sich einen bestimmten „Karrierepfad“ in einem bestimmten Unternehmen zum Ziel zu setzen. Gefragt sind in Zukunft vor allem individuelle Zielvorstellungen ohne Fixierung auf ein bestimmtes Unternehmen. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von „Portfolio-Laufbahnen“ und „Mosaik-Karrieren“, die für den Einzelnen bzw. die Einzelne eine Möglichkeit darstellen, sich gemäß der individuellen Talente und Fähigkeiten zu entwickeln, die private Situation mit den beruflichen Ambitionen in Einklang zu bringen und auch unterschiedliche Formen von Status und Funktion zu erleben.

Der Wunsch nach einem beruflichen Werdegang, der auch Zeit für persönliche Belange und unterschiedliche Lebensphasen lässt:

Als äußerst bedenklich für die Motivation von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen – gerade im Hinblick auf eine verlängerte Lebensarbeitszeit – stellt sich die immer noch gängige Praxis dar, den Beschäftigten gerade in der Lebensphase im höchsten Maße Karriereperspektiven aufzuzeigen, in der sie auch privat nicht selten entscheidende Weichen stellen. So fällt die Möglichkeit eines beruflichen Aufstiegs vielfach in die Zeit der Familiengründung, so dass der betreffende Mitarbeiter bzw. die betreffende Mitarbeiterin sich im Lebensstau zwischen beruflicher und privater Sphäre zerrissen fühlt und sich unter Umständen keinem der beiden Bereiche in angemessener Weise widmen kann oder aber in hohem Maße gefährdet ist, „auszubrennen“. Lehnt ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin in einer solchen Situation aus privaten Gründen die angebotenen beruflichen Entwicklungsschritte ab, bedeutet dies nicht selten das Ende der Laufbahn.

Nachwachskräfte lassen sich jedoch immer seltener in klassische Karriereverläufe einordnen und suchen ihre persönliche Balance zwischen beruflicher Herausforderung und privater Zufriedenheit.

Praxisnahe Gestaltungstipps

Es liegt auf der Hand, dass die beruflichen Werdegänge einer Überprüfung bedürfen. Bei ihrer Gestaltung in Sinne der Lebensphasenorientierten Personalpolitik können folgende Gestaltungshinweise hilfreich sein.

Bieten Sie Ihren Beschäftigten alternative Entwicklungswege neben der klassischen „Schornsteinkarriere“

- Sorgen Sie für ein klares Bekenntnis der Geschäftsführung zur Gleichwertigkeit von Fach-, Führungs- und Expertenlaufbahn. Nur so ist gewährleistet, dass sich Experten ebenso wie Fachkräfte trotz gleicher Entlohnung letztlich nicht „minderwertig“ fühlen.
- Identifizieren Sie Leistungsträger und -trägerinnen in allen Altersgruppen, entwickeln Sie diese aktiv weiter und stoßen Sie so innerbetriebliche Werdegänge an.

Streben Sie eine langfristige Karriereentwicklung Ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen an:

- Machen Sie sich bewusst, dass die gesamte Erwerbsphase eines Mitarbeiters bzw. einer Mitarbeiterin betrachtet werden muss, so dass z. B. die Absage eines Auslandsaufenthaltes oder einer Tätigkeitserweiterung aufgrund einer bestimmten Lebensphase nicht bedeuten darf, dass derartige Angebote zu einem späteren Zeitpunkt nicht wiederholt werden. Einen solchen Mitarbeiter bzw. eine solche Mitarbeiterin nicht zu einem späteren Zeitpunkt erneut für eine Weiterentwicklung in Erwägung zu ziehen, bergen eine hohe Demotivationsgefahr und das Risiko wichtiges „Kapital“ brachliegen zu lassen.
- Betreiben Sie eine systematische und langfris-

tige Nachfolgeplanung, so dass Nachwuchskräfte möglichst umfassend vom Erfahrungswissen der Älteren profitieren können.

- Zeigen Sie Beschäftigten gerade im mittleren Lebensalter, in dem die Gefahr einer generellen Sinnkrise besonders hoch ist, Perspektiven für ihre weitere berufliche Laufbahn auf, z. B. als Experte, Expertin oder Senior Consultant.
- Identifizieren Sie betriebliche Positionen und Einsatzbereiche, in denen Seniorität vorteilhaft ist, damit Sie auch älteren Beschäftigten berufliche Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigen können. Solche Rollen können beispielsweise sein: Leitungsfunktionen (z. B. Programm- oder Projektleiter), Lehrfunktionen (z. B. Ausbilder, Coach, Trainer, Mentor, Pate), Vertriebsfunktionen (Berater, Repräsentant) oder Tätigkeiten, die ein hohes Maß an Vertrauenswürdigkeit, Genauigkeit und Zuverlässigkeit erfordern (z. B. Qualitätsmanager).
- Forcieren Sie die Karriereentwicklung nicht primär in der „Rush Hour“ des Lebens, um so die Vereinbarkeit ihrer beruflichen Pläne mit einer Familiengründung zu ermöglichen.

Berücksichtigen Sie die jeweilige Lebensphase der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bei der Gestaltung des beruflichen Werdegangs:

- Prüfen Sie, inwieweit sich auch Leitungsfunktionen und Aufgaben in Aufstiegsphasen teilen lassen bzw. vollzeitnahe Teilzeitlösungen für Führungskräfte möglich sind.
- Erwägen Sie Möglichkeiten von mobiler Arbeit für Fach- und Führungskräfte und sensibilisieren Sie alle Beteiligten dafür.
- Achten Sie darauf, bei der langfristigen Besetzungsplanung für verantwortungsvolle Positionen, Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die z. B. in Eltern- oder Pflegezeit sind und / oder zu Teilzeitbeschäftigten gehören, nicht zu „vergessen“.
- Regen Sie den Wissenstransfer zwischen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen unterschiedlicher Altersgruppen an, z. B. über Intranet-Plattformen, altersgemischte Teamzusammensetzungen oder Mentorentätigkeiten, Coaching.

Tragen Sie dem Umstand Rechnung, dass Karriere nach außen hin sichtbar werden sollte:

- Finden Sie neben der finanziellen Honorierung alternative Wege, um auch berufliche Werdegänge jenseits der Führungslaufbahn entsprechend zu honorieren. Herausfordernde Tätigkeiten und Lernfelder sind beispielsweise geeignet, auf anderer Ebene das Gefühl eines „Karrieresprunges“ zu vermitteln und die Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen stolz auf ihren Arbeitgeber und ihr Aufgabengebiet zu machen.
- Nutzen Sie auch einfach umzusetzende „Statussymbole“, um die Bedeutung eines Mitarbeiters oder einer Mitarbeiterin für den Betrieb zu visualisieren. Das Recht, einen ausgewiesenen Parkplatz sein eigen zu nennen oder aber ein größeres Büro zu beziehen, kann in zahlreichen Unternehmen ein nicht zu unterschätzendes Differenzierungsmerkmal darstellen.

5. Anreiz- und Motivationssysteme

Grundsätzliches

Viele gängige Vergütungssysteme orientieren sich primär an dem Modell des „Normalarbeitsverhältnisses“ und entlohnen „...oft nur eine spezifische Arbeitsaufgabe in einer hierarchischen Organisation mit einer starren Arbeitsteilung.“⁴⁶ Zudem ist Entlohnung häufig an kurzfristige Perspektiven gekoppelt und berücksichtigt nicht den Aspekt der Bewältigung künftiger zu erfüllender Aufgaben. Diese Art und Weise der Vergütungspolitik entspricht weder dem Grundgedanken der Förderung der Beschäftigungsfähigkeit noch berücksichtigt sie die immer häufiger werdenden Brüche in den Erwerbsbiografien sowie die zunehmende Flexibilität in Bezug auf Arbeitsverhältnisse. Darüber hinaus beachten sie aufgrund ihrer kurzfristigen Ausrichtung nicht ausreichend die Lebensphasenorientierung sowie die Nachhaltigkeit. Eine entsprechende Neuausrichtung stellt eine Herausforderung für Unter-

nehmen dar, die sich allerdings in der Regel nicht in Form erhöhter Personalkosten zeigen darf.

Befragungen machen deutlich, dass sich Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen von ihrem Arbeitgeber finanzielle Anreize ebenso wünschen wie die Wertschätzung ihrer Tätigkeit, herausfordernde Aufgaben und die Möglichkeit, Lebensphasen und Berufsphasen zu vereinbaren.

Aus den vielfältigen Möglichkeiten, die sich im Bereich der Anreiz- und Motivationssysteme bieten, gilt es, die für das jeweilige Unternehmen in seiner aktuellen Situation passendsten Instrumente auszuwählen. Zudem ist das Anreiz- und Motivationssystem zielgruppenspezifisch auszurichten und darauf zu achten, inwiefern die Maßnahmen bestimmte Altersgruppen in besonderem Maße ansprechen.

Grundsätzlich gelten materielle und immaterielle Anreize als Motivationsinstrumente. Zu nennen sind hier z. B.:

Materielle Anreize:

- Marktgerechte Entlohnung
- Variable Gehaltsbestandteile
- Betriebliche Altersvorsorge
- Firmenwagen
- Incentive-Reisen

Immaterielle Anreize:

- Arbeitsaufgaben
- Perspektiven
- Beschäftigungssicherheit
- Reputation des Arbeitgebers
- Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Lebens- und Berufsphasen
- Betriebsklima
- Förder- und Entwicklungsprogramme
- Flexible Arbeitsmodelle
- Gesundheitsförderung
- Sozialbetreuung
- Schuldnerberatung
- Services for Life

Services for Life beinhaltet auch die Services für Familie. Bei den familienunterstützenden Dienstleistungen stehen nicht nur Jüngere mit Kindern im Blickpunkt, sondern Angebote für alle Familienformen. Aufgrund der demografischen Entwicklung gewinnt mehr und mehr neben der Betreuung von Kindern die Betreuung von kranken bzw. älteren Angehörigen an Bedeutung. Services für Familien müssen nicht kostenintensiv sein und sind nicht unweigerlich mit unkalkulierbaren finanziellen Risiken verbunden. So muss zum Beispiel die Kinderbetreuung nicht mit dem Bau einer betriebseigenen Kindertagesstätte einhergehen. Vielmehr sind Modelle denkbar, in denen sich das Unternehmen auf überbetrieblicher Ebene am Unterhalt einer Tagesstätte beteiligt, die ihre Öffnungszeiten auf die Bedürfnisse der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen abstimmt. Oder Unternehmen kaufen Kontingente an Kinder- oder Pflege-Betreuungsplätzen. Ebenso können sich Arbeitgeber für die Vermittlung von Tagespflege oder Initiativen einsetzen. Darüber hinaus lässt sich das Arbeiten in Teams derart gestalten, dass die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen untereinander die Abläufe entsprechend ihrer individuellen Verpflichtungen gestalten und so auch ein ‚Notfallprogramm‘ schaffen.

Die Erstellung von Informationsunterlagen muss nicht zwangsläufig die Ressourcen des Personalbereiches binden, sondern kann als Praxisprojekt von Auszubildenden oder Teilnehmern und Teilnehmerinnen an Nachwuchsförderprogrammen ausgearbeitet werden. Mögliche familienunterstützende Dienstleistungen sind:

- Informationen über Betreuungsangebote / Vermittlung von Betreuung.
- Unterstützung bei der Ferienbetreuung und Notfallbetreuung.
- Unterstützung bei der Pflege.
- Angebot und / oder Vermittlung von haushaltsnahen Dienstleistungen (z. B. Bügelservice).
- Kurzfristige Freistellungen.
- Unterstützung bei der Organisation der Wege zum und vom Arbeitsplatz.
- Informationen über Freizeit- und Kulturangebote.
- Informationen über Wohnungssituationen.
- Ansprechpartner/in.
- Zuschüsse, Darlehen, Zusatzurlaub.

Praxisnahe Gestaltungstipps

Bei der Gestaltung von Anreiz- und Motivierungssystemen geht es nicht darum, ein „Rund-um-Sorglos-Paket“ zu schnüren, sondern einen bedarfs- und personenorientierten Ansatz anzubieten. Die Lebensphasenorientierung steht dann in engem Zusammenhang mit dem Cafeteria-Konzept auf betrieblicher Seite und Eigenverantwortung auf individueller Seite.

Ermitteln Sie in Ihrem Unternehmen, mit welchen Instrumenten Sie Ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zielgruppengerecht unterstützen können:

- Führen Sie eine Mitarbeiterbefragung durch und stellen Sie fest, welchen Stellenwert die angebotenen betrieblichen Anreize und Services für Ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen besitzen und ob Defizite vorhanden sind. Nicht selten wird ein bestehendes Angebot nicht genutzt oder findet keine Anerkennung bei der Belegschaft, weil es den Bedarf nicht trifft.

Etablieren Sie ein passendes Anreiz- und Motivierungssystem:

- Überlegen Sie, welche Anreize Sie anbieten können und wollen.
- Denken Sie über ein Cafeteria-System nach. Bieten Sie einige Anreize und Services an, die Ihre Beschäftigte je nach Bedarfslage nachfragen können.
- Machen Sie deutlich, dass diese Anreize und Services Teil der Vergütung und der Personalentwicklung sind.
- Verlieren Sie nicht die Kostenseite aus den Augen.

Fördern Sie den „Mannschaftsgeist“ im Unternehmen und unterstützen Sie teamfördernde Aktivitäten:

- Initiieren Sie, dass Ihre Mitarbeiter Netzwerke untereinander aufbauen, z. B. zwischen Beschäftigten in ähnlichen Lebensphasen (wie

etwa Hobby, Ehrenamt, berufstätiger Partner im Ausland, Pflegeverantwortung, Elternschaft o. ä.) sowie ähnlichen Berufsphasen (z. B. Neueinsteiger im Unternehmen, Nachwuchsführungskräfte o. ä.).

- Unterstützen Sie gemeinsame Aktivitäten Ihrer Beschäftigten, z. B. indem Sie als Ausgleichsbetätigung nach dem „Feierabend“ Sport- oder Hobbygruppen im Unternehmen etablieren und entsprechende Aktivitäten über alle Ihnen zur Verfügung stehenden Medien verbreiten. Möglicherweise können Sie Vergünstigungen für Ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in nahe gelegenen Sportstudios und Sportvereinen erwirken oder kreative beziehungsweise künstlerische Ergebnisse von „Hobbyverbündeten“ zur Besichtigung für Kollegen und Kolleginnen im Unternehmen ausstellen.

Bieten Sie Ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen die Nutzung bestimmter Dienstleistungen und Services im Unternehmen an:

- Organisieren Sie für Ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, wenn Ihr Unternehmen nicht über ein Verpflegungsangebot verfügt, mobile Frühstücks- bzw. Mittagsservices oder Bestelldienste für frisches Obst, Gemüse, Brot etc.
- Räumen Sie Ihrer Belegschaft ein, im individuellen Bedarfsfall technisches oder mobiles Equipment des Unternehmens für private Zwecke auszuleihen, wie beispielsweise Bohrmaschinen für den häuslichen Gebrauch, Kraftfahrzeuge für Umzugszwecke oder Laptops für private Weiterbildungsinitiativen.

Veranstalten Sie Informationsvorträge zu den Möglichkeiten der Vereinbarkeit von Berufs- und Lebensphasen im Unternehmen:

- Machen Sie deutlich, dass Sie Interesse an einer gelungenen Vereinbarkeit von Berufs- und Lebensphasen für Ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen haben und verdeutlichen Sie im Zuge der Veranstaltung praktizierte Best-Practice-Beispiele aus Ihrem Unternehmen.
- Informieren Sie die Belegschaft mit entspre-

chendem zeitlichem Vorlauf und umfassend über alle zur Verfügung stehenden Verbreitungsmedien.

Etablieren Sie einen regelmäßigen „Besuchertag“:

- Veranstalten Sie einen jährlichen „Besuchertag“ auf dem Firmengelände, zu dem auch die Angehörigen Ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eingeladen werden dürfen. Sie bringen auf diesem Wege das Interesse an dem privaten Hintergrund der Beschäftigten zum Ausdruck, tragen zur Erhöhung der Identifikation mit dem Unternehmen bei und betreiben damit aktive Imagebildung.

- Binden Sie die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bewusst in die Planung und Organisation einer solchen Veranstaltung ein. Sie stärken deren Eigenverantwortung, wenn Sie ihnen entsprechende Aufgaben und Planungsschritte übertragen. Nehmen Sie ihre Wünsche und Anregungen ernst und bemühen Sie sich um Umsetzung.

6. Gesundheitsförderung

Grundsätzliches

Ähnlich wie die Handlungsfelder Unternehmenskultur und Führung lassen sich auch die Instrumente aus dem Bereich der Gesundheitsförderung nicht spezifisch bestimmten Lebens- oder Berufsphasen zuordnen, sondern sie wirken übergreifend. Nicht selten ist sich in Unternehmen die Wahrnehmung vorhanden, dass die Arbeits- und Leistungsfähigkeit eines Beschäftigten mit zunehmendem Alter sinkt. Dies muss nicht sein! Die Arbeits- und Leistungsfähigkeit eines Menschen kann vielmehr sogar mit Fortschreiten des Alters zunehmen. Hilfreich ist, wenn individuelle Gesundheitsförderungsmaßnahmen angeboten und von den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen in Anspruch genommen werden.⁴⁷ Idealerweise beginnt die Gesundheitsförderung schon in jungen Jahren. So sind spezielle Maßnahmen des Gesund-

heitsschutzes und der Gesundheitsförderung auch schon bei jungen Auszubildenden denkbar, um den Erhalt der Leistungsfähigkeit von Beginn an sicherzustellen. Ein besonderes Augenmerk gilt den Beschäftigten im mittleren Lebensalter. Da diese Gruppe derzeit die Mehrheit in den Unternehmen darstellt und voraussichtlich eine Altersteilzeit bzw. eine Frühverrentung nicht mehr in Anspruch nehmen kann, gilt es mit dem Angebot entsprechender Maßnahmen, die Gesundheit und damit die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten zu fördern und langfristig zu erhalten.⁴⁸

Bereits der Arbeitsplatz sowie die Arbeitsbedingungen bieten Möglichkeiten zur Gesunderhaltung. Die traditionellen Maßnahmen der Gesundheitsförderung haben vor allem die Bewahrung der körperlichen Leistungsfähigkeit im Blick. Dies ist wünschenswert aber nicht ausreichend. Zur Gesundheitsförderung gehört auch die Begrenzung von negativen Stresssituationen. Damit wird sie auch Aufgabe von Führung, ist im Kontext von Personaleinsatzplanung zu betrachten und steht in einer Beziehung zur Personalentwicklung. Darüber hinaus kann die Gestaltung einer konstruktiven Arbeitsatmosphäre ein Handlungsfeld von Gesundheitsförderung sein. Daneben haben auch organisatorische Maßnahmen wie Belastungswechsel und Tätigkeitsmischungen Einfluss. Nicht zuletzt trägt eine aktive Vereinbarkeit von Lebensphasen und Berufsphasen zur nachhaltigen Sicherung von Gesundheit und zum langfristigen Wohlbefinden bei.

Praxisnahe Gestaltungstipps

Appellieren Sie an die Eigenverantwortung der Beschäftigten:

- Informieren Sie Ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen darüber, wie sie sich an ihrem Arbeitsplatz gesundheitsförderlich verhalten können und überprüfen Sie regelmäßig die ergonomische Gestaltung und Ausstattung.

Machen Sie auf den Zusammenhang zwischen der Vereinbarkeit von Berufs- und Lebensphase einerseits sowie der Gesundheit und des Wohlbefindens andererseits aufmerksam:

- Sensibilisieren Sie Ihre Führungskräfte dafür, dass ein direkter Zusammenhang zwischen der Möglichkeit, Lebensphasen und Berufsphasen miteinander zu vereinbaren, der Beschäftigungsfähigkeit sowie der Gesundheit der Belegschaft besteht.
- Machen Sie die Vereinbarkeit von Lebens- und Berufsphasen zum Themenfeld in der Gesundheitsförderung bzw. im Gesundheitsmanagement.

Bieten Sie Ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen Maßnahmen zur Aufrechterhaltung ihrer physischen und psychischen Leistungsfähigkeit an:

- Schaffen Sie im Unternehmen ein Bewusstsein für das Erfordernis präventiver Förderungsmaßnahmen in Bezug auf die körperliche und geistige Gesundheit, z. B. durch die Ausbildung von Beschäftigten zu Mediatoren und Mediatorinnen.
- Bemühen Sie sich z. B. um eine Kooperation mit Krankenkassen, um entsprechende Angebote (z. B. Rückenschule, Stressbewältigungsseminare, Gesundheitschecks oder Programme zur Förderung der gesundheitlichen Kompetenz) kostengünstig bereitstellen zu können.
- Stellen Sie Räumlichkeiten zur Verfügung, in denen gesundheitsförderliche Maßnahmen stattfinden können, z. B. Entspannungskurse. Die Teilnahmegebühren tragen die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen selbst.
- Sensibilisieren und fördern Sie ein gesundheitsförderliches Ernährungsverhalten, z. B. durch entsprechende Angebote in der Kantine, kostenlose Bereitstellung von Mineralwasser und / oder Obst, aber auch durch Bewusstseinskampagnen.

Motivieren Sie Ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, sich an den Maßnahmen der Gesundheitsförderung zu beteiligen:

- Nicht selten werden Gesundheitsprogramme lediglich von gesundheitsbewussten Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen angenommen. Bonussysteme sowie die Berücksichtigung des gesundheitlichen Engagements bei Beförderungen können hier Lösungen bieten, die eine Inanspruchnahme von Gesundheitsprogrammen positiv beeinflussen können.

Überprüfen Sie Arbeitsplätze nach gesundheitsrelevanten Kriterien:

- Lassen Sie dabei neben physischen Aspekten, wie z. B. der Lärmbelastung, auch psychische Belastungsmomente, z. B. durch überbesetzte Büroräume, nicht außer Acht.
- Suchen Sie nach Ansätzen, um proaktiv möglichen Belastungen entgegenzuwirken.

Etablieren Sie Krankenrückkehrgespräche und deren Auswertung:

- Schulen Sie Ihre Führungskräfte darauf, Krankenrückkehrgespräche durchzuführen und demonstrieren Sie damit, dass Ihnen das Wohlbefinden Ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ein Anliegen ist. Gehen Sie der Frage nach, inwiefern die Fehlzeiten und die Krankheitsquote der Belegschaft auf die Bedingungen der Arbeitsausübung zurückzuführen sind.
- Etablieren Sie Gesundheitszirkel bzw. spezielle Gesprächskreise, in denen Krankheit und Arbeitsunfähigkeit sowie berufliche Belastungen erörtert werden.

7. Steuerung und Erfolgsbewertung

Grundsätzliches

Es ist eine unumstößliche Tatsache, dass in Unternehmen die Notwendigkeit besteht, wirtschaftlich zu handeln. Eine Lebensphasenorientierte Personalpolitik, verstanden als Investitionspolitik, setzt für eine gelungene Implementierung und Umsetzung von Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Lebens- und Berufsphasen die zielorientierte und effiziente Steuerung der Aktivitäten voraus. Erst diese sichert den nachhaltigen Erfolg der Maßnahmen, denn dadurch werden Transparenz, Vergleichbarkeit und Übersichtlichkeit hergestellt. Zudem sind nicht selten die verschiedenen personalpolitischen Instrumente voneinander abhängig, was zu einer hohen Komplexität führt. Für eine erfolgreiche Realisierung ist somit angesichts limitierter Ressourcen ein systematisches Vorgehen unabdingbar.

Ob ein Unternehmen die Vereinbarkeit von Lebens- und Berufsphasen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aktiv unterstützt, hängt nicht nur von der Unternehmenskultur und Führung, sondern auch von den Kosten-Nutzen-Relationen ab. Zwar sind die Kosten zur Entwicklung und Implementierung von Maßnahmen exakt zu kalkulieren, die Erfassung des Nutzens gestaltet sich hingegen schwieriger.

Jeder Kosten- und Nutzenfaktor benötigt ein entsprechendes Maß, damit die Vereinbarkeit von Berufssphäre und Privatsphäre zu einem personalwirtschaftlichen Aktionsfeld für das Unternehmen wird. Es stellt sich folglich die Frage, ob es geeignete Wege gibt, um dieses Spannungsfeld abzuschwächen oder gar aufzuheben. Zieht man beispielsweise das Wissensmanagement und das Personalmanagement als Referenzbereiche heran, so sind viele Parallelitäten und Überschneidungen zu erkennen und es lassen sich allen Befangenheiten zum Trotz eine Reihe von relativ leicht handhabbaren Instrumenten identifizieren, mit deren Hilfe in klarer und übersichtlicher Form die Relevanz der Lebensphasenorientierung für den betrieblichen Kontext aufgezeigt werden kann.⁴⁹ (Abbildung 10 gibt einen Überblick.)

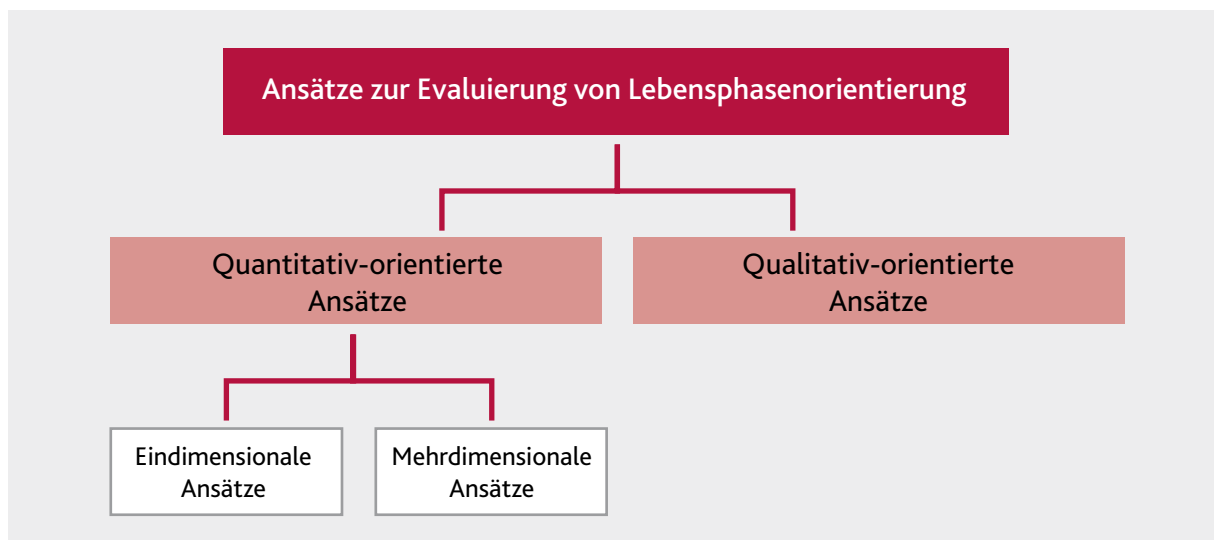


Abb. 10: Ansätze zur Evaluierung von Lebensphasenorientierung

Quantitativ-orientierte Ansätze

Eindimensionale Ansätze beschäftigen sich ausschließlich mit der Kostenperspektive. Als die wohl einfachste Methode gilt die Zusammenfassung der bisherigen Kosten. Der Wert von Lebensphasenorientierung ist dann die Summe aller Investitionen, die für den Erwerb und die Entwicklung nötig waren. Diese Methode ist zwar einfach in der Handhabung, jedoch zu einseitig in der Berechnung und zu undifferenziert in der Interpretation. Eine andere eindimensionale Methode stellt die Berechnung des Wiederbeschaffungswertes dar. Grundlage ist somit die Summe der imaginären aktuellen Anschaffungs- und Entwicklungskosten. Wie bei dem Verfahren der Bewertung der bisherigen Kosten werden nur quantitative Größen betrachtet. Qualitative Faktoren werden vernachlässigt. Beiden Verfahren ist gemein, dass sie den Nutzenaspekt nicht berücksichtigen. Eine ausgewogene Bewertung bedarf jedoch einer Kosten-Nutzen-Betrachtung.

Während die Berechnung der Kosten ein relativ leichtes Unterfangen darstellt, ist die Formulierung und Konkretisierung des betriebswirtschaftlichen Nutzens lebensphasenorientierter Aktivitäten hingegen mit einigen Schwierigkeiten verbunden. Der Nutzen besteht in einem ersten

Schritt vor allem in ‚soft facts‘, wie die Veränderung von Denk- und Handlungsmustern, Erhöhung der Arbeitszufriedenheit sowie Steigerung von Bindung und Identifikation. Erst in einem zweiten Schritt sind ‚hard facts‘ betroffen, was sich zum Beispiel in einer Erhöhung der Arbeitsproduktivität, der Verbesserung der Qualität oder der Senkung von Kosten widerspiegeln kann. Die Zurechenbarkeit der Lebensphasenorientierung auf die ökonomischen Faktoren kann daher nur mittelbar über die ‚soft facts‘ erfolgen. Da die ökonomischen Faktoren auch durch andere Determinanten beeinflusst werden, ist eine eindeutige Zuordnung, welche Determinante welche ökonomische Größe wie und in welcher Höhe beeinflusst, angesichts der Komplexität der Verkettungen nur bedingt möglich. Lediglich bei Konstanz aller anderen Determinanten wäre die Wirkung eindeutig zu messen. Zur Evaluierung von Lebensphasenorientierter Personalpolitik bedarf es also eines Instrumentariums, das sowohl die mentale Veränderung reflektiert als auch eine Interpretation hinsichtlich der ökonomischen Relevanz zulässt.

In diesem Zusammenhang werden häufig die **mehrdimensionalen Ansätze** der Indikatorenmodelle und der Balanced Scorecard genannt. Im Rahmen von Indikatorenmodellen werden

gewählte Messgrößen, die eine hohe Situations-, Bedarfs- und Zielgruppenspezifität aufweisen, über einen längeren Zeitraum hinweg beobachtet und eingeschätzt. Aus dieser Analyse lässt sich nicht nur der Entwicklungsstand zu bestimmten Zeitpunkten abbilden, sondern auch der Handlungsbedarf ableiten. Mögliche Indikatoren, die im Kontext der Lebensphasenorientierung eine Rolle spielen, sind beispielsweise:

- Anzahl eigenverantwortlich arbeitender Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.
- Umfang altersgerechter Weiterbildungsangebote.
- Anzahl lebensphasenorientierter Mitarbeitergespräche.
- Anzahl Beschäftigter, die mehrere Arbeitsplätze beherrschen.
- Anzahl Projektarbeiten.
- Anzahl Job Rotationen.
- Teilzeitquote im Vergleich zwischen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen.
- Anteil Frauen in Führungspositionen.
- Anteil Männer, die Elternzeit in Anspruch nehmen.
- Durchschnittliche Dauer der Elternzeit.
- Anzahl flexibler Arbeitszeitmodelle.
- Anzahl mobiler Arbeitsplätze.

Neben einfachen Indikatorenmodellen gibt es differenziertere Formen, die die Indikatoren nach spezifischen Bereichen ordnen und Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge ableiten. Die Auswahl und Bestimmung der Bezugsgrößen in den einzelnen Klassen muss jedes Unternehmen in Abhängigkeit von Strategien, Strukturen, Systemen und Umfeldbedingungen selbst vornehmen.⁵⁰

Die Vereinbarkeit von Lebens- und Berufsphasen kann auch mittels einer Balanced Scorecard evaluiert werden. Vorstellbar sind zwei grundsätzliche Möglichkeiten zur Integration von Lebensphasenorientierung in den Balanced Scorecard-Ansatz:⁵¹

- Zum einen kann die Vereinbarkeit von Berufs- und Lebensphasen in eine bestehende Balanced Scorecard (in die sogenannte Lern- und Wachstumsperspektive, die auch als Mitarbeiterperspektive tituliert wird) eingefügt werden.

- Zum anderen lässt sich eine eigene (Balanced) Scorecard für die Vereinbarkeit von Lebens- und Berufsphasen entwickeln, wie es beispielsweise im Rahmen des Modellprojekts „Strategie für die Zukunft – Lebensphasenorientierte Personalpolitik“ in dem Unternehmen Boehringer Ingelheim Pharma erfolgt ist und auf den Seiten 70 – 71 dieses Leitfadens näher beschrieben wird.

Die Ausstattung der einzelnen Perspektiven, deren Einzelaspekte und -ziele, Messgrößen und Maßnahmen, die im Zusammenhang mit Lebensphasenorientierter Personalpolitik eine Rolle spielen, muss jedes Unternehmen für sich selbst definieren und entsprechende Bewertungsmaßstäbe ansetzen. Mit Blick auf die Erfahrungen, die im Projektverlauf bei Boehringer Ingelheim Pharma gesammelt werden konnten, lässt sich schlussfolgern, dass sich als Betrachtungsperspektiven Arbeitsorganisation, Führung, Personalentwicklung und Services sehr gut eignen. Aus diesen Bereichen können relativ problemlos Ziele, Maßnahmen und Indikatoren passgenau ausgewählt werden, die auch im Zeitablauf zu bewerten sind.

Qualitativ-orientierte Ansätze

Zur Beurteilung und Bewertung von qualitativen Effekten der Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Lebens- und Berufsphasen, wie beispielsweise auf Mitarbeiterzufriedenheit, Motivation, überfachliche Kompetenzen, gemeinsames Commitment oder Betriebsklima, können Instrumente wie Mitarbeiterbefragungen, strukturierte Mitarbeitergespräche oder auch interne und externe Kundenfeedbacks herangezogen werden. Darüber hinaus stellen Leistungsbeurteilungen, Vorgesetztenbeurteilungen, 360-Grad-Feedbacks, Potenzialeinschätzungen, Führungskräfte-Coachings und Teamfeedbacks wichtige Feedbackinstrumente in Unternehmen dar.

Vor dem Hintergrund einer lebensphasenorientierten Personalpolitik, die insbesondere eine nachhaltige Personalarbeit mit den Perspektiven

„lebenslanges Lernen und lebenslanger Kompetenzerhalt“, „lebenslange Motivation“ sowie „lebenslange Gesundheit und lebenslanges Wohlbefinden“ verfolgt, sollten alle oben genannten Feedback-Instrumente Einzelaspekte dessen evaluieren. Die Kombination der einzelnen Feedbacks im Sinne einer systematisierten Analyse und Auswertung wird Unternehmens- und Personalverantwortlichen Aussagen darüber liefern, wie nachhaltig und konsequent die Ziele und Konzepte einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik im Unternehmen realisiert worden sind.

Erfahrungen mit den Modellbetrieben des Projekts zeigen, dass insbesondere Mitarbeiterbefragungen und strukturierte Mitarbeitergespräche die Instrumente der „ersten Wahl“ sind, um in Erfahrung zu bringen, inwiefern die Aktivitäten zur Vereinbarkeit von Berufs- und Lebensphasen dazu beitragen, die Balance der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu festigen und zu unterstützen bzw. um zu eruieren, welche Prioritäten die Belegschaft zielgruppengerecht gelegt haben möchte. Letztlich ist von allen Beteiligten des Projekts bestätigt worden, dass der „Gewinn“ unter dem Strich Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind, die sich wohlfühlen im Unternehmen und ihre volle Leistung einbringen.

Praxisnahe Gestaltungstipps

Identifizieren Sie Ihre relevanten Kennzahlen und Indikatoren:

- Wenn möglich erstellen Sie ein Scorecard-System, das neben den harten und offensichtlichen Fakten auch die qualitativen Effekte erfasst.
- Machen Sie die gewählten Maßnahmen evaluierbar, so dass der Zielerreichungsgrad gemessen werden kann, indem Sie passende Indikatoren auswählen.
- Identifizieren und analysieren Sie Strukturkennziffern im Vergleich zu anderen Unternehmen (Benchmarking).

- Analysieren Sie die „soft facts“ wie z. B. Familienkompetenz, Teamfähigkeit, Kooperations- und Konfliktfähigkeit, Organisations- und Kommunikationsfähigkeit etc..
- Führen Sie differenzierte Fehlzeitstatistiken durch, z. B. gesetzliche oder vertragliche, unfallbedingte, medizinisch-biologische, motivationale Fehlzeiten.
- Erstellen Sie differenzierte Fluktuationsanalysen, z. B. Gründe und Kosten der Entlassung, Minderleistung, Stellenwiederbesetzung etc.

Nehmen Sie turnusmäßige Mitarbeiterbefragungen vor:

- Vergleichen Sie die Ergebnisse Ihrer Mitarbeiterbefragungen im Zeitablauf, z. B. zu den Themen Motivation, Arbeitszufriedenheit, Sozialverhalten, Betriebsklima, Gesundheitsförderung etc., und gehen Sie den Ergebnissen auf den Grund. Ermitteln Sie die Hintergründe der Bewertung und beziehen Sie dazu Stellung.

Führen Sie regelmäßig Mitarbeitergespräche durch:

- Machen Sie es zur Pflicht, dass in regelmäßigen Abständen Mitarbeitergespräche durchgeführt werden.
- Arbeiten Sie beständig an einer Kultur von Vertrauen, damit in den Mitarbeitergesprächen auch die Vereinbarkeit von Berufs- und Lebensphasen thematisiert werden kann.

5. Elektronisches Hilfsmittel LOPBOX

Die Darstellung der unterschiedlichen Lebens- und Berufsphasen sowie der vielfältigen betrieblichen Handlungsfelder hat deutlich gemacht, mit welcher Komplexität die konsequente Umsetzung einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik verbunden ist. Es stellt sich die Frage, wie Arbeitgeber den Überblick über die unzähligen Kombinationsmöglichkeiten zwischen sich überlappenden Lebens- und Berufsphasen sowie Handlungsfelder behalten und entsprechende Lösungsansätze erarbeiten sollen. Die Dreidimensionalität des Konzeptes der Lebensphasenorientierten Personalpolitik erfordert ein Hilfsmittel, das die Komplexität beherrschbar und den Aufwand für Unternehmens- und Personalverantwortliche überschaubar macht.

Ein solches Hilfsmittel stellt die elektronische Toolbox einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik – kurz LOPBOX – dar. Sie ist nicht als eine geschlossene „Box“, sondern als ein offenes System zu verstehen, das einerseits Anregungen für anzuwendende Instrumente gibt, es aber andererseits auch ermöglicht, darauf aufbauend eigene kreative Wege zu gehen. Dies vor dem Hintergrund, dass zwar eine Vielzahl von personalpolitischen Maßnahmen und Instrumenten bekannt und vorhanden sind, diese jedoch nicht alle gleichermaßen sinnvoll sind, wenn man sie für bestimmte Lebens- oder Berufsphasen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen einsetzen möchte. Beispielsweise kann es sinnvoll sein, im Falle der Übernahme einer Pflegeverantwortung für einen nahestehenden Angehörigen einen mobilen Arbeitsplatz für einen Beschäftigten einzurichten. Ein Teilzeitarbeitsplatz käme für den Betroffenen ggf. auch infrage. Weniger sinnvoll ist in diesem

Exempel jedoch eine Maßnahme hinsichtlich eines längeren beruflichen Auslandsaufenthaltes, der sich überhaupt nicht mit der privaten Lebensphase vereinbaren ließe.

Es handelt sich bei der auf Microsoft EXCEL basierenden Software LOPBOX um eine Unterstützungssoftware für mittelständische Anwender mit dem Ergebnis einer Liste von Vorschlägen – abgestimmt auf die individuell vom Anwender eingegebene Bedarfslage. Die Software LOPBOX, entwickelt vom Institut für Beschäftigung und Employability IBE im Rahmen des Modellprojekts „Strategie für die Zukunft – Lebensphasenorientierte Personalpolitik“, bildet Lebensphasen, Berufsphasen und Handlungsfelder ab, die vom Nutzer aus einer vorgegebenen Liste frei wählbar und kombinierbar sind. Sie enthält eine umfassende Sammlung von möglichen Maßnahmen und Instrumenten einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik, die in regelmäßigen Abständen durch das Institut für Beschäftigung und Employability IBE ergänzt werden. Dennoch: Die Liste der Maßnahmen zeigt Möglichkeiten auf. Sie hat nicht den Anspruch auf Vollständigkeit. Die Software ist jedoch durch den Anwender bzw. die Anwenderin erweiterbar und eigene Instrumente können hinzugefügt werden.

Die Software LOPBOX und die entsprechende Anleitung dazu finden Sie auf der Homepage des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE ebenso wie auf der Projekthomepage. Dort sind ebenfalls alle weiteren Schritte zur Installation und zur Nutzung dokumentiert.

Der Weg zur LOPBOX:

www.lebensphasenorientierte-personalpolitik.de

www.ibe-ludwigshafen.de



III. WELCHE
ERFAHRUNGEN
GIBT ES AUS DER
BETRIEBLICHEN
PRAXIS?

1. ÜBERBLICK ÜBER DAS MODELLPROJEKT

Vor dem Hintergrund der Stärkung der Beschäftigungs- und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen wurde zwischen 2009 und 2011 das Modellprojekt „Strategie für die Zukunft – Lebensphasenorientierte Personalpolitik“ durchgeführt. Dem Projekt wurde durch das rheinland-pfälzische Ministerium für Wirtschaft, Klimaschutz, Energie und Landesplanung⁵² und der Europäischen Union im Rahmen des Programmes EFRE (Europäischer Fonds für regionale Entwicklung) gefördert. Geleitet und umgesetzt wurde es durch das Institut für Beschäftigung und Employability IBE, Ludwigshafen.

In einem in Rheinland-Pfalz ausgeschriebenen Wettbewerb wurden Unternehmen und Institutionen aufgerufen, sich mit ihren bisherigen Personalmaßnahmen und -konzepten sowie ihren Ideen für eine Lebensphasenorientierte Personalpolitik zu bewerben. Aus den eingehenden Bewerbungen wählte eine unabhängige Jury zwölf⁵³ Modellbetriebe aus. Das Ministerium selbst hat sich auch als Modellbetrieb beteiligt.

Auf dem Weg zu einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik wurden die Modellbetriebe in der einjährigen Praxisphase von Dezember 2009 bis November 2010 durch qualifizierte Prozessbe-

gleiter und -begleiterinnen⁵⁴ bei der Umsetzung und Integration der Thematik in die bestehende Personalpolitik unterstützt. Dazu gehörte ebenso, die Modellbetriebe mit der Entwicklung lebensphasenorientierter Maßnahmen als attraktive Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt zu positionieren, die Wettbewerbsfähigkeit am Standort zu festigen und damit den wirtschaftlichen, technologischen, gesellschaftspolitischen und demografischen Herausforderungen zu begegnen.

2. DER ABLAUF DER PROZESSBEGLEITUNG

Ziel des Modellprojekts ist es, handlungsorientierte sowie in der betrieblichen Praxis erprobte Umsetzungskonzepte und -strategien für eine Lebensphasenorientierte Personalpolitik - insbesondere in kleinen und mittelständischen Unternehmen - zu entwickeln. Die Prozessbegleitung in den Modellbetrieben ist jeweils zugeschnitten auf den Bedarf des Unternehmens und seinen betrieblichen Zielen. Dennoch erfolgen die Vorgehensweise und der Ablauf der Einführung einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik immer nach einem einheitlichen Muster. Es spielt dabei keine Rolle, ob es sich um ein größeres oder ein kleineres Unternehmen handelt. Unabhängig von der Unternehmensgröße ist eine Implementierung in sieben Schritten notwendig und sinnvoll.

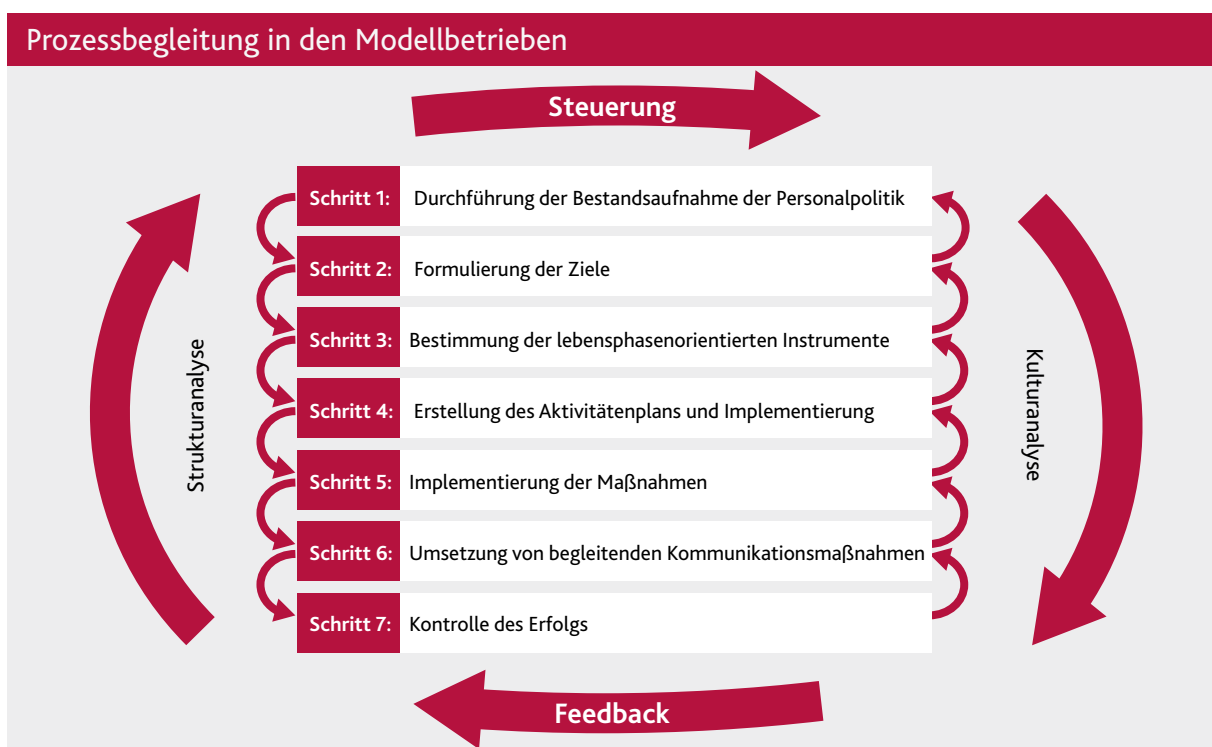


Abb. 11: Ablauf der Prozessbegleitung in den Modellbetrieben

3. EMPFEHLUNGEN

Entscheidend für den Erfolg der Einführung einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik ist die Herangehensweise. Es kommt weniger darauf an, sehr viele Maßnahmen umzusetzen. Oft ist weniger mehr. Stattdessen ist es wichtig, den richtigen und passgenauen Weg einzuschlagen. Realisierung im Kleinen und Denken im Ganzen ist die Devise.

Dazu eignet sich eine Vorgehensweise in sieben Schritten:

Schritt 1:

Machen Sie eine ausführliche Bestandsaufnahme Ihrer Personalpolitik!

Die intensive Analyse der Ausgangssituation des Unternehmens bildet das Fundament. Damit wird der Rahmen vorgegeben und im Ergebnis gezeigt, in welchen Bereichen das Unternehmen bereits gut aufgestellt ist und ob die Instrumente in der bestehenden Form beibehalten werden sollten oder Modifizierungen vorzunehmen sind.

- Welche Maßnahmen unterstützen die strategische Ausrichtung der Personalpolitik?
- Wo befinden sich gegebenenfalls „weiße Flecken“?
- Besteht Verbesserungspotenzial an der einen oder anderen Stelle?

Es wird überprüft, inwiefern die vorhandenen Maßnahmen zweckmäßig und zielführend sind: einerseits unter dem Aspekt der derzeitigen Rahmenbedingungen, andererseits unter dem Gesichtspunkt der zukünftigen Herausforderungen des Unternehmens und zum Dritten unter Berücksichtigung der Lebensphasenorientierung. Die Einrichtung einer heterogen zusammengesetzten Arbeitsgruppe zu diesem Zweck, der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, Führungskräfte aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen sowie Vertreter der Geschäftsleitung und – soweit vorhanden – der Personalabteilung und der Arbeitnehmervertretung angehören, sichert die Einbindung und Unterstützung aller Beteiligten von Beginn an.

Schritt 2:

Formulieren Sie realistische Ziele für Ihr Vorhaben!

Je nachdem, welcher Handlungsbedarf sich im Rahmen der Situationsanalyse ergibt, fallen die Ziele für jedes Unternehmen unterschiedlich aus. Weist beispielsweise die Altersstruktur des Betriebs auf eine Überalterung der Belegschaft hin und gleichzeitig fehlen Nachwuchskräfte, wird der Fokus darauf gelegt, hier Abhilfe zu schaffen. Die Zielsetzung könnte z. B. darin bestehen, die Attraktivität für jüngere potenzielle Bewerber und Bewerberinnen zu erhöhen. Die Ziele müssen handhabbar, präzise und messbar sein. Je konkreter sie formuliert sind, desto besser kann eine Nachhaltigkeit in der Zielverfolgung gewährleistet werden.

Schritt 3:

Identifizieren Sie lebensphasenorientierte Maßnahmen!

Zur Erreichung der festgelegten Ziele sind in aller Regel zukünftige Maßnahmen zu planen bzw. Aktivitäten einzuleiten. Die möglichen Auswirkungen der Instrumente sind dabei nicht außer Acht zu lassen. Passen sie beispielsweise zur Kultur und Struktur des Unternehmens? Fügen sie sich inhaltlich in die bestehende Personalpolitik des Unternehmens ein? Die Durchführung einer Mitarbeiterbefragung kann unterstützend wirken, um die Erwartungen der Beschäftigten zu berücksichtigen und eine rasche Akzeptanz zu erlangen.

Schritt 4:

Erstellen Sie einen Aktivitätenplan!

Mit der Festlegung von Maßnahmen beginnt die praktische Umsetzung im Sinne der Planung der notwendigen Aktivitäten. Der Aktivitätenplan enthält Informationen zu der umzusetzenden Maßnahme, den Zielen, dem Vorgehen und seinen Meilensteinen, der Dauer, dem Zeitfenster und der Wirkungsprognose.

Aktivitätenplan	und seine Inhalte
Name der Maßnahme	<ul style="list-style-type: none"> ■ Welchen Namen hat die Maßnahme?
Projektteam	<ul style="list-style-type: none"> ■ Wer leitet das Projekt? ■ Wer ist Mitglied im Projektteam?
Ziel/Ergebnis	<ul style="list-style-type: none"> ■ Welche wesentlichen Ziele werden verfolgt?
Vorgehen/Meilensteine	<ul style="list-style-type: none"> ■ Welche Aufgaben stellen sich? ■ In welcher Reihenfolge erfolgt die Umsetzung? ■ Welche Meilensteine werden definiert?
Dauer	<ul style="list-style-type: none"> ■ Für welchen Zeitraum wird die Maßnahme angesetzt? ■ Wann soll das Ziel erreicht sein?
Start	<ul style="list-style-type: none"> ■ Wann startet das Projekt?
Wirkungsprognose	<ul style="list-style-type: none"> ■ Welche Auswirkungen sind zu erwarten? ■ Was wird durch die Maßnahme bewirkt? ■ Wie sollen die Erfolge gemessen werden?

Abb. 12: Aktivitätenplan zur Implementierung einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik

Schritt 5:
Implementieren Sie die Maßnahmen!

Wenn alle Vorbereitungen getroffen und die Verantwortlichkeiten definiert sind, erfolgt die Implementierung und Umsetzung der Maßnahmen vor Ort.

Schritt 6:
Kommunikation - Tue Gutes und rede darüber!

Damit die lebensphasenorientierten Instrumente die Akzeptanz aller Beschäftigten gewinnen und darüber hinaus zur Imagebildung des Unternehmens beitragen, ist die Umsetzung von Kommunikationsmaßnahmen notwendig. Dabei können Medien wie die Mitarbeiterzeitung, das Intranet, soziale Netzwerke (z. B. Twitter, Facebook) aber auch Betriebsversammlungen und Infotage, Hochschul- bzw. Schulmarketingaktivitäten sowie Kongresse und Tagungen zum Einsatz kommen. Dies stärkt zudem die Attraktivität als Arbeitgeber – intern wie extern.

Schritt 7:
Kontrollieren Sie Ihren Erfolg!

Je nach Art und Umfang der zu implementierenden Maßnahmen können Erfolge erst mittel- bis langfristig realisiert werden. Dies muss die Strategie und auch die Erfolgskontrolle berücksichtigen. Im Idealfall erfolgt diese nicht erst am Ende des Prozesses, sondern wird von Beginn an begleitend durchgeführt. Eine konsequente Sichtbarmachung der Ergebnisse wird durch die Formulierung von Erfolgskennzahlen oder Bewertungsansätzen im Vorfeld der Durchführung sehr vereinfacht. Dafür sind alle Datenquellen und zur Verfügung stehenden Informationen zu nutzen und ggf. zusätzliche Bewertungshilfen einzusetzen, wie etwa Mitarbeiter- und Kundenbefragungen. Dabei gilt es, die Zielwerte über den Beobachtungszeitraum zu beobachten und einzuschätzen.

Die Modellbetriebe und ihre lebensphasenorientierten Instrumente

Unternehmen	Branche	Bezeichnung der Maßnahmen
BASF SE, Ludwigshafen	Chemische Industrie	„Rückkehr im Blick“ – (Qualifizierungs-)Angebot(e) zur Unterstützung des beruflichen Wiedereinstiegs
Bitburger Braugruppe GmbH, Bitburg	Brauerei / Getränkeindustrie	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zukunftsorientierte und altersgerechte Arbeitsorganisation 2. Lebenslanges Lernen 3. Gesundheitsmanagement 4. Arbeitszeitgestaltung und Vorruhestandskonzepte 5. Vereinbarkeit von Beruf und Familie
Boehringer Ingelheim Pharma GmbH & Co. KG, Ingelheim	Chemische Industrie	<ol style="list-style-type: none"> 1. Scorecard - Beruf und Familie 2. Kosten-Nutzen-Betrachtung Beruf und Familie
Chemische Fabrik Budenheim KG, Budenheim	Chemische Industrie	Strukturierte Nachfolgeplanung und Talent Management
G+H Isolierung GmbH, Ludwigshafen	Dienstleistungen für Hightech, Wärme- und Kälteisolierungen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sicherstellung und Angebot einer konkreten Kompetenz- und Laufbahntwicklung für talentierte Mitarbeiter/innen mit Interesse an beruflichem Vorankommen 2. Altersgerechte Veränderung der Arbeitsprozesse, um bereits frühzeitig die Belastungen für Mitarbeiter/innen zu minimieren und Bewusstseinsveränderungen mit der Einbindung der Generation 50+ zu bewirken 3. Verbesserung der Akzeptanz von Frauen in Technikberufen
Karl-Otto Braun GmbH & Co. KG. (KOB), Wolfstein	Produktion medizinischer Spezialtextilien	<ol style="list-style-type: none"> 1. Erhöhung der Transparenz über die vorhandenen Instrumente einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik 2. Feedbackgespräch als Teil eines professionellen Kompetenzmanagements
Kaufmann GmbH & Co. KG, Schwegenheim	Elektro- und Metalltechnik	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mitarbeitergerechte Optimierung der Arbeitsprozesse 2. Systematische Arbeitsplatzbesetzung
LBS Landesbausparkasse Rheinland-Pfalz, Mainz	Finanzdienstleistungen, Banken, Bausparkassen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verankerung des Gedankens der Lebens- und Berufsphasenorientierung 2. Nachfolgeplanung 3. Alter(n)sgerechte Personalentwicklung
Ministerium für Wirtschaft, Klimaschutz, Energie und Landesplanung Rheinland-Pfalz, Mainz	Öffentliche Verwaltung	<ol style="list-style-type: none"> 1. Einrichtung eines Wissensmanagements 2. Verankerung der Lebensphasenorientierung in der Führungskultur
Modehaus Marx KG, Trier	Einzelhandel	<ol style="list-style-type: none"> 1. Erstellung eines ausführlichen Einarbeitungsplans 2. Erarbeitung eines Unternehmensleitbildes
Sabath Media Designagentur GmbH, Kandel	Visuelle Kommunikationsdienstleistung	<ol style="list-style-type: none"> 1. Unternehmens- und lebensphasenorientierte Mitarbeiterbefragung 2. Erstellung eines Mitarbeiterentwicklungsplans 3. Weiterbildungskonzept „Mitarbeiter schulen Mitarbeiter“
VON DER HEYDT GmbH, Speyer	Groß- und Produktionsverbindungshandel	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kompetenzentwicklung durch Mitarbeiterjahresgespräch 2. Feedbackgespräch 3. Stellenmatrix mit Anforderungsprofil 4. Weiterbildungsangebot und Schulungskatalog

Abb. 13: Die Modellbetriebe und ihre lebensphasenorientierten Instrumente

4. BEST PRACTICES IM MODELLPROJEKT: KURZPROFILE DER MODELLBETRIEBE UND IHRE LEBENSPHASENORIENTIERTEN MASS- NAHMEN

Die am Projekt beteiligten Modellbetriebe haben sich für eine facettenreiche Mischung verschiedener Instrumente einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik entschieden. Ihre Maßnahmenauswahl zeigt somit einen unternehmensindividuellen und bedarfsorientierten Ausschnitt von einer Vielzahl möglicher Instrumente auf. Nichtsdestoweniger machen allein die Maßnahmen von nur 12 ausgewählten Modellbetrieben deutlich, wie vielfältig das wechselseitige Aufeinanderzugehen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern sowie Arbeitnehmerinnen im Rahmen einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik sein kann. Für die Modellbetriebe stellen sie nun – nach der erfolgreichen Implementierung – Ergänzungen zu ihrer bisherigen Personalpolitik dar. Sie schließen auf diese Weise den Handlungsbedarf und stärken zugleich die Stärken der Modellbetriebe.

Die Aktivitäten und Maßnahmen der Modellbetriebe werden im Folgenden in Kurzprofilen vorgestellt, die über Ziele, Inhalte und die Realisierung in der Praxis informieren. Sie sind in alphabetischer Reihenfolge aufgeführt. Die Darstellung der Projektergebnisse folgt einem gleichbleibenden Muster. Alle Modellbetriebe bzw. ihre Vertreter und Vertreterinnen beziehen zu einigen ausgewählten Fragen Stellung. Mit ihren individuellen Antworten geben sie ihre Vorgehensweisen, Erfahrungen, Erfolge und Umsetzungstipps preis. Damit steht ein breites Portfolio an Lösungsmöglichkeiten zur Verfügung. Besonders Unternehmen und Institutionen, die eine Lebensphasenorientierte Personalpolitik einführen wollen, können von den Ergebnissen der Modellbetriebe profitie-

ren: „Was haben andere gemacht? Was hat es ihnen gebracht? Ist die Umsetzung auch im eigenen Betrieb möglich?“ Die Vielzahl der hier vorgestellten Lösungsmöglichkeiten einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik soll für zukünftige, neue und eigene Projektideen Orientierung bieten!

Die Profile der Unternehmen und der Verwaltung orientieren sich an fünf Fragestellungen:

- Welche Ziele und Umsetzungsschritte werden verfolgt?
- Welche positiven Erfahrungen und Erfolge sind zu verzeichnen?
- Worin liegen die Stärken und der Nutzen einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik bzw. der durchgeführten Maßnahmen?
- Welche Tipps sind an Unternehmen weiterzugeben, die eine Lebensphasenorientierte Personalpolitik bzw. entsprechende Maßnahmen einführen möchten?
- Wer sind die Ansprechpartner im Unternehmen?

Für nähere Informationen darf gerne persönlicher Kontakt mit den Ansprechpartnern und Ansprechpartnerinnen aufgenommen werden. Die Vertreter und Vertreterinnen der Modellbetriebe freuen sich darüber, als „Leuchttürme“ einen Lebensphasenorientierten Personalpolitik allen Interessierten Rede und Antwort zu stehen.

Außerdem sind weiterführende Hinweise zu den Ergebnissen unter

www.lebensphasenorientierte-personalpolitik.de
sowie www.ibe-ludwigshafen.de zu finden.



Abb. 14: Projektbeteiligte aus einigen Modellbetrieben anlässlich eines Erfahrungsaustauschtreffens in Bitburg am 27. Mai 2010

BASF SE, Ludwigshafen

Branche: Chemische Industrie

Anzahl der Beschäftigten (2010):

32.910 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen am Standort Ludwigshafen

Durchschnittsalter der Belegschaft (2010, Ludwigshafen):

43 Jahre

Anteil der Männer an der Belegschaft (2010):

77,5 %

Anteil der Frauen an der Belegschaft (2010):

22,5 %

Anteil der Frauen in Oberen Führungspositionen (2010, BASF-Gruppe):

7,6 %

Projektname:

„Rückkehr im Blick“ – (Qualifizierungs-)Angebot(e) zur Unterstützung des beruflichen Wiedereinstiegs

Informationen zum Unternehmen

BASF ist das führende Chemieunternehmen der Welt: The Chemical Company. Das Portfolio reicht von Chemikalien, Kunststoffen und Veredelungsprodukten bis hin zu Pflanzenschutzmitteln, Feinchemikalien sowie Öl und Gas. Mit hochwertigen Produkten und umfassenden Lösungen trägt die BASF dazu bei, Antworten auf globale Herausforderungen wie Klimaschutz, Energieeffizienz, Ernährung und Mobilität zu finden.

Welche Ziele und Umsetzungsschritte werden verfolgt?

Bei der BASF SE wird die Notwendigkeit erkannt, Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen vor Eintritt in die Elternzeit für die Bedeutung eines frühen Wiedereinstiegs sowie mögliche förderliche und hemmende Faktoren zu sensibilisieren. Daher wird ein neues **Qualifizierungsangebot zur Unterstützung des beruflichen Wiedereinstiegs mit Kind** entwickelt: das Seminar „Beruflichen Ausstieg planen – Rückkehr im Blick haben!“. Es wird den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen bereits vor der familienbedingten Auszeit angeboten, um rechtzeitig Perspektiven für den Wiedereinstieg zu

entwickeln. Mithilfe des halbtägigen Workshops sollen die Beschäftigten somit vor der Familienphase und beruflichen Pause die Weichen für ihre gelungene Rückkehr in den Beruf stellen. Einen breiten Raum nehmen dabei Fragestellungen rund um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ein. Hierzu zählt beispielsweise eine Hilfestellung zur Entscheidungsfindung bezüglich des Zeitpunkts des Wiedereinstiegs und eines geeigneten Arbeitszeitmodells. Ein weiterer wichtiger Bestandteil des Seminars ist die Information über Weiterbildungsmöglichkeiten während der Elternzeit, die dem Qualifikationserhalt während der familienbedingten beruflichen Auszeit dient. Ein begleitendes „Patenprogramm“ zwischen werdenden Eltern und erfolgreichen Wiedereinsteigern soll zum einen Erfahrungswerte aus der Praxis vermitteln, zum anderen aber auch Unterstützung auf persönlicher Ebene im Alltag anregen und zur Bildung eines Netzwerks führen.

Das Projekt wird gezielt für die Zielgruppe werdende Eltern entwickelt, da die BASF erkannt hat, dass die Bedürfnisse von Wiedereinsteigern in unterschiedlichen Lebensphasen nicht mit den Inhalten von ein- und demselben Seminar abzudecken sind.

Welche positiven Erfahrungen und Erfolge sind zu verzeichnen?

Die Veranstaltung stößt auf großes Interesse bei der Zielgruppe. Sehr viele Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, denen der Wiedereinstieg mit Kind bereits gelungen ist, erklären sich dazu bereit, ihre Erfahrungen als Paten zu teilen, um wichtige Anregungen, Tipps und Beispiele zu geben.

Worin liegen die Stärken und der Nutzen einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik bzw. der durchgeführten Maßnahmen?

Die lebensphasenorientierten Maßnahmen leisten einen wichtigen Beitrag zur Attraktivität der BASF als Arbeitgeber. Mit Blick auf den demografischen Wandel wird es immer wichtiger, sich im Wettbewerb um die besten Köpfe auf wandelnde Lebenssituationen einzustellen. Work-Life-Management spielt eine zunehmende Rolle bei der Wahl des Arbeitgebers, und ein Aspekt davon ist für die BASF die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Daher ist es auch am Stammsitz in Ludwigshafen ein wichtiger Bestandteil der Personalpolitik, qualifizierten Bewerbern sowie Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen attraktive Angebote zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie anzubieten. Ein Beispiel dafür sind die BASF-Kinderkrippen „LuKids“, die es seit 2005 gibt. Bei der Entscheidung und Wahl des

Arbeitgebers sind für viele potenzielle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen Art und Umfang der familienfreundlichen Angebote ein entscheidender Faktor, dessen Bedeutung ständig zunimmt.

Welche Tipps gibt die BASF SE an Unternehmen, die eine Lebensphasenorientierte Personalpolitik bzw. entsprechende Maßnahmen einführen möchten?

- Am Anfang sollte eine systematische Bestandsaufnahme und Bedarfsanalyse stehen.
- Der Erfahrungsaustausch mit anderen Unternehmen liefert wertvolle Inspiration.
- Eine wissenschaftliche Begleitung – der Blick von außen – kann sehr hilfreich sein.

Ansprechpartnerin im Unternehmen:

BASF SE
Ute Rupprecht
Talent Management –
Vereinbarkeit von Beruf und Familie
GPT/DQ – Z 009
67063 Ludwigshafen
ute.rupprecht@basf.com

Bitburger Braugruppe GmbH, Bitburg

Branche: Brauerei/Getränkeindustrie

Anzahl der Beschäftigten (2010):

ca. 1.000 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen am Standort Bitburg
(ca. 1.700 Beschäftigte gesamt in der Bitburger Braugruppe GmbH)

Durchschnittsalter der Belegschaft (2010, Bitburg): 45 Jahre

Anteil der Männer an der Belegschaft (2010, Bitburg): 83 %

Anteil der Frauen an der Belegschaft (2010, Bitburg): 17 %

Anteil der Frauen in Führungspositionen (2010, Bitburg): 10 %

Projektname:

Herausforderung Zukunft

Informationen zum Unternehmen

Die Bitburger Braugruppe GmbH gehört zu den führenden nationalen Brauereien mit weltweiter Bekanntheit. Unter dem Dach der Bitburger Braugruppe GmbH vereinen sich die Premium-Marken Bitburger, König Pilsener, Köstritzer Schwarzbier, Licher und Wernesgrüner zu einem Verbund starker Marken. Im Bereich Gastronomie ist das Unternehmen ebenfalls führend mit einem Fassbierausstoß von 2 Mio. Hektolitern und deutschlandweit über 70.000 Gastronomie-Objekten. Bitburger Premium Pils ist das meistgezapfte Bier Deutschlands.

Welche Ziele und Umsetzungsschritte werden verfolgt?

In der Bitburger Braugruppe GmbH wird den demografisch bedingten und strukturellen Veränderungen des Arbeitsmarktes und der internen Belegschaftsstrukturentwicklung bereits seit 2008 unter dem Projekttitel „Herausforderung Zukunft“ aktiv begegnet. In dem gemeinsam von Unternehmensleitung und Gesamtbetriebsrat

getragenen Projekt werden seitdem die folgenden fünf Handlungsfelder in Arbeitsgruppen bearbeitet:

- Zukunftsorientierte und altersgerechte Arbeitsorganisation
- Lebenslanges Lernen
- Gesundheitsmanagement
- Arbeitszeitgestaltung und Vorruhestandskonzepte
- Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Durch die Mitwirkung als Modellbetrieb im Projekt „Lebensphasenorientierte Personalpolitik“ wird das Voranschreiten der Ergebnisse in den Arbeitsgruppen gefördert und um neue Ideen bereichert.

Im Zuge der Verstärkung der Aktivitäten im Themenfeld Vereinbarkeit von Beruf und Familie findet deshalb zunächst eine Mitarbeiterbefragung

statt, die den Bedarf der Belegschaft aufzeigt. Auch der Bezug zur Ausdehnung von Telearbeitsplätzen und ähnlichen Arbeitsorganisationsformen wird darin hergestellt.

Eine weitere Maßnahme befasst sich mit der **Weiterentwicklung der Arbeitsorganisation unter stärkerer Berücksichtigung der Lebensphasen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen**, insbesondere in den Arbeitsbereichen Außendienst und Technik/Produktion. Im Ergebnis entsteht eine gezielte Kommunikationsstrategie für Mitarbeiter, Mitarbeiterinnen und Führungskräfte, die sich derzeit in der Umsetzung befindet.

Im Handlungsfeld Arbeitszeitgestaltung und Vorruhestandskonzepte ist die „**Bitburger-ÜbergangsRente**“ umgesetzt. Die gesetzliche Anhebung der Altersgrenzen zum Renteneintritt führt dazu, dass Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bis zum 67. Lebensjahr in aktiver Beschäftigung bleiben. Dies ist jedoch vor dem Hintergrund zu sehen, dass – je nach Tätigkeitsbereich im Unternehmen mit unterschiedlichen körperlichen und psychischen Belastungen und je nach der individuellen Konstitution – die Arbeitsfähigkeit einzelner Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bis zum regulären Renteneintritt nicht mehr gegeben ist. Mit der von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite finanzierten BitburgerÜbergangsRente wird besonders belasteten Menschen ein vorzeitiger Übergang vom in den Ruhestand ermöglicht.

Welche positiven Erfahrungen und Erfolge sind zu verzeichnen?

Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen reagieren positiv auf die Vielzahl der Aktivitäten und Aktionen. Damit einher geht auch ein steigendes Bewusstsein für die Lebensphasen der Beschäftigten. Die entwickelten Maßnahmen und weiteren Vorhaben unterstützen in vielfältiger Weise die Work-Life-Balance der Belegschaft.

Worin liegen die Stärken und der Nutzen einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik bzw. der durchgeführten Maßnahmen?

Das Projekt „Herausforderung Zukunft“ der Bitburger Braugruppe GmbH ist als Chance zu begreifen. Unternehmen, die mit einer innovativen Personalpolitik moderne Rahmenbedingungen schaffen, sichern ihre Zukunftsfähigkeit und ihre Wettbewerbsfähigkeit auf dem in Zukunft immer stärker umkämpften Arbeitsmarkt.

Welche Tipps gibt die Bitburger Braugruppe GmbH an Unternehmen, die eine Lebensphasenorientierte Personalpolitik bzw. entsprechende Maßnahmen einführen möchten?

- Der Aufbau von Kooperationen ist erforderlich und nützlich, z. B. zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat oder im Erfahrungsaustausch mit anderen Unternehmen.
- Netzwerke sollten permanent genutzt werden.
- Empfehlenswert ist die Umsetzung eines ganzheitlichen Konzepts, aber Teilerfolge sind auch zu „feiern“.
- Die begleitende interne Kommunikation bildet das Rückgrat des Prozesses.
- Veränderung ist als Lust zu begreifen, nicht als Last.

Ansprechpartner im Unternehmen:

Bitburger Braugruppe GmbH
Theo Scholtes,
Personalleiter
Wolfgang Lorse,
Gesamtbetriebsratsvorsitzender
Römermauer 3
54634 Bitburg
theo.scholtes@bitburger-braugruppe.de

Boehringer Ingelheim Pharma GmbH & Co. KG, Ingelheim

Branche: Chemische Industrie

Anzahl der Beschäftigten (2010):

ca. 11.430 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen am Standort Deutschland
(ca. 41.530 Beschäftigte weltweit)

Durchschnittsalter der Belegschaft (2010): 41 Jahre

Anteil der Männer an der Belegschaft (2010): 54 %

Anteil der Frauen an der Belegschaft (2010): 46 %

Anteil der Frauen in Führungspositionen (2010): 23 %

Projektnamen:

1. Scorecard - Beruf und Familie
2. Kosten-Nutzen-Betrachtung Beruf und Familie

Informationen zum Unternehmen

Die Boehringer Ingelheim Pharma GmbH & Co. KG ist ein forschendes Pharmaunternehmen mit den Schwerpunkten verschreibungspflichtige Medikamente, Selbstmedikation und Tiergesundheit und gehört damit weltweit zu den 20 führenden forschenden Arzneimittelherstellern. Die Forschung und Entwicklung erfolgt weltweit an 12 Standorten in 7 Ländern.

Welche Ziele und Umsetzungsschritte werden verfolgt?

Auf Basis der in 2010 herausgegebenen Unternehmensbroschüre „Beruf und Familie vereinbaren“ und der damit verbundenen Aktivitäten, wird ein **Scorecard Modell für Work-Life-Balance Maßnahmen** des Unternehmens entwickelt. Darin werden die Aspekte Kinderbetreuung, Pflege, Schuldnerberatung und Arbeitsorganisation aufgegriffen und mit Indikatoren bzw. Messgrößen versehen, die im Projektverlauf operationalisiert und definiert werden. Als Betrachtungsperspektiven werden Arbeitsorganisation, Führung, Personalentwicklung und Services herangezogen.

Bei der Erarbeitung der Scorecard werden Ziele und Maßnahmen ausgewählt, die als Indikatoren für die Weiterentwicklung bzw. Beibehaltung von familienbewussten Maßnahmen gelten und zugleich belegbar sowie messbar sind. Alle im Zeitfenster verfügbaren Werte werden erhoben. Aus den vorhandenen Daten werden in Absprache Zielwerte für die kommenden Jahre definiert. Die Konzeption einer Scorecard ist ein kontinuierlicher Prozess, der mit der Einführung bzw. dem erstmaligen Entwurf auf keinen Fall abgeschlossen ist.

Darüber hinaus wird an beispielhaften und messbaren Maßnahmen, die im Unternehmen bereits etabliert sind, eine **Kosten-Nutzen-Betrachtung** durchgeführt. Kinderkrippe, Notfallbetreuung, Ferienakademie, Pflege und Schuldnerberatung werden in den engen Fokus genommen und genauestens analysiert. Bei der Darstellung und Berechnung werden ausschließlich belegbare Werte und konservative Annahmen zugrunde gelegt. Nicht unmittelbar im Zusammenhang mit den Maßnahmen erfassbarer Nutzen, wie z. B. erhöhte Mitarbeiterzufriedenheit, geringere Fehlzeiten und Imagegewinn, werden wertmäßig nicht berücksichtigt. Mögliche Kosten für Know-how-Verlust

durch z. B. spätere Rückkehr nach Elternzeit finden bewusst in der Betrachtung keinen Platz.

Welche positiven Erfahrungen und Erfolge sind zu verzeichnen?

Die Auswahl der Projektthemen Scorecard sowie Kosten-Nutzen-Betrachtung Beruf und Familie bezieht sich auf die Messbarkeit und Weiterentwicklung von lebensphasenorientierten Maßnahmen im Unternehmen und hat somit unmittelbar keine Auswirkungen auf die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Zukünftig werden sich jedoch vermutlich Effekte für die Belegschaft zeigen, denn als Erfolg der Scorecard ist die erhöhte Transparenz der familienfreundlichen Personalpolitik und die dadurch unterstützende Argumentation bei der Entscheidung für künftig zu etablierende Maßnahmen und Angebote zu nennen.

Worin liegen die Stärken und der Nutzen einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik bzw. der durchgeführten Maßnahmen?

Die Scorecard erweist sich bereits nach kurzer Zeit als ein Instrument, das die Verfolgung der Personalstrategie sowie die strategische Planung und Steuerung von familienbewusster Personalpolitik unterstützt. Daneben ermöglicht sie die Darstellung bzw. Vergleichbarkeit im Zeitablauf und sie schafft Transparenz und Nachvollziehbarkeit. Es lassen sich drei Kernaussagen treffen:

1. Familienfreundlichkeit ist messbar!
2. Familienfreundlichkeit rechnet sich!! – Jeder eingesetzte Euro kommt mehrfach zurück.
3. Managemententscheidungen werden mithilfe der Scorecard auf Basis valider Daten getroffen.

Welche Tipps gibt die Boehringer Ingelheim Pharma GmbH & Co. KG an Unternehmen, die eine Lebensphasenorientierte Personalpolitik bzw. entsprechende Maßnahmen einführen möchten?

Die Scorecard-Beruf und Familie sowie die Kosten-Nutzen-Betrachtung

- basieren auf fundiertem unternehmens-eigenem Datenmaterial,
- gehen mit einem vertretbaren Aufwand für die Beschaffung der Daten einher,
- nutzen eindeutig definierte Datenquellen und Kennzahlen,
- werden in einem kontinuierlichen Prozess inhaltlich weiterentwickelt und gepflegt,
- sind variabel und somit für jedes Unternehmen individuell einsetzbar.

Ansprechpartnerin im Unternehmen:

Boehringer Ingelheim
Pharma GmbH & Co. KG
HR Central Functions Germany
Gabriele Chrubasik
Head of Employee Services
Binger Str. 173
55216 Ingelheim
gabriele.chrubasik@boehringer-ingelheim.com

Chemische Fabrik Budenheim KG, Budenheim

Branche: Chemische Industrie

Anzahl der Beschäftigten (2010):

ca. 680 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen am Standort Budenheim
(ca. 1.000 Beschäftigte weltweit)

Durchschnittsalter der Belegschaft (2010, Budenheim): 42 Jahre

Anteil der Männer an der Belegschaft (2010, Budenheim): 85 %

Anteil der Frauen an der Belegschaft (2010, Budenheim): 15 %

Anteil der Frauen in Führungspositionen (2010, Budenheim): 12 %

Projektname:

Strukturierte Nachfolgeplanung und Talent Management

Informationen zum Unternehmen

Die Chemische Fabrik Budenheim KG, gegründet 1908, ist eine der weltweit führenden Hersteller und Vermarkter von Spezialphosphaten und Spezialchemie für die Lebensmittelindustrie, Industrietechnologie und Materialzusatzstoffe, wie zum Beispiel den Flammschutz. 1923 ist das Unternehmen in die Oetker-Gruppe integriert worden und seitdem ununterbrochen Gruppenmitglied.

Welche Ziele und Umsetzungsschritte werden verfolgt?

Die Konzeption und Einführung der Nachfolgeplanung und des Talent Managements im Rahmen einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik verfolgt mehrere Ziele: Sicherstellung einer zügigen Nachfolge und Vermeidung von offenen Stellen in Schlüsselpositionen, Mitarbeiterbindung, Wissensspeicherung und -transfer sowie Verfolgung eines ganzheitlichen Ansatzes in der Personalentwicklung.

Zur Durchführung der **strukturierten Nachfolgeplanung** der Chemischen Fabrik Budenheim KG werden zunächst Kriterien für die Schlüsselfunktionen bzw. Schlüsselpositionen im Unternehmen in einer Matrix festgelegt. Dies erleichtert das anschließende Finden und Benennen der entsprechenden Leitungs- und Expertenpositionen im Unternehmen, die dann mithilfe einer Risikoanalyse bewertet werden. Die Frage, welche Schlüsselpositionen mit welcher Wahrscheinlichkeit wann neu zu besetzen sind, wird hier beantwortet. Als Ergebnis erhält das Unternehmen einen Überblick über die Gesamtheit der Schlüsselpositionen im Unternehmen und an welchen Stellen kurz-, mittel- oder langfristig nachzubesetzen ist. Ein systematisches Talent Management übernimmt diesbezüglich die entscheidende Rolle. Aus den gefundenen und individuell geförderten „Talenten“ werden zukünftig die Nachfolger bzw. Nachfolgerinnen gesucht und auf die entsprechenden Schlüsselpositionen vorbereitet, dort eingesetzt und eingearbeitet.

Für das **Talent Management** werden als Erstes Kriterien zur Identifizierung von Talenten bestimmt. Hierzu wählt die Chemische Fabrik Budenheim KG zwei Kategorien von Faktoren: zum einen Potenzialfaktoren wie zum Beispiel analytische und strategische Kompetenzen, Mobilität, Kommunikation und interpersonelle Fähigkeiten, Lernwilligkeit etc.; zum anderen sogenannte „Spin Out“-Faktoren, wie zum Beispiel Arroganz, fehlende Loyalität oder Selbstüberschätzung. Mit diesen Kriterien wird die Führungskraft befähigt, ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in ihrem Bereich oder der Abteilung zu bewerten und Talente zu identifizieren. Darauf aufbauend führen die Führungskräfte in Zukunft auf den unterschiedlichen Ebenen sogenannte Talent Reviews durch. Aus jeder Talent Review-Runde erhält das Unternehmen x-Talente. Diese Talente werden individuell für die zukünftigen Aufgaben gefördert und entwickelt, etwa durch Stellvertreterregelungen, Projektarbeit, Auslandsentsendung etc.

Welche positiven Erfahrungen und Erfolge sind zu verzeichnen?

Durch die Umsetzung der geplanten Maßnahmen werden zukünftig offene Vakanzen durch gezielte Förderung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen besetzt. Dies führt zu einer Kostenreduktion für aufwendige Such- und Auswahlprozesse. Als Nebeneffekt trägt zudem eine interne Nachbesetzung zur Motivation der Beschäftigten bei. Mittelbar werden Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auch durch eine zügige Besetzung offener Stellen entlastet. Eine Umorganisation der Aufgaben einer offenen Stelle wird zeitlich gering gehalten oder tritt gar nicht erst auf.

Worin liegen die Stärken und der Nutzen einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik bzw. der durchgeführten Maßnahmen?

Die Stärken liegen in der Forcierung eines ganzheitlichen Ansatzes der Personalarbeit. Durch einen „Werkzeugkasten“ wird die Personalabtei-

lung in ihrer strategischen und organisatorischen Arbeit unterstützt. Schließlich liegt ein großer Nutzen auch in einer bedarfsgerechten Beratung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.

Welche Tipps gibt die Chemische Fabrik Budenheim KG an Unternehmen, die eine Lebensphasenorientierte Personalpolitik bzw. entsprechende Maßnahmen einführen möchten?

- Zu Beginn des Prozesses ist eine ausführliche Ist-Aufnahme der Personalarbeit und -instrumente vorzunehmen. Dabei sollten Schwachstellen und/oder fehlende Konzepte analysiert und bewertet werden.
- Die Bewertung muss Priorisierungen vornehmen: Welche Themen sind „brennend“, welche Themen können auch noch zu einem anderen Zeitpunkt bearbeitet werden?
- Für die erfolgreiche Umsetzung des Projekts ist die interne Kommunikation von entscheidender Bedeutung. Nur wenn alle betroffenen Parteien frühzeitig informiert und eingebunden werden, kann das Projekt gelingen.
- Die Bearbeitung des Projekts hat gezeigt, dass ein ganzheitlicher Ansatz die Personalpolitik zukünftig bestimmen wird. Eine allgemeine Kurzformel könnte dazu lauten: So organisatorisch und formalistisch wie nötig, so strategisch wie möglich!

Ansprechpartner im Unternehmen:

Chemische Fabrik Budenheim KG
Alexander Eichborn
Personalrekrutierung und Personalmarketing
Rheinstr. 27
55257 Budenheim
Alexander.Eichborn@budenheim.com

G+H Isolierung GmbH, Ludwigshafen

Branche: Dienstleistung für Hightech, Wärme- und Kälteisolierungen

Anzahl der Beschäftigten (2010):

ca. 500 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen am Standort Ludwigshafen
(ca. 2.500 Beschäftigte weltweit)

Durchschnittsalter der Belegschaft (2010, Ludwigshafen): 43,3 Jahre

Anteil der Männer an der Belegschaft (2010, Ludwigshafen): 87,5 %

Anteil der Frauen an der Belegschaft (2010, Ludwigshafen): 12,5 %

Anteil der Frauen in Führungspositionen (2010, Ludwigshafen): 3,0 %

Projektname:

Lebensphasenorientierte Personalentwicklung unter besonderer Berücksichtigung der Anforderungen im gewerblichen Bereich

Informationen zum Unternehmen

Die Gruppe G+H Isolierung, mit europaweit etwa 50 Standorten, ist einer der marktführenden Dienstleister für Wärme- /Kälte-dämmung, vorbeugenden Brand- und Schallschutz, speziell in den Bereichen Kraftwerke, Chemie und Anlagenbau. Von der Beratung über die Planung bis hin zur Lieferung und Montage bietet das Unternehmen Lösungen aus einer Hand. Als Teil von VINCI Energies Deutschland gehört die Gruppe dem weltgrößten Konzessions- und Baukonzern VINCI S.A. an.

Welche Ziele und Umsetzungsschritte werden verfolgt?

Vor allem der Fachkräfteengpass sowohl im gewerblichen Bereich als auch im Ingenieurwesen stellt die Hauptproblematik für die Gruppe G+H Isolierung dar. Außerdem kämpft die Branche noch immer mit Vorurteilen gegenüber Frauen in handwerklichen und technischen Berufen. Nur wenige Frauen sind bereit, sich dieser Herausforderung durch eine entsprechende Ausbildung oder ein Studium zu stellen, wodurch die knappe An-

zahl an Fachkräften neben anderen Aspekten wie zum Beispiel Arbeitszeiten, körperliche Belastung und Vergütung begründet liegt. Darüber hinaus besteht eine Herausforderung darin, Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im gewerblichen Bereich „jobfit“ zu halten, um sie bis zum gesetzlichen Rentenalter in ihrem Beruf beschäftigen zu können. Durch die teilweise sehr hohe körperliche Belastung auf den Baustellen häufen sich mit dem Voranschreiten des Lebensalters und den geleisteten Arbeitsjahren die Beschwerden und Krankheiten der Beschäftigten. Aus diesen Gründen kristallisieren sich mit dem Projekt zur Lebensphasenorientierung drei Aktionsgebiete heraus:

1. Sicherstellung und Angebot einer konkreten **Kompetenz- und Laufbahnentwicklung für talentierte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen** mit Interesse an beruflichem Vorankommen.
2. Alternsgerechte Veränderung der Arbeitsprozesse, um bereits frühzeitig die Belastungen für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu minimieren sowie Bewusstseinsveränderungen mit der **Einbindung der Generation 50+** zu bewirken, vor allem auch im gewerblichen Bereich.

3. Verbesserung der **Akzeptanz von Frauen in Technikberufen**, sowohl intern als auch extern.

Vor diesem Hintergrund entwickelt das Unternehmen einige neue Trainings- und Coachingprogramme, die das Angebot der unternehmensinternen Weiterbildungsakademie bereichern. Hierzu zählen diverse Maßnahmen zur Verbesserung der Kommunikation in altersgemischten Arbeitsgruppen und Teams, Coachingangebote für Gruppen und für Einzelpersonen sowie ein Mentorenprogramm für den Wissenstransfer.

Die Problematik der oft gegensätzlich laufenden persönlichen Lebensplanung und -entwicklung zu der vom Unternehmen vorgesehenen beruflichen Laufbahn kann ein großes Frustrationspotenzial für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen darstellen, die durch die Karriereentwicklungspläne eigentlich motiviert werden sollen. Deshalb wird darüber hinaus ein individuelles, unabhängiges Beratungsangebot für Beschäftigte, die beruflich oder privat einem neuen Lebenshintergrund gegenüberstehen, ins Leben gerufen. Jede dieser Situationen im privaten oder beruflichen Umfeld bringt zwangsläufig auch Auswirkungen auf den jeweils anderen Lebenspart mit sich. Das Beratungsangebot umfasst aus diesem Grund die individuelle Förderung der Formulierung eigener Lebensziele sowie beruflicher Karrierepläne und soll den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen dazu dienen, Prioritäten zu definieren und Ausgeglichenheit zwischen beruflichen und persönlichen Lebenszielen zu finden.

Worin liegen die Stärken und der Nutzen einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik bzw. der durchgeführten Maßnahmen?

Ein großer positiver Effekt, den die Berücksichtigung von Lebensphasen in der Personalpolitik erzielen kann, ist die Wahrnehmung seitens der Belegschaft, dass das Unternehmen an den individuellen Themenstellungen Interesse zeigt. Durch dieses Angebot werden der Mitarbeiter und die Mitarbeiterin als Mensch und Persönlichkeit vom Unternehmen akzeptiert und bei individuellen Problematiken und Schwierigkeiten

unterstützt. Demzufolge sind eine Steigerung des Zugehörigkeitsgefühls zum Unternehmen sowie eine stärkere emotionale Bindung zu erwarten. Ebenfalls äußerst positiv ist die Außenwirkung im Personalbeschaffungsprozess. Für das Recruiting von Fach- und Führungskräften, Jungingenieuren und Jungingenieurinnen sowie Berufseinsteigern und Berufseinsteigerinnen sind die entwickelten Maßnahmen und Konzepte ein ideales Werkzeug zur Verbesserung des Arbeitgeberimages und zur Schaffung eines Employer Brands auf dem Arbeitsmarkt.

Welche Tipps gibt die Gruppe G+H Isolierung an Unternehmen, die eine Lebensphasenorientierte Personalpolitik bzw. entsprechende Maßnahmen einführen möchten?

- Die wichtigste Erkenntnis ist, dass alle Ergebnisse und Erfolge nur durch zielgerichtete Kommunikation entstehen.
- Es ist von äußerster Wichtigkeit, mit den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zu sprechen und deren Bedürfnisse zu klären. Nur so können gezielte Angebote entstehen.

Ansprechpartner und Ansprechpartnerin im Unternehmen::

VINCI Energies Deutschland GmbH
Martin Peußner
Personaldirektor
Marion Hodapp
Personalreferentin
Im Vogelsgesang 1a
60488 Frankfurt
mpeusser@vinci-energies.de

Karl Otto Braun GmbH & Co. KG. (KOB), Wolfstein

.....
Branche: Produktion medizinischer Spezialtextilien

Anzahl der Beschäftigten (2010):

ca. 720 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen am Standort Wolfstein
(ca. 2.300 Beschäftigte weltweit)

Durchschnittsalter der Belegschaft (2010, Wolfstein): 44 Jahre

Anteil der Männer an der Belegschaft (2010, Wolfstein): 50 %

Anteil der Frauen an der Belegschaft (2010, Wolfstein): 50 %

Anteil der Frauen in Führungspositionen (2010, Wolfstein): 15 %

Projektnamen:

1. Erhöhung der Transparenz über die vorhandenen Instrumente einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik
2. Feedbackgespräch als Teil eines professionellen Kompetenzmanagements

Informationen zum Unternehmen

KOB ist der Weltmarktführer für elastische Spezialtextilien in der Medizin. Zu den Produkten des Unternehmens zählen z. B. Fixierbinden, Stützbinden, Trägermaterial, Kompressions- und Immobilisationsbinden. Ein weiteres wichtiges Produkt sind technische Textilien für die Rohrsanierung (Brawoliner). KOB ist ein reines Produktionsunternehmen. Neben dem Hauptsitz in Wolfstein gibt es zwei weitere Unternehmensstandorte in China und Indien.

Welche Ziele und Umsetzungsschritte werden verfolgt?

Die Zielsetzung der Karl Otto Braun GmbH & Co. KG im Rahmen des Modellprojekts besteht insbesondere in der Erhöhung der Identifikation der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit der Personalpolitik des Unternehmens und der nachhaltigen Positionierung als attraktiver Arbeitgeber in den relevanten Märkten. Im Unternehmen wird ein großer Bedarf dahin gehend erkannt, die bereits bestehenden Maßnahmen der Personalpolitik intensiv zu analysieren. Als Maßnahme wird

daher die **Erhöhung der Transparenz über die vorhandenen Instrumente einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik** angestrebt. In diesem Zusammenhang erfolgt eine teilstrukturierte, leitfadengestützte Interviewreihe im Unternehmen, um die Wünsche und Bedürfnisse der Belegschaft zu erheben. Aus den Ergebnissen der Befragung werden zum einen Ziele und Inhalte neuer lebensphasenorientierter Maßnahmen abgeleitet, die anschließend Eingang finden in den KOB-Medienplan. Zum anderen entsteht daraus die Projektmaßnahme **„Feedbackgespräch als Teil eines professionellen Kompetenzmanagements“**, die den prägnanten Kurznamen „AKROBAT“ erhält.

Für das Feedbackgespräch werden aus der strategischen Ausrichtung des Unternehmens heraus KOB-allgemeingültige und erfolgskritische Schlüsselqualifikationen bzw. -kompetenzen definiert. Gemeinsam haben Führungskräfte, Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im AKROBAT-Gespräch das stellenbezogene Kompetenzprofil festgelegt und bewerten dieses zukünftig jährlich hinsichtlich des Ist-Zustands. Aus diesem Ergebnis und den Unternehmenszielen soll fortwährend der Förderungs- und Entwicklungsbedarf gefolgert werden.

Hierbei findet insbesondere die altersgerechte Personalentwicklung Berücksichtigung. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in den unterschiedlichen Berufs- und Lebensphasen zu fordern und zu fördern, ist zentrale Aufgabe der Führungskraft und daher ebenfalls wichtiger Bestandteil des AKROBAT-Gesprächs.

Welche positiven Erfahrungen und Erfolge sind zu verzeichnen?

Die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung im Rahmen der Bestandsaufnahme verdeutlichen, was überhaupt an personalpolitischen Instrumenten in der Belegschaft wahrgenommen wird und welche Instrumente noch fehlen. Ein erstes positives Feedback zum Kompetenzmanagement-Instrument AKROBAT erteilen die bereits am Pilotprojekt beteiligten Vorgesetzten sowie Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Zukünftig werden die Rückmeldungen zu den Gesprächen durch strukturierte Fragebögen und Feedbackrunden eingeholt.

Worin liegen die Stärken und der Nutzen einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik bzw. der durchgeführten Maßnahmen?

Ein großer Vorteil der Lebensphasenorientierten Personalpolitik wird in der vorliegenden Transparenz der praktizierten personalpolitischen Instrumente gesehen. Eng damit verbunden ist die Motivation für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, diese einzufordern, um damit für sich Entwicklungschancen zu nutzen. Dadurch steigt gleichzeitig auch die Identifikation der Beschäftigten mit

dem Unternehmen. Außerdem erhöht sich bereits deutlich spürbar die Attraktivität als Arbeitgeber am Arbeitsmarkt. Es wird eine weitere Steigerung des Employer Brands intern und extern erwartet.

Welche Tipps gibt die Karl Otto Braun GmbH & Co. KG an Unternehmen, die eine Lebensphasenorientierte Personalpolitik bzw. entsprechende Maßnahmen einführen möchten?

- Das Einbinden der Mitarbeiter, Mitarbeiterinnen und des Betriebsrats ist ein Muss.
- Eine Bestandsaufnahme der vorhandenen personalpolitischen Instrumente zu Beginn des Prozesses ist die Basis für das Identifizieren von fehlenden Maßnahmen.
- Die Wirksamkeit vorhandener Instrumente sollte hinterfragt werden.
- Nach dem Motto „Tue Gutes und rede darüber“ darf das Marketing für die Instrumente nicht vernachlässigt werden.

Ansprechpartner im Unternehmen:

Karl Otto Braun GmbH & Co. KG
Michael Bohrmann
HR-Manager
Lauterstraße 50
67752 Wolfstein
michael.bohrmann@kob.de

Kaufmann GmbH & Co. KG, Schwegenheim

Branche: Elektro- und Metalltechnik

Anzahl der Beschäftigten (2010):

ca.150 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen am Standort Schwegenheim

Durchschnittsalter der Belegschaft (2010): 39,8 Jahre

Anteil der Männer an der Belegschaft (2010): 95,9 %

Anteil der Frauen an der Belegschaft (2010): 4,1 %

Anteil der Frauen in Führungspositionen (2010): 0 %

Projektnamen:

1. Mitarbeitergerechte Optimierung der Arbeitsprozesse
2. Systematische Arbeitsplatzbesetzung

Informationen zum Unternehmen

Das Unternehmen ist 1958 von Kurt Kaufmann gegründet worden. Heute befindet sich die Geschäftsführung in zweiter Generation. Zu den Produktbereichen gehören unter anderem Photovoltaik, Trafostationen, Industriemontagen, Elektroinstallationen, Schaltanlagenbau, Baugruppen für Schienenfahrzeuge, Bahnstromanlagen, DNC-Blechbearbeitung und Metallbau.

Welche Ziele und Umsetzungsschritte werden verfolgt?

Der Erhalt der Arbeitskraft der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ist eines der wichtigsten Themen der zukünftigen Personalpolitik der Kaufmann GmbH & Co. KG. Die Gesundheit des Einzelnen zu fördern und die Arbeitsprozesse den Menschen anzupassen (und nicht umgekehrt), ist daher ein wichtiger Schwerpunkt im Rahmen der lebensphasenorientierten Personalpolitik. Durch die Maßnahme „**Mitarbeitergerechte Optimierung der Arbeitsprozesse**“ wird gemeinsam mit den Beschäftigten der Prozessablauf optimiert. Die Belegschaft analysiert die Schwachpunkte im

Prozessablauf und sucht nach Lösungen für ihren Arbeitsbereich und den betroffenen Schnittstellen. Alle Veränderungen werden vor der Umsetzung in einer Projektgruppe besprochen und einer betriebswirtschaftlichen Prüfung unterzogen. Dadurch wird nicht nur die Produktion gesteigert, sondern es findet gleichzeitig eine Anpassung der Prozesse an die Lebensphasen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen statt. Prozessoptimierung ist in diesem Sinne Voraussetzung dafür, dass die Beschäftigten lebensphasengerecht innerhalb des Prozesses eingesetzt werden können.

Aufgrund des derzeit bereits spürbaren Fachkräfteengpasses im Unternehmen ist zudem das Thema Wissenstransfer an nachfolgende Generationen in den näheren Blickpunkt gerückt. Eine weitere Maßnahme hat sich daher mit dem Thema: „**Systematische Arbeitsplatzbesetzung**“ befasst. Hier kommt es im Unternehmen besonders darauf an, das vorhandene Wissen zu konservieren. Indem die Neu- und Umbesetzung eines Arbeitsplatzes frühzeitig geplant wird, ist somit ausreichend Einarbeitungszeit vorhanden, um das Fachwissen zu transferieren und Kompetenzen bestimmter Stellen bzw. Positionen im Unter-

nehmen zu erhalten. Hier verfolgt die Kaufmann GmbH & Co. KG das konkrete Ziel, die Gefahr des Wissensverlustes beim beruflichen Ausstieg von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zu minimieren.

Welche positiven Erfahrungen und Erfolge sind zu verzeichnen?

Beide Maßnahmen bewirken, dass sich die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen seither aktiv mit den Geschäftsprozessen beschäftigen. Dinge, die zuvor mehr oder weniger „nebenbei“ erledigt werden, nehmen nun einen festen Platz im Arbeitsalltag ein. Auch wird der Belegschaft durch die eingeleiteten Aktivitäten deutlich bewusst, dass sich etwas „bewegt“ und das Unternehmen die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wertschätzt. Insgesamt entsteht innerhalb der Teams für die unterschiedlichen Lebenssituationen der Kollegen und Kolleginnen ein besseres Feingefühl sowie ein Verständnis dafür, sich mit lebensphasenorientierter Personalpolitik zu befassen. Die Motivation und Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten wird dadurch nachhaltig verbessert.

Worin liegen die Stärken und der Nutzen einer lebensphasenorientierten Personalpolitik bzw. der durchgeführten Maßnahmen?

Aus der Erhöhung der Zufriedenheit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sowie dem verbesserten

Arbeitskräftepotenzial werden letztlich Wettbewerbsvorteile hervorgehen. Zufriedene Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen sind produktiver als andere und somit trägt die lebensphasenorientierte Personalpolitik zum gesamtwirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens bei.

Welche Tipps gibt die Kaufmann GmbH & Co. KG an Unternehmen, die eine lebensphasenorientierte Personalpolitik bzw. entsprechende Maßnahmen einführen möchten?

- Unbewusst praktizieren Klein- und Mittelbetriebe schon seit Jahren eine individualisierte und lebensphasenorientierte Personalpolitik, denn die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind mitverantwortlich für den Erfolg.
- Ein grundlegender Tipp für Neueinsteiger: „Man sollte einfach damit beginnen“.

Ansprechpartnerin im Unternehmen:

Kaufmann GmbH & Co. KG
Julia Bognar
Assistentin der Geschäftsleitung
Im Bühl 9-11
67365 Schwegenheim
julia.bognar@kaufmann-ems.de

LBS Landesbausparkasse Rheinland-Pfalz, Mainz

Branche: Finanzdienstleistungen, Banken, Bausparkassen

Anzahl der Beschäftigten (2010):

ca. 300 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Innendienst am Standort Mainz, zuzüglich ca. 300 Bauspar-, Finanzierungs- und Immobilienspezialisten im Außendienst

Durchschnittsalter der Belegschaft (2010, Mainz): 48 Jahre

Anteil der Männer an der Belegschaft (2010, Mainz): 42,6 %

Anteil der Frauen an der Belegschaft (2010, Mainz): 57,4 %

Anteil der Frauen in Führungspositionen (2010, Mainz): 18,6 %

Projektnamen:

1. Verankerung des Gedankens der Lebens- und Berufsphasenorientierung in der LBS
2. Nachfolgeplanung
3. Alter(n)sgerechte Personalentwicklung

Informationen zum Unternehmen

Die LBS Landesbausparkasse Rheinland-Pfalz ist die Bausparkasse der Sparkassen und Marktführerin in Rheinland-Pfalz. Zu den Produkten gehören Bausparen, Immobilienvermittlung (LBS Immobilien GmbH) und Finanzierung.

Welche Ziele und Umsetzungsschritte werden verfolgt?

Ziel der Lebensphasenorientierten Personalpolitik in der LBS Landesbausparkasse Rheinland-Pfalz (LBS) ist zuallererst die für das Unternehmen optimalen betriebswirtschaftlichen Rahmenbedingungen zu schaffen. Das heißt, die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aktiv dabei zu unterstützen in jeder Lebens- und Berufsphase ihr volles Leistungspotenzial einzubringen. Die Balance zwischen den betriebswirtschaftlichen Notwendigkeiten in der LBS und den Interessen der Belegschaft soll damit erreicht werden. Die **Verankerung des Gedankens der Lebens- und Berufsphasenorientierung in der LBS** ist demzufolge zum Kommunikationsstrang im Projekt geworden. Durch die Platzierung der Lebens- und Berufsphasenorientierung im

jährlichen Mitarbeitergespräch (MAG) wird der Gedanke ein Teil der Unternehmenskultur. Damit erweitert sich die Vertrauens- und Feedbackkultur um einen weiteren Baustein. Die Kommunikation an die unterschiedlichen Stakeholder des Unternehmens erfolgt abgestuft nach einem Top-Down-Ansatz durch die Unternehmensebenen. Zusätzlich finden regelmäßige Informationen und Präsentationen vor den Gremien statt. Die Führungskräfte werden über zwei Workshops und alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen schließlich über einen interaktiven Infomarkt ins Boot geholt. Letztlich ist der Erfolg des Projekts maßgeblich davon abhängig, dass die Führungskräfte das ihnen zur Verfügung gestellte Instrumentarium auch anwenden und die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eingebunden und sensibilisiert sind.

Eine weitere essenzielle Maßnahme zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens ist die **Nachfolgeplanung**. Die nächsten 10 Jahre werden intern von einer massiven Altersfluktuation geprägt sein. Bedingt durch die Altersstruktur sind damit auch wesentliche Schlüsselpositionen der LBS betroffen, die wieder besetzt werden müssen. Es werden daher mögliche Handlungsoptionen

entwickelt, um den Fachbereichen Alternativen zu eröffnen und interne Nachfolgekandidaten und Nachfolgekandidatinnen zu identifizieren (z. B. Aufgabenumverteilung, Aufgabenneubündelung, Vertretungsregelungen, bereichsübergreifende Aufgabenverlagerung oder Mitarbeiterverschiebung sowie Qualifikation durch Seminare und Training on-the-job).

Als dritte Maßnahme wird eine **alter(n)sgerechte Personalentwicklung** in die LBS integriert, da der Anteil älterer Beschäftigter gemäß der Altersstrukturanalyse in den nächsten 10 Jahren sehr deutlich ansteigen wird und sehr viele erfahrene Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen altersbedingt ausscheiden werden. Die Leistungsfähigkeit der vorhandenen, älteren Belegschaft zu erhalten bzw. zu steigern ist notwendig, um diese Fluktuation kompensieren zu können. Dabei sollte die Personalentwicklung auf die unterschiedlichen Lernarten in verschiedenen Lebensaltern Rücksicht nehmen.

Welche positiven Erfahrungen und Erfolge sind zu verzeichnen?

Erste Rückmeldungen aus den Mitarbeitergesprächen deuten darauf hin, dass durch den Aspekt der Lebensphasenorientierung noch intensivere und offenere Gespräche als bisher geführt werden. Insbesondere im Hinblick auf die Verzahnung von Berufs- und Lebensplanung wird deutlich offener kommuniziert. Der Nutzen ist für das Unternehmen als sehr hoch einzuschätzen und auch die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen profitieren sehr von der systematisierten Beratung zu ihren Lebensphasen.

Worin liegen die Stärken und der Nutzen einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik bzw. der durchgeführten Maßnahmen?

Der weit überwiegende Anteil der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der LBS wird in Zukunft zwischen 40 und 60 Jahren alt sein. Die Leistung, die Identifikation und die Motivation dieser Menschen sind entscheidend für den Unternehmenserfolg. Die punktuelle Integration neuer, jüngerer

und mit anderen Denkmustern ausgestatteter Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ist ein weiterer kritischer Erfolgsfaktor. Die Verankerung des Gedankens der Lebens- und Berufsphasenorientierung in der LBS ist der Schlüssel dazu.

Welche Tipps gibt die LBS an Unternehmen, die eine Lebensphasenorientierte Personalpolitik bzw. entsprechende Maßnahmen einführen möchten?

- Die Instrumente sollten in ein ganzheitliches Konzept einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik eingebunden und aufeinander abgestimmt sein.
- Die frühzeitige und umfassende Integration der Führungskräfte, Mitarbeiter, Mitarbeiterinnen und Sozialpartner in den Prozess der Einführung einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik sichert den Umsetzungserfolg der Maßnahmen.

Ansprechpartner im Unternehmen:

LBS Landesbausparkasse Rheinland-Pfalz
Christian Ahlring
Personalleiter
Vordere Synagogenstraße 2
55116 Mainz
Christian.Ahlring@LBS-MZ.de

Ministerium für Wirtschaft, Klimaschutz, Energie und Landesplanung Rheinland-Pfalz (MWKEL), Mainz

.....

Branche: Öffentliche Verwaltung

Anzahl der Beschäftigten (2010):

425 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen am Standort Mainz

Durchschnittsalter der Belegschaft (2010): 48 Jahre

Anteil der Männer an der Belegschaft (2010): 47,7 %

Anteil der Frauen an der Belegschaft (2010): 52,3 %

Anteil der Frauen in Führungspositionen (2010): 36,6 %

Projektnamen:

1. Einrichtung eines Wissensmanagements
2. Verankerung der Lebensphasenorientierung in der Führungskultur

Informationen zum Ministerium

Das MWKEL ist als oberste Landesbehörde zuständig für die Umsetzung der Wirtschafts- und Energiepolitik, den Klimaschutz und die Landesplanung des Landes Rheinland-Pfalz. Als Arbeitgeber steht das Ministerium in Konkurrenz zu anderen Behörden und zahlreichen Unternehmen in der Region.

Welche Ziele und Umsetzungsschritte werden verfolgt?

Im MWKEL besteht zukünftig großer Bedarf an hoch qualifizierten Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, denn bis 2019 scheiden 25 % der Belegschaft altersbedingt aus. Hauptziel der Personalpolitik ist daher, den demografischen Herausforderungen der Zukunft durch Gewinnung und Bindung qualifizierter und motivierter Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu begegnen. Mit der Suche nach individuellen, flexiblen Lösungen im Einzelfall, einem vertrauensvollen Umgang untereinander sowie einer hohen Familienfreundlichkeit wird die Personalentwicklung und -betreuung

bereits attraktiv gestaltet und ausgerichtet. Die Bausteine „Einrichtung eines Wissensmanagements“ sowie die „Verankerung der Lebensphasenorientierung in der Führungskultur“ erweitern das Maßnahmenspektrum.

Die Aktivitäten im Themenfeld **Wissensmanagement** basieren darauf, dass es im MWKEL wegen ausgeprägter Spezialisierung viele kleine Organisationseinheiten mit 2-4 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen gibt, die bundes- und landesweit vernetzt arbeiten. Der Wissenstransfer erfolgt in der Vergangenheit unstrukturiert und eher zufällig. Die im Projekt eingeführten Instrumente konzentrieren sich demzufolge zunächst darauf, Bewusstsein für die Notwendigkeit von Wissensmanagement zu schaffen. Dieses geschieht z. B. durch Hausmitteilungen und Informationen im Intranet sowie „Spielregeln“, die eigens dafür erstellt werden. Hierzu zählen die frühzeitige Mitteilung über das Ausscheiden von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen sowie die konsequente Dokumentation und „Pflege“ des eigenen Wissens. Der eigentliche Wissenstransfer wird durch Mentoringprogramme, gleitende Nachfol-

ge und Stellenübergabe nach früherer interner Stellenausschreibung sowie Wissenschecklisten über wichtige Informationen und Kontakte in die Wege geleitet und sichergestellt.

Die **Schaffung und Verankerung einer lebensphasenorientierten Führungskultur** als weitere Maßnahme beruht auf einem Personalentwicklungsansatz, der die Lebensphase/-situation der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen einbezieht, die Work-Life-Balance unterstützt und indirekt einen mitarbeiterorientierten Führungsstil fördert. Denn Mitarbeiterführung und Personalentwicklung treten im Bewusstsein von Führungskräften im Arbeitsalltag oftmals hinter Fachfragen zurück. Deshalb werden Führungswshops in halbjährlichem Abstand zu jeweils einem Instrument des Personalentwicklungskonzeptes durchgeführt. Ein besonderer Schwerpunkt liegt dabei inhaltlich auf einer stärkeren Betonung der Lebensphasenorientierung seitens der Führungskräfte.

Welche positiven Erfahrungen und Erfolge sind zu verzeichnen?

Durch die Aktivitäten und Maßnahmen wird der demografische Wandel allen Beteiligten als bestehende Herausforderung ins Bewusstsein gerufen. Die glaubwürdige Einbindung und Sensibilisierung der Mitarbeiter, Mitarbeiterinnen und Führungskräfte trägt zu einer höheren Arbeitszufriedenheit und Motivation bei.

Worin liegen die Stärken und der Nutzen einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik bzw. der durchgeführten Maßnahmen?

Aus Sicht des MWKEL als Arbeitgeber der Region wird durch eine Lebensphasenorientierte Personalpolitik die Identifikation der Belegschaft mit einer öffentlichen Verwaltung verbessert. Dieses erhöht automatisch ihre Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft. Es ist davon auszugehen, dass sowohl die Personalrekrutierung als auch die Personalbindung in Zukunft davon profitieren werden.

Welche Tipps gibt das MWKEL an Verwaltungen und Unternehmen, die eine Lebensphasenorientierte Personalpolitik bzw. entsprechende Maßnahmen einführen möchten?

- Es ist zunächst Klarheit über die eigene Position zu verschaffen: Mitarbeiterstruktur, bestehende Angebote, Personalbedarf, Bedarf des Personals an Angeboten etc. sind im Vorfeld genau zu analysieren.
- Daraus folgt eine Ableitung erreichbarer Ziele, die in kleinen, aber stetigen Schritten konsequent angesteuert werden.
- Viele Maßnahmen sind ohne größeren finanziellen Aufwand umsetzbar: Gutes muss nicht immer viel kosten!
- Das notwendige Bewusstsein für den demografischen Wandel erwächst aus der Beschäftigung mit diesem (Gefahr erkannt - Gefahr fast gebannt!).
- „Gut konzipiert“ ist noch lange nicht „gut umgesetzt“!

Ansprechpartnerin und Ansprechpartner im MWKEL:

Ministerium für Wirtschaft,
Klimaschutz, Energie und
Landesplanung Rheinland-Pfalz
Verena Kohnz
Personalreferentin
Christoph Rodrian
Sachbearbeiter Personalreferat
Stiftsstraße 9
55116 Mainz
verena.kohnz@mwkel.rlp.de
christoph.rodrian@mwkel.rlp.de

Modehaus Marx KG, Trier

Branche: Einzelhandel

Anzahl der Beschäftigten (2010):

67 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen am Standort Trier

Durchschnittsalter der Belegschaft (2010):

48 Jahre

Anteil der Männer an der Belegschaft (2010):

7 %

Anteil der Frauen an der Belegschaft (2010):

93 %

Anteil der Frauen in Führungspositionen (2010):

57 %

Projektnamen:

1. Erstellung eines ausführlichen Einarbeitungsplans
2. Erarbeitung eines Unternehmensleitbildes

Informationen zum Unternehmen

Das Modehaus Marx, ein Fachgeschäft für Damen- und Herrenoberbekleidung, ist im Jahr 1835 von Tuchmacher Joseph Marx in Trier gegründet worden und seither in 6. Generation tätig. In 2010 hat die Modehaus Marx KG 175-jähriges Firmenjubiläum gefeiert. Die Verkaufsfläche beträgt 3.200 qm und im Angebot ist ein Sortiment aus klassischer und modischer Ware für Kunden aller Altersgruppen.

Welche Ziele und Umsetzungsschritte werden verfolgt?

Die zukünftige Herausforderung am Standort Trier wird es sein, dem Fachkräfteengpass entgegenzuwirken, gegebenenfalls auch über die Ausweitung der Ausbildungsplätze im Unternehmen. Die Arbeitslosenquote in Trier beträgt im Jahr 2010 zwischen 3 % und 4 %. Im Einzelhandel wird es zunehmend schwerer, jüngere Personen für Vollzeitbeschäftigungen zu finden und anschließend im Betrieb zu halten. Auf Basis dieser Rahmenbedingungen sind die **Erstellung eines ausführlichen Einarbeitungsplanes** für neue Mitarbeiter

und Mitarbeiterinnen sowie die **Erarbeitung eines Unternehmensleitbildes** für die Modehaus Marx KG wichtige Instrumente, um als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden und Menschen für das Unternehmen zu begeistern. Beide Maßnahmen tragen auch dazu bei, die Mitarbeiter, Mitarbeiterinnen und Führungskräfte dafür zu sensibilisieren, dass für die persönlichen Belange der Belegschaft im Modehaus Marx immer ein „offenes Ohr“ herrscht. Die Lebensphasen der Beschäftigten finden insgesamt große Berücksichtigung in der Personal- und Führungsarbeit des Unternehmens. Allerdings sind viele Angebote und Möglichkeiten nicht allen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen transparent – mit dem Handout zur Einarbeitung gilt es hier Abhilfe zu schaffen. Es enthält etwa das breite Angebot des Unternehmens zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Checklisten zur Einarbeitung im Verkauf oder im Kassenbereich, Hinweise zur räumlichen Orientierung, unternehmenskulturelle und informelle Regeln, Ansprechpersonen bei Fragen und viele weitere Tipps, die die soziale Integration neuer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen fördern.

Zur Einbindung der Belegschaft in die Leitbildentwicklung findet anfangs eine Mitarbeiterbefragung statt. Die Ergebnisse bilden die Grundlage eines anschließenden Workshops, in dem das gemeinsame Unternehmensleitbild entwickelt wird. Personen aus verschiedenen Abteilungen sowie Führungskräfte des Hauses wirken daran mit. Das umgehend nach der Entwicklung veröffentlichte Unternehmensleitbild ist sowohl nach innen als auch nach außen gerichtet. Es spricht gleichermaßen Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter, Mitarbeiterinnen und Führungskräfte an.

Welche positiven Erfahrungen und Erfolge sind zu verzeichnen?

Die gemeinsame Leitbilderstellung im Schulterschluss zwischen Mitarbeitern, Mitarbeiterinnen und Führungskräften trägt sehr viel dazu bei, dass sich die Beschäftigten besser mit dem Modehaus identifizieren. Auch die Einarbeitungsmappe bewährt sich bestens im täglichen Gebrauch. Die Integration neuer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in das Team vereinfacht sich dadurch und die „Neuen“ spüren vom ersten Tag der Arbeitsaufnahme an, dass sich das Unternehmen um sie bemüht und sie dabei unterstützt, ihre Aufgabe erfüllen zu können. Das erhöht deutlich den „Wohlfühlfaktor“. Darüber hinaus wird die Einarbeitungsmappe auch von erfahrenen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen verwendet, um bestimmte Sachverhalte aufzufrischen.

Worin liegen die Stärken und der Nutzen einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik bzw. der durchgeführten Maßnahmen?

Die verbesserte interne Kommunikation, zu der die durchgeführten Maßnahmen beitragen, führt zu einer Verringerung von Informationsverlusten und einer erhöhten Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit. Mithilfe einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik wird in der Modehaus Marx KG eine „Win-Win-Situation“ für Unternehmen und Beschäftigte hergestellt. Indem stärker auf die jeweiligen Lebensphasen der beschäftigten Menschen und die daraus resultierenden Notwendigkeiten eingegangen wird, erhöht sich die Mit-

arbeiterzufriedenheit. Sowohl das Betriebsklima als auch der geschäftliche Erfolg profitieren davon maßgeblich. Nicht zuletzt wird ein Wettbewerbsvorteil am Arbeitsmarkt um die besten Kräfte ein Ergebnis der Maßnahmen sein.

Welche Tipps gibt das Modehaus Marx an Unternehmen, die eine Lebensphasenorientierte Personalpolitik bzw. entsprechende Maßnahmen einführen möchten?

Die nachfolgende Vorgehensweise in drei Schritten hat sich erfolgreich bewährt und ist auch auf andere Unternehmen übertragbar:

1. Analyse der Ist-Situation (Altersstruktur und Lebens- bzw. Berufsphasen): Was wird schon gemacht?
2. Mitarbeiterbefragung: Was wünschen sich die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen?
3. Umsetzung (Zeitfenster und finanzieller Rahmen): Welche Maßnahmen können realistisch umgesetzt werden?

Ansprechpartnerin im Unternehmen:

Modehaus Marx KG
Karin Kaltenkirchen
Geschäftsführerin
Am Breitenstein 1
54290 Trier
info@modehaus-marx.de

Sabath Media Designagentur GmbH, Kandel

Branche: Visuelle Kommunikationsdienstleistung

Anzahl der Beschäftigten (2010):

32 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen am Standort Kandel

Durchschnittsalter der Belegschaft (2010): 35 Jahre

Anteil der Männer an der Belegschaft (2010): 48 %

Anteil der Frauen an der Belegschaft (2010): 52 %

Anteil der Frauen in Führungspositionen (2010): 3 %

Projektnamen:

1. Unternehmens- und lebensphasenorientierte Mitarbeiterbefragung
2. Erstellung eines Mitarbeiterentwicklungsplans
3. Weiterbildungskonzept „Mitarbeiter schulen Mitarbeiter“

Informationen zum Unternehmen

Die Sabath Media Designagentur GmbH ist 1995 von Bettina Sabath gegründet worden und widmet sich der Konzeption und Gestaltung von klassischen Kommunikationsmedien im Print und Web-Bereich. Sie zählt zu einer der größten Designagenturen in der Südpfalz und ihre Geschäftsfelder sind z. B. Internet und Webdesign, Marketingkonzepte, Programmierung sowie Printmedien (Broschüren, Kataloge, Flyer, Geschäftsausstattungen, Verpackungen etc.).

Welche Ziele und Umsetzungsschritte werden verfolgt?

Die Herausforderungen als in der Kommunikationsbranche tätiger Arbeitgeber liegen im technologischen Fortschritt begründet. Hard- und Software sind einem rasanten Wandel unterworfen. Hier ist ständige Weiter- und Fortbildung der Arbeitnehmer wichtig. Ziel ist es, die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu schulen, zu stärken, zu motivieren und als besonders hervorzuhebenden Aspekt, diese zu halten. Da in der Branche die Beschäftigten eher bereit sind den Arbeitsplatz zu

wechsellern, muss die Sabath Media Designagentur GmbH mit besseren Arbeitsbedingungen als die Wettbewerber die Beschäftigten an sich binden. Deshalb kennzeichnen drei Maßnahmen mit dem Schwerpunkt der beruflichen Laufbahntwicklung und Kompetenzentwicklung das Projekt:

Eine **unternehmens- und lebensphasenorientierte Mitarbeiterbefragung** wird erfolgreich durchgeführt und berücksichtigt darin die Lebensphasen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sowie unternehmensspezifische Kriterien.

Der **Aufbau eines Mitarbeiterentwicklungsplans** beinhaltet die Erstellung eines qualitativen Fragebogens mit Leitfragen für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sowie einen Gesprächsleitfaden für die Teamleiter.

Im Weiterbildungskonzept **„Mitarbeiter schulen Mitarbeiter“** wird zunächst ermittelt, welcher Mitarbeiter bzw. welche Mitarbeiterin wen zu welchen Themen schulen kann. Nach dieser Auswahl erfolgt eine aufgabenspezifische Vorbereitung („train the trainer“), bevor die ersten Schulungsveranstaltungen stattfinden. Die flankierende

Erfolgsbewertung der Mitarbeiterschulungen basiert auf einem dreistufigen Verfahren: Selbsteinschätzung, Fremdeinschätzung und Auswertungsgespräch mit allen Teilnehmern und der Geschäftsführung.

Welche positiven Erfahrungen und Erfolge sind zu verzeichnen?

Durch die Aktivitäten zur Laufbahn- und Kompetenzentwicklung fühlen sich die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ernst genommen und engagieren sich noch mehr als vorher für ihre Arbeit. Auch nimmt das Verständnis untereinander deutlich zu und die Loyalität und Solidarität im Team ist spürbar verbessert. Insbesondere die Maßnahme "Mitarbeiter schulen Mitarbeiter" trägt dazu bei und die Resonanz darauf ist sowohl aufseiten der Belegschaft als auch aufseiten des Unternehmens entsprechend positiv.

Worin liegen die Stärken und der Nutzen einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik bzw. der durchgeführten Maßnahmen?

Einer der größten Nutzen, auch für die Zukunft, ist die Bindung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen an das Unternehmen. Nicht nur sie werden jedoch dadurch gestärkt, sondern das gesamte Unternehmen. Wenn die verschiedenen Lebensphasen der Menschen im Unternehmen berücksichtigt werden, erhält ein Arbeitgeber wesentlich mehr Informationen über seine Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Die Bindung ist eine große Stärke, die jedes Unternehmen kräftigen kann. Dadurch wird diese Form der Personalpolitik immer selbstverständlicher und setzt sich durch – auch in weniger flachen Hierarchieformen.

Welche Tipps gibt die Sabath Media Designagentur GmbH an Unternehmen, die eine Lebensphasenorientierte Personalpolitik bzw. entsprechende Maßnahmen einführen möchten?

- Eine Lebensphasenorientierte Personalpolitik sollte als Selbstverständlichkeit in allen Unternehmen eingeführt werden. Für die Maßnah-

men sind genügend Zeit und feste Termine einzuplanen, auch zur Evaluierung der Maßnahmen. Ohne diese festen Meilensteine besteht die Gefahr, die Aufgaben immer wieder zu verschieben.

- Empfehlenswert ist eine externe Betreuung, zumindest in der Startphase, um nicht zu „betriebsblind“ zu sein.
- Die Einbindung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen von Beginn an hat sich als sehr hilfreich herausgestellt.
- Last, but not least – wenn die Lebensphasenorientierte Personalpolitik eingeführt ist – selbstverständlich fortsetzen, denn dieses Thema lässt Unternehmen, einmal damit angefangen, nicht mehr so schnell los!

Ansprechpartnerin im Unternehmen:

Sabath Media Designagentur GmbH
Bettina Sabath
Geschäftsführerin
Georg-Todt-Str. 1
76870 Kandel
sabath@sabath-media.de

VON DER HEYDT GmbH, Speyer

Branche: Groß- und Produktionsverbindungshandel

Anzahl der Beschäftigten (2010):

146 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen am Standort Speyer (175 Beschäftigte insgesamt)

Durchschnittsalter der Belegschaft (2010, Speyer): 42 Jahre

Anteil der Männer an der Belegschaft (2010, Speyer): 67 %

Anteil der Frauen an der Belegschaft (2010, Speyer): 34 %

Anteil der Frauen in Führungspositionen (2010, Speyer): 13 %

Projektnamen:

1. Kompetenzentwicklung durch Mitarbeiterjahresgespräch
2. Feedbackgespräch
3. Stellenmatrix mit Anforderungsprofil
4. Weiterbildungsangebot und Schulungskatalog

Informationen zum Unternehmen

Zum Kundenkreis der VON DER HEYDT GmbH, mit drei Standorten in Speyer (Hauptsitz), Kaiserslautern und Mainz, gehören Handwerker, Architekten sowie die Industrie. Zum Kerngeschäft gehören die Beratung und der Verkauf der Sortimente Bau- & Möbelbeschläge, Bauelemente, Rollladenelemente, Werkzeuge, Maschinen, Arbeitsschutz, Sicherheitstechnik, Sanitär, Heizung, Eisen, Stahl und Befestigungstechnik.

Welche Ziele und Umsetzungsschritte werden verfolgt?

Da die Rekrutierung von Nachwuchskräften zunehmend schwieriger wird und Fachkräfte in der Branche und Region nur schwer zu finden sind, wird die Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit in manchen Arbeitsbereichen bis zum Renteneintrittsalter bedenklich, vor allem im gewerblichen Tätigkeitsbereich. Die Zielsetzung der Personalpolitik besteht deshalb darin, betriebliche Abläufe den Anforderungen und Bedürfnissen der Berufs- und Lebensphasen der Belegschaft im Hinblick

auf das Leistungspotenzial anzupassen und diese zu entwickeln. Dafür gilt es, den ziel- und leistungsorientierten Dialog zwischen Führungskräften, Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zu verbessern sowie die Beschäftigungs- und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten sicherzustellen. Das nachfolgende Maßnahmenpaket, in das von Anfang an Führungskräfte, Mitarbeiter, Mitarbeiterinnen und Betriebsrat involviert sind, wird vor diesem Hintergrund ausgewählt und realisiert: Zur Verbesserung der Kommunikation zwischen den Führungskräften und ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen im Rahmen des Mitarbeiterjahresgesprächs erfolgt die Überarbeitung des **Personalentwicklungsbogens** des Unternehmens. Stärker als vorher werden darin die persönliche Lebenssituation und die Berufsphase der Menschen berücksichtigt sowie frühzeitig Entwicklungsmöglichkeiten aufgezeigt. Zur Erleichterung der Handhabung des veränderten Personalentwicklungsbogens wird zudem ein Leitfaden für die Führungskräfte verfasst. Nach der Einführungsphase und den entsprechenden Mitarbeitergesprächen finden darüber hinaus **Feedbackgespräche** mit den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen

statt. Die Rückmeldungen wiederum fließen ein in die zukünftige Handhabung und Feingestaltung des Personalentwicklungsbogens. In engem Zusammenhang damit steht die **Erstellung einer Stellenmatrix mit Anforderungsprofil** für alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die im Rahmen der Mitarbeitergespräche auch als Orientierungshilfe eingesetzt wird. Ein strukturiertes **Weiterbildungsangebot**, das aus der Stellenmatrix und seinen Anforderungen resultiert, rundet das Angebot ab.

Welche positiven Erfahrungen und Erfolge sind zu verzeichnen?

Bereits nach der ersten Runde der Mitarbeiterjahresgespräche mit dem neuen Personalentwicklungsbogen wird eine Sensibilisierung zu dem Thema der Lebens- und Berufsphasenorientierung bei den Führungskräften und den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen spürbar. Ein breites „Umdenken“ vollzieht sich im Unternehmen. 84 % der Belegschaft bewerten die Berücksichtigung der privaten Belange positiv. Die berufliche und persönliche Situation der Beschäftigten sowie deren Bedürfnisse werden transparenter, die Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern, Mitarbeiterinnen und Führungskräften gelingen konsequenter als vorher. Fortbildung, Positionen/ Stellen und damit einhergehende Anforderungen werden mithilfe der Stellenmatrix ebenfalls durchsichtiger gestaltet und bieten mehr Orientierung. Durch die nun insgesamt bessere und konsequentere Planbarkeit und Steuerung von Schulungen und anderen PE-Maßnahmen werden aktuelle und zukünftige kritische Handlungsfelder im Bereich der Personalplanung schneller identifiziert.

Worin liegen die Stärken und der Nutzen einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik bzw. der durchgeführten Maßnahmen?

Im Unternehmen VON DER HEYDT GmbH zeigt sich durch die Lebensphasenorientierte Personalpolitik eine Erhöhung der individuellen Zufriedenheit und der Motivation aller Mitarbeiter

und Mitarbeiterinnen. Personalausfälle und damit verbundene Kosten (z. B. durch Krankheit, Jobwechsel etc.) nehmen ab. Eine strukturierte und langfristig erfolgreiche Personalplanung sowie -entwicklung kann auf diese Weise sichergestellt werden.

Welche Tipps gibt die VON DER HEYDT GmbH an Unternehmen, die eine Lebensphasenorientierte Personalpolitik bzw. entsprechende Maßnahmen einführen möchten?

- Zu den erfolgsentscheidenden Faktoren gehören die fundierte Analyse der Mitarbeiterstruktur (z. B. Alter, Teilzeitquote, Gender-Mix) und Personalstrategie sowie eine klare Zieldefinition im Vorfeld.
- Die Auswahl der Projektmitglieder und des Projektzeitraums sollte große Beachtung erfahren.
- Externe Unterstützung im Gesamtprozess zur Analyse und Validierung birgt den Vorteil der neutralen Sichtweise. Letztlich ist die Kommunikation der Schlüssel zu positiven Veränderungen und gegenseitigem Verständnis.

Ansprechpartner im Unternehmen:

VON DER HEYDT GmbH
Raphael Herbig
Geschäftsführer
Mausbergweg 3
67346 Speyer
Herbig@vonderheydt.de

IV. 15-PUNKTE-PLAN
ZUR EINFÜHRUNG
EINER
LEBENSPHASEN-
ORIENTIERTEN
PERSONALPOLITIK

Eine Lebensphasenorientierte Personalpolitik beachtet in ihrer Ausgestaltung die Lebens- und Berufsphasen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Es ist vorrangige Aufgabe der Personalpolitik, Menschen zu einer erfolgreichen Zusammenarbeit zu bewegen, wobei es gleichzeitig die betrieblichen Ziele und Anforderungen – Unternehmensziele, Bereichs- und Abteilungsziele – zu erfüllen gilt. Die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen wird künftig immer stärker davon abhängen, sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren und der Belegschaft Wege aufzuzeigen, wie sie trotz verlängerter Lebensarbeitszeit die Balance zwischen Beruf und Privatleben meistern und dabei ihre Beschäftigungsfähigkeit aufrechterhalten. Nur so lässt sich dem anstehenden Fachkräftengpass begegnen. Eine Lebensphasenorientierte Personalpolitik berücksichtigt daher die Interessen des Betriebes und bringt sie in Einklang mit den Bedürfnissen der Beschäftigten, so dass eine Win-Win-Situation entsteht. Personalarbeit ist erst dann nachhaltig wirkungsvoll, wenn sie die Potenziale und Fähigkeiten der Mitarbeiter und

Mitarbeiterinnen zum eigenen Vorteil und dem der Arbeitgeber optimal auszuschöpfen vermag. Das gelingt nur, wenn die Unternehmensverantwortlichen die Bedürfnisse und Wertvorstellungen ihrer Belegschaft kennen. Ziel ist es von Kollektivregeln abzurücken und stattdessen eher maßgeschneiderte Lösungen für die einzelnen Zielgruppen zu finden. Die in Kapitel III aufgeführten praktischen Beispiele der Modellbetriebe und ihre Erfahrungsberichte machen deutlich, dass es sich lohnt – für Arbeitgeber als auch für Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen, so dass gilt: „Man sollte einfach damit beginnen“. ⁵⁵

Der anschließende „15-Punkte-Plan“ fasst zusammen, was Unternehmens- und Personalverantwortliche bei der Implementierung einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik besonders beachten sollten. Enthalten sind die summierten Erkenntnisse der Modellbetriebe und einer Reihe weiterer Unternehmen, die bereits erste Schritte auf den Weg zu einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik unternommen haben:

15-Punkte-Plan zur Einführung einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik

1. Verankern Sie die Lebensphasenorientierung auf der obersten Leitungsebene Ihres Unternehmens.

Machen Sie die Lebensphasenorientierte Personalpolitik zur „Chefsache“ und leben Sie die Ansätze „von oben nach unten“ vor.

2. Identifizieren und bewerten Sie die Stärken und Schwachstellen vorhandener Instrumente und deren Wirksamkeit.

Eine Bestandsaufnahme der vorhandenen personalpolitischen Instrumente zu Beginn des Prozesses ist die Basis für die Implementierung einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik.

3. Verfolgen Sie eine ganzheitliche, integrative Herangehensweise.

Die Instrumente sollten in ein ganzheitliches Konzept einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik eingebunden und aufeinander abgestimmt sein. Fokussieren Sie alle genannten Handlungsfelder und wählen Sie die für Ihr Unternehmen passenden Gestaltungsansätze nach dem Prinzip: So organisatorisch und formalistisch wie nötig – so strategisch wie möglich.





4. Planen Sie vorausschauend und bereiten Sie die Projektplanung vor.

„Gut konzipiert“ ist noch lange nicht „gut umgesetzt“. Es sind im Vorfeld genügend Zeit, feste Termine und Meilensteine einzuplanen, auch zur fortlaufenden Evaluierung der Aktivitäten. Die Auswahl der Projektmitglieder und des Projektzeitraums sollte ebenso große Beachtung erfahren.

5. Seien Sie auf alle „Killer-Argumente“ vorbereitet.

Setzen Sie sich bereits im Vorfeld mit möglichen Hindernissen und Hemmnissen auseinander und richten Sie Ihre Kommunikation darauf aus.

6. Binden Sie Führungskräfte, Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sowie Betriebsrat / Personalrat frühzeitig in Ihre Vorhaben ein und beteiligen Sie sie an der Umsetzung.

Das Einbinden der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, Führungskräfte und des Betriebsrats von Beginn an ist ein Muss und sichert den Umsetzungserfolg der Maßnahmen.

7. Begleiten Sie den Prozess durch gezielte interne Kommunikationsmaßnahmen.

Die Kommunikation ist der Schlüssel zu positiven Veränderungen und gegenseitigem Verständnis. Sie bildet das Rückgrat der Einführung. Erst das kontinuierliche Gespräch mit den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen lässt gezielte Angebote entstehen.

8. Führen Sie kontinuierliche Mitarbeiterbefragungen durch.

Nur wer die aktuellen Problemstellungen und Wünsche kennt, kann bedarfsgerecht planen und effektive, passgenaue Maßnahmen umsetzen.

9. Bevorzugen Sie flexible Lösungen und pragmatische Handlungsansätze.

In der Regel fällt die Überzeugungsarbeit leichter, wenn die praktische Umsetzbarkeit für alle Beteiligten klar ersichtlich und leicht zu realisieren ist.

10. Sensibilisieren Sie insbesondere Ihre Führungskräfte für die Umsetzung der Strategie.

Machen Sie sich bewusst, dass nicht selten gut gemeinte und mit hohem Aufwand implementierte Ansätze ausschließlich am Widerstand von Führungskräften scheitern.





11. Stellen Sie insbesondere kostenneutrale und kostengünstige Maßnahmen in den Vordergrund.

Gutes muss nicht immer viel kosten. Viele Maßnahmen sind ohne größeren finanziellen Aufwand umsetzbar. Vorbehalte bezüglich kostspieliger Maßnahmen, die gerade für kleine und mittelständische Unternehmen kaum zu realisieren sind, lassen sich durch entsprechende kostenneutrale bzw. kostengünstige Gegenbeispiele entkräften.

12. Zeigen Sie Kosten und Nutzen auf und integrieren Sie die Ansätze in den Bereich Steuerung und Erfolgsmessung.

Versuchen Sie das Konzept der Lebensphasenorientierten Personalpolitik in das bestehende Controllingssystem Ihres Unternehmens zu integrieren, z. B. in die Balanced Scorecard, wenn sie vorhanden ist. Gehen Sie offen mit möglichen finanziellen Hürden um und suchen Sie nach alternativen Lösungen.

13. Betreiben Sie eine progressive externe Öffentlichkeitsarbeit.

Das Marketing für die Instrumente darf nicht vernachlässigt werden. Ist das Unternehmen in der Öffentlichkeit erst einmal für seine Lebensphasenorientierung bekannt, ist es schwieriger, „das Rad zurückzudrehen“.

14. Versuchen Sie, „Betriebsblindheit“ zu vermeiden.

Externe Unterstützung im Gesamtprozess im Sinne des „neutralen“ Blicks von außen zur Analyse und Validierung birgt den Vorteil der neutralen Sichtweise.

15. Zeigen Sie sich kreativ in Bezug auf neue Wege und nutzen Sie Netzwerke.

Berücksichtigen Sie gute Beispiele aus anderen Unternehmen und lassen Sie sich inspirieren, um neue Ansätze für Ihre Belegschaft zu entwickeln. Bauen Sie Kooperationen, Netzwerke und regelmäßigen Erfahrungsaustausch auf. Geben Sie ausschließlich fundierte Informationen über tatsächlich umsetzbare Maßnahmen intern weiter.

15-Punkte-Plan zur Einführung einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik

V. NICHT ZULETZT ...

... gelten die am Modellprojekt teilnehmenden Betriebe und die partizipierende Verwaltungsbehörde mittlerweile als Best Practices für andere Unternehmen und Institutionen in Rheinland-Pfalz, aber auch außerhalb dieses Bundeslandes. Für eine ausgedehnte Verankerung der Lebensphasenorientierten Personalpolitik als Leitbild einer modernen und zukunftsfähigen Personalpolitik wird es nun zur Aufgabe, **Nachhaltigkeit** herzustellen. Dies bedeutet auch, die Modellbetriebe als Leuchttürme und Vorbilder für andere Unternehmen zu etablieren. Getreu dem Motto „Tue Gutes und rede darüber“ soll deren personalpolitische Ausrichtung in die Breite getragen werden. Letztlich wird dadurch auch die Glaubwürdigkeit und Akzeptanz der Lebensphasenorientierten Personalpolitik als mögliches Leitbild bei anderen Arbeitgebern steigen.

Mit der Schaffung von Nachhaltigkeit werden zwei weitere Aspekte in den Fokus gerückt, die unabdingbar mit einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik verknüpft sind. Zum einen die **Besetzung von Führungspositionen mit Frauen** und zum anderen die **Öffnung des Blickwinkels auf die Zielgruppe der Männer, insbesondere Väter**. Beide Themen stehen in einem engen Zusammenhang, stecken aber derzeit noch in den „Kinderschuhen“.

Frauen in Führungspositionen

Die betriebliche Praxis zeigt vielfach, dass Frauen in Führungspositionen stark in der Minderzahl sind. Derzeit liegt der Frauenanteil in Führungspositionen in der Privatwirtschaft bei 27 % – ein Wert, der seit Jahren nahezu stagniert. Darüber hinaus befinden sich Frauen überwiegend in den niedrigen Managementebenen in der Vorgesetztenrolle. Lediglich drei Prozent Frauen sitzen in den Vorständen der börsennotierten Unternehmen, und nur 17 % der politischen Ämter werden von Frauen bekleidet. Ebenfalls zeigt sich, dass Frauen nach der Vollendung des 35. Lebensjahres – typischerweise die Familiengründungsphase – deutlich seltener Führungsaufgaben wahrnehmen.

Umgekehrt waren 77 % aller Frauen in Führungspositionen im Jahr 2008 kinderlos, da Schwangerschaft und die entsprechende Fehlzeit mit beruflichem Fortkommen schwieriger zu vereinen sind – auch das spricht eine deutliche Sprache.⁵⁶ Karriereverläufe lassen in den Köpfen vieler Menschen und insbesondere der Entscheidungsträger nach wie vor keine Unterbrechungen der Erwerbstätigkeit oder eine Reduzierung der Arbeitszeiten in Führungspositionen zu. So verwundert es auch nicht, dass Männer mit Kindern ihre Erwerbstätigkeit eher selten unterbrechen, selbst wenn sie sich gerne an der Erziehung und Betreuung ihrer Kinder beteiligen würden. Bei Frauen hingegen verursacht die aktive Familienphase ab dem Zeitpunkt der Mutterschaft einen „Karriereknick“. Da sie nicht selten für Familie **UND** Beruf verantwortlich sind, kommt es zu direkten Zeitüberschneidungen. Verstärkt wird die Problematik dadurch, dass Karriere heute in einem vergleichsweise engen Zeitfenster stattfindet und die Weichenstellungen im Alter zwischen 30 und 40 Jahren gemacht werden. Lehnt eine Mitarbeiterin in einer solchen Situation aus privaten Gründen die angebotenen beruflichen Entwicklungsschritte ab, bedeutet dies nicht selten das Ende der Laufbahn. Im Ergebnis verzichten qualifizierte und karriereambitionierte Frauen auf eigenen Nachwuchs – das machen die genannten Zahlen deutlich.

Ganz ähnlich verhält es sich, wenn die Vollzeitbeschäftigung in höheren Positionen in ein Teilzeitmodell umgewandelt wird oder ein mobiler Arbeitsplatz in Anspruch genommen wird. Häufig reduzieren sich dann immer noch die Aufstiegschancen. Die Betroffenen müssen damit rechnen, dass sie Nachteile hinsichtlich Weiterbildungsoptionen und Entgelterhöhungen erfahren. Eine Erklärung hierfür liegt u.a. in der in vielen Betrieben vorherrschenden Präsenzkultur, die körperliche Anwesenheit sehr hoch bewertet. Unbewusst wird sie mit großem Engagement und Verfügbarkeit gleichgesetzt – verantwortungsvolle Tätigkeiten werden daher eher Beschäftigten übertragen, die zeitlich immer und „vor Ort“ sind und damit „sichtbar“ werden. Obwohl es an positiven, alternativen Beispielen und organisatorischen

sowie technischen Möglichkeiten nicht mangelt, sind flexible Arbeitszeit- und Arbeitsortmodelle in Führungspositionen in Deutschland eher eine Seltenheit.

Eine weitere Ursache für den geringen Anteil von Frauen in Führungspositionen stellt die Wahl des Ausbildungsberufs sowie des Studienfachs dar. Laut Statistischem Bundesamt (2011) lag der Frauenanteil für Studiengänge der Mathematik, Informatik, Technik und Naturwissenschaften (MINT) bei den Absolventen 2008 lediglich bei 32 Prozent. Die eher technologie- und produktionsorientierte Wirtschaft in Deutschland bietet hingegen verstärkt Karrierechancen im Topmanagement für die MINT-Absolventen.

Als dritte Ursache gilt der Wunsch vieler Frauen nach „Beständigkeit“. Trotz niedrigerer Bezahlung zeigen sie eine stärkere Bindung an die Unternehmen, an Arbeitsbereiche und Aufgabenfelder. Da aber ein Aufstieg in Führungspositionen in der Regel mit häufigerem Arbeitsplatzwechsel verbunden ist, wirkt mangelnde Wechselbereitschaft karrierehinderlich und beeinträchtigt auch den Erfolg bei Gehaltsverhandlungen.⁵⁷

Weitere Gründe werden in verstärkten Rollenkonflikten zwischen Rollen wie Mutter und Karrierefrau gesehen, die bei Männern deutlich weniger ausgeprägt sind. Hinzu kommen Verhaltensstereotypen einer sogenannten erfolgreichen Führungskraft. Die ihnen zugeschriebenen Attribute, wie z. B. dominierend, entscheidungsfreudig, durchsetzungsstark, unemotional und wettbewerbsorientiert, werden von der Gesellschaft als „typisch“ männliche Verhaltensweisen betrachtet. Das „Think Manager, think male“-Phänomen herrscht in den Köpfen vor.⁵⁸ Geht es um die Suche und Auswahl von Führungskräften für bestimmte Positionen, schwingen diese meist unterbewussten und impliziten Voreinstellungen mit. Frauen passen aus subjektiver Sicht dann nicht in das männlich dominierte Suchschema und stoßen an eine „gläserne Decke“.

Andererseits ist auch zu beobachten, dass sich einige gut ausgebildete und qualifizierte Frauen hinsichtlich ihres beruflichen Werdegangs ausgesprochen zögerlich und zurückhaltend verhalten. Sie präferieren eine interessante Aufgabe anstelle von Macht und Einfluss, was mit „Ellenbogen-Mentalität“ assoziiert wird. Zudem sind im Selbstmarketing und in der Netzwerkbildung Unterschiede zu erkennen.⁵⁹ Es muss also auch die Frage gestellt werden, welchen Eigenanteil die Frauen selbst an der Ungleichverteilung von Frauen in Führungspositionen tragen?

Fakt ist, dass die historisch gewachsene und kulturell männlich dominierte Arbeitswelt gewissen „Spielregeln“ unterliegt, die Frauen und Mütter ins Abseits gerückt haben oder sie Verhaltensmuster gelehrt hat, die ihrer Karriere im bestehenden Arbeitssystem nicht förderlich sind. Es lassen sich eine Reihe von Gründen anführen, die allesamt erklären und interpretieren, warum deutlich weniger Frauen als Männer in Führungspositionen zu finden sind. Die Erklärungsversuche allein bilden allerdings nicht zwangsläufig einen Lösungsweg ab.

Eine Lebensphasenorientierte Personalpolitik, die Lebens- und Berufsphasen von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen einbezieht, bietet eine Vielzahl von Gestaltungsansätzen, um Frauen eine Führungsposition zu ermöglichen, ausdrücklich **mit** der gleichzeitigen Verantwortung für unterschiedliche Lebensphasen, wie z. B. Familie. Die Entwicklung und Erhaltung der nachhaltigen Beschäftigungsfähigkeit über alle Lebensphasen hinweg sowie die Vereinbarkeit von Berufs-, Privat- und Familienleben als Work-Life-Balance sind zwei wichtige Dimensionen der Lebensphasenorientierung. Sie zeigt beispielsweise durch die Flexibilisierung der Arbeitsorganisation Wege für Unternehmen und Beschäftigte auf, Berufs- und Lebensschwerpunkte – je nach unternehmerischer und persönlicher Bedarfslage – zu verlagern. Sie bezieht bewusst die unterschiedlichen Lebensphasen der im Betrieb tätigen Menschen in Planun-

gen und Entscheidungen ein, sie fördert nicht nur streng einseitig berufsorientierte Karrieren, sondern bewertet familiäres Engagement von Männern und Frauen positiv und sie nimmt bei Einstellungen, Laufbahngesprächen und Versetzungen Rücksicht auf die familiäre Situation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Insbesondere der Karrierebegriff erfährt bei einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik eine Neuausrichtung. Werdegänge werden nicht zuletzt angesichts der Verlängerung der Lebensarbeitszeit längerfristig angelegt, was dann zu einer Auflösung des Lebensstaus beiträgt, mit dem bis heute vor allem viele Frauen konfrontiert sind.

Öffnung des Blickwinkels auf die Zielgruppe der Männer und Väter

Das letzte Jahrzehnt war gekennzeichnet durch die Erleichterung des Zugangs von Frauen / Müttern in die Erwerbsarbeit und der Vereinbarkeit von Beruf und Familie und die Berücksichtigung deren Lebensphasen und -situationen. In den letzten zwei Jahren wurde die Diskussion ergänzt um die Thematik „Frauen in Führungspositionen“. Nicht zuletzt angesichts des gesellschaftlichen Wertewandels scheint dieses Jahrzehnt im Zentrum der Ermöglichung von Zeit für Familie auch von Männern / Vätern sowie deren aktive Mitgestaltung von Lebensphasen und -situationen zu stehen.

Zwar sieht die Realität noch anders aus. Viele Väter befürchten Einkommensverluste, wenn sie Lebens- und Berufsphase, insbesondere Familie und Erwerbsarbeit vereinbaren. Hinzu kommen Ängste, dass Kollegen und Vorgesetzte die „neue Rolle“ abwertend kommentieren, verurteilen oder auch belächeln.⁶⁰

Dennoch ist eine Veränderung in der Rollenverteilung zwischen Männern und Frauen zu beobachten. Mit der zunehmenden Aufhebung der traditionellen Rollenverteilung ändert sich auch das Verhältnis des Mannes zu seiner Arbeit. Sie ist

häufig nicht mehr das wichtigste Element im Leben und wichtigstes klassisches Vorzeigeprodukt, sondern gerade Nachwuchskräfte wollen auch genügend Zeit für das Familien- und Privatleben haben. Denn eines ist klar: Ohne einen privaten Ausgleich ist es unter den heutigen Arbeitsbedingungen mit viel Stress, hohen Flexibilitäts- und Mobilitätsansprüchen sowie häufigerem Arbeitgeberwechsel als in der Vergangenheit nicht mehr möglich, 45 Jahre bis zur Verrichtung „unbeschadet“ durchzuhalten.⁶¹ Dies lässt sich auch unter der Begrifflichkeit der Nachhaltigkeit subsumieren. Es handelt sich hierbei um eine intrapersonelle Nachhaltigkeit im Sinne der langfristigen Work-Life-Balance. Heute haben Männer / Väter mehr und mehr das Ziel, sowohl im Beruf als auch in der Familie und anderen Lebensphasen erfolgreich zu sein. Sie sehen im Gegensatz zu früher die Arbeit selbst nur noch als „halbes Leben“ an.⁶²

Unter dem Oberbegriff „Lebensphasenorientierung“ hat eine Bewegung in Deutschland Eingang gehalten, die dem Privatleben einen hohen Stellenwert und eine genauso sinnstiftende Funktion wie der Arbeit einräumt. Damit hat eine Wandlung in der deutschen Gesellschaft Eingang gehalten, die häufig dazu führt, dass auch Väter ihre Kinder miterziehen und aufwachsen sehen möchten und Männer zunehmend die Lebensphasen und Lebenssituationen aktiv mitgestalten wollen.

LITERATUR

Alex, B. / Becker, D. / Stratmann, J. (2000): Ganzheitliches Wissensmanagement und wertorientierte Unternehmensführung, in: Götz, K. (Hg.) (2000): Wissensmanagement – zwischen Wissen und Nichtwissen, 2., verbesserte Auflage, München 2000, S. 47-69.

Armutat, S. et al. (2009): Lebensereignisorientiertes Personalmanagement, 1. Aufl., Bielefeld 2009.

B.A.T. Freizeitforschungsinstitut (2007): Lieber glücklich als reich, in: http://www.bat.de/OneWeb/sites/BAT_677KXQ.nsf/vwPagesWebLive/EEEE36C9D3FE2D86C125715B0034D220?opendocument&SID=A1EEB8324EAC74C816619B34C88A77AA&DTC=&TMP=1, 23.6.2007.

Bauer, W. (2007): Trends für die Arbeit der Zukunft, Kommunikation und Zusammenarbeit als Treiber von Innovation und Wachstum, Fraunhofer IAO Stuttgart, IAT Universität Stuttgart, März 2007, in: http://www.it-ba.de/microsoft/downloads/ms_1.pdf, 02.09.2007.

Bayrisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialforschung, Familie und Frauen (2007): Chancengerechte Personalpolitik ist Frage des unternehmerischen Weitblicks, in: <http://www.stmas.bayern.de/cgi-bin/pm.pl?PM=0711-591.htm>, 21.11.2007.

Becker, O. (2007): Karriere-Hemmnisse bei Frauen, Vortrag anlässlich der Physikerinnentagung am 3.11.2007 in Osnabrück, in: <http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-629458-druck.html>, 17.07.2009.

Bertelsmann Stiftung (2007): Work-Life-Balance. Meilenstein für eine zukunftsfähige Gesellschaft, Gütersloh 2007, in: <http://www.work-life.at/pdf/wlb/0704-WLBMeilenstein.pdf>.

Bertelsmann Stiftung / Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hg.) (2003): Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern – Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis, Martina Morschhäuser, Peter Ochs, Achim Huber, Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft e.V., Gütersloh 2003.

BITKOM (2010): Rekordbeschäftigung in der BITKOM-Branche. Pressemeldung vom 19.10.2010, in: http://www.bitkom.org/65561_65555.aspx, 19.07.2011.

Blancke, S. / Roth, C. / Schmid, J. (2000): Employability („Beschäftigungsfähigkeit“) als Herausforderung für den Arbeitsmarkt – Auf dem Weg zur flexiblen Erwerbsgesellschaft – Eine Konzept- und Literaturstudie, Arbeitsbericht Nr. 157 der Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg, Stuttgart 2000.

Böhne, A. (2009): Lebensereignisse im Überblick, in: Lebensereignisorientiertes Personalmanagement, Hg.: Armutat, S. et al., 1. Aufl., Bielefeld 2009, S. 40-50.

BMFSFJ (2009b): Memorandum Familie leben. Impulse für eine familienbewusste Zeitpolitik, Berlin 2009, in: <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/memorandum-familie-leben,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf>, 15.02.2011, S. 10.

BMWi (2006): Wissensbilanz – Made in Germany, Leitfaden 1.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz, Dokumentation Nr. 536, Berlin 2006.

Brand eins (2009): Schwerpunkt DENKEN, Nr. 11/2009, Titelseite.

Brandenburg, U. / Domschke, J.-P. (2007): Die Zukunft sieht alt aus, 1. Aufl., Wiesbaden: 2007.

Brinkmann, T. (2009): Vereinbarkeit von Erwerbs- und Privatleben aus der betrieblichen Generationenperspektive – Chancen einer lebensphasenorientierten Personalpolitik, in: Generationen gemeinsam im Betrieb, Hg.: Richter, G., 1. Aufl., Bielefeld 2009, S. 95-106.

DIHK (2007): Kluge Köpfe – vergeblich gesucht! Fachkräftemangel in der deutschen Wirtschaft, in: http://www.dihk.de/ressourcen/downloads/fachkraeftemangel_07.pdf/at_download/file?mdate=1291825737379, 19.07.2011.

Döring, W. (2008): Programm „Lebensphasenorientierte Unternehmensführung“ der gespag. TriagonThemen, Nr. 3, Graz 2008, S. 8-10.

Eimeren, B. / Frees, B. (2009): Der Internetnutzer 2009 – multimedial und total vernetzt?, Ergebnisse der ARD/ZDF-Onlinestudie 2009, in: Media Perspektiven 7/2009, S. 334 – 348.

Englisch, G. (2004): Das Ende der Sesshaftigkeit. Gundula Englisch über Jobnomaden, in: Grosz, A. / Witt, J. (Hg.) (2004): Living at Work. Mit Beiträgen von Ulrich Beck, Klaus Doppler, Matthias Horx, Werner Tiki Küstenmacher, Reinhard Sprenger u.a., München/Wien 2004, S. 186 – 193.

Ernst & Young (2011): Mittelstandsbarometer – Januar 2011 Befragungsergebnisse, in: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Mittelstandsbarometer_Deutschland_-_Januar_2011/\\$FILE/Mittelstandsbarometer%20Deutschland%20Januar%202011.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Mittelstandsbarometer_Deutschland_-_Januar_2011/$FILE/Mittelstandsbarometer%20Deutschland%20Januar%202011.pdf), 19.07.2011.

Flüter-Hoffmann, C. (2009): Instrumente im Kontext des Lebensereignisses „Karriere“, in: Lebensereignisorientiertes Personalmanagement, Hg.: Armutat, S. et al., 1. Aufl., Bielefeld 2009, S. 119-124.

Flüter-Hoffmann, C. (2008): Demografiefeste Unternehmen, in: Personal, Düsseldorf, 2008, Nr. 3, S. 10-11.

Geißler, A. (2003): „Ich hinke etwas der Zeit voraus“: Interview mit dem Zeitforscher Karlheinz A. Geißler über die Kosten des Tempowahns und die Notwendigkeit, Zeit als Wohlstandsindikator zu begreifen, in: http://www.stern.de/lifestyle/reise/509202.html?nv=ct_mt, 15.06.2003.

Graf, A. (2002): Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung, 1. Aufl., Bern, Stuttgart, Wien 2002.

Hans Böckler Stiftung (2011): Zeitdruck belastet viele Beschäftigte. Böckler Impuls 12/2011, in: http://www.boeckler.de/32014_114172.html, 19.07.2011.

Hardege, S. / Klös, H.-P. (2008): Der deutsche Arbeitsmarkt im Spiegel der wirtschaftlichen Megatrends, in: Die Zukunft der deutschen Arbeit in Deutschland. Megatrends, Reformbedarf und Handlungsoptionen (2008), Institut der deutschen Wirtschaft Köln (Hg.), Köln 2008.

Henn, M. (2009): Frauen können alles – außer Karriere, in: <http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-609375-druck.html>, 17.07.2009.

Hoppenstedt Holding GmbH (2007): Frauenanteil steigt kontinuierlich: Aber im Top-Management sind Frauen rar, in: http://www.hoppenstedt.de/0503/archiv2007/FI-PM_07-10.htm, 17.04.2007.

Horx, M. (2005): Future Fitness – Wie Sie Ihre Zukunftskompetenz erhöhen. Ein Handbuch für Entscheider, 5. Auflage, Eichborn AG, Frankfurt a. M. 2005.

Institut für Demoskopie Allensbach (2010): Monitor Familienleben 2010. Einstellungen und Lebensverhältnisse von Familien. Ergebnisse einer Repräsentativbefragung – Berichtsband, Allensbach 2010, in: <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Abteilung2/Pdf-Anlagen/familienmonitor-2010,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf>, 07.03.2011.

IW (Institut der deutschen Wirtschaft) Köln (2007): Wertschöpfungsverluste durch nicht besetzt-bare Stellen beruflich Hochqualifizierter in Deutschland, in: <http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/W/wertschoepfungsverluste,property=pdf,bereich=bmwi,sprache=de,rwb=true.pdf>, 19.07.2011.

Kastner, M. (2004): Verschiedene Zugänge zur Work Life Balance, in: Die Zukunft der Work Life Balance, Hg.: Kastner, M., 1. Aufl., Kröning 2004.

Kay, R. / Richter, M. (2010): Fachkräftemangel im Mittelstand: Was getan werden muss. Expertise im Auftrag des Arbeitskreises Mittelstand der Friedrich-Ebert-Stiftung, in: <http://library.fes.de/pdf-files/wiso/07079.pdf>, 19.07.2011.

Kocka, J. (2001): Thesen zur Geschichte und Zukunft der Arbeit, in: Politik und Zeitgeschichte, B21/2001, S. 8 – 13.

Lack, T. (2004): Wissensmanagement, in: Kremin-Buch, B. / Unger, F. / Walz, H. (Hg.): Wissen – das neue Kapital, Managementschriften, Band 6, Sternenfels 2004, S. 9 – 122.

Lau-Villinger, D. / Seitz, C. (2002): Der Prozess des Älterwerdens in Unternehmen, Frankfurt a. M. 2002.

Lehr, U. (1996): Psychologie des Alterns, Wiesbaden 1996.

Manager-Magazin (2005): Was Studenten über ihre Zukunft denken, in: <http://www.manager-magazin.de/koepfe/karriere/0,2828,345522,00.html>, 24.4.2005.

Meulemann, Heiner (2006): Soziologie von Anfang an, 2. Aufl., Wiesbaden 2006.

Meier, B. / Schröder, C. (2007): Altern in der modernen Gesellschaft. Leistungspotenziale und Sozialprofile der Generation 50-Plus. Schriften zur Wirtschaftspolitik aus dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln, Köln 2007.

Nelles, H.-G. (2007): Väter & Karriere – eine Präsentation von Hans-Georg Nelles, Gender-Jour-Fix, Wiesbaden, 9. Mai 2007, Folie 2f.

Oerter, R. et al. (1999): Klinische Entwicklungspsychologie, 1. Aufl., Weinheim 1999.

Oldenbourg, R. / Ilmarinen, J. (2010): Für eine lebenslaufbezogene Arbeitsfähigkeitspolitik, in: Soziale Lebenslaufpolitik, Hg.: Naegele, G., 1. Aufl., Wiesbaden 2010, S. 429-473.

Opaschowski, H. W. (2008): Deutschland 2030. Wie wir in Zukunft leben, Gütersloh 2008.

Opaschowski, H. W. (2006a): Das Moses Prinzip. Die 10 Gebote des 21. Jahrhunderts, Gütersloh 2006.

Opaschowski, H. W. (2006b): Deutschland 2020. Wie wir morgen leben – Prognosen der Wissenschaft, 2., erweiterte Auflage, Wiesbaden 2006.

Opaschowski, H. W. (2002): Wir werden es erleben. Zehn Zukunftstrends für unser Leben von morgen, Darmstadt 2002.

o. V. (27.07.2011): Forschungsergebnisse der Wirtschaftspsychologischen Gesellschaft, in: <http://www.wpgs.de/content/view/518/365/>, 25.7.2011.

o.V. (03.07.2003): Entschleunigung: Sehnsucht nach mehr Zeit, in: <http://www.stern.de/lifestyle/reise/index.html?id=509985&q=entschleunigung>, 03.07.2003.

Picot, A. / Scheuble, S. (2000): Die Rolle des Wissensmanagements in erfolgreichen Unternehmen, in: Mandl, H. / Reinmann-Rothmeier, G. (Hg.) (2000): Wissensmanagement, Informationszuwachs – Wissensschwund? Die strategische Bedeutung des Wissensmanagements, München 2000, S. 19 – 37.

Probst, G. / Raub, S. / Romhardt, K. (1998): Wissen managen, wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, 2. Auflage, Frankfurt 1998.

Psychologie Heute (2010): Gesellschaft – Die Zukunft wird weiblich! (Titelseite), 37. Jahrgang, Juli 2010, Artikel: Die Zukunft ist weiblich, S. 29 – 31.

Rading, J. (2010): Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung in Zeiten des demografischen Wandels, 1. Aufl., Hamburg 2010.

Rump, J. (2010a): Zweigeteilte Arbeitswelt. Die einen müssen in Bewegung bleiben, die anderen die Balance halten. Mitarbeiter sind nicht gleich, in: Süddeutsche Zeitung (2010), 17.05.2010, Nr. 111, S. 18.

Rump, J. (2010b): Tödliche Routine. Zwischen Langeweile und Innovationsdruck: Angestellte leiden unterschiedlich. Nur wenn Vorgesetzte das erkennen, können sie ihnen helfen, in: <http://www.sueddeutsche.de/karriere/motivation-von-mitarbeitern-toedliche-routine-1.940054>, 27.04.2010.

Rump, J. (2008): Junge mit wenig Frust-Toleranz, in: StellenSonntag, Nr. 29, 20. Juli 2008, S. 1.

Rump, J. / Eilers, S. (2006): Employability im Zuge des demografischen Wandels, in: Rump, J. / Sattelberger, T. / Fischer, H. (Hg.) (2006): Employability Management, Wiesbaden 2006, S. 129 – 148.

Rump, J. / Eilers, S. (2005): Employability Management, Ein ganzheitlich-integratives Management-Konzept zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen durch Beschäftigungsfähigkeit der Beschäftigten, Abschlussbericht, Ludwigshafen 2005.

Rump, J. / Eilers, S. / Groh, S. (2008): Strategie für die Zukunft. Lebensphasenorientierte Personalpolitik. Ein Leitfaden für Unternehmen zur Bindung und Gewinnung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Mainz, November 2008.

Rump, J. / Sattelberger, T. (Hg.) (2011): Employability Management 2.0., Einblick in die praktische Umsetzung eines zukunftsorientierten Employability Managements, Sternenfels 2011.

Rump, J. / Schmidt, S. (2004): Lernen durch Wandel – Wandel durch Lernen, Sternenfels 2004.

Rump, J. / Wilms, G. / MWVLW (2006): Wissen ist Zukunft, Wissensbilanz als strategisches Instrument für den Mittelstand, Leitfaden zur Erstellung einer Wissensbilanz in kleinen und mittelständischen Unternehmen, MWVLW (Hg.), Bernkastel-Kues 2006.

Sachverständigenkommission zur Erstellung des Ersten Gleichstellungsberichtes der Bundesregierung / Fraunhofer-Gesellschaft zur Förderung der angewandten Forschung e.V. (2011):

Neue Wege – Gleiche Chancen. Gleichstellung von Frauen und Männern im Lebensverlauf. Gutachten der Sachverständigenkommission an das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend für den ersten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung. Zentrale Ergebnisse und Handlungsempfehlungen, Essen / München 2011, in: http://www.fraunhofer.de/Images/110509_Gleichstellungsbericht_final_tcm7-78851.pdf, 01.07.2011.

Schuster, A. (2007): Allzeit bereit, in: Die Rheinpfalz am Sonntag, 09.09.2007, S. 3.

Statistisches Bundesamt (2011): Bildung und Kultur. Erfolgsquoten 2009, Berechnung für die Studienanfängerjahrgänge 1997 bis 2001, in: <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Publikationen/Fachveroeffentlichungen/BildungForschungKultur/Hochschulen/Erfolgsquoten5213001097004,property=file.pdf>, 19.07.2011.

Statistisches Bundesamt (2010): Bildung und Kultur. Schnellmeldungsergebnisse der Hochschulstatistik zu Studierenden und Studienanfänger/-innen- vorläufige Ergebnisse -, in: <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Publikationen/Fachveroeffentlichungen/BildungForschungKultur/Hochschulen/SchnellmeldungWSvorlaeufig5213103118004,property=file.pdf>, 19.07.2011.

Statistisches Bundesamt (2009): Bevölkerung Deutschlands bis 2060, 12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung, Begleitmaterial zur Pressekonferenz am 18. November 2009 in Berlin, Wiesbaden 2009.

Statistisches Bundesamt (2007a): 4% mehr Studienanfänger im Studienjahr 2007: Pressemitteilung Nr. 502, in: http://destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pm/2007/12/PDO7_502_213,templated=renderPrint.psml, 12.12.2007.

Statistisches Bundesamt (2007b): Hochschulen auf einen Blick: Ausgabe 2007, in: http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Publikationen/Fachveroeffentlichungen/BildungForschungKultur/HochschulenAufEinenBlick2007__Pdf,property=file.pdf, 07.02.2008.

Statistisches Bundesamt (2006): Bevölkerung Deutschlands bis 2050: 11. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung, Wiesbaden 2006.

Statistisches Landesamt Rheinland-Pfalz (2007): Rheinland-Pfalz 2050, Zweite regionalisierte Bevölkerungsvorausberechnung (Basisjahr 2006), Bad Ems 2007.

TNS Infratest Sozialforschung (2006): Sozioökonomisches Panel (SOEP), Erhebung im ersten Halbjahr 2006, in: <http://de.statista.com/statistik/diagramm/studie/100/umfrage/berufliche-belastung-durch-zeitdruck/>, 25.05.2010.

VDI (2010): Fachkräftemangel kostet 3 Milliarden Euro. Pressemeldung vom 19.04.2010, in: http://www.vdi.de/44033.0.html?&tx_ttnews%5Btt_news%5D=49776&cHash=34b4540fca54f0d667b37ad9e6612141, 19.07.2011.

Vereinigung der hessischen Unternehmerverbände (Hg.) (2007): Erfolgsfaktor Familienfreundlichkeit. Nutzen, Strategie, Umsetzung. Leitfäden für Unternehmer, Personaler, Führungskräfte und Mitarbeiter, Frankfurt a. M. 2007.

Werle, K. (2005): Die junge Elite sitzt auf gepackten Koffern, in: <http://www.manager-magazin.de/koepfe/karriere/0,2828,346667,00.html>, 23.8.2005.

Wirtschaftspsychologische Gesellschaft (2011): Wissenschaftliche Erklärungsansätze, in: <http://www.wpgs.de/content/view/518/365/>, 25.7.2011.

Wirtschaftswoche (2007): Die 10 Megatrends des Jahrhunderts, Wirtschaftswoche, Ausgabe Nr. 7 vom 12.02.2007, S. 22 – 39.

ZDH (2007): Fachkräftebedarf im Handwerk. Ergebnisse einer Umfrage bei Handwerksbetrieben im 3. Quartal 2006, Berlin 2007.

Zukunftsinstitut (2007): Seminarunterlagen zum Seminar mit dem Titel „Praxis der Trend- und Zukunftsforschung“, Kelkheim, am 28.02.2007.

FUSSNOTEN

1. Vgl.: Ernst & Young (2011); BITKOM (2010); VDI (2010); IW Köln (2007), S. 15 f.; S. 23 f.; ZDH (2007), S. 5, 13; DIHK (2007), S. 2, 7.
2. Vgl.: VDI (2010).
3. Vgl.: Ernst & Young (2011), S. 17. Berechnung auf Basis von Befragungsergebnissen und Umsatzsteuerstatistik.
4. Ein Lebensstau entsteht insbesondere in der Lebensphase während der ersten 20 Jahre des Berufslebens. In dieser Zeit werden meist besonders viele grundlegende Entscheidungen sowohl im Privat- als auch im Berufsleben getroffen, wie Überlegungen zu beruflichen Umorientierungen, über Aufstiegschancen, zu einem Wohnortwechsel oder zum Thema Familiengründung. Mit der Entzerrung dieses Lebensstaus ist gemeint, dass Unternehmen durch Rücksichtnahme auf die jeweiligen lebensphasenbedingten Umstände der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und das Angebot unterschiedlicher Möglichkeiten hierzu, dazu beitragen, dass nicht viele wichtige Entscheidungen zu ein und demselben Zeitpunkt auf die Beschäftigten treffen.
5. Die rush hour des Lebens beschreibt den Lebensstau.
6. Vgl.: Rump, J. / Eilers, S. / Groh, S. (2008).
7. Vgl.: Statistisches Bundesamt (2009), S. 13.
8. Vgl.: Statistisches Bundesamt (2009), S. 39. Unter dem „Wanderungssaldo“ wird die Differenz zwischen den Zuzügen nach Deutschland und den Fortzügen ins Ausland, gelegentlich auch als Wanderungsgewinn oder -verlust bezeichnet, verstanden.
9. Vgl.: Statistisches Landesamt Rheinland-Pfalz (2007), S. 83. Basisjahr der Berechnung ist das Jahr 2006, die Prognose entspricht dem „mittleren Bevölkerungsszenario“, d.h. der Annahme einer konstanten Geburtenhäufigkeit von 1,4 Kindern pro Frau, einer Lebenserwartung, die dem Trend folgend weiter ansteigt sowie einem positiven Wanderungssaldo von + 5.000 Personen p.a.
10. Vgl.: Statistisches Bundesamt (2006), S. 17 – 19, unter Zugrundelegung eines angenommenen positiven Wanderungssaldos von 100.000 Personen.
11. Vgl.: Statistisches Landesamt Rheinland-Pfalz (2007), S. 92.
12. Vgl.: Statistisches Bundesamt (2009), S. 16; Statistisches Landesamt Rheinland-Pfalz (2007), S. 92.
13. Vgl.: Statistisches Bundesamt (2009), S. 17 – 18.
14. Vgl.: Kay, R. / Richter, M. (2010), S. 30 – 32.
15. Vgl.: Eimeeren, B./Frees, B. (2009), S. 335; Eurostat (2007a); Eurostat (2008).
16. Vgl.: Opaschowski, H. W. (2002), S. 56.
17. Vgl.: Geißler, A. (2003), S. 1–2; Schuster, A. (2007), S. 3.
18. Vgl.: Hans Böckler Stiftung (2011), S. 1; TNS Infratest Sozialforschung (2006); o. V. (2003), S. 2.
19. Vgl.: Brand eins (2009), Titelseite.
20. Vgl.: Rump, J. (2010a), S. 18; Rump, J. (2010b).
21. Vgl.: Englisch, G. (2004), S. 186.; Lack, T. (2004), S. 14.; Bauer, W. (2007), S. 8.; Rump, J./Eilers, S. (2005), S. 5ff.; Rump, J./Wilms, G./MWVLW (2006), S. 9 u. 14. ; BMWi (2006), S. 17; Rump, J./Schmidt, S. (2004), S. 17–18.; Opaschowski, H. W. (2002), S. 67.
22. Vgl.: Horx, M. (2005), S. 80.
23. Vgl.: Psychologie Heute (2010), Titelseite.
24. Vgl.: Psychologie Heute (2010), S. 29.
25. Vgl.: Statistisches Bundesamt (2010), S. 10, Statistisches Bundesamt (2011); Wirtschaftswoche (2007), S. 36.; Hoppenstedt Holding GmbH (2007); Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen (2007); Horx, M. (2005), S. 80; Psychologie Heute (2010), S. 29.
26. Vgl.: Kocka, J. (2001), S. 12.; Rump, J./Eilers, S./Groh, S. (2006), S. 34ff.; Horx, M. (2005), S. 94; Wirtschaftswoche (2007), S.37; Psychologie Heute (2010), S. 31.
27. Vgl.: Sachverständigenkommission zur Erstellung des Ersten Gleichstellungsberichtes der Bundesregierung / Fraunhofer-Gesellschaft zur

- Förderung der angewandten Forschung e. V. (2011), S. 9; 107; 113; Psychologie Heute (2010), S. 29f.
28. Vgl.: Zukunftsinstitut (2007); Opaschowski, H. W. (2002), S. 25f.
29. Vgl.: Opaschowski, H. W. (2002), S. 187.; Horx, M. (2005), S. 84ff.
30. Vgl.: Opaschowski, H. W. (2006b), S. 423–425; Opaschowski, H. W. (2008), S. 585–588 u. 594.
31. Vgl.: Opaschowski, H. W. (2006a), S. 55–60; Trendbüro/Steinle A./Wippermann, P. (2003), S. 14–15; Opaschowski, H. W. (2008), S. 585–588.
32. Vgl.: Werle, K. (2005); Manager-Magazin (2005).
33. Vgl.: Opaschowski, H. W. (2008), S. 627–629; Meier, B./Schröder, C. (2007), S. 100.
34. Vgl.: Meier, B./Schröder, C. (2007), S. 97.
35. Vgl.: Rump, J. / Schmidt, S. (2004), S. 244f.; Rump, J. / Eilers, S. (2006a), S. 33ff.
36. Bei der Entwicklung des Konzeptes zur Lebensphasenorientierten Personalpolitik wurden die Stärken und Schwächen bereits vorhandener Ansätze aufgegriffen. Zu nennen sind hier insbesondere:
- lebenszyklusorientierte Ansätze (vgl. Graf, A., 2002; Flüter-Hoffmann, C., 2008; Rading, J., 2010),
 - lebensereignisorientierte Ansätze (vgl. Armutat, S. et al., 2009),
 - gestaltungsfeldorientierte Ansätze (vgl. Brinkmann, T. M., 2009; Döring, W., 2008),
 - lebenslauforientierte Ansätze (vgl. Oldenbourg, R. / Ilmarinen, J., 2010; Bertelsmann Stiftung, 2007).
37. Vgl.: Meulemann, Heiner, 2006, S. 260.
38. Vgl.: Böhne, A., 2009, S. 47; Kastner, M., 2004, S. 100; Oerter, R. et al., 1999, S. 462 – 465.
39. Vgl.: Graf, A., 2002, S. 105-108, S. 118-123, 142; Böhne, A., 2009, S. 40-41, S. 49.
40. Vgl.: Rump, J. / Eilers, S. (2006a), S. 47; Rump, J. / Eilers, S. (2006b), S. 139.
41. Vgl.: Rump, J. / Eilers, S. (2006a), S. 48.
42. Vgl.: Rump, J. / Eilers, S. (2006a), S. 48.
43. Die Kernkompetenzen der Beschäftigungsfähigkeit wurden bereits in Abschnitt I. erläutert. Vgl.: Rump, J. / Eilers, S. (2006a), S. 48f.
44. Vgl.: Lau-Villinger, D. / Seitz, C. (2002), S. 3, 67; Lehr, U. (1996), S. 73ff.
45. Vgl. Flüter-Hoffmann, C., 2009, S. 119-120.
46. Blancke, S. / Roth, C. / Schmid, J. (2000), S. 38.
47. Vgl. Brandenburg, U.; Domschke, J.-P., 2007, S. 187-188.
48. Vgl. Brandenburg, U.; Domschke, J.-P., 2007, S. 188.
49. Rump, J. / Sattelberger, T. (Hg.) (2011).
50. Vgl.: Alex, B.; Becker, D.; Stratmann, J. (2000), S. 60f. / Picot, A.; Scheuble, S. (2000), S. 26ff. / Probst, G.; Raub, S.; Romhardt, K. (1998), S. 330ff.
51. Vgl.: Rump, J.; Sattelberger, T. (Hg.) (2011), S. 123 ff.
52. Zum Zeitpunkt der Durchführung des Projekts lautete der Name „Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau Rheinland-Pfalz“.
53. Einer der Modellbetriebe sagt aus betrieblichen Gründen kurz nach Projektbeginn seine Teilnahme wieder ab.
54. Die Prozessbegleiter und -begleiterinnen werden vom Institut für Beschäftigung und Employability IBE nach einer entsprechenden Ausschreibung ausgewählt und im Rahmen eines zweitägigen Workshops für ihre Aufgabe geschult.
55. Zitat von Julia Bognar, Kaufmann GmbH und Co. KG, siehe Kap. III
56. Vgl.: Sachverständigenkommission zur Erstellung des Ersten Gleichstellungsberichtes der Bundesregierung / Fraunhofer-Gesellschaft zur Förderung der angewandten Forschung e. V. (2011), S. 9; 107; 113; Psychologie Heute (2010), S. 29f.
57. Vgl.: o.V. (25.07.2011).
58. Henn, M. (2009), S. 3.
59. Vgl.: Becker, O. (2007).
60. Vgl.: BMFSFJ (2009b), S. 10.
61. Vgl.: Rump, J. (2008), S. 1.
62. Vgl.: Nelles, H.-G. (2007), Folie 2f.

Wachstum durch Innovation – EFRE



Herausgegeben von

Ministerium für Wirtschaft,
Klimaschutz, Energie und
Landesplanung, Mainz

Mainz im Oktober 2011



Anlage 33



Bundesinstitut
für Bau-, Stadt- und
Raumforschung

im Bundesamt für Bauwesen
und Raumordnung



BBSR-Analysen KOMPAKT 05/2015

Bevölkerung, private Haushalte und Erwerbspersonen

Das Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) erarbeitet bereits seit den 1980er-Jahren Raumordnungsprognosen. Mit diesem Heft liegt die achte Version seit der deutschen Einigung vor. Sie umfasst den Prognosezeitraum zwischen den Jahresenden 2012 und 2035 und berücksichtigt den Zensus 2011.

Diese Broschüre informiert Sie über die Entwicklung der Bevölkerung, privaten Haushalte und Erwerbspersonen.

- **Methodik und Annahmensetzung**
- **Ergebnisse der Bevölkerungsprognose**
- **Ergebnisse der Haushaltsprognose**
- **Ergebnisse der Erwerbspersonenprognose**

Die Raumordnungs- prognose 2035 nach dem Zensus

Autoren

Claus Schlömer
Hansjörg Bucher
Jana Hoymann

Vorwort



Liebe Leserinnen und Leser,

die neue Raumordnungsprognose 2035 des BBSR ist die achte Version seit der deutschen Einigung und umfasst den Prognosezeitraum 2012 bis 2035. Die Besonderheit: Die aktuelle Vorausschau berücksichtigt den Zensus 2011. Der im Zensus gezählte Bevölkerungsbestand erbrachte eine um ca. 1,5 Mio. kleinere Bevölkerungszahl als jene, die als Fortschreibung aus der letzten Volkszählung errechnet worden war. Dieser Fortschreibungsfehler ist regional und in den Altersklassen der Bevölkerung unterschiedlich stark ausgeprägt. Für die Raumordnungsprognose 2035 ergaben sich daraus zwei Konsequenzen. Erstens wurden die Startwerte der neuen Prognose um den Fortschreibungsfehler bereinigt. Zweitens wurden die zugrunde liegenden Annahmen neu gefasst. In bewährter Form bezieht auch diese Prognose weitere Bereiche ein, die für die Analyse demografischer Veränderungen wichtig sind: Entwicklungen der privaten Haushalte und der Erwerbspersonen.

Die Raumordnungsprognose 2035 bietet grundlegende Informationen für die Ausgestaltung von Konzepten und Maßnahmen einer ausgleichsorientierten Politik. Darüber hinaus dient sie der Frühwarnung, weil sie deutlich macht, wo der Demografie bedingte Handlungsbedarf schon jetzt besonders groß ist. Durch örtlich angepasste Lösungen unterstützt der Bund Kommunen darin, neue Wege bei der Sicherung der Daseinsvorsorge zu gehen. Ein bewährtes Instrument sind dabei die Modellvorhaben der Raumordnung (MORO), die das BBSR fachlich begleitet. Darin können wir gemeinsam mit Praktikern übertragbare Lösungen für die Raum- und Stadtentwicklungspolitik gewinnen. Auch die Forschung zur Städtebauförderung blickt auf Kommunen in Schrumpfungsräumen und sucht nach Strategien, diese zu stärken. Gerade kleinere Städte und Gemeinden als Wohnorte attraktiv zu halten, bleibt eine wichtige Aufgabe, die auch bürgerschaftliches Engagement einschließt.

Die demografischen Veränderungen prägen auch die regionalen Wohnungsmärkte: Das Nebeneinander von Regionen mit stark unterschiedlichen Entwicklungen und einer Vielzahl von Marktconstellationen wird sich in den nächsten Jahren noch verstärken. Zu diesem Schluss kommt die Wohnungsmarktprognose des BBSR. Sie stützt sich auf die Bevölkerungs- und Haushaltszahlen dieser Forschungsarbeit und erscheint parallel zur Raumordnungsprognose 2035.

Ich wünsche Ihnen eine erkenntnisreiche Lektüre.



Direktor und Professor Harald Herrmann

Methodik und Annahmensetzung der ROP 2035

Die Bevölkerungsprognose wurde anhand der Ergebnisse des Zensus korrigiert und wirkt sich auch auf die Haushalts- und Erwerbspersonenprognose aus.

Das Konzept der Raumordnungsprognose 2035 wurde gegenüber den Vorgängerprognosen beibehalten. Es handelt sich weiterhin um eine zweckgebundene Prognose für die Politikberatung, um eine Status-quo-Prognose bezüglich ausgewählter politischer Rahmenbedingungen, um eine mittelfristige Prognose, um eine Prognose für ganz Deutschland, deren räumliche Teilergebnisse der 402 Kreise Mosaiksteinchen für die Gesamtschau darstellen. Unverändert in ihrer Definition und Abgrenzung werden die drei Basismerkmale Bevölkerung, private Haushalte und Erwerbspersonen betrachtet. Das Gesamtergebnis ist weiterhin in sich konsistent und abgestimmt.

Die Raumordnungsprognose betrachtet Deutschland als Ganzes, jedoch in feiner räumlicher Differenzierung. Die Ergebnisse der Kreise und der Raumordnungsregionen dienen als Mosaiksteinchen, um ein größeres Gesamtbild zusammenzufügen. Die Prognoseergebnisse der Einzelteile sind nicht das primäre Erkenntnisziel. Dies besteht darin, dass die Regionalergebnisse zueinander in einem abgestimmten und konsistenten Verhältnis stehen. Räumliche Besonderheiten gehen nur teilweise in die Prognosen ein. Insofern liefern regionale Ergebnisse vor allem die relative Position innerhalb gesamt-räumlicher Prozesse und sind im regionalen Einzelfall zu ergänzen um weiteres Expertenwissen vor Ort.

Die Prognosemodelle verlangen ein Festlegen von Parametern, die sich auf die Zukunft beziehen. Es handelt sich dabei um Raten, die bestimmte Verhaltensmuster beschreiben. In der Regel werden diese Parameter für längere Zeiträume der Vergangenheit ermittelt und mit einer inhaltlichen Begründung in die Zukunft verlängert. Wichtige Basis für die Analysen der Vergangenheit sind in sich konsisten-

te Zeitreihen, die als Stützzeiträume für die Annahmen fungieren. Der Zensus 2011 löste diese Kontinuität auf, die Zeitreihen weisen einen Strukturbruch auf. Deshalb mussten die bewährten Verfahren mehr oder weniger modifiziert werden. Um gleichwohl mit langjährigen Erfahrungswerten arbeiten zu können, wurde teils auf Annahmen der bisher aktuellen ROP 2030 zurückgegriffen und diese Annahmen wurden mit neu gewonnenen Erkenntnissen aus dem Zensus kombiniert. Einzig die künftigen internationalen Wanderungsströme werden im Prognosemodell nicht mit Raten aus der Bevölkerung abgeleitet, sondern in absoluten Werten festgelegt. Solche Annahmen sind von der aktuellen Bevölkerungsstatistik unabhängig und bedürfen insofern keiner Zensuskorrektur.

Die Annahmensetzung der ROP 2030 ist in der Publikation Analysen Bau. Stadt.Raum Band 9, 2012 (Kapitel 4, S. 35–51) ausführlich beschrieben. Hier werden nur die Modifikationen für die ROP 2035 dargestellt. Es handelt sich um folgende Parameter:

- in der Bevölkerungsprognose um Raten zur Beschreibung des Fertilitätsverhaltens, zur Lebenserwartung, zum Binnenwanderungsverhalten, jeweils bis 2035,
- in der Haushaltsprognose um Raten zur Beschreibung der Haushaltsbildung bis 2035,
- in der Erwerbspersonenprognose um Raten zur Beschreibung der Erwerbsbeteiligung bis 2035.

Annahmen für die Bevölkerungsprognose

Die Modellparameter zum Fertilitätsverhalten wurden zensuskorrigiert. Mit den korrigierten Bestandszahlen und den aktuellen Geburten der Jahre 2010 bis 2012 wurden bereinigte Fertilitätsraten und – als ein Sammel-

indikator dieser altersspezifischen Werte – die zusammengefasste Geburtenziffer (TFR) berechnet. Diese konnten verglichen werden mit den bisher verwendeten, fehlerbehafteten Raten. Die relative Abweichung zwischen den beiden TFR-Werten auf der Kreisebene wurde als Korrekturfaktor verwendet. Der komplette Annahmensatz der ROP 2030 wurde um dieses Vielfache angehoben – oder gesenkt. Damit wurde der Niveaueffekt der Zensuskorrektur voll berücksichtigt, ein möglicher altersstruktureller Effekt in den einzelnen Kreisen hingegen nicht. Dieser Fehlerquelle wird eine vernachlässigbare Auswirkung zugeschrieben, da bereits der Niveaueffekt relativ gering ist. Die bis 2030 erreichten Werte wurden als konstant für die folgenden fünf Jahre angenommen. Auch dies ist vertretbar, empirisch wegen der hohen Zeitstabilität des Fertilitätsverhaltens und konzeptionell wegen des Statusquo-Charakters dieser Prognose.

Die Modellparameter zum Mortalitätsverhalten basierten bisher auf Arbeiten des Statistischen Bundesamtes für die gesamtäumliche Ebene. Der Annahmensatz für die untere Variante der 12. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung wurde für die ROP 2030 räumlich ausdifferenziert. Im Statistischen Bundesamt wurden seit 2012 intensive Prüfungen unternommen, inwiefern die Zensuskorrektur der Bevölkerung Auswirkungen auf die alters- und geschlechtsspezifischen Mortalitätsraten und – als deren Gesamtindikator – auf die Lebenserwartung hat. Ergebnis war, dass mit der korrigierten Bevölkerung nur solche geringe Abweichungen auftraten, dass die amtliche Statistik für die neu geplante Vorausberechnung bei ihren bisherigen Annahmen bleiben kann. Auf diese Annahmen greift das BBSR wiederum zurück. Die Prognose des Mortalitätsverhaltens auf Bundesebe-

ne reicht bis 2060. Sie deckt damit die Verlängerung des Prognosezeitraums in der ROP ab. Die räumliche Ausdifferenzierung auf die Kreisebene folgt dem bisherigen Schema.

Die Modellparameter des Binnenwanderungsmodells konnten teils beibehalten werden und mussten teils korrigiert werden. Die Beschreibung des Binnenwanderungsverhaltens ist zweistufig angelegt. Mobilitätsraten geben den Anteil einer Bevölkerungsgruppe an, der im Verlaufe eines Jahres seinen Wohnstandort wechselt. Von wo nach wo dieser Umzug stattfindet, ist die Frage der zweiten Stufe. Diese Verflechtung zwischen Herkunft und Ziel einer Wanderung wird mit Informationen ermittelt, die vom Zensus unabhängig sind und somit keiner Korrektur bedürfen. Anders die Mobilitätsraten: Analog zu den Neuberechnungen des Fertilitätsverhaltens wurden für die Jahre 2010 bis 2012 zensuskorrigierte Fortzugsraten errechnet. Als Stützzeitraum für die Prognoseannahmen wären diese drei Jahre entschieden zu kurz, da die Fortzüge einzelner Jahre oder kurzer Zeiträume erheblichen Schwankungen unterliegen. Um einen stabilen langjährigen Durchschnittswert für das Mobilitätsverhalten zu ermitteln, wurden deshalb diese korrigierten Raten mit fehlerbehafteten Werten zu einer Gesamtzeitreihe als Stützzeitraum zusammengeführt. Aus ihnen wurden jene Fortzugsraten abgeleitet, die das Binnenwanderungsvolumen im Prognosemodell erzeugen sollen. Hinter dieser Vermischung von zensuskorrigierten und fehlerbehafteten Fortzugsraten steht die Einschätzung, dass der dabei gemachte Niveaufehler geringer ist als bei Verwendung eines, obwohl zensuskorrigierten, kurzen Stützzeitraumes.

Die Außenwanderungen sind die bei Weitem schwierigste Komponente bei der Annahmensetzung. Trennt

man wiederum zwischen dem Wanderungsvolumen und seiner Verortung nach Herkunft und Ziel, dann lassen sich immerhin relativ stabile räumliche Muster erkennen. Das Niveau der Außenwanderungen, Zuzüge mehr noch als Fortzüge, zeigt im Zeitverlauf so große Schwankungen wie sonst keine andere Komponente der Bevölkerungsbewegungen. Auch wird keine andere Komponente so stark politisch diskutiert und beeinflusst.

Prognostiker lösen in der Regel

- das Niveauprobem, indem sie mehrere Varianten für das internationale Wanderungsgeschehen anbieten,
- das Verlaufsproblem, indem sie erst gar nicht versuchen, Aussagen zum zeitlichen Verlauf der Außenwanderungen zu treffen. Stattdessen wird gerne ein langfristiger Durchschnittswert vorgegeben und allenfalls der Übergang zwischen dem aktuellen Wert zu Prognosebeginn und diesem Durchschnittswert verstetigt.

Diesem Schema folgt die ROP 2035 ebenfalls. Allerdings werden in der ROP keine Varianten angeboten. Als langfristiges Niveau der Nettowanderungen wird ein jährlicher Gewinn von ca. 200 000 Personen angenommen. 2013 war der Saldo allerdings mehr als doppelt so hoch. Als Anpassungsphase werden die fünf Jahre bis 2018 vorgegeben, in denen sich eine Halbierung der Nettowanderungen vollziehen soll. In der Summe der 23 Prognosejahre kommt es dann zu rund 4,9 Mio. Personen an Nettowanderungen oder einem durchschnittlichen jährlichen Gewinn von knapp 212 000. Dieser Wert liegt relativ nahe bei dem Langfristwert des bisherigen Wanderungsgeschehens seit Gründung der Bundesrepublik, etwas niedriger als der Durchschnitt seit der

Einigung. Nach unserer Einschätzung ist dieser mittlere Wert der Vergangenheit eher eine Untergrenze für das künftige Geschehen.

Das Prognosemodell arbeitet jedoch nicht mit Nettowanderungen. Statt eines Wanderungssaldos müssen vielmehr Zuzüge und Fortzüge festgelegt werden. Diese Bruttoströme haben jeweils eigene altersstrukturelle und räumliche Eigenschaften.

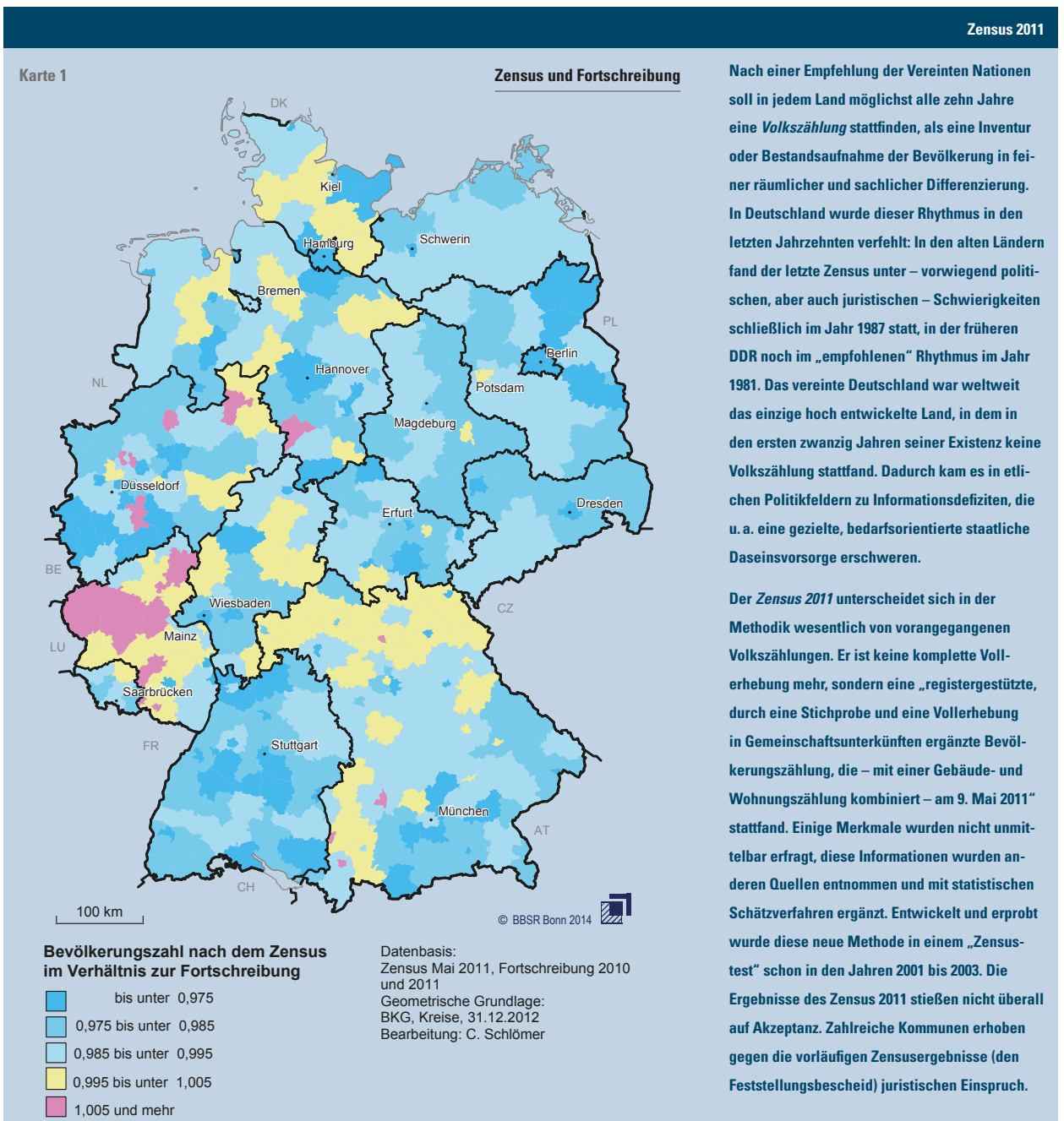
Wanderungen beeinflussen in einem sekundären Effekt nicht nur die Bevölkerungsgröße, sondern auch die künftigen Bewegungen.

Annahmen für die Haushaltsprognose

Im Haushaltsmodell wird zwar von der Haushaltsbildung gesprochen, tatsächlich handelt es sich jedoch um ein (statisches) Verteilungsmodell,

in dem ein Bevölkerungsbestand der privaten Haushalten mit bestimmten Eigenschaften zugeordnet wird. Das Modell besitzt zwei wesentliche Bausteine:

- den Bevölkerungsbestand, der bereits aus der Bevölkerungsprognose bekannt ist,
- die Quoten, die die Verteilung der Bevölkerungsgruppen auf die Haushalte leisten.



Zentrale Aufgabe des Modells ist die Festlegung jener Quoten. Das Verfahren ist ebenfalls umfänglich beschrieben in der ROP 2030. Wesentliche Datenquelle für die Beschreibung der Haushaltsbildung ist der Mikrozensus. Dessen Inhalte sind zunächst nicht betroffen von den Ergebnissen des Zensus 2011. Allerdings erfolgt eine Anpassung der Stichprobe bei der Hochrechnung für die Gesamtheit, die sich am Zensus orientiert. Insofern entstand für einige Merkmale des Mikrozensus in dessen Zeitreihe ebenfalls ein Strukturbruch, der eine zeitreihenanalytische Bearbeitung erschwert. Die Haushaltsprognose der ROP 2035 bezieht sich deshalb weiterhin auf die Annahmen der ROP 2030. Sie nimmt einen Verlust an Aktualität in Kauf, bewahrt sich im Gegenzug die zeitliche Konsistenz des Annahmengerüsts. Da die Auswertungen der letzten Jahre immer nur geringe Veränderungen und stabile Trends gezeigt hatten, ist dies gut vertretbar. Die meisten Quoten verändern sich kaum. Hinter einigen wenigen Veränderungen stehen zwei Megatrends:

- Die Familienbildung erfolgt immer später im Lebensverlauf. Jüngere Personen leben dadurch länger als Vorstände in kleinen Haushalten oder als sonstige Mitglieder im Haushalt ihrer Eltern. Personen mittleren Alters verbringen längere Zeit in großen Haushalten, weil der familienbedingte Haushaltsverkleinerungsprozess später einsetzt.
- Der Anteil der herkömmlichen „Standardfamilie“ nimmt weiter ab, die Vielfalt wächst. Der Anteil der Frauen, die als Haushaltsvorstände fungieren, nimmt weiter zu. Alleinerziehende, ledig oder geschieden, gewinnen noch an relativer Bedeutung.

Die Alterung der Bevölkerung führt zu Haushaltsverkleinerungsprozessen, ohne dass irgendwelche Verhaltensänderungen vorliegen würden.

Annahmen für die Erwerbspersonenprognose

Das Arbeitsmarktmodell zeigt starke Ähnlichkeiten mit dem Haushaltsmodell, im methodischen Ansatz wie auch bei der empirischen Absicherung. Das Modell hat zwei zentrale Bausteine:

- die Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter, deren Zahl aus der Bevölkerungsprognose übernommen wird,
- einen Satz von geschlechts- und altersspezifischen Quoten, der die Erwerbsbeteiligung dieser Bevölkerungsgruppen beschreibt.

Die Prognose des Erwerbsverhaltens basiert – wie die Haushaltsprognose – auf Informationen aus dem Mikrozensus und hat mit identischen Problemen durch den Zensus zu kämpfen. Auch bei den Erwerbsquoten wird der enge Bezug zur Annahmendiskussion der ROP 2030 gewahrt und es wird für den zusätzlichen Prognosezeitraum bis 2035 eine Stabilität des Erwerbsverhaltens postuliert. Zentrale Annahmen zur Erwerbsbeteiligung resultieren aus Änderungen im Erwerbverhalten. Daraus ergeben sich drei große Trends: (1) die zunehmende Erwerbsbeteiligung der Frauen, (2) ein späterer Eintritt in den Ruhestand und eine dadurch steigende Erwerbsbeteiligung der älteren Arbeitnehmer sowie (3) eine Verkürzung der Ausbildungszeiten und damit ein früherer Eintritt in den Arbeitsmarkt.

Bevölkerungsfortschreibung

Zwischen den Volkszählungen werden die Bevölkerungsbestände indirekt ermittelt durch eine *Fortschreibung* der Zensusergebnisse. Deren formales Instrument ist die Bilanzgleichung, die einen definitorischen Zusammenhang herstellt zwischen Anfangsbestand und Endbestand einer Bevölkerung sowie den dazwischen stattfindenden Bevölkerungsbewegungen (Geburten, Sterbefälle, Wanderungen).

$\begin{aligned} &\text{Anfangsbestand der Bevölkerung} \\ &+ \text{Geburten} - \text{Sterbefälle} \\ &+ \text{Zuzüge} - \text{Fortzüge} \end{aligned}$
= Endbestand der Bevölkerung

Die Fortschreibung des Bestandes über die Bewegungen birgt zufällige Fehlerquellen. Die Erfassung der natürlichen Bewegungen (Geburten und Sterbefälle) auf den Standesämtern ist dabei weniger fehleranfällig als die Registrierung der Wanderungen auf den Einwohnermeldeämtern. Alle umziehenden Personen unterliegen zwar einer Meldepflicht. Bei Fortzügen ins Ausland besteht indes keine amtliche Kontrolle, ob der Wegziehende sich auch abgemeldet hat. Die Außenfortzüge sind somit eine offene Flanke bei der Fortschreibung der Bevölkerung. Zufällige Fortschreibungsfehler erhalten dadurch systematische Eigenschaften. Bevölkerungsfortschreibungen sind weniger präzise in Raumeinheiten, die intensive Wanderungsverflechtungen mit dem Ausland aufweisen. Dies bedingt

- ein siedlungsstrukturelles Gefälle, weil hoch verdichtete Regionen – und dort wiederum die Kernstädte – ein starkes internationales Wanderungsvolumen aufweisen,
- eine altersstrukturelle Besonderheit, weil internationale Wanderungen sich auf bestimmte Jahrgänge im jüngeren erwerbsfähigen Alter konzentrieren.

Ergebnisse der Bevölkerungsprognose – der demografische Wandel setzt sich fort

Die Bevölkerungsentwicklung weist trotz Korrektur durch den Zensus eine hohe Stabilität auf.

Eine wesentliche Erkenntnis dieser neuen Prognose besteht darin, dass die Bevölkerungsentwicklung mit ihren verschiedenen Komponenten des demografischen Wandels eine hohe Stabilität besitzt. Selbst ein Strukturbruch, wie ihn die Korrektur durch die Zensusergebnisse darstellt, führt nur zu marginalen Änderungen gegenüber den bisher erwarteten Trends der Dynamik, der Alterung und der siedlungsstrukturellen Entwicklung. Lediglich die Internationalisierung des Bevölkerungsprozesses wird sich aufgrund der höher erwarteten Zuwanderung beschleunigen. Der grundlegende Wandel der Bevölkerungsdynamik ist in Tabelle 1 dargestellt. Sie zeigt zugleich die Basisergebnisse der Bevölkerungsprognose.

Kurz nach der Wiedervereinigung, am Jahresende 1990, hatte die Bundesrepublik Deutschland knapp unter 80 Mio. Einwohner¹. Ihre Zahl stieg bis 2002 auf ein Maximum von

82,54 Mio., von dem zwischenzeitlich bekannt ist, dass es fehlerbehaftet zu hoch war. Zehn Jahre später, zu Beginn der hier vorgelegten Prognose, waren es zensusbereinigt 80,5 Mio. Einwohner. Hinter diesen insgesamt wenig spektakulären Veränderungen des Bevölkerungsbestandes stehen aber beachtliche Bevölkerungsbewegungen: Seit 1990 wurden bis zum Prognosestart fast 16,2 Mio. Kinder geboren. Es starben 18,8 Mio. Menschen. Um annähernd 3,5 Mio. Personen überstiegen die internationalen Zuzüge die Fortzüge ins Ausland.

Der Bevölkerungszuwachs seit der Wiedervereinigung von rund 770 000 Personen ergibt sich daraus, dass die Sterbeüberschüsse von annähernd 2,7 Mio. durch internationale Wandergewinne von 3,4 Mio. Menschen mehr als ausgeglichen wurden. Diese „importierte“ Dynamik überdeckte die Schrumpfungstendenzen, die der Bevölkerung aufgrund des niedrigen

Tabelle 1

Bevölkerungsbewegungen und Bestand 1990, 2012 und 2035 im Ost-West-Vergleich				
		Bund	alte Länder	neue Länder
1990	Bevölkerung	79 753	61 574	18 179
	Geburten	16 175	13 456	2 719
	Sterbefälle	18 843	14 619	4 225
1991 bis 2012	natürlicher Saldo	-2 669	-1 163	-1 506
	Außenwanderungssaldo (*)	3 440	3 104	336
	Binnenwanderungssaldo (*)	0	1 103	-1 103
	Gesamtwanderungssaldo (*)	3 440	4 207	-767
2012	Bevölkerung	80 524	64 619	15 905
	Geburten	14 642	12 078	2 564
	Sterbefälle	21 796	17 027	4 769
2013 bis 2035	natürlicher Saldo	-7 154	-4 949	-2 205
	Außenwanderungssaldo	4 878	3 950	928
	Binnenwanderungssaldo	0	504	-504
	Gesamtwanderungssaldo	4 878	4 454	424
2035	Bevölkerung	78 248	64 124	14 124

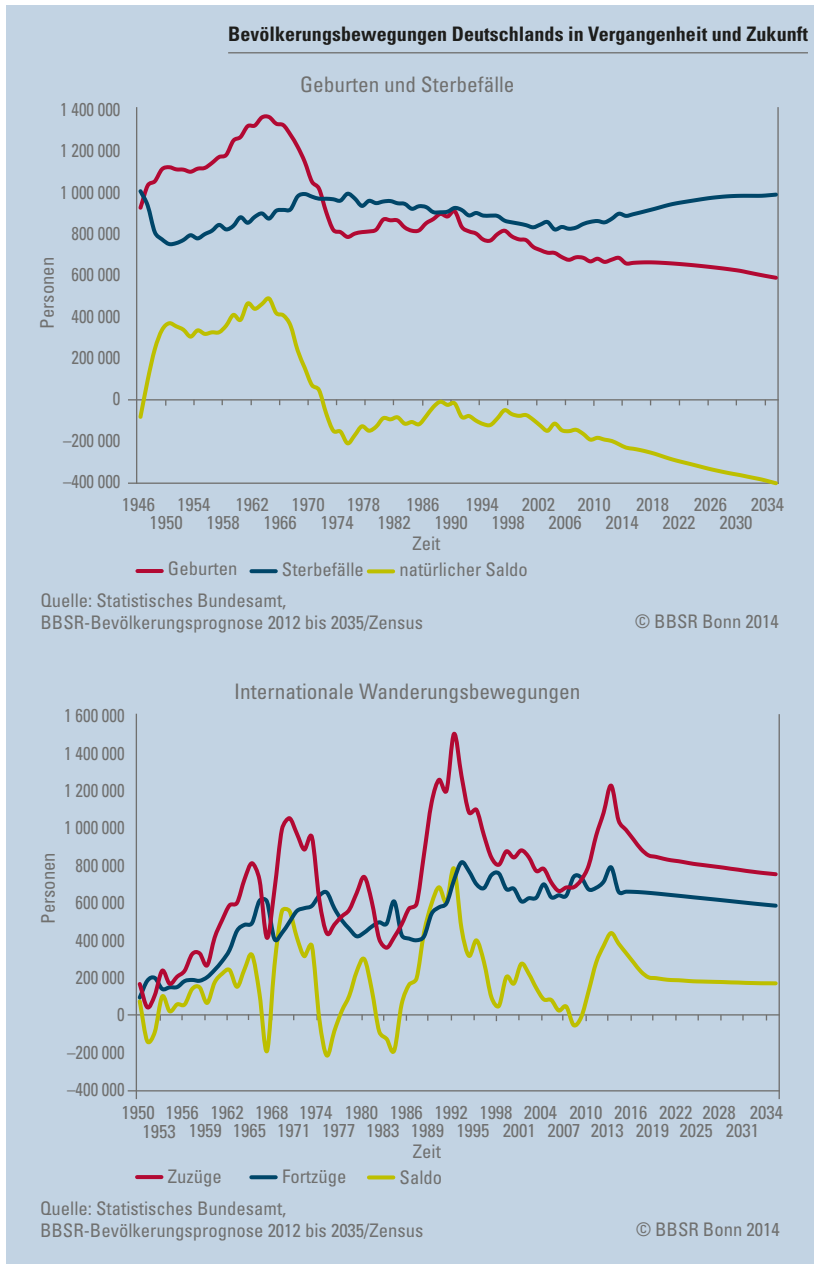
Zahlen in 1 000

Quelle: Laufende Raumbewertung des BBSR, (*) eigene Berechnungen nach dem Zensus, BBSR-Bevölkerungsprognose 2012–2035/Zensus

Hinweis: Der Außenwanderungssaldo 1991 bis 2012 in dieser Tabelle wurde so angepasst, dass die Bilanzgleichung stimmig ist. Das heißt, die Fortzüge wurden korrigiert, damit die Wanderungsbilanz und die Bevölkerungszahl für die Jahre 2011 und 2012 konsistent sind.

(1) Aufgrund von Rundungsdifferenzen kommt es zu minimalen Abweichungen bei der Bilanzierung der dargestellten Ergebnisse dieses und des folgenden Abschnitts.

Abbildung 1



Fertilitätsniveaus bereits seit 1970 innewohnen.

Im Zeitraum 1991 bis 2012 bildeten sich folgende Trends aus:

- Die jährlichen Geburtenzahlen sanken um etwa ein Viertel auf nunmehr unter 700 000. Kurzzeitige Ausschläge in die andere Richtung kamen mehrfach vor. Solche Schwankungen sind zufallsbedingt und stellen keine

Trendwende dar.

- Die Zahl der Sterbefälle nahm seit der Einigung leicht – um ca. 3% – ab, steigt aber seit 2006 wieder an. Bei steigender Lebenserwartung ist dies ein Mengeneffekt, ausgelöst durch die wachsende Zahl älterer Menschen.
- Die Außenwanderungen unterlagen seither starken Schwankungen mit einem historischen Hoch 1992 nach der Öffnung des Eisernen Vorhangs, einem massi-

ven Rückgang zehn Jahre später (bis hin zu kurzzeitigen Wanderungsverlusten) und einem aktuell wieder rasant ansteigenden Wanderungsgewinn. Die Daten zum Außenwanderungsgeschehen zeigen gewisse Unschärfen, die aber keinen grundsätzlichen Anlass zum Zweifel an den Befunden geben.

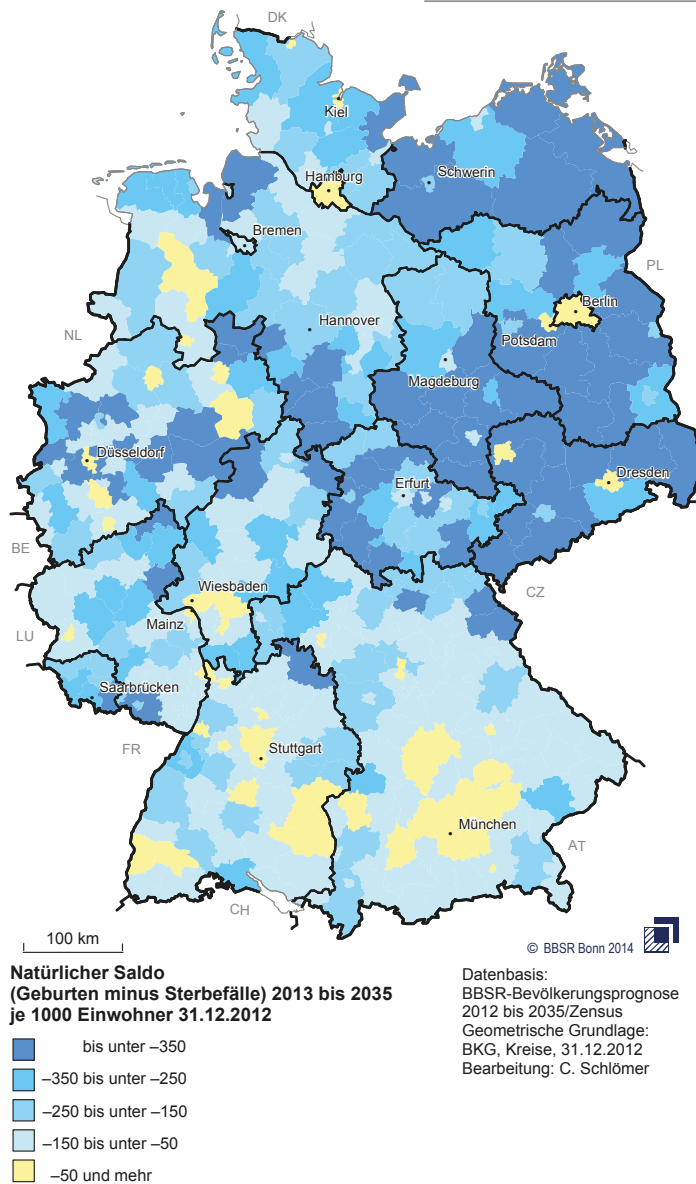
Stabile Sterbeüberschüsse und ein stark angestiegener Außenwanderungssaldo sorgen dafür, dass aktuell die Bevölkerung wieder wächst (Abbildung 1). Alles spricht dafür, dass dies nur eine vorübergehende Episode sein wird. Denn die Sterbeüberschüsse werden sich bis zum Ende des Prognosezeitraums verdoppelt haben. Dann müssten jedes Jahr Nettowanderungsgewinne von ca. 400 000 Personen erzielt werden, um die Bevölkerungszahl konstant zu halten.

Bevölkerungsdynamik im demografischen Wandel

Die – seit 40 Jahren anhaltende – niedrige Fertilität der Bevölkerung hat sich stark in ihrer Altersstruktur niedergeschlagen. Aus kleinen Babyjahrgängen wurden zwischenzeitlich kleine potenzielle Elternjahrgänge. Es werden weniger Kinder geboren, weil die Frauen im gebärfähigen Alter immer weniger werden. Dieser Prozess ist längst dabei, in die dritte Generation zu gehen – mit noch kleineren Jahrgängen von Enkelkindern. Bei der deutschen Einigung gab es noch 17,2 Mio. Frauen im Alter zwischen 15 und 45 Jahren – so die altersmäßige Abgrenzung des fertilen Lebensabschnittes. Bis Ende 2012 hatte ihre Zahl bereits um ein Fünftel abgenommen. Fast ausschließlich aufgrund der altersstrukturellen Effekte kommt es bis 2035 zu einer Abnahme um ein weiteres Siebtel auf dann noch

Karte 2

Natürlicher Saldo der Kreise bis 2035



12,4 Mio. Frauen dieses Alters. Ihr Anteil an der Gesamtbevölkerung wird von 21,6 % (1990) auf dann noch 15,8 % sinken.

Im Jahr 2013 wurden noch 682 000 Kinder geboren. Aus den genannten Gründen wird die Geburtenzahl bis 2035 auf dann noch knapp 590 000 sinken. In der Summe der 23 Prognosejahre werden knapp 15 Mio. Geburten prognostiziert. Gleichzeitig werden fast 22 Mio. Menschen sterben. Es wird zu einem Sterbeüberschuss von 7 Mio. Personen kommen. Aufgrund

des exponentiellen Charakters dieses Prozesses wird sich der Sterbeüberschuss von derzeit rund 200 000 auf 400 000 im Jahr 2035 verdoppeln. Dies ist gewissermaßen die innere Dynamik der Bevölkerung (Karte 2).

Daneben stehen die internationalen Wanderungen als einzig verbliebene Wachstumsquelle auf der gesamtstaatlichen Ebene. Ihre Prognose ist allerdings besonders problematisch. Den Außenwanderungen fehlt die Stabilität im Zeitverlauf, ihr Ausmaß kann auch von Ursachen abhängen,

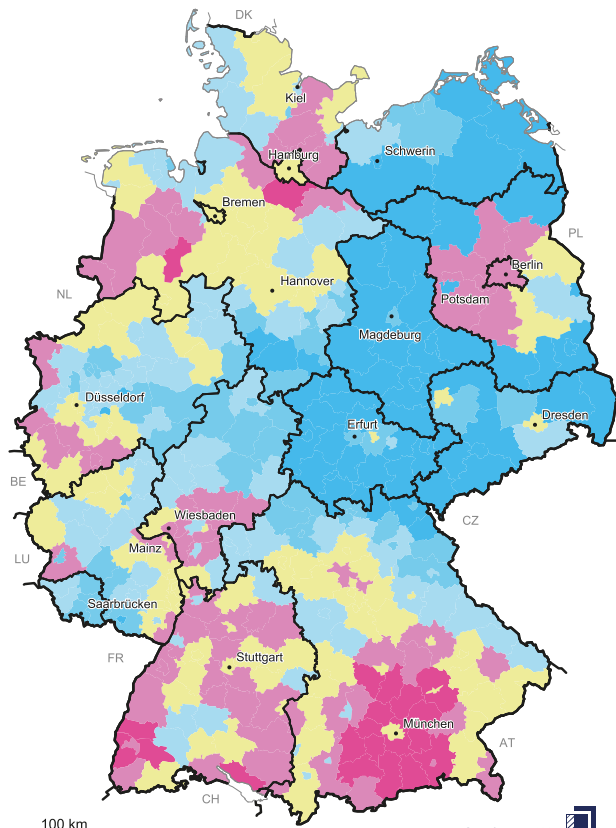
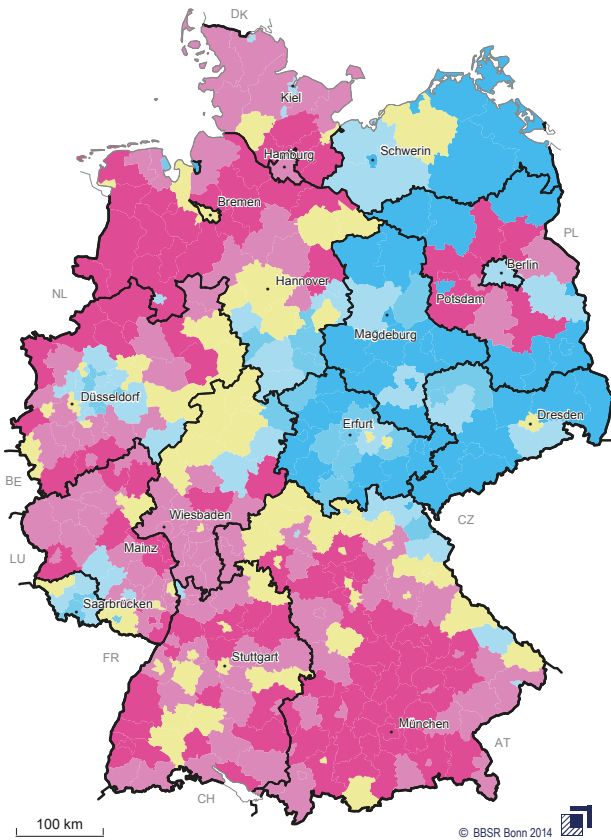
die außerhalb Deutschlands liegen und ihre Zahl wird teilweise politisch beeinflusst. Der Anwerbestopp der 1970er-Jahre, die Rückkehrhilfen der 1980er-Jahre, die Neudefinition von Spätaussiedlern und auch die verfassungsrechtliche Behandlung des Asyls 1993 führten zu markanten, doch keineswegs nachhaltigen Reduktionen der Nettozuwanderung. Aktuell wird eher die Ausweitung der Zuwanderungsmöglichkeiten diskutiert, um einem möglichen Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Die Ausgestaltung und Wirkung auf die Nettozuwanderung bleibt allerdings abzuwarten.

Über den gesamten Zeitraum bis 2035 führt ein durchschnittlicher Wanderungsgewinn von 200 000 Personen jährlich zu insgesamt ca. 4,9 Mio. Personen Wanderungsgewinn. Dies wird dann die Sterbeüberschüsse von geschätzt 7 Mio. bei Weitem nicht ausgleichen oder gar überkompensieren. Die Bevölkerung wird um 2,2 Mio. Personen abnehmen. Die aktuelle Wachstumsphase ist nur vorübergehend und einer besonderen Situation hoher Zuwanderung geschuldet. Ende 2035 wird eine Bevölkerung von 78,2 Mio. Personen erwartet, fast 3 % weniger als 2012 und rund 2 % unter dem Wert von 1990. Die Ost-West-Unterschiede der Dynamik unterliegen selbst einer hohen Persistenz. Die alten Länder verlieren 1 %, die neuen Länder aber 11 %. Diese großen Unterschiede der Dynamik entspringen indes den siedlungsstrukturellen, wirtschaftsstrukturellen und altersstrukturellen Besonderheiten.

Die Bevölkerungsdynamik in den Regionen verläuft uneinheitlich (Karte 3). Dies liegt neben dem natürlichen Saldo und den internationalen Wanderungsbewegungen an den Binnenwanderungen, die die Dynamik verstärken oder abschwächen, je nach Betrachtung der Ziel- oder der

Karte 3

Bevölkerungsentwicklung der Kreise in Vergangenheit und Zukunft



Veränderung der Bevölkerung 1990 bis 2012 in Prozent (Fortschreibung 1990 bis Zensus plus Fortschreibung 2012)

Veränderung der Bevölkerungszahl 2012 bis 2035 in Prozent

- bis unter -15
- -15 bis unter -9
- -9 bis unter -3
- -3 bis unter 3
- 3 bis unter 9
- 9 und mehr

Datenbasis:
Laufende Raumeobachtung
des BBSR
Geometrische Grundlage:
BKG, Kreise, 31.12.2012
Bearbeitung: C. Schlömer

- bis unter -15
- -15 bis unter -9
- -9 bis unter -3
- -3 bis unter 3
- 3 bis unter 9
- 9 und mehr

Datenbasis:
BBSR-Bevölkerungsprognose
2012 bis 2035/Zensus
Geometrische Grundlage:
BKG, Kreise, 31.12.2012
Bearbeitung: C. Schlömer

Herkunftsregion. Die Besonderheiten der räumlichen Dynamik, das Nebeneinander von wachsenden und schrumpfenden Regionen werden durch die Binnenwanderungen akzentuiert. Langfristig – über 2035 hinaus – tendieren allerdings alle Regionen zur Bevölkerungsabnahme (Tabelle 2).

Alterung der Bevölkerung

Die Alterung schwächt sich zwar im Vergleich zur Vergangenheit etwas ab, hat aber weiterhin eine stärkere Bedeutung als der Wechsel in der Dynamik. Mit demografischer Alte-

rung ist der Prozess gemeint, durch den sich die Relation der Altersgruppen zueinander in bestimmter Weise verändert. Der Anteil jüngerer Altersgruppen sinkt (Alterung von unten), der Anteil älterer Menschen wächst (Alterung von oben). Das Durchschnittsalter der Bevölkerung steigt dadurch.

Die Alterung von unten hat den stärksten Einfluss auf den Gesamteffekt. Der sinkende Anteil der jungen Menschen resultiert aus den sinkenden Geburtenzahlen. Dies ist zwischenzeitlich ausschließlich ein Mengeneffekt, weil die Zahl der

Frauen im gebärfähigen Alter laufend abnimmt. Hauptursache dieses Rückgangs ist die niedrige Fertilität, die bereits seit dem Jahr 1970 unterhalb der Bestandserhaltung liegt. Seit vierzig Jahren ist jede Kindergeneration zu einem Drittel kleiner als die Elterngeneration. Die Alterung von oben, die Zunahme des Anteils älterer Menschen, beruht auf zwei Komponenten: Die aktuelle Altersstruktur erzeugt einen Mengeneffekt. Bis zum Alter 50 folgt – mit Ausnahme der Kriegs- und Nachkriegsjahrgänge – jedem Jahrgang ein größerer um ein Jahr jüngerer Jahrgang. Die zweite Komponente stellt einen Verhaltens-

effekt dar, da diese immer größeren „nachalternden“ Jahrgänge zusätzlich eine steigende Lebenserwartung verzeichnen.

Die bisherige Alterung zeigt im Vergleich der alten und der neuen Länder Gemeinsamkeiten, indes unterschiedliche Intensitäten. Die unterschiedlichen Ursachen der Alterung für die 1990er-Jahre werden deutlich: Motor der Alterung war im Osten die Abnahme der Jugendlichen, im Westen dagegen die Zunahme der alten Menschen. Der Alterungspro-

zess wird sich – dies zeigen auch die Langfristprognosen des Statistischen Bundesamtes – nach 2025 beschleunigen und erst in den 2040er-Jahren seinen Höhepunkt erreichen.

In den alten Ländern wurde die Alterung bisher getragen durch eine Zunahme der Menschen über 40 Jahre, sehr stark durch die 60- bis 80-Jährigen („junge Alte“) und am stärksten durch die „Hochbetagten“, die über 80-Jährigen (Abbildung 2). Die jugendlichen Altersklassen wurden durchlaufen von demografi-

schen Wellen, ausgelöst durch den Babyboom der 1950er-/1960er-Jahre und den anschließenden „Pillenknicke“. Ein Wellenberg wurde in der Bildungsbevölkerung festgestellt, bei den Schulpflichtigen und jenen der Sekundarstufe II. Dies sind die Nachkommen der Babyboomgeneration. Wellentäler ergaben sich bei den Kindern im Vorschulalter, bei den Studenten und bei den Jahrgängen der jüngeren Erwerbsfähigen. In den nächsten zwanzig Jahren werden diese Wellen aber immer flacher, sie führen dann lediglich zu stärkerem

Tabelle 2

Gespartene Dynamik der Bevölkerung						
A. Kreise						
	Bevölkerung (in 1 000)		Veränderung		regionaler Anteil	
in der Vergangenheit ...	1990	2012	absolut	relativ	1990	2012
wachsend (245)	46 975	51 166	4 191	8,9	58,9	63,5
schrumpfend (157)	32 772	29 358	-3 414	-10,4	41,1	36,5
Bund (402)	79 747	80 524	777	1,0	100	100
	Bevölkerung (in 1 000)		Veränderung		regionaler Anteil	
in der Zukunft ...	2012	2035	absolut	relativ	2012	2035
wachsend (143)	35 477	37 171	1 694	4,8	44,1	47,5
schrumpfend (259)	45 047	41 077	-3 970	-8,8	55,9	52,5
Bund (402)	80 524	78 248	-2 276	-2,8	100	100
B. Raumordnungsregionen						
	Bevölkerung (in 1 000)		Veränderung		regionaler Anteil	
in der Vergangenheit ...	1990	2012	absolut	relativ	1990	2012
wachsend (60)	46 667	50 437	3 770	8,1	58,5	62,6
schrumpfend (36)	33 080	30 087	-2 993	-9,0	41,5	37,4
Bund (96)	79 747	80 524	777	1,0	100	100
	Bevölkerung (in 1 000)		Veränderung		regionaler Anteil	
in der Zukunft ...	2012	2035	absolut	relativ	2012	2035
wachsend (35)	36 859	38 249	1 390	3,8	45,8	48,9
schrumpfend (61)	43 665	40 000	-3 665	-8,4	54,2	51,1
Bund (96)	80 524	78 249	-2 275	-2,8	100	100
C. Bundesländer						
	Bevölkerung (in 1 000)		Veränderung		regionaler Anteil	
in der Vergangenheit ...	1990	2012	absolut	relativ	1990	2012
wachsend (8)	59 813	62 970	3 157	5,3	75,0	78,2
schrumpfend (8)	19 934	17 554	-2 380	-11,9	25,0	21,8
Bund (16)	79 747	80 524	777	1,0	100	100
	Bevölkerung (in 1 000)		Veränderung		regionaler Anteil	
in der Zukunft ...	2012	2035	absolut	relativ	2012	2035
wachsend (5)	31 005	31 761	756	2,4	38,5	40,6
schrumpfend (11)	49 519	46 487	-3 032	-6,1	61,5	59,4
Bund (16)	80 524	78 249	-2 276	-2,8	100	100

Quelle: Laufende Raumbbeobachtung des BBSR; BBSR-Bevölkerungsprognose 2012 bis 2035/Zensus

oder schwächerem Bevölkerungsrückgang. In den Altersklassen unter 60 Jahre wird es keinerlei Zuwächse mehr geben.

In den neuen Ländern war die bisherige Alterung eine Folge des Geburtenrückgangs im Gefolge der Wende und der Westwanderung mit starken Abnahmen fast aller Gruppen unter 40 Jahren. Hinzu kam – noch stärker als im Westen – die Zunahme der jungen Alten, was den Alterungsprozess dort beschleunigte. Die Zunahme der Hochbetagten verlief in ähnlichen Dimensionen wie in den alten Ländern. Die schockartigen altersstrukturellen Veränderungen – am stärksten bei den Schulpflichtigen – werden noch auf Jahrzehnte hinaus die demografische Entwicklung der Bevölkerung prägen. Noch stärker als in den alten Ländern konzentriert sich die verbliebene Dynamik auf die Gruppe der Hochbetagten.

Schulpflichtige und Bildungsinfrastruktur

Bevölkerung und Bildungseinrichtungen stehen in einer wechselseitigen Beziehung. Bevölkerungsgruppen stellen die Bedarfsträger dar, nutzen die Bildungseinrichtungen und machen ihre Einrichtung notwendig. Andererseits beeinflusst das Vorhandensein von Bildungsinfrastruktur die Wohnstandortwahl und führt zu Wanderungen mit dem Motiv der Fortbildung. Harter Kern der Bildungsbevölkerung sind die Schulpflichtigen im Primar- und Sekundarbereich. Die allgemeine Schulpflicht beginnt mit sechs Jahren und dauert neun bis zehn Jahre. Durch die Altersgruppe der sechs- bis unter sechzehnjährigen Personen werden die Schulpflichtigen weitgehend abgedeckt. Deren Zahl hängt eng zusammen mit dem Geburtenverlauf der vorangegangenen Jahre. Keine

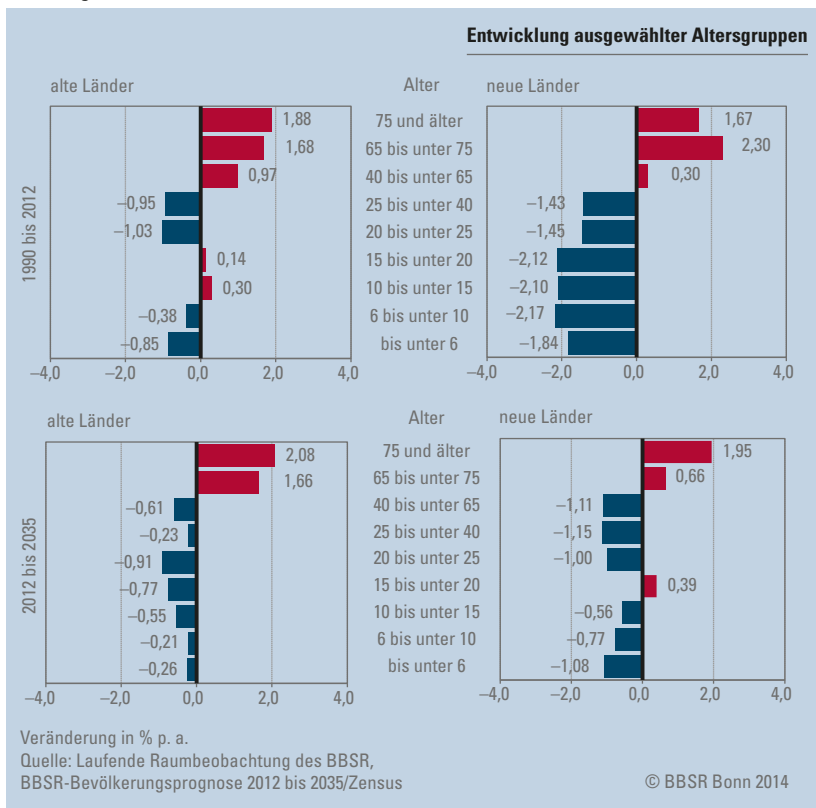
Gruppe ist schneller und stärker betroffen vom Geburtenrückgang als die Bildungsbevölkerung. Derzeit leben in Deutschland ca. 7,4 Mio. Personen im schulpflichtigen Alter. Deren Zahl wird bis 2035 um über 10 % abnehmen auf knapp 6,6 Mio. Die Spaltung der Dynamik gilt auch für diese Teilgruppe. Es gibt noch einige Kreise, in denen die Schülerzahl zunehmen wird. Immerhin ein Siebtel der Schüler von heute wohnt in solchen Kreisen. Der weitaus größere Teil ist allerdings mit Schrumpfung konfrontiert (Karte 4).

In ohnehin von Unterauslastung geprägten Regionen erfordert eine weiter zurückgehende Schülerzahl und das geringe Alter der Schulpflichtigen eine gute Erreichbarkeit und damit eine wohnungsnahen Infrastruktur. Der Zielkonflikt zwischen einer guten Erreichbarkeit der Schulen und ihrer Auslastung verschärft sich somit. Sinkende Schülerzahlen führen zu einer Verteuerung der Bildungsinfrastruktur. Anpassungsmaßnahmen in der Kapazität des Angebots führen nicht nur zu einer Verschlechterung der Erreichbarkeit, auch die Qualität der Einrichtungen ist gefährdet, wenn sich die Vielfalt des Bildungsangebots am Schulstandort reduziert. Wegen der hohen Bedeutung des Standortes der Bildungsinfrastruktur sind regionalisierte Bevölkerungsprognosen von besonderer Bedeutung. Die Ergebnisse unterstreichen, dass eine räumlich differenzierte Infrastrukturplanung notwendig ist.

Alterung und soziale Netze

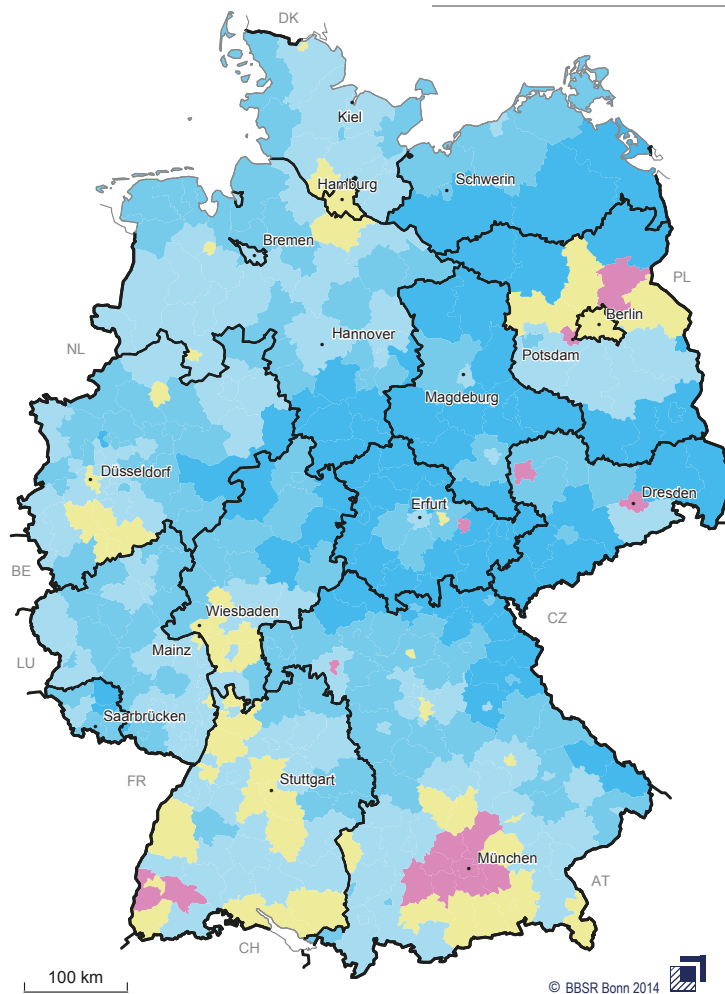
Die Zunahme alter Menschen bzw. die Alterung von oben wird in der Öffentlichkeit besonders stark wahrgenommen. In der aktuellen Altersstruktur der Bevölkerung Deutschlands ist ein weiterer Anstieg der Zahl der Hochbetagten (80 Jahre und älter) bereits angelegt. Bis etwa

Abbildung 2



Karte 4

Dynamik der Schulpflichtigen bis 2035



Veränderung der Zahl der 6- bis unter 16-Jährigen 2012 bis 2035 in Prozent

- bis unter -25
- -25 bis unter -15
- -15 bis unter -5
- -5 bis unter 5
- 5 und mehr

Datenbasis:
BBSR-Bevölkerungsprognose
2012 bis 2035/Zensus
Geometrische Grundlage:
BKG, Kreise, 31.12.2012
Bearbeitung: C. Schlömer

2020/2025 altern die stärker besetzten Kohorten aus der Zeit des Zweiten Weltkriegs in diese Altersklasse hinein. Nach einer zeitweiligen Stagnation der Dynamik – die schwach besetzten Geburtsjahrgänge aus der Endphase des Zweiten Weltkriegs und der Nachkriegszeit werden dann 80 Jahre alt – beginnt ein rasanter Anstieg, weil die ersten Jahrgänge der Babyboomgeneration das Alter 80 erreichen. Erst nach 2035 kommt die stärkste Dynamik mit dem Höhepunkt um 2055. Daneben gibt es einen

Verhaltenseffekt, der diese Alterung zusätzlich verstärkt. Die Lebenserwartung in Deutschland steigt laufend an, vorwiegend getragen von einem Absinken der Alterssterblichkeit.

Im Bundesdurchschnitt wird bis 2035 mit einer Zunahme der Hochbetagten um über 60 % gerechnet. Knapp 7 Mio. Menschen oder jeder Elfte wird dann zu den Hochbetagten zählen. Zunahme findet überall statt, die Dynamik ist aber regional unterschiedlich stark ausgeprägt. Die räumlichen Muster

sind systematisch und nicht zuletzt aus dem früheren Wanderungsgeschehen erklärbar. Auffällig ist in den alten Ländern ein Stadt-Umland-Gefälle dieser Dynamik. Als Spätfolge der Suburbanisierungsprozesse vergangener Jahrzehnte kommt es an den Rändern der Städte nicht nur zu einem erheblichen Niveauanstieg, sondern auch zu einem räumlichen Dekonzentrationsprozess der Hochbetagten. Diese Teilräume waren allerdings auf den Bedarf von Familien zugeschnitten (Karte 5 links).

Im hohen Alter wird es für viele Menschen zunehmend schwieriger, eine eigenständige Lebens- und Haushaltsführung aufrechtzuerhalten. Für die Alltagsbewältigung sind sie häufig auf Hilfe angewiesen. Besondere Bedeutung haben hier jüngere – meist weibliche – Familienangehörige. Die größte Bedeutung haben in diesem Zusammenhang jene Personen, die im Abstand einer Generation zu den über 80-Jährigen stehen. Sie werden hier durch die Altersgruppe der 50- bis unter 65-Jährigen abgegrenzt. Aus dem Verhältnis der Hochbetagten zur Kindergeneration lässt sich der Unterstützungskoeffizient ableiten. Er stellt das demografische Potenzial für Hilfsleistungen zur Alltagsbewältigung dar.

Aktuell kommen in Deutschland auf 100 Personen der Kindergeneration 25 Hochbetagte. Im Jahr 2035 werden es fast doppelt so viele, rund 47 sein. Der starken Zunahme der Hochbetagten steht jedoch eine um etwa ein Siebtel abnehmende Zahl der jüngeren Generation gegenüber. Die de facto vorhandenen sozialen Netze dürften sogar noch stärker ausgedünnt sein, weil andere Faktoren (der Wohnstandort der Kinder in größerer Entfernung, die stärkere Erwerbsbeteiligung der Frauen) Pflegeleistungen erschweren (Karte 5 rechts).

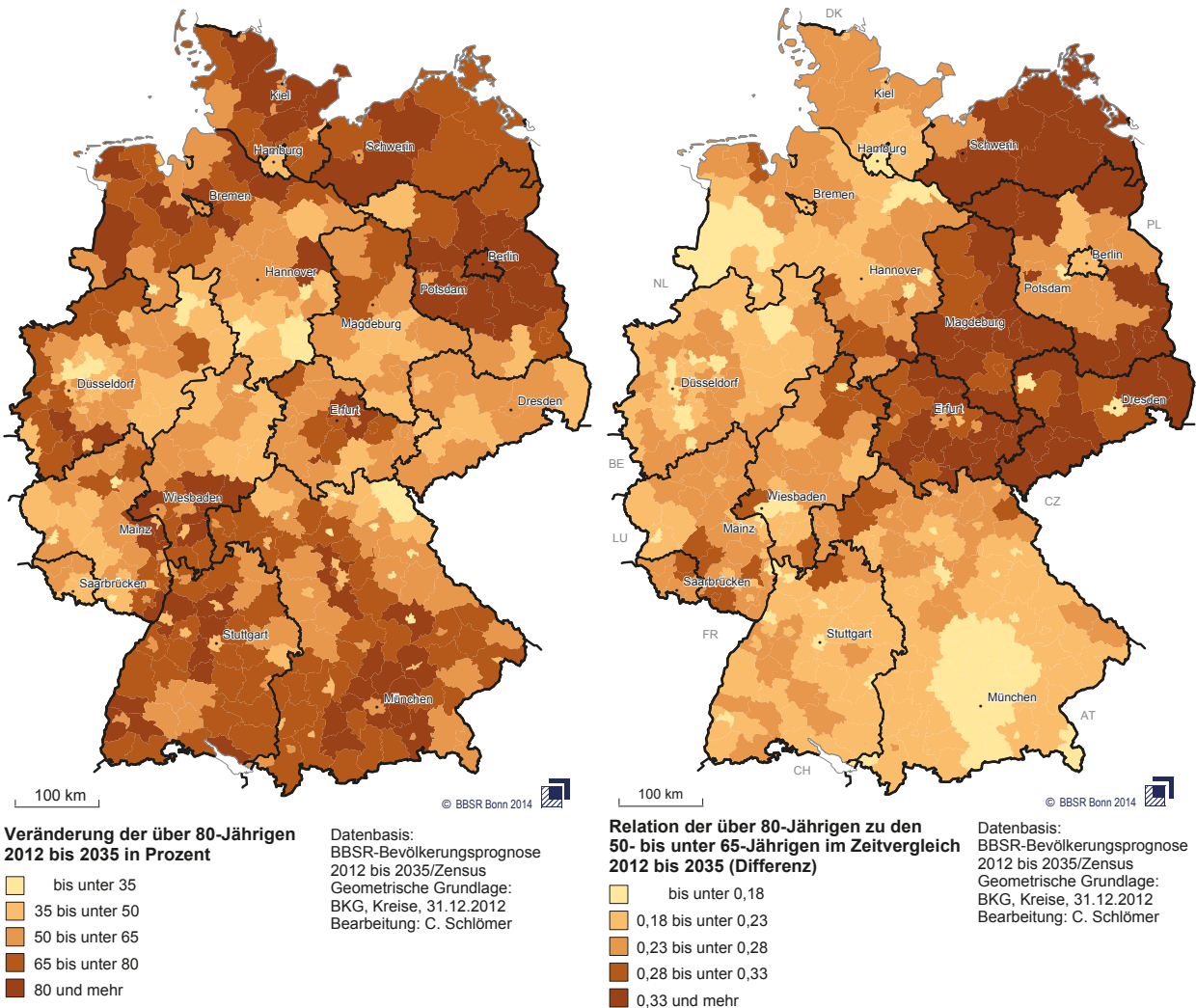
Die Karte macht ein Ost-West-Gefälle deutlich: Vor allem in den neuen Ländern wird sich die Generationenrelation stark verändern. Dort steigt zwar die Zahl der zu Pflegenden unterdurchschnittlich an, doch die Zahl der potenziellen Pfleger nimmt als Spätfolge von Abwanderungsprozessen in den frühen Jahren des vereinten Deutschlands um fast ein Viertel ab. Bei der Generationenrelation gibt es kaum siedlungsstruktu-

relle Besonderheiten. Zu vermuten ist allerdings, dass die sozialen Netze in den Raumkategorien nicht über die gleichen Qualitäten verfügen. In Regionen mit hoher Mobilität, in denen relativ große Anteile der Kindergeneration „ausgetauscht“ wurden, überzeichnet der Koeffizient das Potenzial für Unterstützung durch Familienangehörige. Denn viele der dort zur Kindergeneration zählenden Personen könnten lediglich

zugezogen sein. Dies gilt gerade für Agglomerationsräume mit berufsmotivierten Wanderungsgewinnen und hoher Erwerbstätigkeit von Frauen. In diesem Zusammenhang erklärt sich auch die im hohen Alter wieder ansteigende Wanderungshäufigkeit. Neben dem Umzug in Altenheime oder Pflegeeinrichtungen findet häufig ein Umzug zu den eigenen Kindern oder in ihre Nähe statt.

Karte 5

Hochbetagte und soziale Netze



Die Haushalte im demografischen Wandel

Die Anzahl der Haushalte steigt bis 2035 nur in geringem Umfang. Der Haushaltsverkleinerungsprozess kann in einigen Regionen die Bevölkerungsentwicklung nicht länger kompensieren.

Der demografische Wandel ist auch ein Wandel der privaten Haushalte. Das gemeinsame Wohnen und Wirtschaften (so die funktionale Definition des Privathaushalts in der amtlichen Statistik) sind zentrale Aktivitäten, die den Alltag und die Erfahrungswelt der meisten Menschen prägen. Wenn von der Bevölkerung die Rede ist, sind in vielen Fällen faktisch auch die privaten Haushalte angesprochen.

Die künftige Zahl der Haushalte, ihre Größe und Zusammensetzung sind für verschiedene Fragestellungen eine wichtige Basisinformation. Vor allem auf den Wohnungsmärkten treten die Haushalte – und eben nicht die einzelnen Personen – als Nachfrager in Erscheinung. Ähnliches gilt zum Teil auch für andere, meist längerfristige Konsumgüter oder Dienstleistungen. Es ist für raumordnungsrelevante Fragestellungen hilfreich, zusätzlich zur Bevölkerung auch Informationen zu den privaten Haushalten zu besitzen.

Bevölkerung und Haushalte lassen sich über das Konzept des Lebenszyklus miteinander verknüpfen. Menschen eines bestimmten Alters und Geschlechts leben bevorzugt in Haushalten eines bestimmten Typs und einer bestimmten Größe. Je fester diese funktionalen Beziehungen sind, umso besser lassen sich Bevölkerungsgruppen – unter Kenntnis ihrer demografischen Merkmale – auf private Haushalte verteilen.

Die Dynamik der privaten Haushalte hat besondere Eigenschaften. Für die Bevölkerung ist – die Wanderungen zunächst ausgeklammert – die Bilanz von Geburten und Sterbefällen maßgebliche Komponente. Diese natürliche Dynamik trifft die privaten Haushalte erst mit einer gewissen zeitlichen Verzögerung. Schwankungen in den Geburtenzahlen wirken

sich auf die Haushaltsgründungen erst mit einer deutlichen Verspätung von grob gerechnet 20 Jahren aus, nämlich dann, wenn die Kinder das Elternhaus verlassen und allein oder mit Dritten eigene Haushalte bilden. Auch Sterbefälle sind nicht automatisch mit Haushaltsauflösungen verbunden. Eine Abnahme der Bevölkerung, wie sie sich aus den zunehmenden Sterbeüberschüssen als ein zentrales Ergebnis der Bevölkerungsprognose ergibt, bedeutet daher nicht zwingend auch eine gleichzeitige Abnahme der Haushaltszahlen.

Auch Wanderungen, die wesentliche Bestimmungsgröße der räumlich differenzierten Bevölkerungsentwicklung, wirken sich unterschiedlich auf die Zahl der privaten Haushalte aus. Zwei Konstellationen sind zu unterscheiden: Wandert ein kompletter Haushalt, hat dies direkte Auswirkungen in Herkunfts- und Zielregion. Dagegen verändern Wanderungen in Verbindung mit Haushaltsneugründungen (Auszug von Kindern aus dem Elternhaus) zwar im Zuzugsgebiet die Zahl der Haushalte, aber im Herkunftsgebiet ist nur die Haushaltsgrößenstruktur tangiert. Vor allem bei der Betrachtung kleinräumiger Ergebnisse spielt der enge Zusammenhang zwischen Wanderungsverhalten und Haushaltsgröße oder -typ eine wichtige Rolle.

Für den Gesamttraum ist als wichtigstes Prognoseergebnis festzuhalten, dass die Bevölkerung in privaten Haushalten bis 2035 zwar leicht (um ca. 3 %) abnimmt, die Zahl der privaten Haushalte dagegen noch um etwa 2 % zunimmt. Diese gegenüber der Bevölkerung größere Dynamik der Haushaltszahlen ist ein bereits seit Jahrzehnten beobachtetes Phänomen. Allein im Zeitraum seit 1990 ist die Zahl der Haushalte in

Deutschland um gut 12 % gewachsen, die Bevölkerung dagegen lediglich um 1 %. Selbst in den neuen Ländern, die in den ersten 22 Jahren seit der deutschen Einigung nahezu 15 % ihrer Bevölkerung verloren, stieg die Zahl der privaten Haushalte im selben Zeitraum um fast 7 % (Tabelle 3).

Der Ost-West-Gegensatz setzt sich auch in der Zukunft fort. Während die Bevölkerungszahl in den alten Ländern gegenüber 2012 annähernd stabil bleibt, hat der Osten eine

Abnahme von über 11 % zu erwarten. Bei den privaten Haushalten verlieren die neuen Länder etwa 6 %.

Die unterschiedliche Dynamik der Haushalte gegenüber der Bevölkerung bedeutet letztlich, dass gleiche Bevölkerungszahlen sich auf mehr Haushalte verteilen, die durchschnittliche Haushaltsgröße also abnimmt. Dies ist ein seit Langem beobachtbarer Trend, der sich ebenfalls in Zukunft weiter fortsetzen wird. Im Prozess der Haushaltsverkleinerung

Tabelle 3

Raumbezug		Basisergebnisse der Haushaltsprognose							
		1990			2012		2035		
demografische Merkmale	in 1 000	Anteil in %	Index 2012 = 100	in 1 000	Anteil in %	in 1 000	Anteil in %	Index 2012 = 100	
Bund	Bevölkerung in privaten Haushalten	80 042		99,2	80 679		78 314	97,1	
	private Haushalte insgesamt	35 199		87,7	40 143		40 941	102,0	
	darunter Haushalte mit ... Personen								
	1	11 850	33,7	72,5	16 354	40,7	17 441	42,6	106,6
	2	10 825	30,8	78,2	13 839	34,5	15 232	37,2	110,1
	3	6 003	17,1	122,7	4 890	12,2	4 095	10,0	83,7
	4	4 736	13,5	125,2	3 782	9,4	3 120	7,6	82,5
5 und mehr	1 785	5,1	139,8	1 278	3,2	1 053	2,6	82,4	
durchschnittliche Haushaltsgröße	2,27			2,01		1,91			
alte Länder	Bevölkerung in privaten Haushalten	61 848		95,4	64 804		64 233	99,1	
	private Haushalte insgesamt	27 316		86,2	31 684		33 134	104,6	
	darunter Haushalte mit ... Personen								
	1	9 431	34,5	74,4	12 676	40,0	13 945	42,1	110,0
	2	8 336	30,5	77,1	10 805	34,1	12 213	36,9	113,0
	3	4 521	16,6	117,8	3 837	12,1	3 327	10,0	86,7
	4	3 541	13,0	109,7	3 229	10,2	2 704	8,2	83,8
5 und mehr	1 487	5,4	130,8	1 137	3,6	945	2,9	83,1	
durchschnittliche Haushaltsgröße	2,26			2,05		1,94			
neue Länder	Bevölkerung in privaten Haushalten	18 193		114,6	15 875		14 081	88,7	
	private Haushalte insgesamt	7 883		93,2	8 459		7 807	92,3	
	darunter Haushalte mit ... Personen								
	1	2 419	30,7	65,8	3 677	43,5	3 496	44,8	95,1
	2	2 489	31,6	82,0	3 034	35,9	3 018	38,7	99,5
	3	1 481	18,8	140,7	1 054	12,5	769	9,8	73,0
	4	1 194	15,1	215,8	553	6,5	416	5,3	75,2
5 und mehr	298	3,8	212,2	141	1,7	108	1,4	76,6	
durchschnittliche Haushaltsgröße	2,31			1,88		1,8			

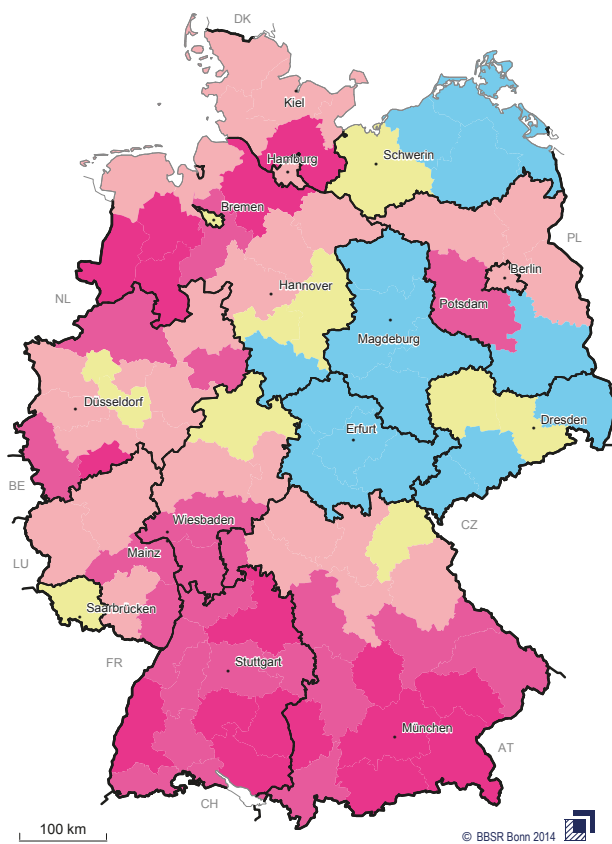
Quelle: BBSR-Haushaltsprognose 2012 bis 2035/Zensus; eigene Berechnungen

haben die neuen Länder, die um 1990 noch eine etwas größere durchschnittliche Haushaltsgröße aufwiesen, den Westen inzwischen deutlich überholt. In der Zukunft wird diese Ost-West-Differenz weiter bestehen

bleiben, sie wird allerdings nicht noch größer werden. Die besondere Haushaltsdynamik und -verkleinerung in den neuen Ländern normalisiert sich also, führt künftig aber zu einer Abnahme der Zahl privater Haushalte (Karte 6).

Karte 6

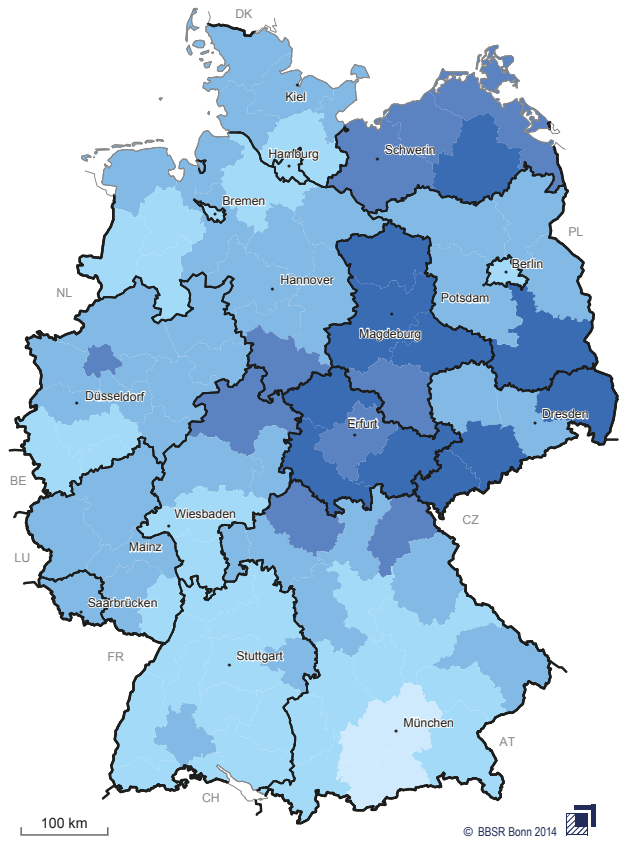
Künftige Dynamik der privaten Haushalte nach ihrer Größe



Veränderung der 1- und 2-Personen-Haushalte 2012 bis 2035 in Prozent

- bis unter -4
- -4 bis unter 4
- 4 bis unter 12
- 12 bis unter 18
- 18 und mehr

Datenbasis:
BBSR-Haushaltsprognose
2012 bis 2035/Zensus
Geometrische Grundlage:
BKG, Raumordnungsregionen,
31.12.2012
Bearbeitung: C. Schlömer



Veränderung der 3- und mehr Personen-Haushalte 2012 bis 2035 in Prozent

- bis unter -35
- -35 bis unter -25
- -25 bis unter -15
- -15 bis unter -5
- -5 und mehr

Datenbasis:
BBSR-Haushaltsprognose
2012 bis 2035/Zensus
Geometrische Grundlage:
BKG, Raumordnungsregionen,
31.12.2012
Bearbeitung: C. Schlömer

Die Erwerbspersonen im demografischen Wandel

Die Erwerbspersonenzahl sinkt überproportional zum Bevölkerungsrückgang.

Die ROP betrachtet das Arbeitskräfteangebot aus dem Blickwinkel der Demografie und konzentriert sich dabei auf die mittlere Zukunft. Das gemeinsame Element von Bevölkerungs- und Erwerbspersonenprognose bildet die Personengruppe im erwerbsfähigen Alter. Die erwerbsfähige Bevölkerung wird in der Regel über das Alter definiert. Anfang und Ende orientieren sich an administrativen Vorgaben. Ihre untere Grenze wird durch das Ende der Schulpflicht vorgegeben. Die obere Grenze orientiert sich an

der Regelaltersgrenze der Gesetzlichen Rentenversicherung. Diese wird derzeit schrittweise auf 67 Jahre ausgedehnt (Tabelle 4).

Die wesentlichen Trends des Arbeitskräfteangebots sind durch seine aktuelle Altersstruktur bereits festgelegt. Bei der deutschen Einigung war die Gruppe der Personen im Arbeitsmarkteintrittsalter noch fast doppelt so groß wie jene der auf die Verrentung zugehenden Personen. Bis 2000 schloss sich diese Lücke. Für ein Jahrzehnt waren beide etwa gleich stark. Seit nunmehr fünf Jahren öffnet sich die Schere in die andere Richtung. Starke Jahrgänge werden über zwanzig Jahre den Arbeitsmarkt verlassen, schwache Jahrgänge werden ihn betreten. Das Arbeitskräfteangebot wird schrumpfen, bis etwa zur Mitte der zwanziger Jahre sogar beschleunigt, danach etwas abgeschwächt (Abbildung 3).

Auf Bundesebene wird mit einer Abnahme um ca. 10 % gerechnet, damit sinkt die Erwerbspersonenzahl überproportional zum Bevölkerungsrückgang.

Diese Schrumpfung betrifft

- beide Landesteile, indes die neuen Länder stärker als die alten Länder,
- alle Altersgruppen, die jüngeren stärker als die älteren Erwerbspersonen.

Durch den Rückgang finden somit auch altersstrukturelle und siedlungsstrukturelle Veränderungen statt. Zum Jahresende 2035 werden knapp 83 % (bisher noch ca. 80 %) aller Erwerbspersonen in den alten Ländern wohnen. Fast die Hälfte (47 %) wird älter als 45 Jahre sein, weniger als jeder Fünfte ist dann jünger als 30 Jahre.

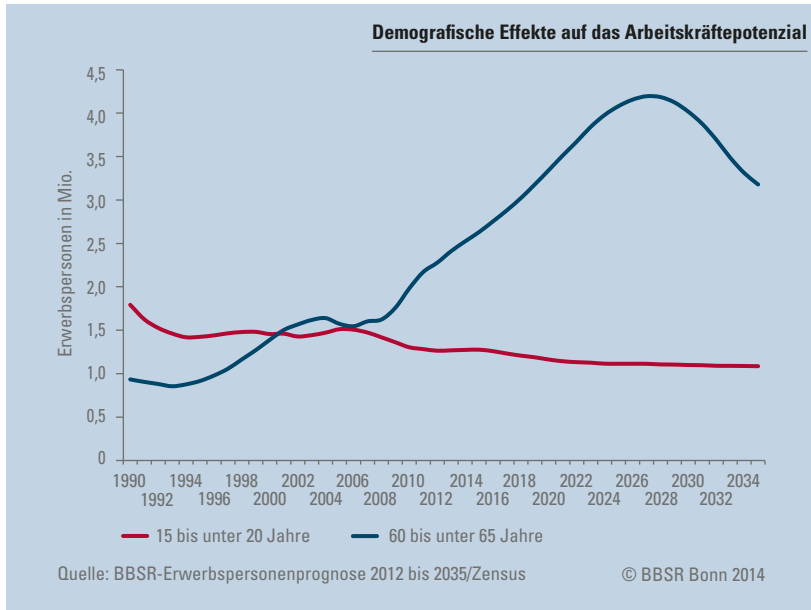
Die weitere räumliche Ausdifferenzierung in Raumordnungsregionen offenbart das bereits vertraute Bild

Tabelle 4

Merkmal		Basisergebnisse der Erwerbspersonenprognose		
		Deutschland	alte Länder	neue Länder
Erwerbspersonen 1990				
insgesamt	absolut in 1 000	40 150	30 217	9 932
	Index 2012 = 100	97,5	91,9	120,0
darunter				
bis unter 30 Jahre	absolut in 1 000	12 467	9 432	3 035
	Anteil in %	31,1	31,2	30,6
	Index 2012 = 100	143,5	134,4	181,8
30 bis unter 45 Jahre	absolut in 1 000	14 566	10 861	3 705
	Anteil in %	36,3	35,9	37,3
	Index 2012 = 100	106,7	99,3	136,4
45 Jahre und älter	absolut in 1 000	13 115	9 923	3 192
	Anteil in %	32,7	32,8	32,1
	Index 2012 = 100	69,7	66,4	82,1
Erwerbspersonen 2012				
insgesamt	absolut in 1 000	41 167	32 891	8 276
darunter				
bis unter 30 Jahre	absolut in 1 000	8 686	7 016	1 670
	Anteil in %	21,1	21,3	20,2
	absolut in 1 000	13 654	10 938	2 716
30 bis unter 45 Jahre	Anteil in %	33,2	33,3	32,8
	absolut in 1 000	18 827	14 938	3 889
	Anteil in %	45,7	45,4	47,0
Erwerbspersonen 2035				
insgesamt	absolut in 1 000	37 087	30 635	6 452
	Index 2012 = 100	90,1	93,1	78,0
darunter				
bis unter 30 Jahre	absolut in 1 000	7 141	5 877	1 263
	Anteil in %	19,3	19,2	19,6
	Index 2012 = 100	82,2	83,8	75,6
30 bis unter 45 Jahre	absolut in 1 000	12 526	10 557	1 969
	Anteil in %	33,8	34,5	30,5
	Index 2012 = 100	91,7	96,5	72,5
45 Jahre und älter	absolut in 1 000	17 417	14 198	3 220
	Anteil in %	47,0	46,3	49,9
	Index 2012 = 100	92,5	95,0	82,8

Quelle: BBSR-Erwerbspersonenprognose 2012 bis 2035/Zensus

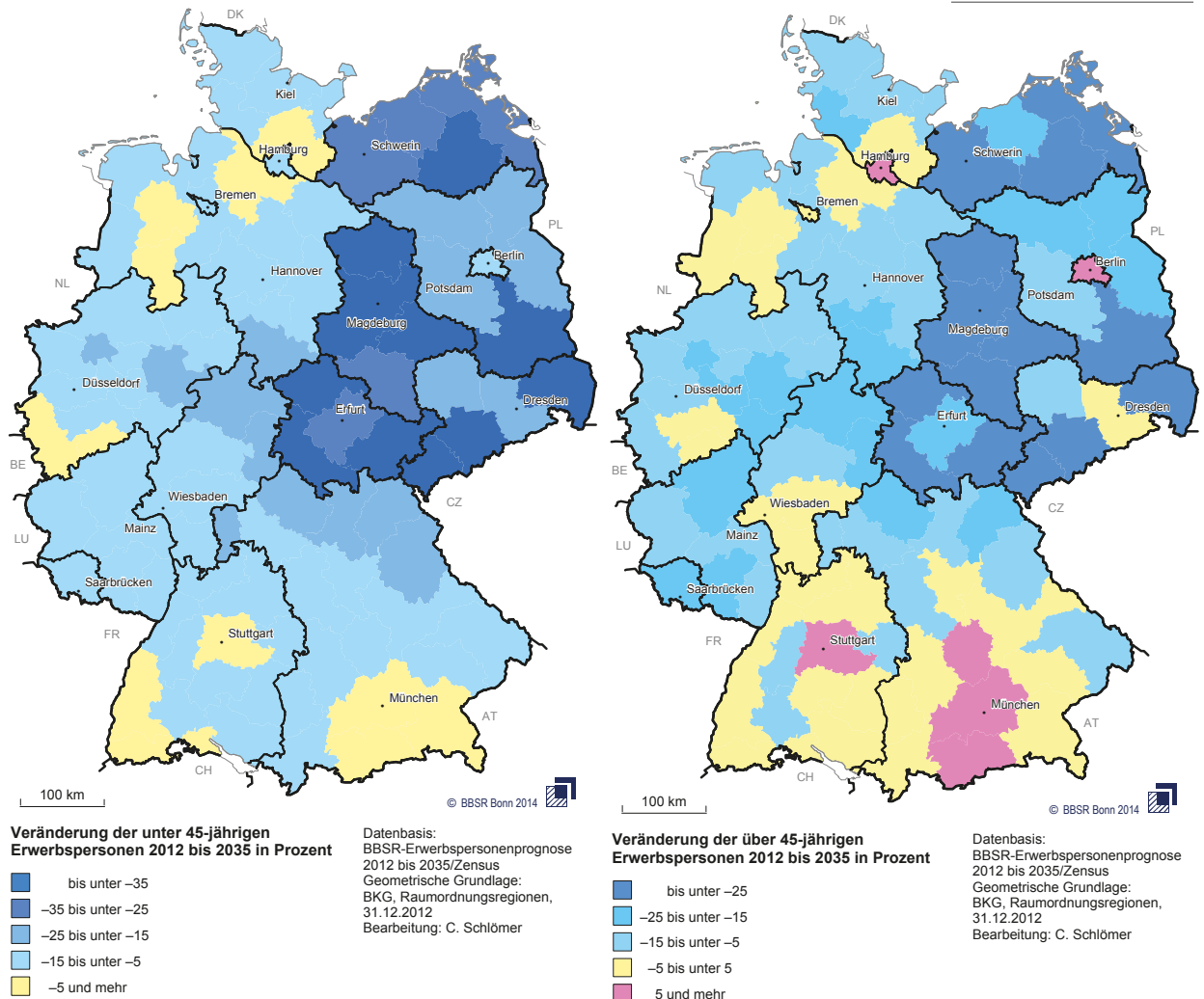
Abbildung 3



einer gespaltenen Dynamik, allerdings in etwas anderen Proportionen. Das frühere Gefälle zwischen alten und neuen Ländern hat aufgrund der demografischen Entwicklung im Westen erheblich an Prägnanz verloren. In nunmehr noch fünf Regionen mit heute immerhin 11 % aller Erwerbspersonen wird deren Zahl bis 2035 noch leicht wachsen. Der weitaus größere Teil erwartet Abnahmen, die dieses verbliebene Wachstum weit überkompensieren werden. Eine zusätzliche Differenzierung der Erwerbspersonen nach dem Alter relativiert das Wachstum noch weiter: Fast keine Region darf einen Zuwachs bei der Zahl jüngerer Arbeitnehmer (hier: unter 45 Jahren) erwarten. Allenfalls die Gruppe der über 45-Jährigen wird zu einem Drittel in Regionen mit Zuwachs der Erwerbspersonenzahl leben.

Karte 7

Dynamik der Erwerbspersonen



Quellennachweise

Literatur

Bucher, Hansjörg, 2014: Der Zensus 2011 und seine Auswirkungen auf demographische Eckwerte. In: Europa regional 20. 2012 (2014) 4, S. 137–149, ergänzt durch eine Deutschlandkarte aus dem IfL.

Bucher, Hansjörg, 2015: Zensus 2011 deckt Unschärfen in Bevölkerungsstatistiken auf. In: Nationalatlas aktuell 9 (03.2015) 4 [24.03.2015]. Leipzig: Leibniz-Institut für Länderkunde (IfL). Zugriff: http://aktuell.nationalatlas.de/Zensus.2_03-2015.0.html.

Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (Hrsg.), 2006: Raumordnungsprognose 2020/2050. Berichte Band 23. Bonn.

Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (Hrsg.), 2009: Raumordnungsprognose 2025/2050. Berichte Band 29. Bonn.

Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (Hrsg.), 2012: Raumordnungsbericht 2011. Bonn.

Schlömer, Claus, 2012: Raumordnungsprognose 2030: Bevölkerung, private Haushalte, Erwerbspersonen. In: Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (Hrsg.): Analysen Bau.Stadt.Raum, Band 9. Bonn.

Statistische Ämter des Bundes und der Länder (Hrsg.), 2011: Das registergestützte Verfahren beim Zensus 2011 [14.01.2015]. Wiesbaden. Zugriff: www.destatis.de/DE/Methoden/Zensus/_ZensusMethodenDownload.pdf?_blob=publicationFile.

Herausgeber

Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR)
im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR)
Deichmanns Aue 31–37
53179 Bonn

Ansprechpartner

Dr. Claus Schlömer
claus.schloemer@bbr.bund.de
Dr. Jana Hoymann
jana.hoymann@bbr.bund.de

Lektorat

W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG

Satz

KOMBO MedienDesign Rainer Geyer

Druck

Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung

Bestellungen

ref-1-1@bbr.bund.de
Stichwort: BBSR-Analysen Kompakt 05/2015

Die BBSR-Analysen KOMPAKT erscheinen in unregelmäßiger Folge. Interessenten erhalten sie kostenlos.

ISSN 2193-5017 (Printversion)
ISBN 978-3-87994-741-6

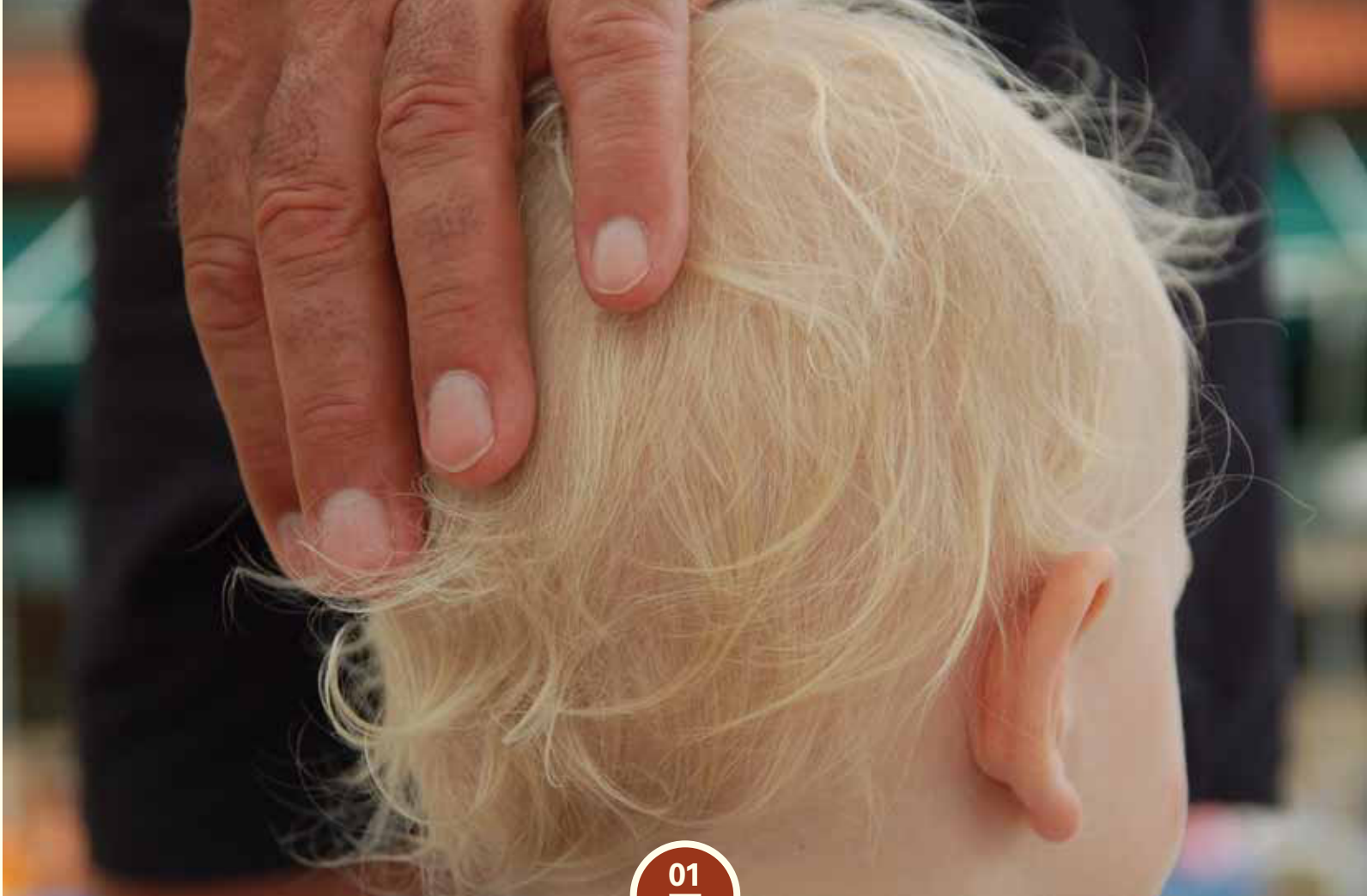
Bonn, April 2015

Newsletter „BBSR-Forschung-Online“

Der kostenlose Newsletter informiert monatlich über neue Veröffentlichungen, Internetbeiträge und Veranstaltungstermine des BBSR.

www.bbsr.bund.de/BBSR/newsletter


Anlage 34



01
09

Der demografische Wandel in Baden-Württemberg

Herausforderungen und Chancen

 Reihe Statistische Analysen, 1/2009



Baden-Württemberg
STATISTISCHES LANDESAMT

Gefördert durch die

Robert Bosch **Stiftung**



Baden-Württemberg

STATISTISCHES LANDESAMT

Impressum

Der demografische Wandel in Baden-Württemberg

Stand 30.04.2009

Artikel-Nr. 8033 09001
ISSN 1860-1197

Herausgeber und Vertrieb

Statistisches Landesamt Baden-Württemberg

Gefördert durch die Robert Bosch Stiftung

Fotonachweis

© Christiane Nill/PIXELIO, © Jan Gropp/
aboutpixel.de, © Matthias Balzer/PIXELIO,
© mačka/aboutpixel.de, © bruno/aboutpixel.de,
© Stefan Hiller/aboutpixel.de, © Rainer Sturm/
aboutpixel.de, Statistisches Landesamt
Baden-Württemberg

© Statistisches Landesamt
Baden-Württemberg, Stuttgart, 2009

Für nicht gewerbliche Zwecke sind Vervielfältigung und unentgeltliche Verbreitung, auch auszugsweise, mit Quellenangabe gestattet. Die Verbreitung, auch auszugsweise, über elektronische Systeme/Datenträger bedarf der vorherigen Zustimmung. Alle übrigen Rechte bleiben vorbehalten.

01
09

Der demografische Wandel in Baden-Württemberg

Herausforderungen und Chancen

 Reihe Statistische Analysen, 1/2009

Entwicklung und Realisierung

■ **Projektleitung:** Werner Brachat-Schwarz ■ **Mitarbeit:** Siegfried Angelmaier, Heidrun Baldauf, Franz Burger, Ivar Cornelius, Katrin Dietrich, Brigitte Fölker, Ingolf Girschbach, Dagmar Glaser, Christina Hackl, Monika Hin, Ariane Krentz, Jens Ridderbusch, Alexandra Schmider, Cornelia Schwarck, Cosima Strantz, Erich Stutzer, Michael Walker, Dr. Rainer Wolf ■ **Redaktion:** Jenny Reichert ■ **Technische Leitung:** Wolfgang Krentz ■ **DTP/Grafik:** Simela Exadakilou, Gabriele Vogel, Gabriele Hass, Florian Lenz ■ **Repro/Druck:** SV Druck + Medien GmbH & Co. KG

Vorwort



Der demografische Wandel betrifft uns alle. Es hat Konsequenzen, wenn Familien kleiner werden. Es betrifft uns, wenn Schulen womöglich schließen müssen, weil die Kinderzahlen stark zurückgehen und die Betreuung von immer mehr älteren Menschen auf den Schultern einer schrumpfenden Zahl junger Menschen lastet. Schließlich hat der demografische



Wandel erheblichen Einfluss auf die Finanzierung des Sozial- und Rentenversicherungssystems. Die Ausgangsbedingungen Baden-Württembergs zur Bewältigung der Herausforderungen des demografischen Wandels sind dabei günstiger als in der übrigen Bundesrepublik – hier lebt die jüngste Bevölkerung in Deutschland mit der höchsten Lebenserwartung im Vergleich aller Bundesländer. Dennoch wird die Einwohnerzahl im Südwesten nur noch wenige Jahre wachsen, und die Altersstruktur der Bevölkerung wird sich auch in Baden-Württemberg gravierend verändern.

Die Frage, wie unsere demografische Zukunft gestaltet werden soll, muss deshalb heute beantwortet werden. Nur dann besteht Aussicht, dort, wo es möglich ist, nachteilige Entwicklungen rechtzeitig aufzufangen und die positiven Potentiale zu nutzen.

Denn: Die Bevölkerungsentwicklung bietet Chancen für unsere Gesellschaft – sei es für Unternehmer, die den Konsumgewohnheiten älterer Menschen Rechnung tragen und generationengerechte Produkte entwickeln, oder für Schüler und Studenten, die von kleineren Klassen, mehr Mitteln und verbesserter Qualität in Schulen und Hochschulen profitieren könnten.

Die Robert Bosch Stiftung und das Statistische Landesamt Baden-Württemberg haben diese Zukunftsthemen aufgegriffen. Mit der Neuauflage dieser Broschüre werden die Ursachen, Auswirkungen und Konsequenzen des demografischen Wandels – soweit sie heute absehbar sind – auf aktueller Datenbasis faktengestützt für Baden-Württemberg aufbereitet. Eingebettet sind diese Ergebnisse in einen bundes-, europa- und weltweiten Kontext, um die Stellung Baden-Württembergs im demografischen Wandel zu verdeutlichen.

Stuttgart, im Juni 2009

Robert Bosch Stiftung

Dr. Ingrid Hamm
Geschäftsführerin

Statistisches Landesamt
Baden-Württemberg

Dr. Carmina Brenner
Präsidentin

Inhalt

1. Blick in die demografische Zukunft	9
1.1 Langfristige Wirkung demografischer Prozesse	11
1.2 Vorausrechnungen ja – Prognosen nein	11
2. Bevölkerungsentwicklung in Baden-Württemberg	13
2.1 Gesamtbevölkerung und deren Altersstruktur	15
2.2 Wanderungsgewinne und Geburtenüberschüsse	16
2.3 Voraussichtliche Entwicklung in den Stadt- und Landkreisen	17
3. Geburtenentwicklung	19
3.1 Geburtenraten im internationalen Vergleich	21
3.2 Entwicklung der Geburtenrate seit 1890	22
3.3 Kinderzahl deutscher und ausländischer Frauen	22
3.4 Zusammenhang zwischen Geburtenhäufigkeit und Geburtenzahl	23
3.5 Kinderzahl von Frauen in Baden-Württemberg und Deutschland	24
3.6 Zahl der Kinder mit Geschwistern	25
3.7 Bildungsstand der kinderlosen Frauen	25
3.8 Geburtenraten in den Stadt- und Landkreisen Baden-Württembergs	25
4. Einflussfaktoren auf das Geburtenverhalten einer Generation	27
4.1 Keine Monokausalität	29
4.2 Zukunftsoptimismus steht gegen Zukunftspessimismus	29
4.3 Plurale Gesellschaft und Wertewandel	29
4.4 Schwierige Vereinbarkeit von Familie und Berufstätigkeit	30
4.5 Schwierige ökonomische Situation von Familien	31
4.6 Verlässliche Partnerschaft	32
4.7 Gesellschaftliche Akzeptanz berufstätiger Mütter	32
4.8 Hohe Wertschätzung von Kindern	33
5. Lebenserwartung	35
5.1 Lebenserwartung gestern, heute und morgen	37
5.2 Lebenserwartung in den Bundesländern	38
5.3 Lebenserwartung in den Stadt- und Landkreisen Baden-Württembergs	39
6. Zukünftige Altersstruktur der Bevölkerung	41
6.1 Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter	43
6.2 Entwicklung der Zahl älterer Menschen	44
6.3 Durchschnittsalter im Jahr 2025	44
7. Erwerbsbevölkerung und Erwerbsbeteiligung	47
7.1 Altersstruktur der Erwerbsbevölkerung	49
7.2 Entwicklung der Erwerbspersonenzahl und deren Qualifikationsstruktur	49
7.3 Erwerbsbeteiligung älterer Arbeitnehmer	50

7.4	Erwerbsbeteiligung von Frauen	50
7.5	Erwerbsbeteiligung von Migranten	52
8.	Kinderbetreuung, Schülerzahlen und Schulabschlüsse	55
8.1	Kinder und Jugendliche	57
8.2	Kinderbetreuung im Kleinkindalter	57
8.3	Künftige Entwicklung der Schülerzahlen an allgemeinbildenden Schulen	58
8.4	Schulabschlüsse im Generationenvergleich	60
8.5	Schulbesuch bzw. Schulabschlüsse ausländischer und deutscher Kinder	62
8.6	Hauptschüler nach Staatsangehörigkeit	62
9.	Konsequenzen des demografischen Wandels für die Sportvereine	63
9.1	Anzahl und Altersstruktur der Mitglieder in den Sportvereinen	65
9.2	Altersstruktur der Mitglieder nach Sportarten	66
10.	Folgen für die Sozialversicherung	67
10.1	Drei-Generationen-Verbund	69
10.2	Heraufsetzen des Renteneintrittsalters	69
10.3	Perspektiven für das Gesundheitswesen	71
11.	Pflegebedürftigkeit und Pflegekräfte	73
11.1	Aktuelle Situation	75
11.2	Pflegerisiko nach Altersgruppen	75
11.3	Künftige Entwicklung der Pflegebedürftigenzahl insgesamt	75
11.4	Künftige Entwicklung der Pflegebedürftigenzahl nach Pflegearten	76
11.5	Künftiger Entwicklung des Bedarfs an Pflegekräften	76
12.	Mobilität, Motorisierungsgrad und Pkw-Bestand	79
12.1	Mobilität heute und morgen	81
12.2	Motorisierungsgrad in den Stadt- und Landkreisen	82
12.3	Künftige Entwicklung des Pkw-Bestands	82
13.	Bevölkerungsentwicklung in Deutschland	85
13.1	Gesamtbevölkerung und deren Altersstruktur	87
13.2	Bevölkerungsentwicklung in den Bundesländern seit der Wiedervereinigung	88
13.3	Voraussichtliche Bevölkerungsentwicklung in den Bundesländern	88
13.4	Altersstrukturen 2050 in den Bundesländern	89
14.	Globale Bevölkerungsentwicklung	91
14.1	Voraussichtliche Entwicklung der Weltbevölkerung	93
14.2	Künftige Alterung der Bevölkerung in Europa	93
15.	Konsequenzen und Chancen einer alternden Bevölkerung	97

16. Spezielle Angebote des Statistischen Landesamtes zum demografischen Wandel und Anhang	101
16.1 Demografie-Spiegel – ein Angebot des Statistischen Landesamtes	103
16.2 Familienfreundlichkeit – Serviceangebote der Familienforschung Baden-Württemberg	103
16.3 Demografische Zäsuren	104
16.4 Fachbegriffe und Methoden	105
• Alten- und Jugendquotient	105
• Bevölkerungsvorausrechnungen	105
• Demografie	105
• Geburtenrate	106
• Generatives Verhalten	106
• Erwerbsbeteiligung	106
• Familienstrukturen	107
• Krankheitskosten	107
• Lebenserwartung	107
• Migranten	107
• Migrationshintergrund	108
• Pflegebedürftigkeit	108
• Vorausrechnungen zur Mobilitätsentwicklung	108
• Wanderungsgewinn	108



1. Blick in die demografische Zukunft

- 1.1 Langfristige Wirkung demografischer Prozesse
- 1.2 Vorausrechnungen ja – Prognosen nein

1. Blick in die demografische Zukunft

1.1 Langfristige Wirkung demografischer Prozesse

Baden-Württemberg hat eine dynamische Bevölkerungsentwicklung hinter sich wie kein anderes Land Deutschlands und es blickt in eine spannende demografische Zukunft. Die Einwohnerzahl des Landes wird voraussichtlich nur noch einige wenige Jahre lang wachsen, aber sie wird gleichzeitig in einem Maße „altern“, wie wir es bisher noch nicht erlebt haben. Die Herausforderungen, die sich besonders aus den Verschiebungen in der Altersstruktur für unsere Gesellschaft ergeben, berühren praktisch alle Lebensbereiche: Von der Kinderbetreuung und dem Bildungsbereich über das Angebot an und die Nachfrage nach Arbeitsplätzen bis hin zu Fragen der sozialen und materiellen Sicherung im Alter.

Demografische Vorgänge wirken in der Regel langfristig und sind deshalb nicht mehr kurzfristig aufzuhalten oder gar umzukehren. Aus diesem Grund muss bereits heute eine Diskussion darüber geführt werden, wie die demografische Zukunft aussehen soll. Nur dann eröffnen sich Möglichkeiten, die Weichen so zu stellen, dass unerwünschte Entwicklungstendenzen möglichst verhindert werden. Damit gilt: Die künftige Bevölkerungsentwicklung und ihre Auswirkungen sind keineswegs nur als Schicksal zu bewerten, sondern es eröffnen sich Chancen, Altgewohntes zu überdenken und mit Blick auf künftige Entwicklungen zukunftsicher neu zu gestalten.

Um künftige Trends besser abschätzen zu können, bietet die amtliche Statistik seit etwa 40 Jahren Ergebnisse von Voraussrechnungen über die Entwicklung und Altersstruktur der Bevölkerung als wichtige Informationsgrundlage an. Die Voraussrechnungen, die für das Land insgesamt und auch für seine Teilräume durchgeführt werden, werden im Abstand von etwa drei Jahren aktualisiert und den veränderten Bedingungen angepasst. Dieser Publikation liegen die jüngsten Bevölkerungsvoraussrechnungen für Baden-Württemberg vom Oktober 2006 und Februar 2007 zugrunde.

1.2 Voraussrechnungen ja – Prognosen nein

Der athenische Staatsmann Perikles (495 v. Chr. – 429 v. Chr.) sagte: *„Es kommt nicht darauf an, die Zukunft vorauszusagen, sondern darauf, auf sie vorbereitet zu sein.“*

Die amtliche Statistik kann keine Prognose abgeben, wie viele Menschen im kommenden Jahr, geschweige denn im Jahr 2050, in Deutschland oder Baden-Württemberg wirklich leben werden. Allerdings können Aussagen darüber getroffen werden, wie sich die Bevölkerung unter der Zugrundelegung bestimmte Annahmen bezüglich der künftigen Geburtenrate, zur Lebenserwartung und zum Wanderungsgeschehen entwickeln wird.

Entsprechende Voraussrechnungen werden seitens der amtlichen Statistik Baden-Württembergs seit Ende der 60er-Jahre in der Form von „wenn – dann“-Aussagen durchgeführt. Beispielsweise wurden für die aktuelle Bevölkerungsvoraussrechnung die Annahmen getroffen, dass die Geburtenrate in den nächsten 50 Jahren so niedrig bleiben wird, wie sie heute ist, die Lebenserwartung wie in den vergangenen Jahren ansteigen wird und die Nettozuwanderungen sich im Rahmen der letzten Jahre halten werden. Wenn also diese Annahmen so eintreffen werden, dann wird die demografische Entwicklung so verlaufen, wie sie in der vorliegenden Broschüre dargestellt ist.

Allerdings basieren die Ergebnisse einer Bevölkerungsvoraussrechnung nicht ausschließlich auf Annahmen zur künftigen Entwicklung der einzelnen Einflussgrößen und damit auf unsicheren Ereignissen. Vielmehr ist die aktuelle Bevölkerungsstruktur bekannt, die einen erheblichen Einfluss auf die weitere Entwicklung hat. So werden die heute 40-Jährigen in 20 Jahren die Altersgruppe der 60-Jährigen bilden. Daran würde beispielsweise eine Unterschätzung der Lebenserwartung oder eine Überschätzung des Wanderungsgewinns nichts Entscheidendes ändern.



2. Bevölkerungsentwicklung in Baden-Württemberg

- 2.1 Gesamtbevölkerung und deren Altersstruktur
- 2.2 Wanderungsgewinne und Geburtenüberschüsse
- 2.3 Voraussichtliche Entwicklung in den Stadt- und Landkreisen

2. Bevölkerungsentwicklung in Baden-Württemberg

2.1 Gesamtbevölkerung und deren Altersstruktur

Die Bevölkerungsentwicklung ist in Baden-Württemberg in den vergangenen Jahrzehnten dynamischer verlaufen als in den meisten anderen Regionen Deutschlands. Seit der Gründung des Landes im Jahre 1952 hat sich die Einwohnerzahl um gut vier Millionen oder knapp zwei Drittel erhöht, sodass heute rund 10,75 Millionen Menschen im Südwesten leben. Baden-Württemberg hatte damit den mit Abstand höchsten Bevölkerungszuwachs aller Bundesländer. Hessen und Bayern folgen mit einem Plus von 40 % bzw. 38 %.

Der jüngsten Bevölkerungsvorausrechnung des Statistischen Landesamtes für Baden-Württemberg liegen folgende Annahmen zugrunde:

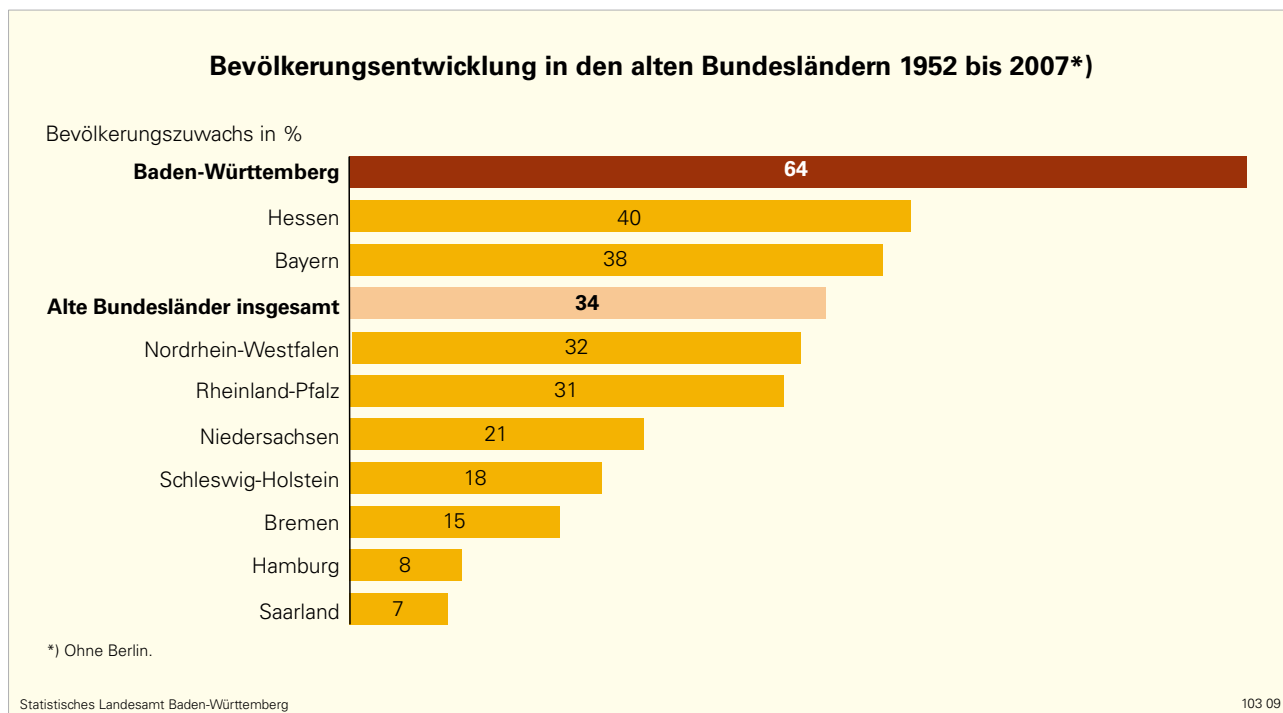
- Die Geburtenrate bleibt mit etwa 135 Kindern je 100 Frauen in Zukunft so niedrig wie sie heute ist.

- Die Lebenserwartung steigt ähnlich an wie in den letzten 30 Jahren, sodass diese im Jahr 2050 bei etwa 84 Jahre für Männer und etwas über 88 Jahre für Frauen liegen könnte; dies wären bei den Männern rund sechs Jahre mehr als heute, bei den Frauen immerhin gut fünf Jahre mehr.

- Der Zuwanderungsgewinn bis 2050 liegt bei 17 000 Menschen pro Jahr.

Unter diesen Bedingungen würde die Einwohnerzahl des Landes bis 2011 noch leicht auf rund 10,77 Millionen Menschen ansteigen, danach jedoch zurückgehen. Im Jahr 2050 hätte das Land dann nur noch knapp 9,7 Millionen Einwohner, also eine Million weniger als heute und damit ebenso viele wie 1990. Diese rückläufige Entwicklung ergibt sich daraus, dass künftig aller Voraussicht nach aufgrund der Altersstruktur der Bevölkerung Jahr für Jahr mehr Menschen sterben als Kinder geboren werden und die angenommenen Wanderungsgewinne nur noch kurze Zeit das Minus in der Bilanz aus Geburten und Sterbefällen ausgleichen können.

Schaubild 1





Die entscheidende Aussage betrifft nicht so sehr die Bevölkerungszahl insgesamt, sondern die gravierenden Verschiebungen im Altersaufbau. Zwar wird aller Voraussicht nach der Südwesten auch weiterhin – nicht zuletzt aufgrund seiner wohl auch künftig relativ günstigen Arbeitsmarktsituation – eine für Zuwanderungen attraktive Region bleiben, sodass deshalb erst ab dem Jahr 2012 mit einem zunächst moderaten Bevölkerungsrückgang zu rechnen sein wird. Dennoch wird der Südwesten sicherlich einen ähnlichen Alterungsprozess erleben, wie viele andere westdeutsche Regionen auch.

Ende 2000 gab es in Baden-Württemberg die historische Zäsur, dass hier erstmals mehr ältere Menschen lebten als unter 20-Jährige. Bereits heute liegt der Anteil der unter 20-Jährigen nur noch bei 21 %, der Anteil des Erwerbspersonenpotenzials, das heißt der Bevölkerung im Alter von 20 bis unter 60 Jahren, bei 55 % und der Anteil der 60-Jährigen und Älteren bei 24 %. Bis 2050 würde der Bevölkerungsanteil der unter 20-Jährigen auf 15 % sinken, der Anteil

der Menschen im erwerbsfähigen Alter auf 47 % zurückgehen und der Anteil der 60 Jahre und älteren auf 39 % ansteigen. Darunter befände sich ein Anteil von 7 % an Hochbetagten, d.h. Menschen im Alter von 85 und mehr Jahren. 40 % dieser Menschen sind heute pflegebedürftig. Wir erleben einen Alterungsprozess nicht etwa nur deshalb, weil die Zahl der älteren Menschen so stark zunehmen wird, sondern weil uns die Kinder fehlen.

2.2 Wanderungsgewinne und Geburtenüberschüsse

In der Vergangenheit stellten die Wanderungsbewegungen den „Hauptantrieb“ für das Bevölkerungswachstum im Lande dar. Seit 1952 erhöhte sich die Einwohnerzahl des Landes durch Wanderungsgewinne um annähernd drei Millionen. Dies war auf Flüchtlings- und Vertriebenenströme nach dem Zweiten Weltkrieg, Gastarbeiterzuwanderung sowie Arbeitskräftezuwanderung aus anderen

Schaubild 2

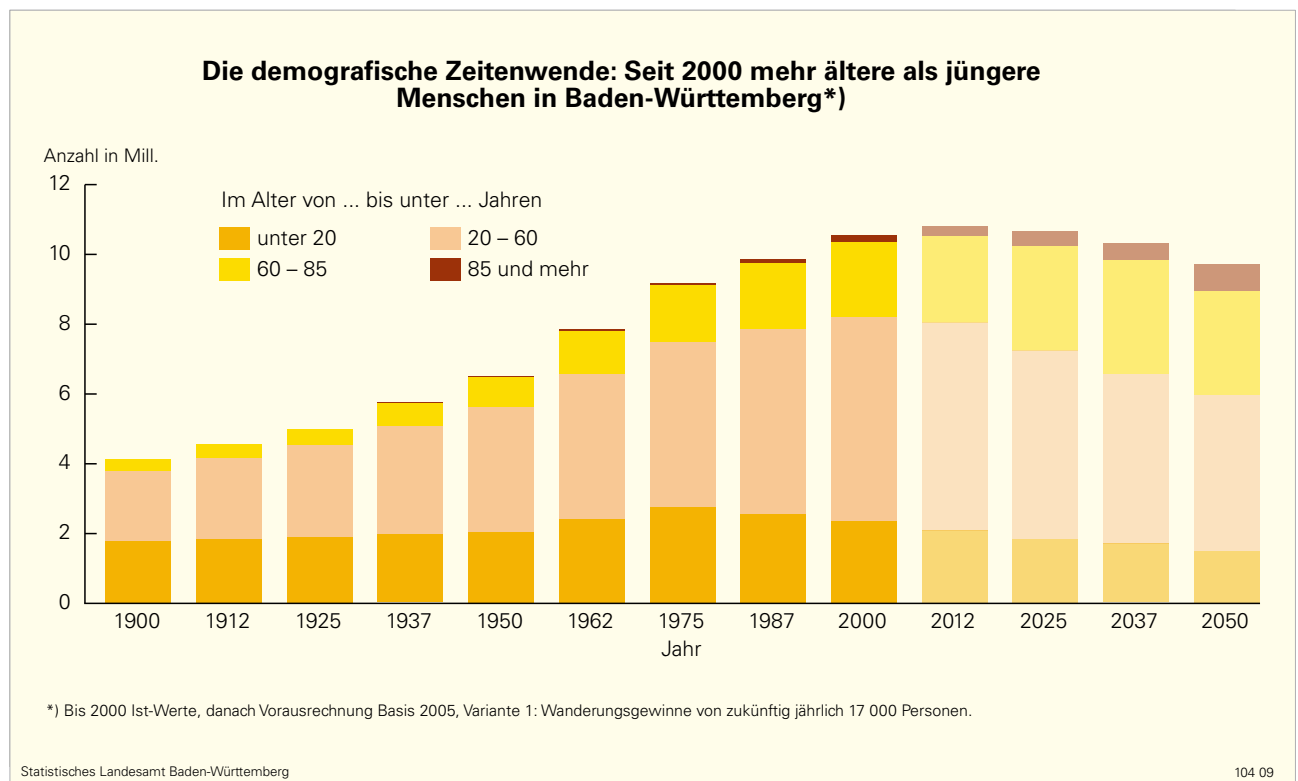
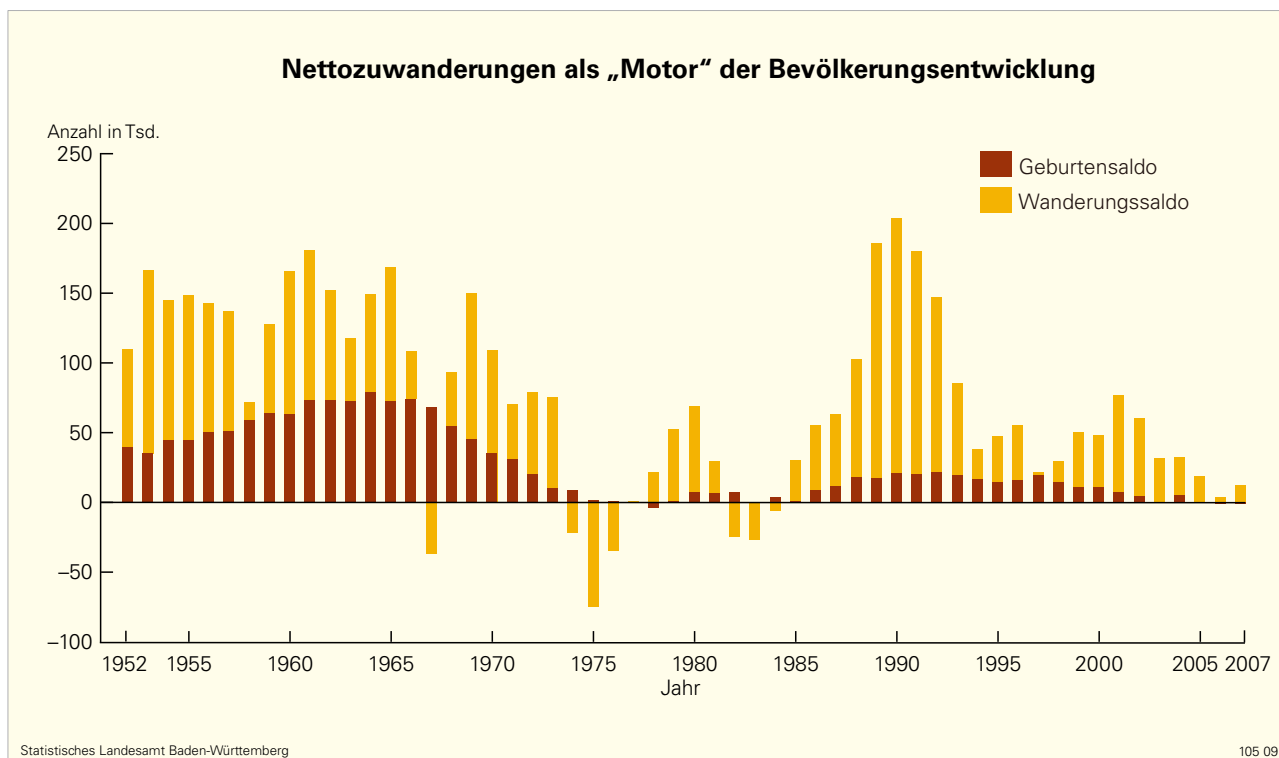


Schaubild 3



Teilen Deutschlands, Bürgerkriegsflüchtlinge und die einigungsbedingte Zuwanderung aus Ostdeutschland zurückzuführen. Damit sind etwa zwei Drittel des bisherigen Bevölkerungswachstums auf Nettozuwanderungen und zu einem Drittel auf Geburtenüberschüsse zurückzuführen.

Da die zuwandernden Personen im Durchschnitt etwa zehn Jahre jünger sind als diejenigen, die bereits im Lande leben, bewirken die Nettozuwanderungen einen gewissen, wenn auch begrenzten „Verjüngungseffekt“. Dennoch haben die Zuwanderungen nicht verhindern können, dass die baden-württembergische Bevölkerung bereits in den vergangenen fünf Jahrzehnten deutlich „gealtert“ ist.

Der Gedanke, den Alterungsprozess dennoch mit Hilfe von Zuwanderungen zu stoppen, würde für Baden-Württemberg bedeuten, dass bis 2050 Jahr für Jahr etwa 170 000 Menschen per saldo zuwandern müssten. Dann hätte der Südwesten voraussichtlich eine Integrationsleistung in allen Bereichen für jähr-

lich bis zu 400 000 neu zuwandernde Menschen zu leisten. Tatsächlich wurde eine entsprechende Größenordnung seit Mitte der 70er-Jahre nur dreimal erreicht – zu Beginn der 90er-Jahre, als nach dem „Mauerfall“ außergewöhnlich viele Menschen nach Baden-Württemberg gezogen sind. Zuwanderung allein kann deshalb auf Dauer keine demografischen Probleme lösen.

2.3 Voraussichtliche Entwicklung in den Stadt- und Landkreisen

Aufgrund der Ergebnisse der jüngsten kleinräumigen Bevölkerungsvorausrechnung für die 44 Stadt- und Landkreise ist bis zum Jahr 2025 in immerhin noch 13 Kreisen mit leichten Bevölkerungszunahmen zu rechnen. Die stärkste Zuwachsrate bis 2025 wird voraussichtlich der Landkreis Heilbronn mit einem Plus von 3 % aufweisen.

Es folgen die Landkreise Breisgau-Hochschwarzwald, Biberach und Emmendingen sowie die Stadt

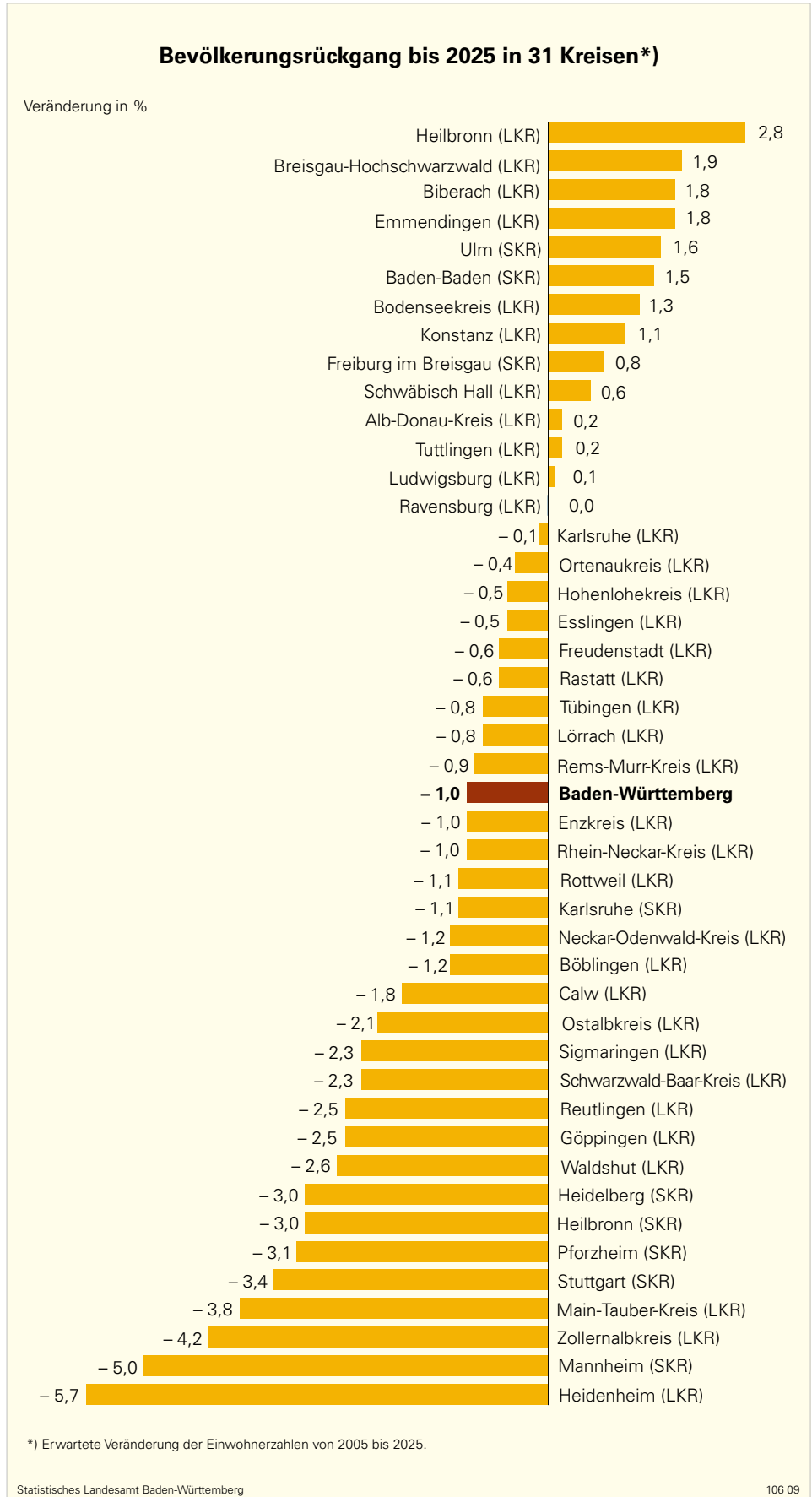


Ulm mit jeweils 2 % Bevölkerungszuwachs. Dagegen würden – wenn die regionalen Verhältnisse der Jahre 1997 bis 2005 fortgeschrieben werden – der Landkreis Heidenheim und die Stadt Mannheim die größten Einwohnerrückgänge zu erwarten haben.

Etwas geringer, aber oberhalb des Landesdurchschnitts, dürfte die rückläufige Bevölkerungsentwicklung in den Städten Heidelberg, Heilbronn, Pforzheim und Stuttgart ausfallen. Die regional unterschiedlichen Entwicklungsrichtungen lassen sich zum großen Teil durch die unterschiedliche Stellung der Stadt- und Landkreise im Wandergeschehen erklären.

Alle „schrumpfenden“ Kreise können, über den gesamten Zeitraum bis 2025 gesehen, ihr Geburtenminus nicht mehr durch Wandergewinne ausgleichen.

Schaubild 4





3. Geburtenentwicklung

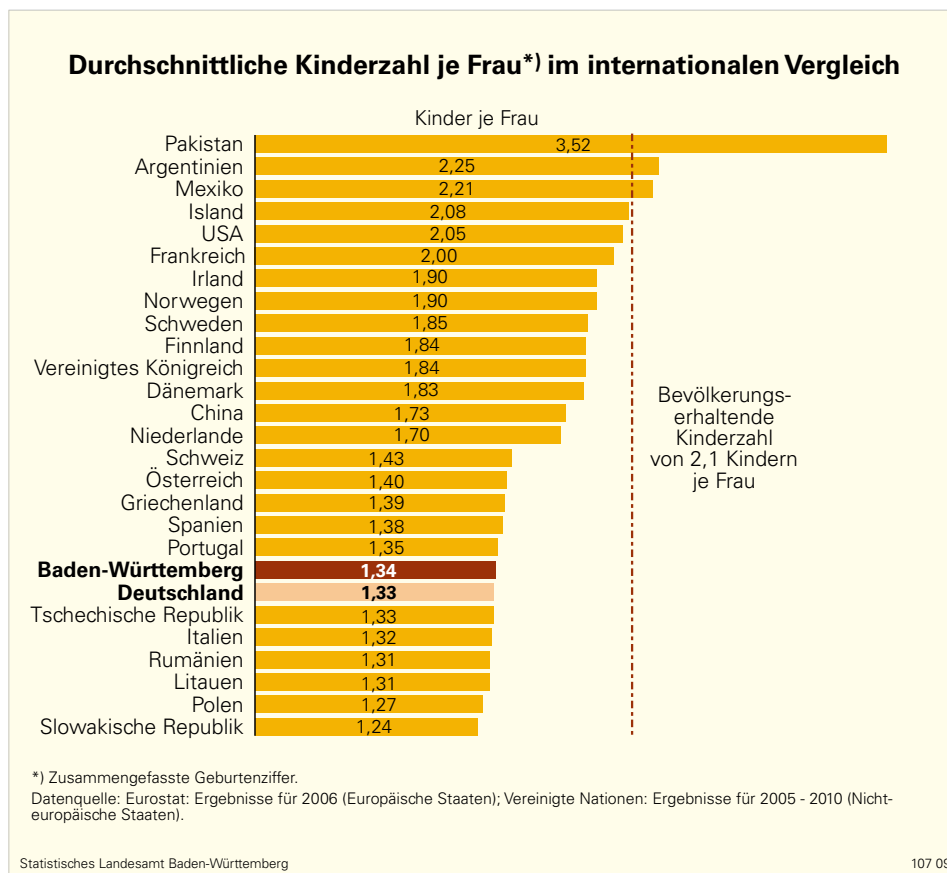
- 3.1 Geburtenraten im internationalen Vergleich
- 3.2 Entwicklung der Geburtenrate seit 1890
- 3.3 Kinderzahl deutscher und ausländischer Frauen
- 3.4 Zusammenhang zwischen Geburtenhäufigkeit und Geburtenzahl
- 3.5 Kinderzahl von Frauen in Baden-Württemberg und Deutschland
- 3.6 Zahl der Kinder mit Geschwistern
- 3.7 Bildungsstand der kinderlosen Frauen
- 3.8 Geburtenraten in den Stadt- und Landkreisen Baden-Württembergs

3. Geburtenentwicklung

3.1 Geburtenraten im internationalen Vergleich

Deutschland hatte wie kein anderes Land der Welt bereits seit der zweiten Hälfte der 60er-Jahre über etwa zehn Jahre hinweg einen drastischen Geburtenrückgang zu verzeichnen. Seit Mitte der 70er-Jahre kommt ein Drittel weniger Geburten zur Welt, als notwendig wäre, um den Bevölkerungsstand ohne nennenswerte Zuwanderungen zu halten. Die Geburtenrate bewegt sich seitdem in der schmalen Bandbreite von 1,3 bis 1,5 Kindern je Frau. Um den Bevölkerungsstand ohne Zuwanderungen zu erhalten, wäre eine Kinderzahl von durchschnittlich 2,1 Kindern je Frau erforderlich.

Schaubild 5



(2006: 1,34 Kinder pro Frau), liegt aber dennoch nur unwesentlich über dem bisherigen Tiefstwert im Jahre 1985 (1,32 Kinder je Frau).

Die niedrige Geburtenrate Deutschlands wäre – wegen ihrer Bedeutung für die Verschiebungen in der Altersstruktur – weniger problematisch, wenn wir weltweit die gleiche Entwicklung feststellen würden. Dies ist aber nicht der Fall. Die USA, der wichtigste Absatzmarkt der baden-württembergischen Wirtschaft, haben eine nahezu bevölkerungserhaltende Geburtenrate von knapp 2,1 Kindern pro Frau, wobei die weiße Bevölkerung eine Geburtenrate von 1,8 Kindern, die farbige von 2,0 Kindern und die Bevölkerung hispanischer Herkunft von 2,9 Kindern je Frau aufweist. Frankreich, der wichtigste Absatzmarkt Baden-Württembergs innerhalb der

Europäischen Union, hat mittlerweile eine Geburtenrate von 2,0 Kindern pro Frau.

Die Türkei, Albanien und Island haben derzeit die höchsten Geburtenraten in Europa und erreichen mit jeweils etwa 2,1 Kindern je Frau das populi-onserhaltende Niveau. Dagegen verzeichnen Deutschland und die südeuropäischen Länder, besonders Italien, schon seit Mitte und Ende der 80er-Jahre ein anhaltend niedriges Geburtenniveau. Seit den politischen und gesellschaftlichen Umwälzungen in den Ländern des früheren Ostblocks

Derzeit liegt die Geburtenrate sowohl in Deutschland als auch in Baden-Württemberg bei 1,37 Kindern pro Frau (137 Kinder je 100 Frauen). Damit ist das Geburtenniveau im Land zwar etwas gestiegen

sind die Geburtenraten dort deutlich gesunken. So rangieren heute etwa Polen und die Slowakische Republik am Ende der Rangskala. Dort werden gegenwärtig weniger als 1,3 Kinder je Frau geboren.



3.2 Entwicklung der Geburtenrate seit 1890

Um 1890 hatte das Deutsche Reich die dritthöchste Geburtenrate Europas. Heute weist Deutschland eine der niedrigsten Geburtenraten der Europäischen Union auf. Deutschland ist wie kein anderes Land Europas innerhalb von 100 Jahren von einem Extrem zum anderen übergegangen. Die Frauenjahrgänge von 1935 bis 1938 waren in Baden-Württemberg die letzten, die sich vollständig reproduziert haben. Diese Frauen sind heute zwischen 70 und 74 Jahre alt.

Wesentliche Gründe für den deutlichen Rückgang der Geburtenrate von 1890 bis zum Ersten Weltkrieg bestanden in der Industrialisierung, der Verstädterung, der zunehmenden räumlichen Trennung von Wohnen und Arbeiten, der erfolgreichen Bekämpfung der Säuglingssterblichkeit und der Einführung der gesetzlichen Rentenversicherung.

Beachtlich war der Babyboom der 60er-Jahre. Die Geburtenrate stieg Mitte der 60er-Jahre auf 2,5 Kinder pro Frau. Einer der Unterschiede zu heute dürfte darin liegen, dass es sich bei der damaligen Generation um die letzte junge Generation in Deutsch-

land gehandelt hat, der man einen ausgeprägten Zukunftsoptimismus zuschreiben konnte. Seitdem belegen Umfragen, dass die deutsche Jugend eher ängstlich und um die eigene Zukunft besorgt ist. In Baden-Württemberg folgte das Geburtenniveau nahezu immer dem gesamtdeutschen Entwicklungstrend, lag jedoch bis vor wenigen Jahren stets leicht über dem Bundesdurchschnitt. Zuletzt entsprach die durchschnittliche Kinderzahl je Frau in Baden-Württemberg allerdings exakt dem Bundesdurchschnitt.

3.3 Kinderzahl deutscher und ausländischer Frauen

Das Bevölkerungswachstum Baden-Württembergs in den letzten 50 Jahren ist wesentlich auf Zuwanderung von jungen Menschen auch aus dem Ausland zurückzuführen. Gemessen an ihrem Bevölkerungsanteil leben im Lande mehr ausländische Mitbürgerinnen und Mitbürger als in den übrigen Flächenländern Deutschlands. Obwohl ausländische Frauen nach wie vor (relativ) mehr Kinder zur Welt bringen als deutsche Frauen, liegt die aktuelle Geburtenrate Baden-Württembergs nicht mehr höher

Schaubild 6

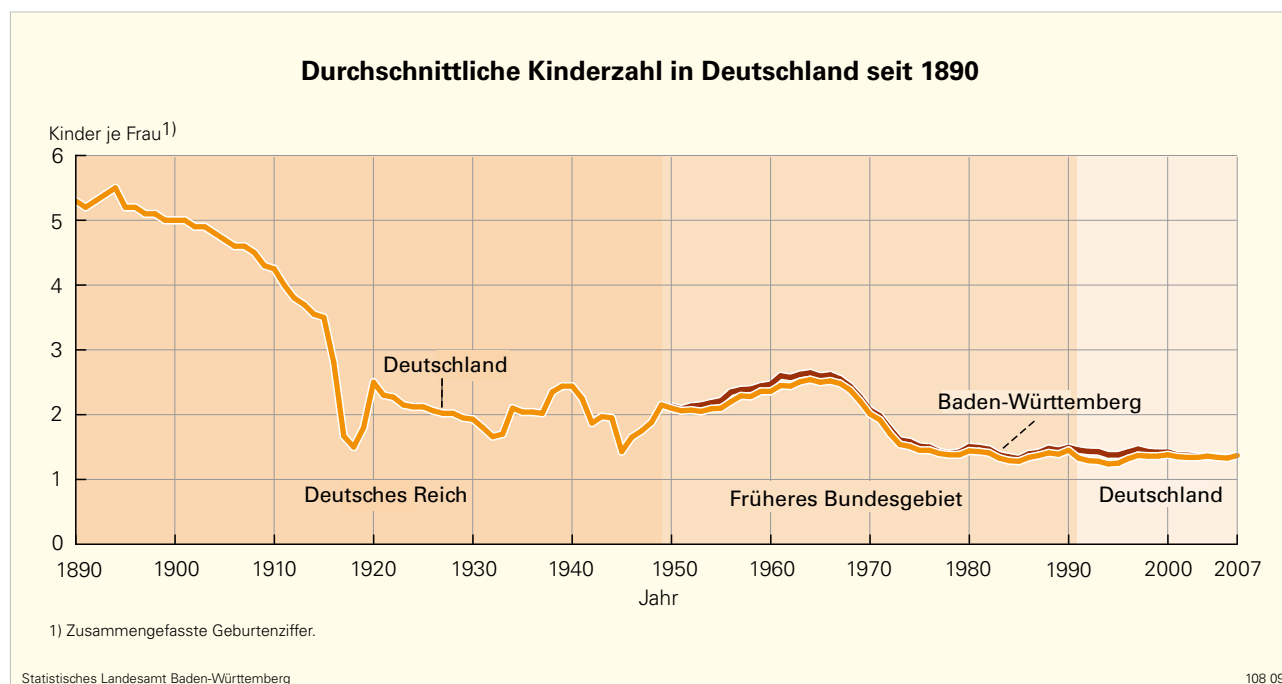
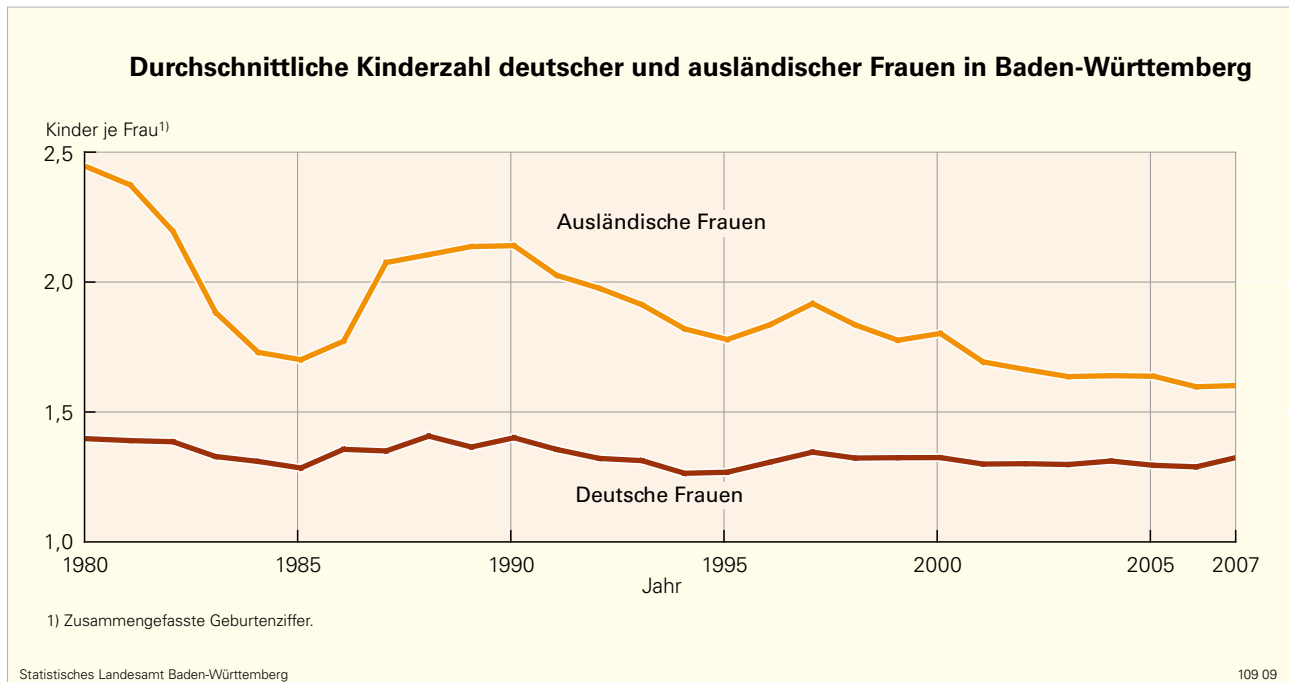


Schaubild 7



als im Bundesdurchschnitt. Auch wenn ausländische Frauen immer noch relativ viele Kinder bekommen, so hat sich dennoch ihr generatives Verhalten im Laufe der Zeit dem der einheimischen Bevölkerung mehr und mehr angepasst: So lag die Geburtenhäufigkeit ausländischer Frauen in Baden-Württemberg 1990 noch bei rund 2,1 Kindern je Frau, während seinerzeit von deutschen Frauen 1,4 Kinder je Frau geboren wurden. Bis heute hat sich die durchschnittliche Kinderzahl der deutschen Frauen nur allmählich auf etwa 1,3 Kinder verringert. Demgegenüber sank die Geburtenhäufigkeit bei den Ausländerinnen auf gegenwärtig 1,6 Kinder je Frau. Der Abstand hat sich damit bis heute in etwa halbiert.

3.4 Zusammenhang zwischen Geburtenhäufigkeit und Geburtenzahl

Die Geburtenrate ist seit etwa 30 Jahren gleichbleibend niedrig. Das bedeutet aber nicht, dass auch die absolute Zahl der jährlich geborenen Kinder relativ konstant verlaufen ist und sich die Geburtenentwicklung stabilisieren würde. Vielmehr kann seit Mitte der 90er-Jahre ein neuer Schub des Geburtenrückgangs beobachtet werden. Denn hier wirkt

der Geburtenrückgang der 70er-Jahre nach: Nicht geborene Töchter können keine Mütter werden. Weil die „Babyboomer“ der 60er-Jahre nicht das generative Verhalten ihrer Elterngeneration übernommen haben, sondern im Durchschnitt eine um rund ein Viertel niedrigere Kinderzahl zur Welt gebracht haben, waren bereits zwischen 1990 und 2000 die jährlichen Geborenanzahlen deutlich niedriger als in den 60er-Jahren. Durch das veränderte generative Verhalten ist der „Echoeffekt“ der Babyboom-Phase nur relativ schwach ausgefallen. Die Basis der Reproduktion wird durch die gesunkenen Jahrgangsstärken immer geringer, wenn die Geburtenrate langfristig unter der bevölkerungserhaltenden Rate liegt, erst recht, wenn sie um ein Drittel zu niedrig ist.

Während sich das Geburtenniveau auf einem anhaltend niedrigen Stand eingependelt hat, haben die Paare zugleich die Altersphase der Familiengründung, d.h. der Geburt eines ersten Kindes, kontinuierlich in höhere Altersstufen verschoben. Bei den verheirateten Frauen stieg das durchschnittliche Alter bei der Geburt eines ersten Kindes seit Anfang der 70er-Jahre von rund 24,6 Jahren auf exakt 30 Jahre an (2007). Diese Verschiebung bedeutet



in der Mehrzahl der Fälle nicht ein „Nachholen“ von zeitlich aufgeschobenen Entscheidungen für ein Kind. Häufig bedeutet hier: „Aufgeschoben ist aufgehoben“. Aus der bisherigen wie auch der aktuellen Geburtenentwicklung in Baden-Württemberg ergeben sich keine Hinweise auf einen grundlegenden Wandel des generativen Verhaltens in Richtung auf höhere Kinderzahlen. Dies hat zur Folge, dass aufgrund der in den kommenden Jahren etwas schwächer besetzten Frauenjahrgänge im Alter von 15 bis 44 bzw. 49 Jahren die Zahl der jährlich geborenen Kinder in Zukunft weiter rückläufig sein dürfte. Im Jahre 2010 könnte nach der aktuellen Bevölkerungsvorausrechnung die Geborenenzahl nur noch bei knapp 90 000 Kindern liegen, also rund 4 000 weniger als im Jahre 2007. Langfristig dürfte die Zahl der Geborenen auf eine Größenordnung von deutlich unter 90 000 pro Jahr absinken.

3.5 Kinderzahl von Frauen in Baden-Württemberg und Deutschland

Das generative Verhalten in Deutschland wie auch in Baden-Württemberg ist seit Jahren wesentlich dadurch gekennzeichnet, dass Eltern auf dritte oder

weitere Kinder verzichten und damit die Zahl der kinderreichen Familien immer geringer wird. Daneben steigt – wenn auch nicht drastisch – die Zahl der Frauen und Männer, die ganz auf Kinder verzichten. Heute bleiben in Baden-Württemberg etwa 25 % der Frauen kinderlos, 23 % haben ein Kind, 36 % zwei Kinder und etwa 16 % der Frauen haben drei oder mehr Kinder. In Westdeutschland ist die Kinderlosigkeit etwas höher und der Frauenanteil mit mehreren Kindern niedriger als im Lande: 26 % der Frauen bleiben kinderlos, 26 % haben ein Kind, 34 % zwei Kinder und 13 % haben drei oder mehr Kinder.

Noch Anfang der 70er-Jahre hatten in Baden-Württemberg 31 % der Frauen drei oder mehr Kinder. Bis heute ist der Anteil kinderreicher Familien um die Hälfte gesunken. In dieser Entwicklung liegt ein großer Teil des Geburtenrückgangs begründet.

Hinzu kommt der von 19 % auf 25 % gestiegenen Anteil Kinderloser. Dies ist aber keine Erscheinung der letzten Jahrzehnte. Bereits im Deutschen Reich lag der Anteil kinderloser Frauen und Männer hier wesentlich höher als in den anderen europäischen Ländern. In vielen Familien gab es die kinderlose Tante. Heute gibt es zusätzlich noch die tantenlosen Kinder.

Schaubild 8

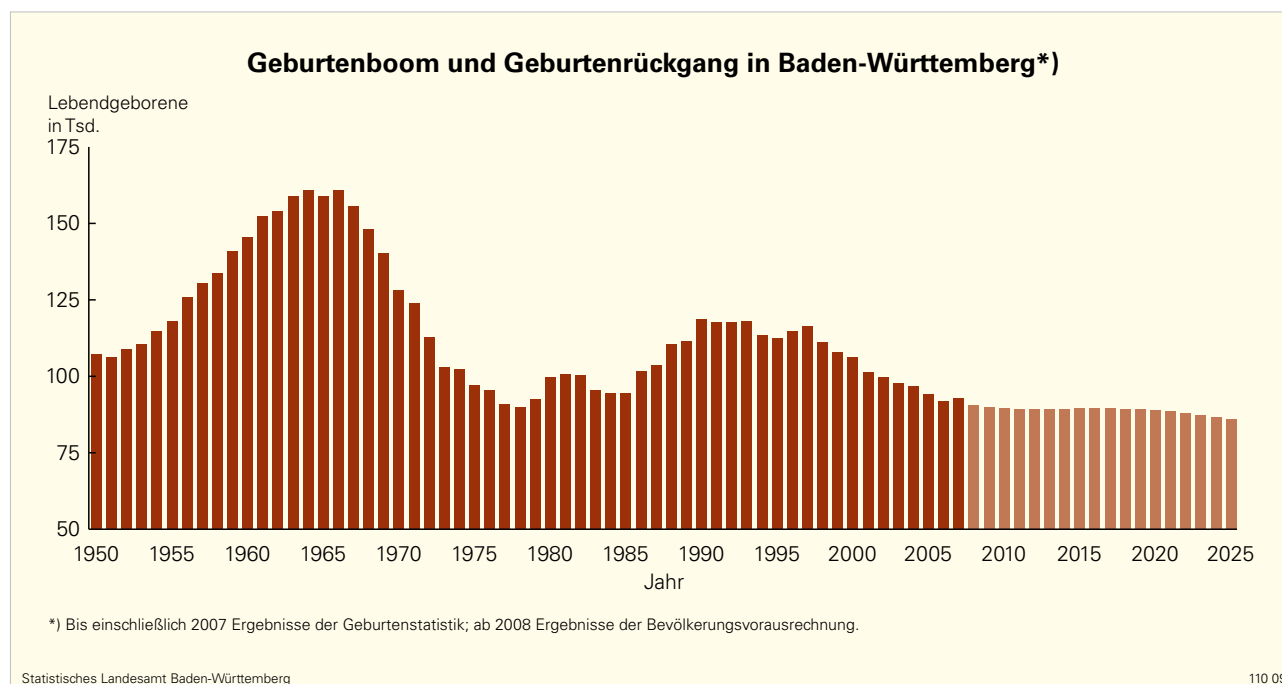
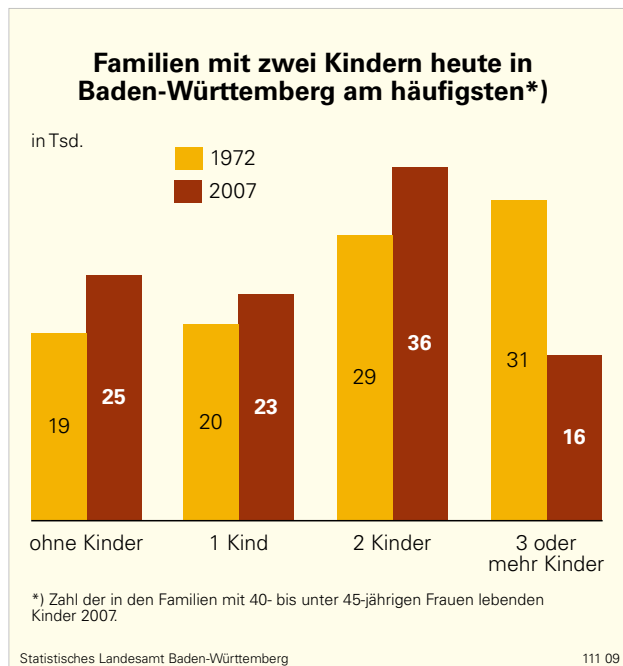


Schaubild 9



3.6 Zahl der Kinder mit Geschwistern

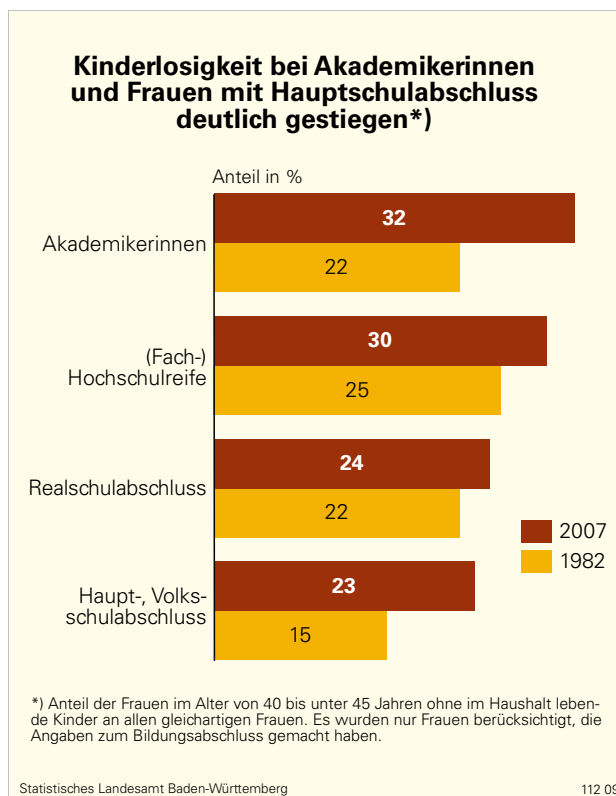
In der Folge der niedrigen Geborenenzahlen sind Familien heute kleiner geworden, und Kinder haben weniger Geschwister als früher. Zu Beginn der 70er-Jahre – also etwa eine Generation zurück – wuchsen in Baden-Württemberg rund 14 % der Kinder als Einzelkinder auf, aber fast die Hälfte der Kinder hatte damals zwei oder mehr Geschwister, ein Viertel sogar drei oder mehr. Der Anteil der Einzelkinder liegt heute in Baden-Württemberg bei knapp 21 %, d.h. immerhin fast 80 % der Kinder wachsen noch mit Geschwistern auf. Allerdings hat nur noch knapp jedes dritte Kind zwei oder mehr Geschwister.

3.7 Bildungsstand der kinderlosen Frauen

Das Ausmaß der Kinderlosigkeit von Frauen variiert mit dem Bildungsstand. Je höher der berufliche Ausbildungsstand, desto weniger Frauen werden Mütter. Heute bekommt etwa jede dritte Akademikerin in Baden-Württemberg keine Kinder. 1982 blieb nur etwas mehr als jede fünfte Akademikerin im Südwesten kinderlos.

Es ist aber nicht nur der Anteil der Akademikerinnen, der kinderlos bleibt, deutlich gestiegen. In einem vergleichbaren Umfang ist die Kinderlosigkeit bei Frauen mit Volksschul- oder Hauptschulabschluss angestiegen: Anfang der 80er-Jahre war nur knapp jede siebte Frau mit diesem Schulabschluss kinderlos geblieben. Von den Volksschul- oder Hauptschulabsolventinnen, die heute ihre Familienphase abgeschlossen haben, hat dagegen nahezu jede vierte Frau kein Kind zur Welt gebracht. Deutlich geringer war dagegen der Anstieg der Kinderlosigkeit bei Frauen mit Realschulabschluss.

Schaubild 10



3.8 Geburtenraten in den Stadt- und Landkreisen Baden-Württembergs

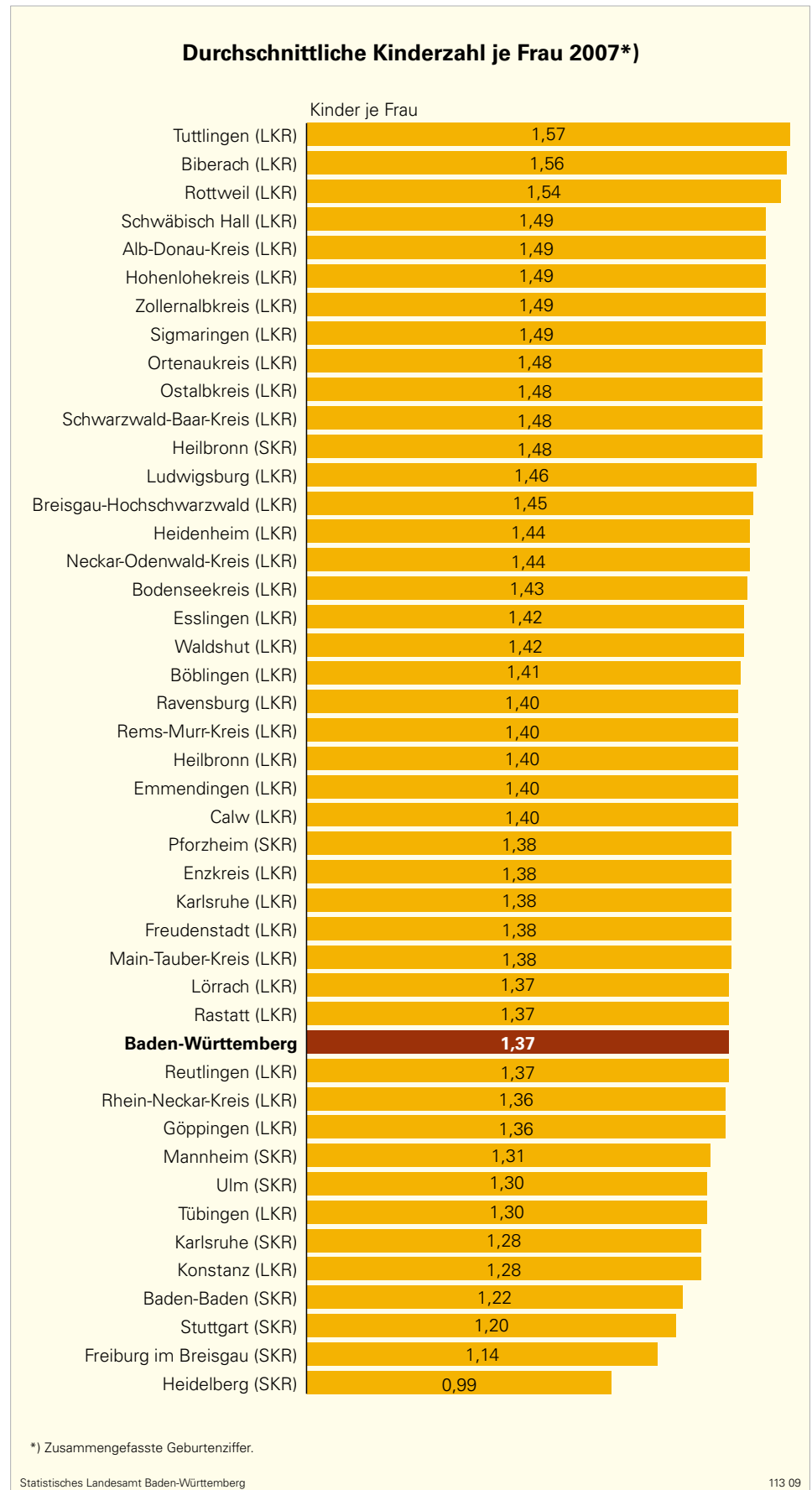
Die Stadt- und Landkreise Baden-Württembergs weisen ausgeprägte Unterschiede in den Geburtenhäufigkeiten auf. So lagen im Jahre 2007 der Landkreis Tuttlingen mit rund 1,57 Kindern je Frau und der Landkreis Biberach mit 1,56 Kindern je Frau als Spitzenreiter deutlich über dem Landesdurchschnitt



von 1,37 Kindern. Am Ende der Rangskala befanden sich die Stadtkreise Heidelberg, Freiburg im Breisgau, Stuttgart und Baden-Baden. Dabei dürften die Geburtenraten besonders in den beiden zuerst genannten Städten erheblich von der dort auch studentisch geprägten Bevölkerung beeinflusst werden.

Landesweit werden die Geborenenzahlen aus heutiger Sicht bis etwa zum Jahr 2012 zurückgehen und danach für eine kurze Zeit relativ konstant bleiben. Insbesondere Landkreise mit einer vergleichsweise jungen Bevölkerung und somit augenblicklich vergleichsweise hohen Geborenenzahlen dürften dabei die stärksten Geburtenrückgänge erleben. Es wird deshalb erwartet, dass der Rückgang der Geborenenzahlen bis 2025 in den Landkreisen Böblingen, Esslingen und Tübingen besonders stark ausfallen wird. Voraussichtlich in allen Kreisen Baden-Württembergs – mit Ausnahme der Stadt Ulm – werden von heute bis zum Jahr 2025 zusammen genommen mehr Menschen sterben als Kinder geboren.

Schaubild 11





4. Einflussfaktoren auf das Geburtenverhalten einer Generation

- 4.1 Keine Monokausalität
- 4.2 Zukunftsoptimismus steht gegen Zukunftspessimismus
- 4.3 Plurale Gesellschaft und Wertewandel
- 4.4 Schwierige Vereinbarkeit von Familie und Berufstätigkeit
- 4.5 Schwierige ökonomische Situation von Familien
- 4.6 Verlässliche Partnerschaft
- 4.7 Gesellschaftliche Akzeptanz berufstätiger Mütter
- 4.8 Hohe Wertschätzung von Kindern

4. Einflussfaktoren auf das Geburtenverhalten einer Generation

4.1 Keine Monokausalität

Es schien früher ganz einfach zu sein. Dem Denken von Thomas Mann entsprach die Auffassung: „*Kinder hat man zu haben*“. Adenauer wird im Zusammenhang mit der Konzeption der gesetzlichen Rentenversicherung in den 1950er-Jahren als Umlagesystem („Drei-Generationen-Verbund“) zitiert: „*Kinder haben die Leute immer*“. Was aber geschah? Nach dem Babyboom begann in der zweiten Hälfte der 60er-Jahre ein rasanter Rückgang der Geborenenzahlen, in dessen Verlauf 1978 der Tiefpunkt mit nur fast halb so vielen Geborenen wie 1965 erreicht wurde.

Dennoch haben 30 Jahre lang Politik und Gesellschaft die Frage nach den Gründen und den Folgen des Geburtenrückgangs – wenn überhaupt – zu wenig beachtet. Erst seit wenigen Jahren beginnt die vertiefte Diskussion, ausgelöst durch die nachhaltigen Finanzierungsprobleme der Sozialversicherungssysteme, über Möglichkeiten, mit der absehbaren Bevölkerungsentwicklung umzugehen. Man darf gespannt sein, wann die Diskussion darüber beginnt, dass es nicht nur um materielle Aspekte geht. Eine Gesellschaft ohne Kinder verliert mehr als die Finanzierungsbasis für ihre sozialen Sicherungssysteme. Eine Entscheidung gegen Kinder ist nicht nur eine Entscheidung gegen die Zukunft. Sondern: Kinder sind ein Wert an sich.

Worin liegen die Ursachen für diese Entwicklungen und warum unterscheidet sich das generative Verhalten der jungen Generationen beispielsweise in Frankreich, Norwegen und Dänemark seit drei Jahrzehnten so deutlich von dem in Deutschland? Zunächst gilt festzuhalten, dass es hierfür sicherlich nicht nur einen einzigen Grund gibt, denn dann gäbe es vermutlich auch ein Patentrezept. Stattdessen gibt es ein ganzes Ursachenbündel, weshalb sich junge Paare für oder gegen ein erstes Kind oder Paare mit zwei Kindern für

oder gegen weitere Kinder entscheiden. Hier sollen einige Einflussfaktoren vorgestellt werden:

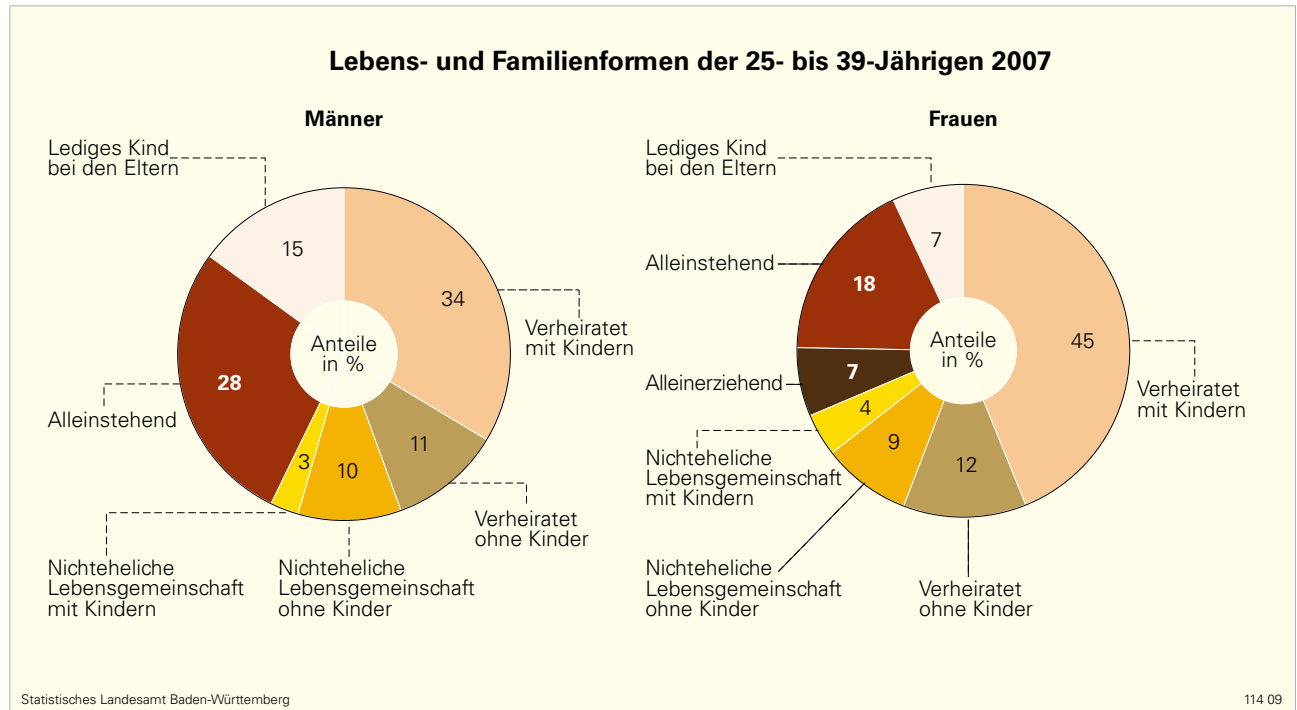
4.2 Zukunftsoptimismus steht gegen Zukunftspessimismus

In gesellschaftlichen Krisen- und Umbruchsituationen verzichten Menschen auf die Geburt von Kindern. Dies zeigt z.B. das deutliche Absinken der Geburtenrate in den ostdeutschen Bundesländern nach dem Zusammenbruch der DDR. Eine Entwicklung, die zudem in allen ehemals kommunistischen osteuropäischen Ländern festgestellt werden kann. Allerdings trifft der Umkehrschluss nicht zu. Mit Stabilisierung der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Situation kehrt die Geburtenrate nicht wieder auf ihr altes Niveau zurück. Unsicherheiten über die persönliche Zukunft und gesellschaftliche Entwicklung, Arbeitslosigkeit, Misstrauen in die Leistungsfähigkeit der Sozialsysteme, Verschuldung und das Gefühl, von der wirtschaftlichen Entwicklung abgehängt zu sein, tragen durchaus mit dazu bei, dass Menschen die Verwirklichung ihres Kinderwunsches erst einmal aufschieben oder ganz auf Kinder verzichten. Ob die momentane Finanz- und Wirtschaftskrise zu einer Verringerung der heute schon niedrigen Geburtenrate führen wird, bleibt abzuwarten.

4.3 Plurale Gesellschaft und Wertewandel

Plurale Gesellschaft heißt in diesem Zusammenhang, dass sich Lebensformen ausdifferenziert haben, dass es keine Standardbiografie mehr gibt, die das Leben des einzelnen Mannes oder der einzelnen Frau bestimmt. Was vor vierzig Jahren noch als Stationen des Lebens für die meisten selbstverständlich war – Schule, Ausbildung (oft nur für den Mann), Heirat, Geburt von Kindern, Großelternschaft, Ehen nicht auf Zeit, sondern bis zur Verwitwung – ist heute durch eine breite Palette an wählbaren Lebensformen abgelöst worden: Alleinlebende, nichteheliche Partnerschaften, Alleinerziehende, Patch-Work-Familien (Zusammenleben geschiedener Partner mit Kindern aus ersten Ehen,

Schaubild 12



die nicht notwendigerweise im eigenen Haushalt leben), Wiederverheiratete oder Paare mit getrennten Haushalten. Viele dieser Lebensformen sehen nicht mehr zwangsläufig Kinder vor. Hinzu kommt ein Nebeneinander unterschiedlicher Werte in unserer Gesellschaft. So gibt es keine „vorgeschriebene“ Verbindlichkeit mehr, Kinder zu bekommen. Leben mit Kindern ist zu einem denkens- und planenswerten Lebensmodell neben anderen geworden. Lebensformen und Lebensbiografien, die vor ein oder zwei Generationen noch kaum akzeptiert wurden, gehören heute zum alltäglichen Leben.

4.4 Schwierige Vereinbarkeit von Familie und Berufstätigkeit

Eine ganz wesentliche Rolle für die niedrigen Geburtenraten spielt die Erwartungshaltung in unserer Gesellschaft, dass insbesondere Frauen es schaffen (sollen), Familie und Berufstätigkeit miteinander zu vereinbaren. Noch bis in die 60er-Jahre hinein wurden Frauen darauf vorbereitet, ihre wesentliche Lebensaufgabe in der Geburt und Erziehung von Kindern zu sehen. Heutzutage bieten sich Frauen (mindestens) zwei sinnstiftende Bereiche für ihr Le-

ben an. Zum einen weiterhin die Mutterschaft und zwar mit dem hohen Anspruch, für das Kind ganz da zu sein, Liebe, Kraft und Zeit zu investieren; zum anderen aber auch die Verwirklichung über eine Erwerbstätigkeit und das Erreichen von beruflichen Zielen.

Wie vor allem junge Frauen die Lebensbereiche Familie und Beruf miteinander vereinbaren können sollen, wird in unserer Gesellschaft aber bislang zu wenig mitbedacht. Denn die Arbeitsanforderungen verlangen häufig hohe Mobilität und Flexibilität. Mit der Geburt eines Kindes werden für Eltern aber viele Möglichkeiten eingeschränkt, besonders die einer erfolgreichen Berufstätigkeit mit dem damit verbundenen gesellschaftlichen Ansehen und den materiellen Vorteilen. Eine kinderfreundliche Gesellschaft, die ihrer negativen demografischen Entwicklung entgegensteuern möchte, muss sich daher fragen, wie sie Chancen für Familien öffnen und wo sie strukturelle Barrieren für Mütter und Väter abbauen kann. Nicht zuletzt deshalb, weil sich Familie und Beruf oftmals nur schwer miteinander vereinbaren lassen, wird die Geburt des ersten Kindes in ein höheres Lebensalter verschoben. Frauen sind bei Geburt ihres ersten Kindes im Durchschnitt bereits 30 Jahre alt. In der

Regel möchten sie die hohen Investitionen in ihre Ausbildung nutzen und sich vor der Familiengründung erst beruflich etablieren. Diese Lebens- und Berufsplanung trägt auch dem Umstand Rechnung, dass es für viele schwierig ist, nach einer kindbedingten Unterbrechung der Erwerbstätigkeit eine Tätigkeit zu finden, die ihren Qualifikationen entsprechen. Um den Berufseinstieg dann wieder realisieren zu können, wird oft auf ein zweites oder drittes Kind verzichtet. Frauen, die bereits in jungen Jahren Karriere machen, verzichten häufig ganz auf Kinder, weil der Verdienstausschlag, aber auch der Verzicht auf die Gestaltungsspielräume, die eine qualifizierte berufliche Position bietet, als ein zu großer Nachteil empfunden werden. Das trifft europaweit insbesondere auf Hochschulabsolventinnen zu. Schließlich ist oftmals auch der Partner nicht zu einer entsprechenden „Pflichtenteilung“ bereit, mit der sich ein früherer Kinderwunsch realisieren ließe.

Heute vereinbaren gut zwei Drittel der Mütter mit minderjährigen Kindern in Baden-Württemberg Familien- und Erwerbstätigkeit gleichzeitig. Häufig geschieht dies über eine Teilzeiterwerbstätigkeit. Sind die Kinder noch klein (unter 3 Jahren), übernehmen immerhin 46 % der Mütter eine Erwerbstätigkeit; sind die Kinder der Schulpflicht bereits entwachsen,

so sind es bereits 77 %. Demgegenüber sind von den Frauen, die keine Kinder haben oder deren Kinder den elterlichen Haushalt bereits verlassen haben, 85 % erwerbstätig.

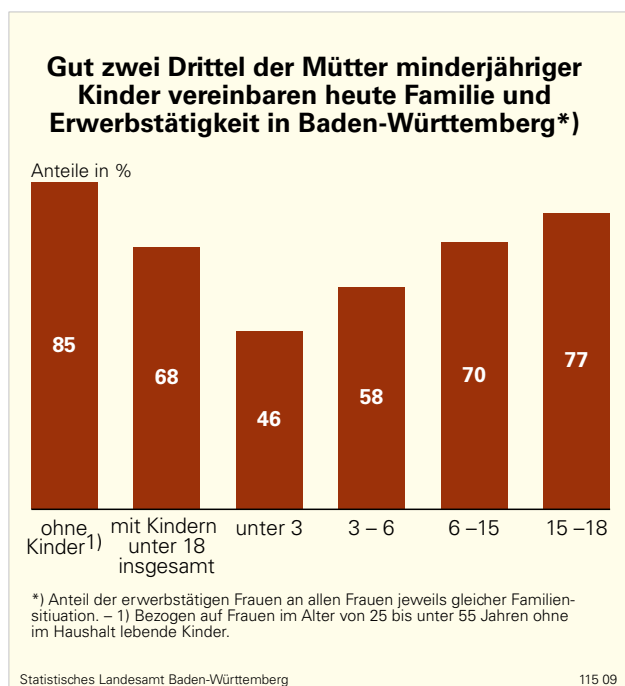
Ein Blick auf andere europäische Länder zeigt, dass höhere Kinderzahlen nicht immer mit einer niedrigen Erwerbsbeteiligung der Frauen einhergehen müssen. So weisen vor allem Dänemark, Norwegen, Schweden und die Niederlande sowohl eine höhere Frauenerwerbstätigkeit als auch eine höhere durchschnittliche Kinderzahl auf als Deutschland. Demgegenüber korrespondiert insbesondere in Italien eine niedrige Geburtenrate mit einer relativ geringen Erwerbsbeteiligung von Frauen. Besonders auffallend ist aber auch, dass in Frankreich, das über vorbildliche flächendeckende Kinderbetreuungsangebote verfügt, zwar die Geburtenrate deutlich höher ist als in Deutschland, aber die Frauenerwerbsbeteiligung unter der deutschen liegt. Dies zeigt, dass es keine einfachen Antworten auf die Frage nach dem Zusammenhang von Kinderzahl und Frauenerwerbstätigkeit gibt.

4.5 Schwierige ökonomische Situation von Familien

Kinderreiche Familien und Alleinerziehende gehören in Deutschland zu den eher einkommensschwachen Gruppen. Viele dieser Familien müssen mit dem Einkommen eines Hauptverdieners auskommen und haben damit pro Kopf deutlich weniger zur Verfügung als Kinderlose. Familien stehen gegenüber dem, was sich Alleinlebende oder Doppelverdiener ohne Kind leisten können, eindeutig schlechter da. Die Ursachen für eine Entscheidung gegen Kinder haben also auch eine materielle Dimension, sind aber ebenso struktureller Art, was fehlende Kinderbetreuungseinrichtungen und familienfreundliche Arbeitsbedingungen anbetrifft.

Betrachtet man konkret die Einkommenslagen junger Familien, fällt ein deutliches Gefälle im Pro-Kopf-Einkommen zwischen kinderlosen Ehepaaren und solchen mit Kindern auf. Bei dieser Berechnung

Schaubild 13



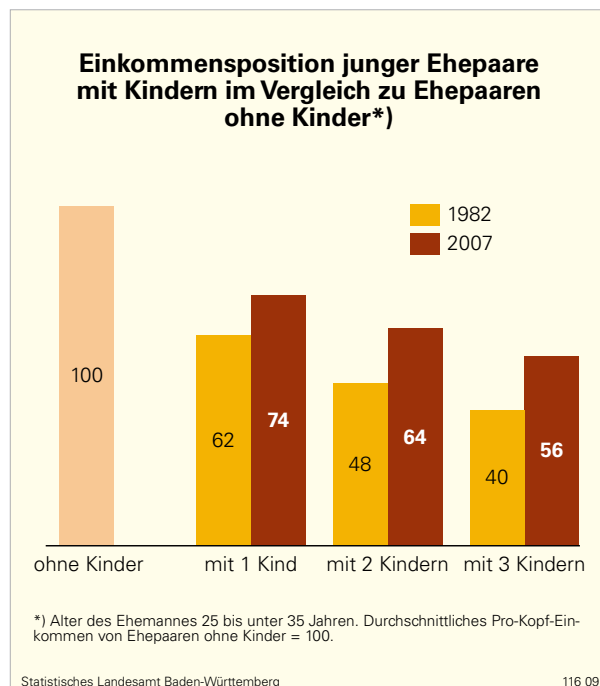


werden die einzelnen Familienmitglieder unterschiedlich gewichtet, weil der aus dem Familieneinkommen bestrittene Lebensunterhalt nach Zahl und Alter der Familienmitglieder unterschiedlich hoch ausfällt. Für Erwachsene wird daher ein höherer Faktor angesetzt als für Kinder. Gerade in der Phase der Familiengründung, in der weitreichende Entscheidungen für oder gegen Kinder fallen, ist eine deutliche Einkommensdiskrepanz festzustellen. Junge Ehepaare mit einem Kind verfügen pro Kopf nur über 74 % dessen, was gleichaltrigen kinderlosen Ehepartnern zur Verfügung steht. Bei zwei Kindern sind es 64 %, bei drei Kindern 56 %. Diese Relationen haben sich in den letzten Jahrzehnten zumindest graduell und wohl vor allem deshalb verbessert, weil in den 80er- und 90er-Jahren viele familienpolitische Transfers, wie z.B. das Erziehungsgeld, die Kinderfreibeträge oder das Kindergeld, entweder neu eingeführt oder deutlich erhöht worden sind.

sie das nicht als gegeben an, verzichten sie eher auf Kinder, als das Risiko einzugehen, dem Kind womöglich keine vollständige Familie im traditionellen Sinne bieten zu können. In unserer Gesellschaft sind jedoch auch Partnerschaft und Ehe oft nur noch zu einer Option auf Zeit geworden. Aus heutiger Sicht wird etwa ein Drittel der Mitte der 80er-Jahre geschlossenen Ehen letztlich vor dem Scheidungsgericht enden. Diese Brüchigkeit von Partnerschaften wirkt sich vermutlich auch auf die Geburtenrate aus.

In Deutschland dokumentiert die Ehe immer noch zumindest im gewissen Rahmen die Verbindlichkeit einer Beziehung. Etwa ein Viertel der Frauen der Geburtsjahrgänge ab 1960 wird voraussichtlich zeitlebens unverheiratet bleiben, Frauen der Geburtsjahrgänge bis 1940 sind dagegen zu über 90 % eine Ehe eingegangen.

Schaubild 14



4.7 Gesellschaftliche Akzeptanz berufstätiger Mütter

Zu dieser europaweiten Entwicklung kommt noch ein typisch deutsches Phänomen hinzu: Berufstätigkeit von Frauen ist zwar akzeptiert, aber nur solange keine kleinen Kinder im Haushalt leben. Mütter, die Vereinbarkeitslösungen suchen, müssen sich neben allen anderen Schwierigkeiten auch noch mit einem negativen gesellschaftlichen Urteil auseinandersetzen. Diese Sichtweisen beginnen sich erst allmählich aufzulösen. Ein Großteil der Elternpaare wünscht sich Teilzeitmodelle, um eine Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu realisieren. Dass ein Partner qualifiziert Teilzeit erwerbstätig ist, der andere Vollzeit oder dass sogar beide Elternteile in Teilzeit arbeiten, ist in Deutschland oft nicht umsetzbar.

4.6 Verlässliche Partnerschaft

Studien belegen, dass für Frauen eine harmonische und stabile Partnerschaft ein wichtiges Kriterium für die Verwirklichung ihres Kinderwunsches ist. Sehen

In vielen europäischen Ländern, die eine höhere Geburtenrate haben, ist die Situation anders. In Schweden beispielsweise sind drei Viertel der Befragten einer internationalen Studie zur Sozialpolitik der Meinung, dass die Berufstätigkeit der Frau auch bei einem kleinen Kind im Haushalt selbstverständlich möglich sein sollte und sich nicht negativ auf die Entwicklung



des Kindes auswirkt. In Deutschland liegt der Anteil der Befragten, die sich dieser Meinung anschließen können, unter einem Drittel und das seit Jahren.

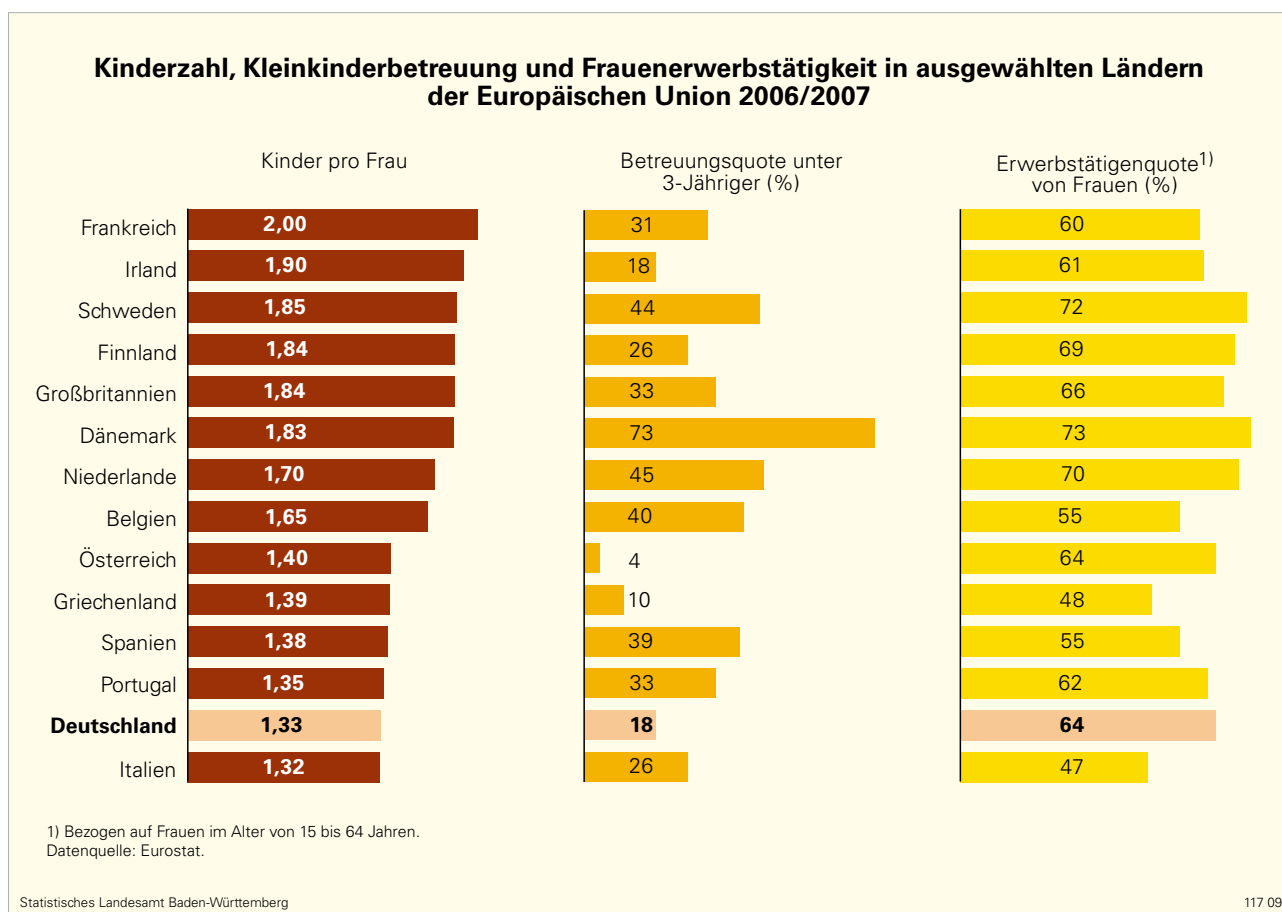
In Dänemark steht für fast drei Viertel der Kinder unter drei Jahren eine Betreuungsmöglichkeit zur Verfügung, in den Niederlanden und Schweden für annähernd die Hälfte der Kleinkinder. Dagegen gibt es in Deutschland heute nicht einmal für ein Fünftel der unter 3-jährigen Betreuungsplätze. In Frankreich müssen sich Eltern keine Gedanken machen, wie sie ihre Kinder nachmittags unterbringen, weil es flächendeckend Ganztageschulen gibt. In Deutschland hat eine intensive Diskussion erst vor wenigen Jahren begonnen.

In Schweden hat sich der Staat aktiv um Arbeitszeitmodelle bemüht, die Möglichkeit der Teilzeitarbeit für Eltern ist weitgehend eine Selbstverständlichkeit. So liegt die Erwerbsbeteiligung schwedischer Frauen bei 72 %.

4.8 Hohe Wertschätzung von Kindern

Eine Ursache auf Kinder zu verzichten, ist paradoxerweise deren hohe Wertschätzung. Um es vereinfacht zu sagen: Früher bekam man einfach Kinder. Heutzutage dagegen entscheidet man sich sehr bewusst. Und diesen Kindern möchte man dann ermöglichen, in unserer Leistungsgesellschaft ein erfolgreiches und glückliches Leben zu führen. Sie sollen keine materiellen Sorgen haben, pädagogisch wertvoll erzogen werden, genug Zeit und Zuwendung bekommen. Daher wird der ideale Zeitpunkt für die Geburt geplant. Das „Nest“ muss gemacht sein, die Bedingungen für den neuen Erdenbürger sollen möglichst perfekt sein. Liegen diese Voraussetzungen nicht vor, entscheiden sich Paare oft lieber gegen ein Kind, bevor sie es ihm „zumuten“, in weniger idealen Verhältnissen aufzuwachsen. Man kann auch sagen: Wenn diese Voraussetzungen dann endlich vorliegen, ist es für viele zu spät.

Schaubild 15





5. Lebenserwartung

- 5.1 Lebenserwartung gestern, heute und morgen
- 5.2 Lebenserwartung in den Bundesländern
- 5.3 Lebenserwartung in den Stadt- und Landkreisen Baden-Württembergs

5. Lebenserwartung

5.1 Lebenserwartung gestern, heute und morgen

Vor etwa 1 000 Jahren hatten die Menschen – vor allem aufgrund der sehr hohen Kindersterblichkeit – eine Lebenserwartung von lediglich etwas mehr als 20 Jahren, um das Jahr 1900 erst von rund 43 Jahren, heute dagegen von immerhin ca. 80 Jahren. Die Lebenserwartung hat sich damit in den letzten 100 Jahren fast verdoppelt, so wie zuvor innerhalb eines knappen Jahrtausends.

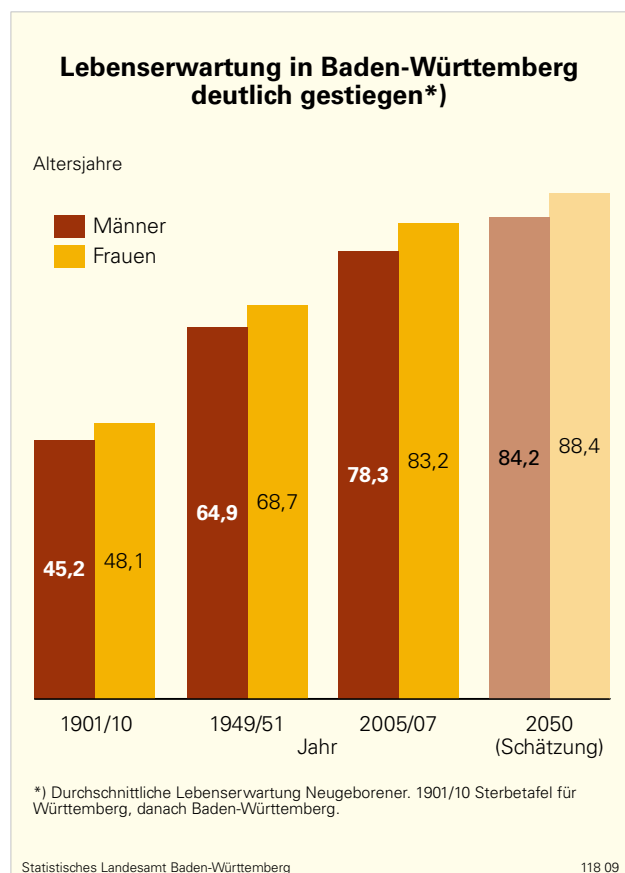
Frauen leben im Schnitt deutlich länger als Männer: Derzeit haben Frauen in Baden-Württemberg eine Lebenserwartung von 83,2 Jahren, Männer von 78,3 Jahren. Studien belegen, dass der große Unterschied z.T. auf biologische Ursachen zurück-

zuführen ist, vor allem aber mit unterschiedlichen Lebensweisen erklärt werden kann: Frauen ernähren sich im Schnitt gesünder und sind deshalb seltener übergewichtig; sie rauchen weniger und trinken seltener Alkohol, auch wenn bei den Jüngeren eine tendenzielle Angleichung an das Verhalten der Männer zu beobachten ist; Frauen setzen sich im Alltag weniger Gefahren aus, verüben deutlich seltener Suizid und nehmen häufiger Gesundheitsvorsorgeuntersuchungen in Anspruch.

Ein wesentlicher Grund für die stetige Zunahme der Lebenserwartung ist die stark gesunkene Säuglings- und Kindersterblichkeit. Während Anfang der 70er-Jahre etwa 20 von jeweils 1 000 Lebendgeborenen im ersten Lebensjahr starben, sind es gegenwärtig nur ca. drei von 1 000 Neugeborenen. Aber auch im höheren Alter hat die Sterblichkeit aufgrund der verbesserten gesundheitlichen Vorsorge und Gesundheitsversorgung beträchtlich abgenommen. So können nach den aktuellen Sterblichkeitsverhältnissen 75-jährige Männer im Land eine weitere Lebensdauer von durchschnittlich knapp elf Jahren erwarten; Anfang der 70er-Jahre waren es lediglich etwa sieben Jahre. Bei den 75-jährigen Frauen sind es derzeit sogar annähernd 13 Jahre, 1970/72 waren es dagegen nur etwas mehr als acht Jahre.

Mit welcher künftigen Entwicklung bei der Lebenserwartung ist zu rechnen? Ganz überwiegend wird davon ausgegangen, dass es zwar ein natürliches Höchstalter für Menschen gibt und dass das Potential für eine Verringerung der Säuglingssterblichkeit weitgehend ausgeschöpft ist. Trotzdem wird erwartet, dass die Lebenserwartung der Menschen auch künftig weiter ansteigen wird. Dies wird unter anderem mit einer weiteren Verbesserung der medizinischen Versorgung im hohen Alter begründet. In der aktuellen Bevölkerungsvorausrechnung wurde unterstellt, dass sich der Sterblichkeitsrückgang ähnlich wie in den vergangenen drei Jahrzehnten fortsetzen könnte. Die Lebenserwartung der Frauen im Südwesten würde dann bis 2050 um etwas mehr als fünf Jahre und die der Männer um annähernd sechs Jahre zunehmen. Der Unterschied der

Schaubild 16





Lebenserwartung zwischen Frauen und Männer würde somit auf rund vier Jahre zurückgehen.

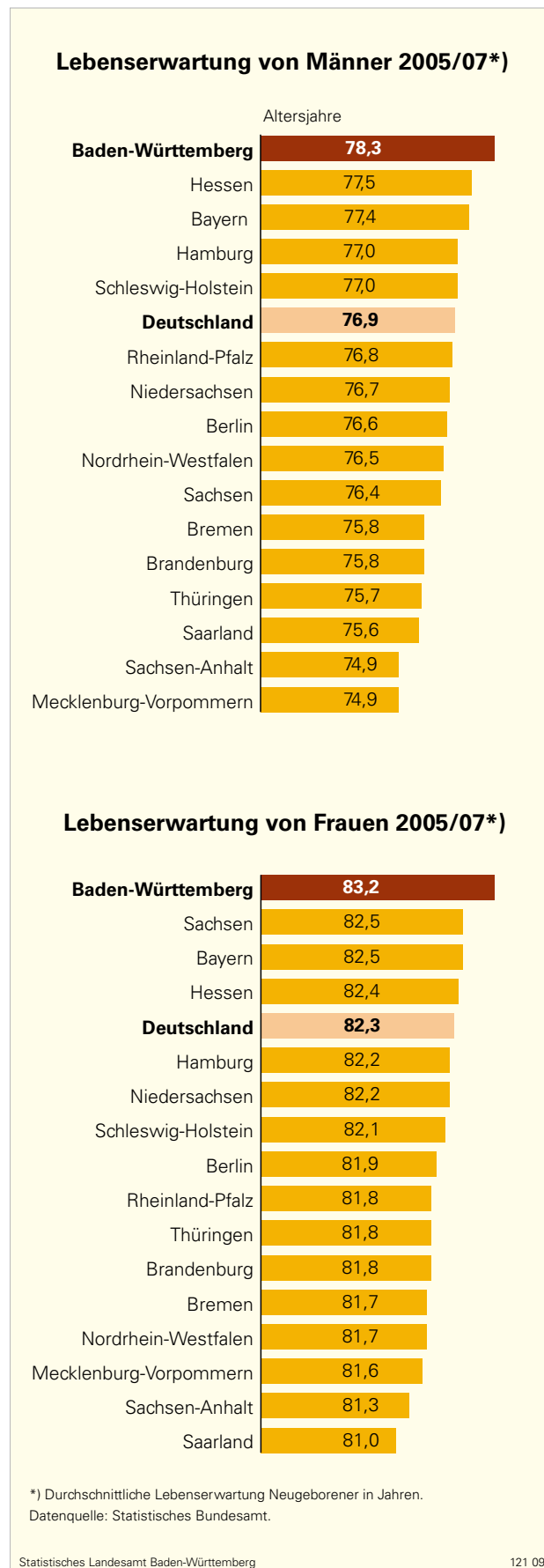
5.2 Lebenserwartung in den Bundesländern

Im bundesweiten Vergleich weist Baden-Württemberg seit Beginn der 70er-Jahre regelmäßig die höchste Lebenserwartung Neugeborener auf. Im Zeitraum 2005/07 lag die Lebenserwartung neugeborener Mädchen in Deutschland bei 82,3 Jahren, die der Jungen bei 76,9 Jahren. Damit haben baden-württembergische Mädchen bei der Geburt die Aussicht auf eine um elf Monate höhere Lebenserwartung als im Bundesdurchschnitt, bei den Knaben sind es sogar siebzehn Monate mehr.

Unter den einzelnen Bundesländern folgen nach Baden-Württemberg Hessen und Bayern und bei den Frauen auch Sachsen, am Ende der Rangskala befinden sich mit Ausnahme von Sachsen ostdeutsche Bundesländer. Bei der Lebenserwartung der Frauen liegt allerdings das Saarland am Tabellenende. Insgesamt gesehen fällt die Spannweite bei den Länderunterschieden bei den Männern mit 3,5 Jahren deutlich größer aus als bei den Frauen (2,2 Jahre).

Unter den Mitgliedsländern der Europäischen Union gibt es gegenwärtig nur wenige, deren Bevölkerungen eine höhere Lebenserwartung aufweisen als die Baden-Württembergs. Nach Angaben des Statistischen Amtes der Europäischen Union (EUROSTAT) waren dies im Jahr 2006 bei den Frauen Frankreich, Spanien (jeweils 84,4 Jahre), Italien (83,8 im Jahr 2004), Finnland und Schweden (jeweils 83,1 Jahre). Bei den Männern erreichte nur Schweden und Zypern mit jeweils 78,8 Jahren eine höhere durchschnittliche Lebenserwartung als Baden-Württemberg, alle anderen EU-Länder verzeichneten hier niedrigere Zahlen. Das Nachbarland Schweiz weist ebenfalls eine höhere Lebenserwartung auf (Männer 79,2 Jahre, Frauen 84,2 Jahre). Im weltweiten Vergleich kommen mit Japan, Australien und Kanada nur noch wenige größere Staaten hinzu, die eine günstigere Lebenserwartung als Baden-Württemberg aufweisen.

Schaubild 17

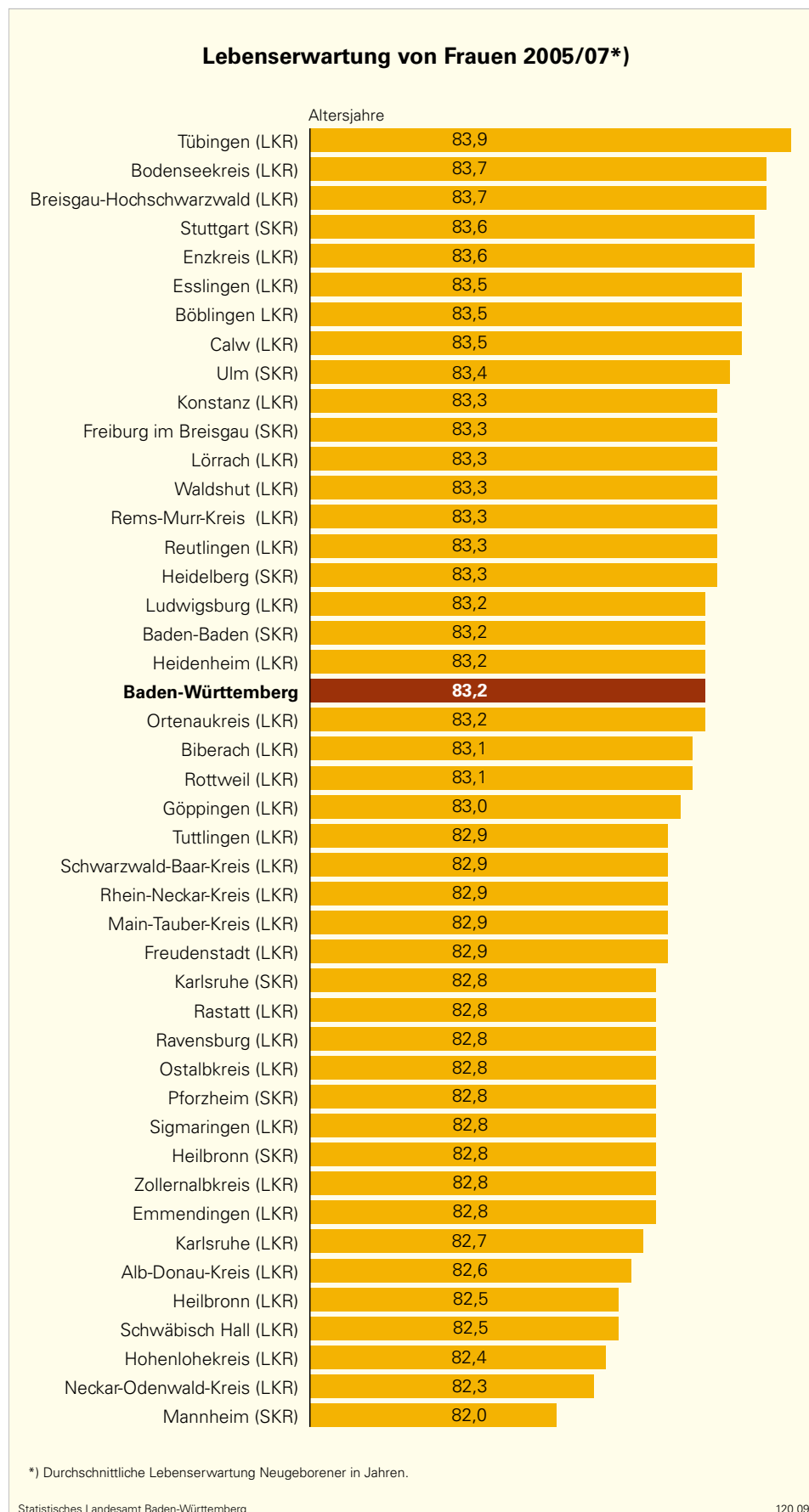


5.3 Lebenserwartung in den Stadt- und Landkreisen Baden- Württembergs

Auch innerhalb des Landes zeigen sich bei der Lebenserwartung von Männern und Frauen merkliche Unterschiede. So können die Bewohner der Landkreise Tübingen und Breisgau-Hochschwarzwald mit der im Schnitt höchsten Lebensdauer in Baden-Württemberg rechnen. Am unteren Ende der Skala befinden sich der Stadtkreis Mannheim (Frauen) und Landkreis Schwäbisch Hall (Männer). Insgesamt gesehen bewegen sich die regionalen Unterschiede in der Lebenserwartung innerhalb einer Spannbreite von ca. 2,5 Jahren bei den Männern und von etwa zwei Jahren bei den Frauen.

Als Erklärung für diese regionalen Unterschiede kommen in erster Linie Faktoren in Frage, die mit der Höhe des Einkommens, des Bildungsstandes und dem sozialen Status zusammenhängen. So weisen Gebiete, in denen die Bevölkerung im Durchschnitt höhere Einkommenspositionen

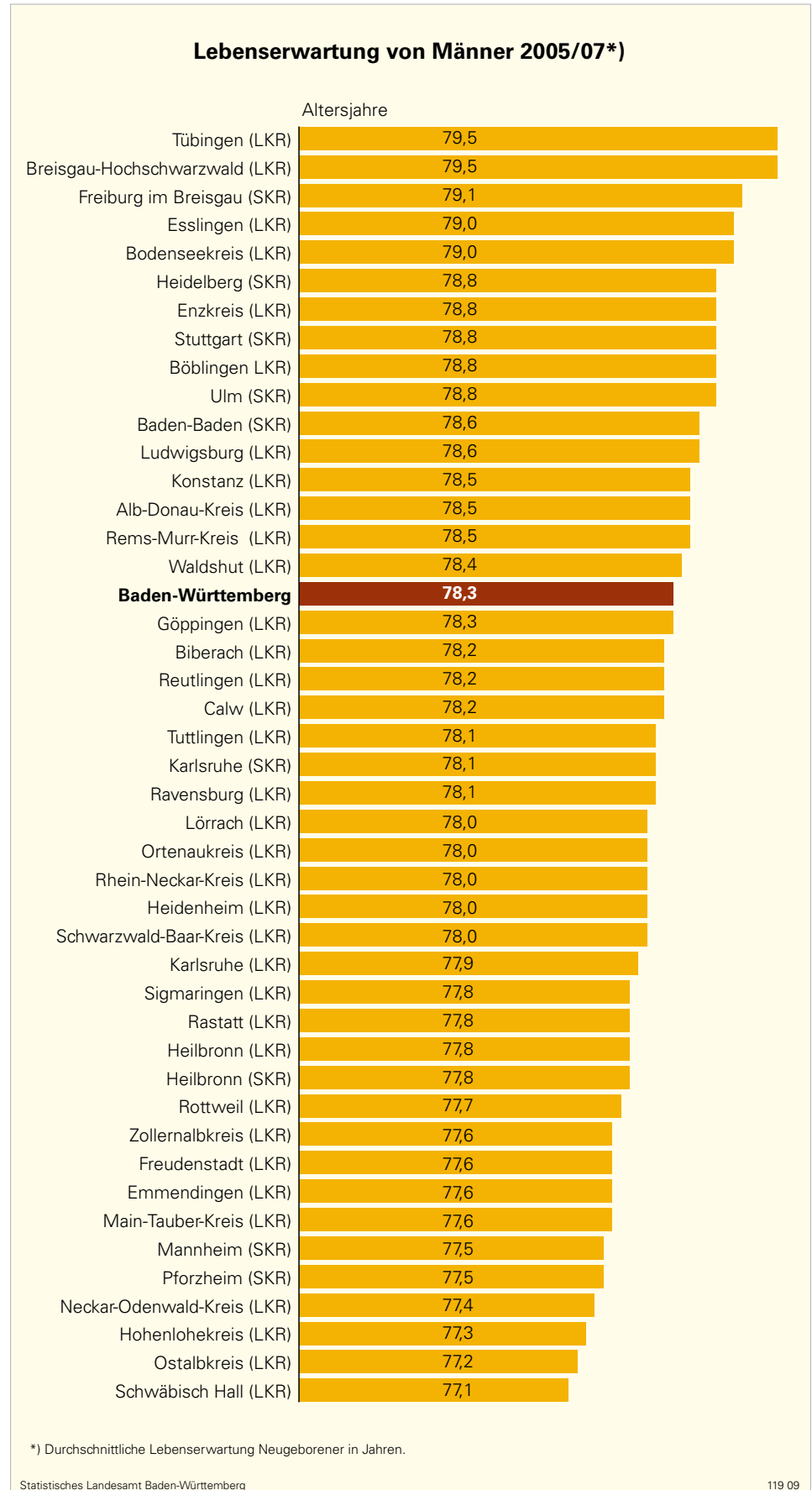
Schaubild 18

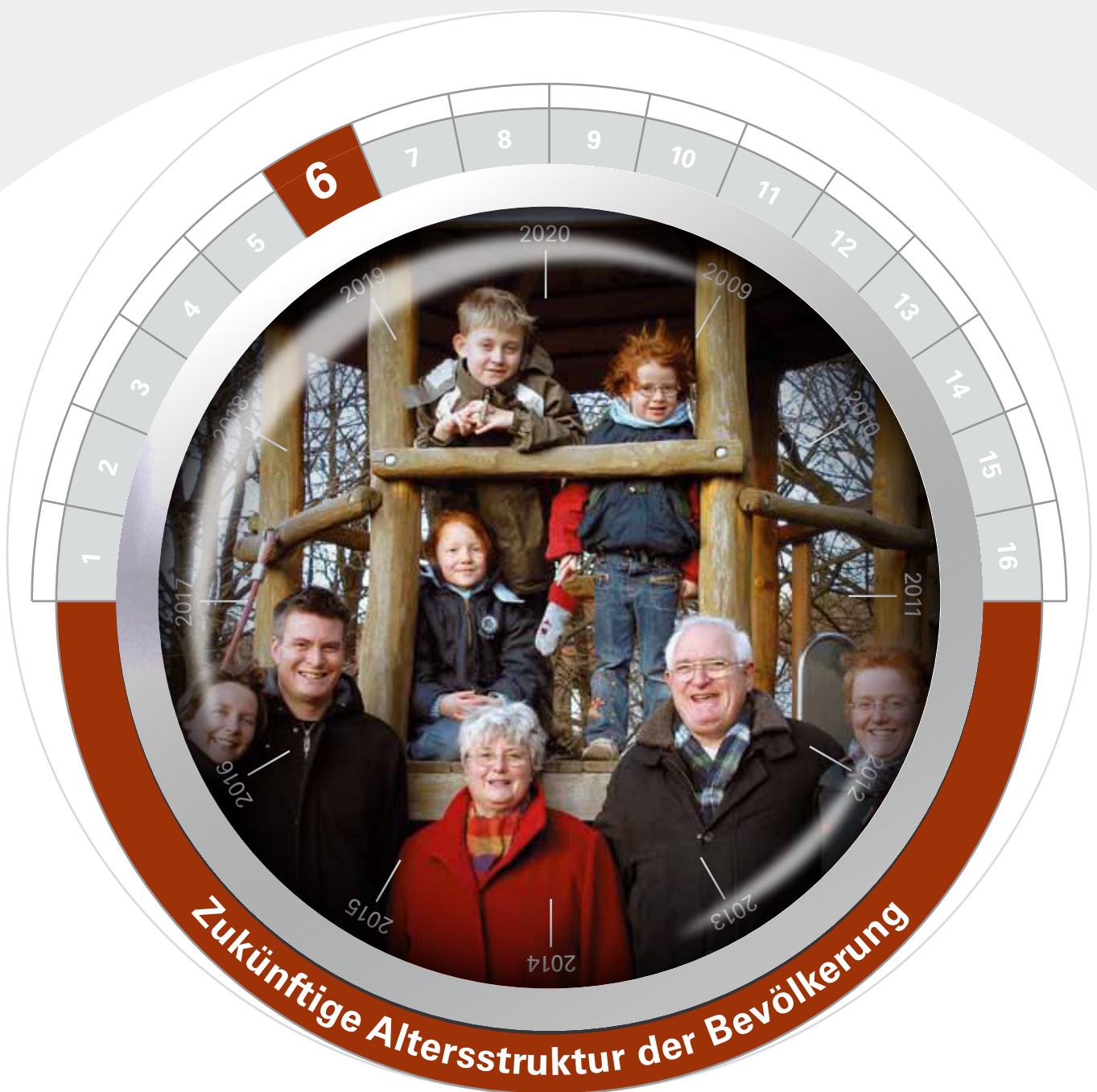




verzeichnet, eine höhere Lebenserwartung auf als einkommensschwächere Gebiete. Es ist zu vermuten, dass sich eine bessere Einkommenssituation und soziale Lage günstig auf die Lebensweise und Lebensumstände auswirken. Dazu gehören ein größeres Gesundheitsbewusstsein, ein leichter Zugang zu gesundheitlicher Versorgung sowie das Ernährungsverhalten. Die regionalen Unterschiede der Umweltbelastungen und der Verfügbarkeit von Ärzten und Krankenhäusern haben heute in Baden-Württemberg keinen signifikanten Einfluss mehr auf die Lebenserwartung.

Schaubild 19





6. Zukünftige Altersstruktur der Bevölkerung

- 6.1 Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter
- 6.2 Entwicklung der Zahl älterer Menschen
- 6.3 Durchschnittsalter im Jahr 2025

6. Zukünftige Altersstruktur der Bevölkerung

6.1 Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter

Ende 2000 trat die historische Zäsur ein, dass erstmals der Bevölkerungsanteil der unter 20-Jährigen mit rund 22 % geringer war als der Anteil der 60-Jährigen und Älteren (23 %). Der Anteil der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter – die 20- bis unter 60-Jährigen – nimmt nach den jüngsten Bevölkerungsvorausrechnungen bis 2050 von heute 55 % auf 46 % ab. Baden-Württemberg hätte

demnach um 2050 rund 1,4 Millionen Menschen im erwerbsfähigen Alter weniger als gegenwärtig. Demgegenüber steigt der Anteil der 60-jährigen und älteren Menschen von heute 24 % auf 39 % an. Damit kommen immer mehr Menschen im nicht mehr erwerbsfähigen Alter auf die Zahl der Menschen, die sich im Erwerbsalter befinden. Aus heutiger Sicht würden in etwa 20 Jahren die 60-Jährigen und Älteren im Lande doppelt so stark in unserer Bevölkerung vertreten sein wie die unter 20-Jährigen. Der Altersdurchschnitt der baden-württembergischen Bevölkerung wird sich aller Voraussicht nach bis 2050 um knapp acht Jahre auf fast 50 Jahre erhöhen.

Tabelle 1

In 20 Jahren etwa doppelt so viele ältere wie junge Menschen*)					
Jahr	Bevölkerung insgesamt	davon im Alter von ... bis unter ... Jahren			Durchschnittsalter
		unter 20	20 – 60	60 und mehr	
	1 000	%			Jahre
1950	6 478	31	55	14	34,3
2000	10 524	22	55	23	40,2
2005	10 736	21	55	24	41,4
2007	10 750	21	55	24	42,0
2010	10 766	20	55	25	42,7
2015	10 755	18	55	26	43,9
2020	10 710	17	54	29	45,0
2025	10 632	17	51	32	45,9
2030	10 511	17	48	35	46,8
2040	10 167	16	47	37	48,6
2050	9 692	15	46	39	49,8

*) Bis 2007 Ist-Werte, danach Vorausrechnung.



6.2 Entwicklung der Zahl älterer Menschen

Eine besonders wichtige Entwicklung betrifft den überproportional starken Anstieg der Zahl alter und hoch betagter Menschen. Die Gesamtgruppe der 60-Jährigen und Älteren wird bis 2020 voraussichtlich um fast ein Viertel auf dann 3,1 Millionen anwachsen. Bis 2050 würde es sogar nahezu 50 % mehr ältere und alte Menschen im Lande geben als gegenwärtig – nämlich insgesamt 3,7 Millionen Personen.

Innerhalb dieser Bevölkerungsgruppen bahnen sich jedoch ebenfalls große Gewichtsverschiebungen an. So ist damit zu rechnen, dass die Zahl der Hochbetagten – der 85-Jährigen und Älteren – bereits bis 2020 um nahezu zwei Drittel auf rund 327 000 Personen ansteigen wird. Langfristig würde sich ihre Zahl mit etwa 765 000 Hochbetagten im Jahre 2050 fast vervierfachen.

Dieser Entwicklung kommt im Hinblick auf das besonders hohe Pflegerisiko in dieser Altersgruppe und der heute schon nicht unproblematischen Sicherung der Pflegemöglichkeiten in Zukunft eine

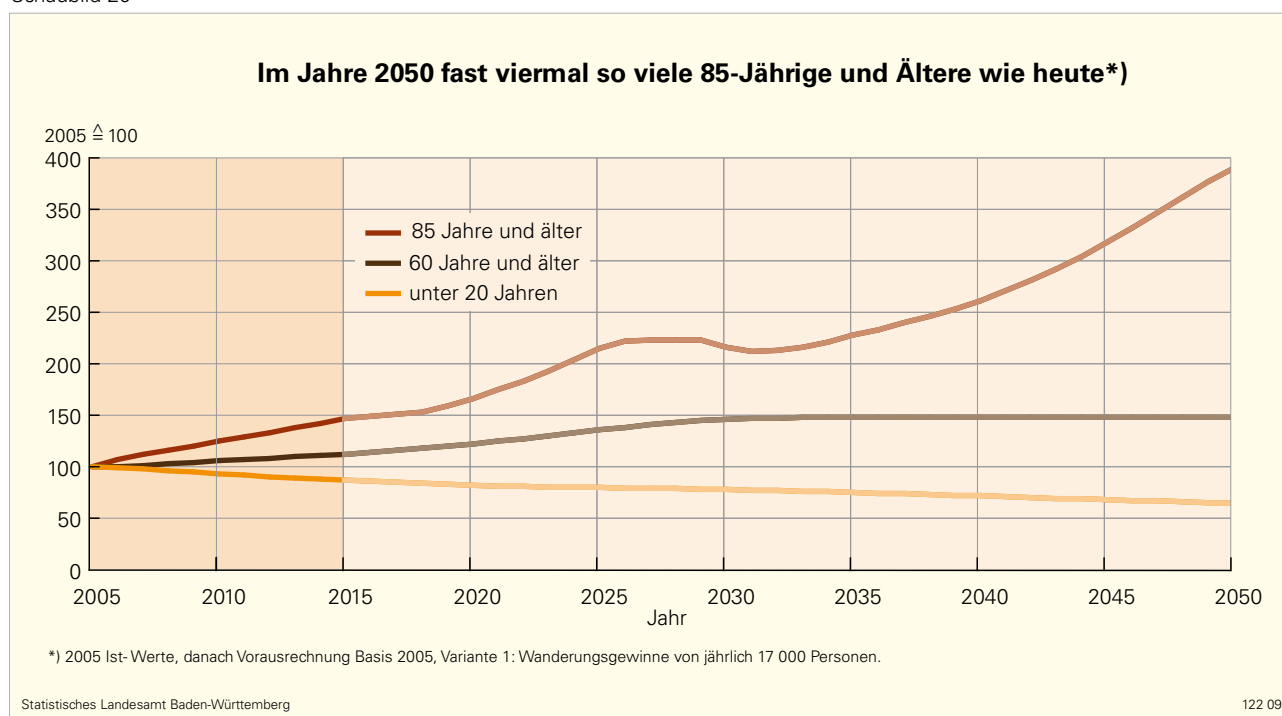
wachsende Bedeutung zu. Wir werden es also künftig mit einer sich deutlich öffnenden Scherenbewegung zwischen „Jung“ und „Alt“ zu tun haben. Bis 2050 dürfte die nachwachsende Generation – die der unter 20-Jährigen – zahlenmäßig um rund ein Drittel schrumpfen.

6.3 Durchschnittsalter im Jahr 2025

Die Bevölkerung mag sich insgesamt in den Stadt- und Landkreisen Baden-Württembergs unterschiedlich entwickeln, eine Gemeinsamkeit haben jedoch alle Kreise: Die Zahl der älteren Menschen wird sowohl zahlen- als auch anteilmäßig überall steigen. Baden-Baden bleibt auch in Zukunft der Stadtkreis mit der im Durchschnitt ältesten Bevölkerung. Dagegen wird voraussichtlich in der Stadt Ulm im Jahre 2025 unter allen Stadt- und Landkreisen die jüngste Bevölkerung leben. Dies gilt gegenwärtig noch für den Landkreis Tübingen.

In den Stadt- und Landkreisen, deren Bevölkerung heute im Schnitt relativ jung ist, wird die Verschiebung in den Altersgruppen dynamischer

Schaubild 20

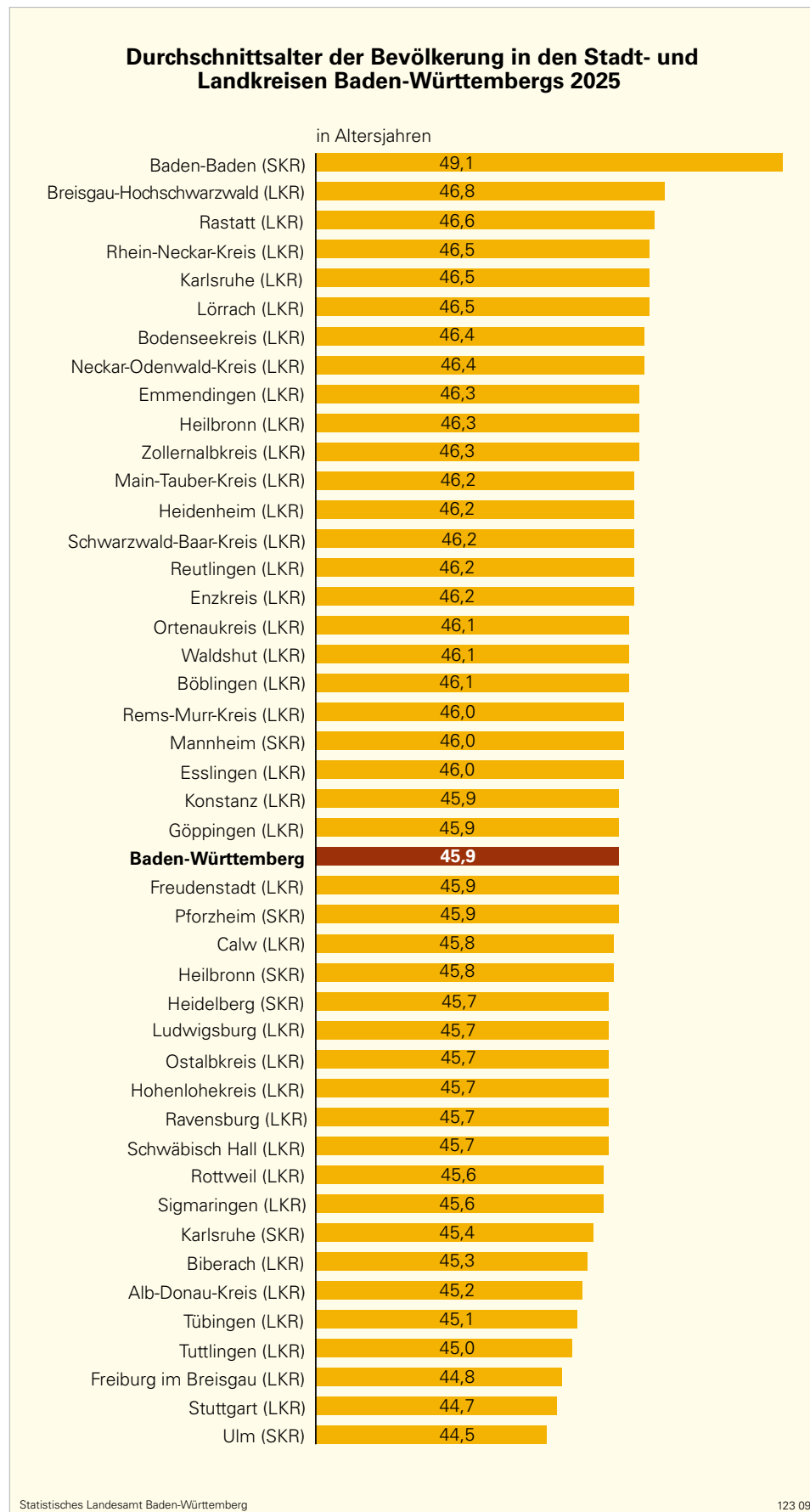


verlaufen. Die Gründe liegen darin, dass derzeit jüngere, stark besetzte Altersjahrgänge zunehmend in ein höheres Alter hineinwachsen und nachwachsende Generationen schwächer besetzt sind.

Diese Kreise stehen mit Blick auf die Planung für die verschiedenen Infrastrukturbereiche vor besonderen Herausforderungen. Am stärksten wird das Durchschnittsalter in den Landkreisen Heilbronn, Tübingen und Biberach ansteigen. Hier werden auch die stärksten Zuwächse bei der Zahl der 60-Jährigen und Älteren erwartet.

In Kreisen, die bereits heute ein überdurchschnittliches Alter zeigen, wird der Alterungsprozess dagegen langsamer ablaufen. Dies trifft auf die meisten Stadtkreise Baden-Württembergs zu. Ein interessantes Beispiel ist der Stadtkreis Stuttgart. Mit derzeit 42,4 Jahren über dem Landeschnitt liegend, wird Stuttgart 2025 voraussichtlich sogar die zweitjüngste Bevölkerung haben.

Schaubild 21





7. Erwerbsbevölkerung und Erwerbsbeteiligung

- 7.1 Altersstruktur der Erwerbsbevölkerung
- 7.2 Entwicklung der Erwerbspersonenzahl und deren Qualifikationsstruktur
- 7.3 Erwerbsbeteiligung älterer Arbeitnehmer
- 7.4 Erwerbsbeteiligung von Frauen
- 7.5 Erwerbsbeteiligung von Migranten

7. Erwerbsbevölkerung und Erwerbsbeteiligung

7.1 Altersstruktur der Erwerbsbevölkerung

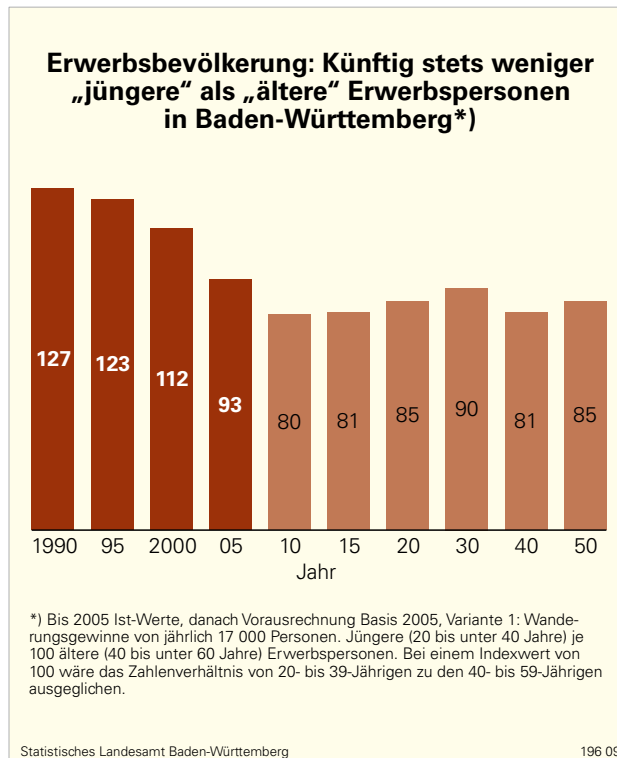
Ein weiteres wesentliches Kennzeichen der demografischen Entwicklung besteht darin, dass die Zahl der Personen im erwerbsfähigen Alter auf mittlere Sicht abnehmen und im Schnitt immer älter wird. Einen Maßstab für den Alterungsprozess der Belegschaften der Unternehmen und Verwaltungen liefert der sogenannte „Erneuerungsindex“. Dieser gibt das zahlenmäßige Verhältnis der 20- bis unter 40-jährigen Erwerbspersonen zu den 40 bis unter 60 Jahre alten Erwerbspersonen an.

Während 1990 auf 100 40- bis unter 60-jährige Personen in Baden-Württemberg noch 127 20- bis unter 40-jährige kamen, ist dieses Zahlenverhältnis in den letzten Jahren auf deutlich unter 100 gesunken. Ende 2004 trat die historische Zäsur ein, dass in der Erwerbsbevölkerung erstmals die „Jüngeren“ schwächer vertreten waren als die „Älteren“. Nach den jüngsten Bevölkerungsvorausrechnungen wird dieses Verhältnis auch bis 2050 so bleiben.

Damit könnte der Alterungsprozess der Erwerbsbevölkerung von Baden-Württemberg ein strukturelles Problem darstellen, weil dieser in wichtigen Wettbewerbsländern wie Frankreich, den USA oder Skandinavien nicht so stark ausgeprägt ist. Für die baden-württembergische Wirtschaft wird sich deshalb die Frage stellen, wie sie ihre Wettbewerbsfähigkeit mit Belegschaften erhält, die über ein signifikant höheres Durchschnittsalter verfügen als ausländische Betriebe, mit denen sie im direkten Wettbewerb liegt.

Die gleiche Frage stellt sich für die Unternehmerschaft und die Führungskräfte. Innovationen und die Bewältigung des technischen, wirtschaftlichen und sozialen Wandels werden künftig mehr als bisher auch von einer alternden Erwerbsbevölkerung getragen werden müssen. Deshalb werden berufliche Fortbildung und Neuqualifizierung auch im höheren

Schaubild 22



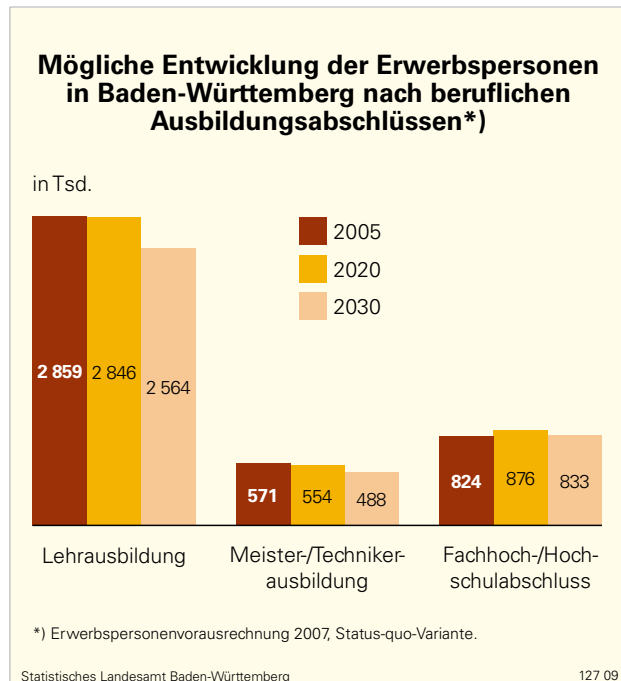
Erwerbsalter eine noch größere Bedeutung erhalten. Doch diese Entwicklung könnte – wie noch zu zeigen sein wird – auch neue Chancen eröffnen.

7.2 Entwicklung der Erwerbspersonenzahl und deren Qualifikationsstruktur

Aus der jüngsten Vorausrechnung zur Entwicklung der Erwerbspersonen – also der Erwerbstätigen und denen, die erwerbslos sind, aber eine Arbeitsstelle suchen – geht hervor, dass die Zahl der Erwerbspersonen bereits ab 2012 sinken könnte. Wenn die Erwerbsbeteiligung von Männern und Frauen so bliebe wie im Jahre 2005, würde die Erwerbspersonenzahl von heute rund 5,48 Millionen auf etwa 5,54 Millionen in 2011 ansteigen, danach aber bis 2020 auf 5,35 Millionen absinken. Im Jahre 2030 läge die Zahl der Erwerbspersonen um rund 520 000 niedriger als heute.

Mit Blick auf die Qualifikationsstruktur würde bei gleich bleibender Erwerbsbeteiligung das Angebot an Erwerbspersonen mit Fachhochschul- und Hochschulabschluss von gegenwärtig etwa 824 000

Schaubild 23



Personen auf rund 876 000 im Jahre 2020 ansteigen. Bis 2030 wäre die Zahl mit 833 000 leicht über dem heutigen Stand. Demgegenüber ist sowohl für die Zahl der Erwerbspersonen mit abgeschlossener Lehre als auch mit einem Meister- bzw. Technikerabschluss auf längere Sicht ein deutliches Minus zu erwarten. Im Jahre 2030 hätte das Land nahezu 300 000 Erwerbspersonen mit Lehrabschluss weniger als 2005, bei den Erwerbspersonen mit Meister- bzw. Technikerabschluss ergäbe sich ein Rückgang um etwa 82 000 Personen.

7.3 Erwerbsbeteiligung älterer Arbeitnehmer

Das Nachwachsen schwächer besetzter Jahrgänge in Folge des Geburtenrückgangs hat vielfältige gesellschaftliche Auswirkungen. Eine der zentralen Fragen wird sein, wie wir das vorhandene Erwerbspersonenpotential in Zukunft besser ausschöpfen können, ohne darauf angewiesen zu sein, dass stets eine deutliche Zuwanderung qualifizierter Arbeitskräfte aus dem Ausland vorhanden sein muss, um den Bedarf am Arbeitsmarkt zu decken.

Mit Blick auf das Erwerbspersonenpotenzial kommen vor allem folgende vier Ansätze in Betracht:

- Ausbildungszeiten verkürzen,
- Arbeitszeiten und insbesondere Lebensarbeitszeiten verlängern,
- die Erwerbstätigenquote von Frauen weiter erhöhen und
- die Erwerbstätigenquote der Bevölkerung insgesamt erhöhen, wozu vor allem auch die Ausbildungschancen der Migranten deutlich verbessert werden müssten.

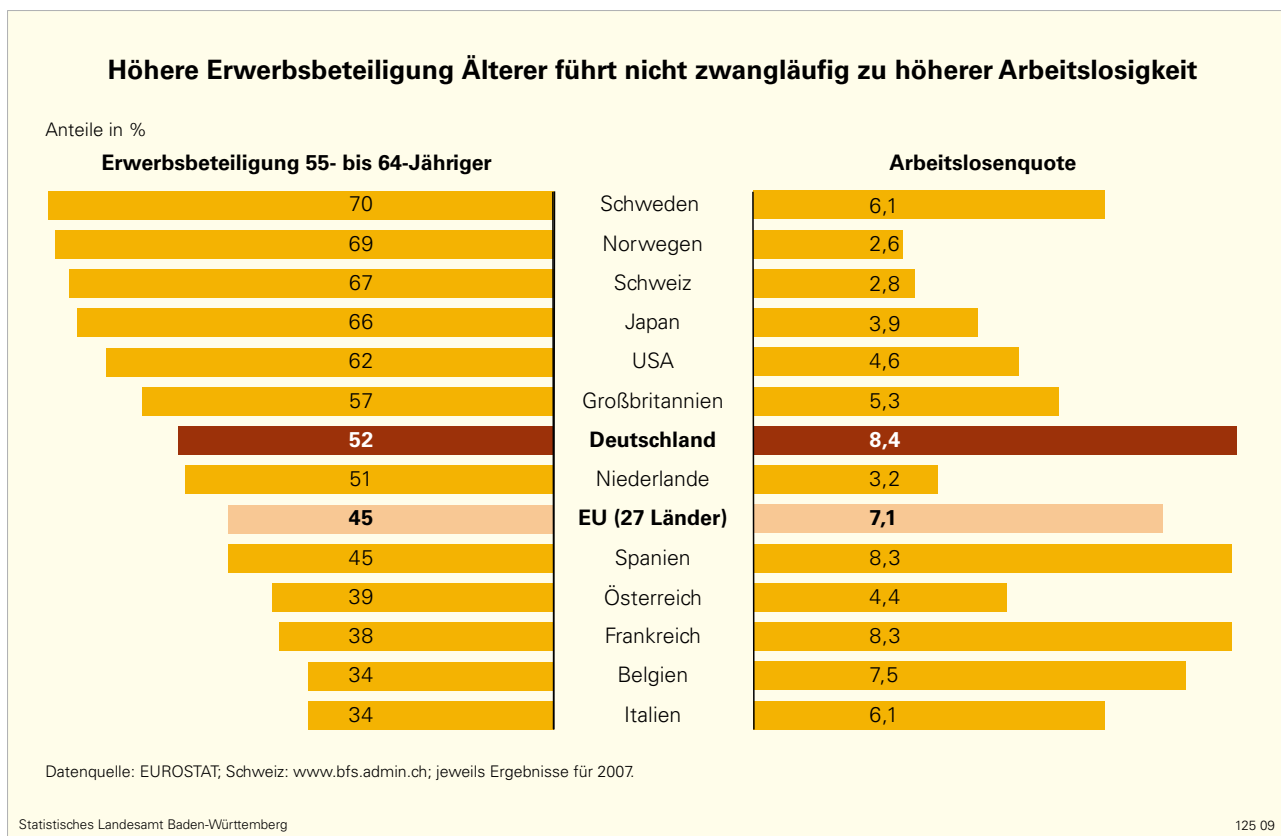
52 % der 55- bis unter 65-Jährigen sind in Deutschland noch erwerbstätig. Demgegenüber beteiligen sich in Schweden, Norwegen und der Schweiz gut zwei Drittel dieser Altersgruppe am Erwerbsleben. Daraus kann geschlossen werden, dass Deutschland zumindest im internationalen Vergleich ein noch nicht ausgeschöpftes Potenzial älterer Arbeitnehmer hat. Bemerkenswert ist auch, dass Länder wie Norwegen oder die Schweiz mit vergleichsweise niedrigen Arbeitslosenquoten eine hohe Erwerbsbeteiligung älterer Arbeitnehmer aufweisen.

7.4 Erwerbsbeteiligung von Frauen

Die Erwerbsbeteiligung von Frauen und Männern, also der Anteil der Erwerbstätigen an der jeweiligen Bevölkerung im Alter von 15 bis unter 65 Jahren, hat sich in der Vergangenheit wesentlich verändert: Die Erwerbsbeteiligung von Männern ist in den letzten 35 Jahren leicht rückläufig gewesen, die von Frauen hat sich dagegen stark erhöht. Konsequenz hieraus war, dass die Zahl der berufstätigen Frauen in Baden-Württemberg allein zwischen 1980 und 2007 um 718 000 zugenommen hat (+43 %). Die Zahl der erwerbstätigen Männer erhöhte sich im selben Zeitraum dagegen nur um 332 000 (+13 %).

Damit wird deutlich, dass vor allem Frauen von den zusätzlich geschaffenen Beschäftigungsmöglich-

Schaubild 24



keiten der letzten Jahrzehnte profitiert haben. Von den 5,3 Millionen Erwerbstätigen in Baden-Württemberg sind etwa 2,4 Millionen Frauen. Damit hat die Frauenerwerbstätigkeit im Land einen Höchststand erreicht. Wir gehen davon aus, dass sich dies auch in der Zukunft noch weiter entwickeln wird – mit oder ohne Kinder.

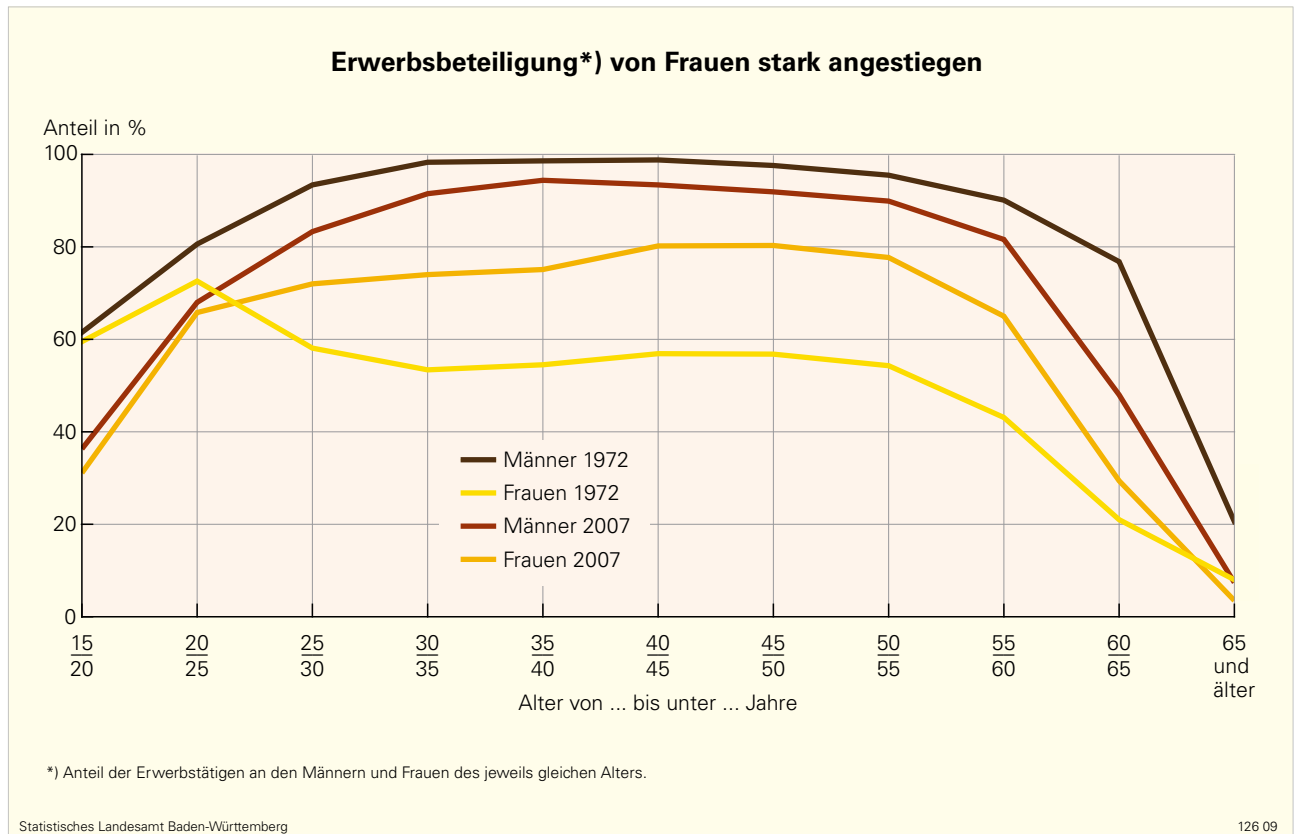
Der Anstieg der Frauenerwerbstätigkeit beruht in erster Linie auf einem geänderten Erwerbsverhalten der Mütter. Während die Erwerbstätigenquote kinderloser Frauen seit 1985 moderat von 75 % auf heute 85 % angestiegen ist, hat sich diese Quote bei den Müttern minderjähriger Kinder beträchtlich erhöht. 1985 war lediglich knapp die Hälfte der Mütter in Baden-Württemberg erwerbstätig, heute sind es rund zwei Drittel. Bei näherer Untersuchung dieser Entwicklung fällt auf, dass der Anstieg der Erwerbstätigkeit von Müttern vor allem durch eine Teilzeittätigkeit getragen wird. 71 % der erwerbstätigen Frauen mit Kindern sind teilzeitbeschäftigt. 1985 war es noch jede Zweite.

Teilzeit zu arbeiten ist auch zu Beginn des neuen Jahrhunderts noch immer eine weibliche Domäne, denn 2007 waren immerhin etwa 82 % der knapp 1,5 Millionen Teilzeiterwerbstätigen in Baden-Württemberg Frauen. Männer sind unter den Berufstätigen mit Teilzeitjob mit einem Anteil von 18 % nach wie vor eher eine Ausnahme.

Obwohl sich das Bildungsniveau zwischen Mädchen und Jungen immer stärker angleicht und die Berufstätigkeit von Frauen immer selbstverständlicher wird, bleibt der Arbeitsmarkt geschlechterspezifisch gespalten: Es ist eine Spaltung durch die Wahl der Berufe und eine starke Konzentration von jungen Männern und Frauen auf nur wenige Berufsfelder erkennbar. Der Arbeitsmarkt ist aber nicht nur horizontal gespalten, sondern auch vertikal. Frauen sind trotz des erheblich gestiegenen Qualifikationsniveaus mit steigender Position immer noch schwächer vertreten und verdienen im Durchschnitt weniger als Männer.



Schaubild 25



Führungspositionen sind nach wie vor überwiegend in männlicher Hand: Obwohl sich die berufliche Qualifikation von Männern und Frauen immer mehr angleicht, sind Frauen in leitender beruflicher Position weiterhin die Ausnahme. Gemessen am Frauenanteil unter den Erwerbstätigen insgesamt, der bei gut 45 % liegt, sind „Chefinnen“ mit knapp 22 % an allen Führungskräften deutlich unterrepräsentiert. Die große Mehrheit der Führungspositionen (78 %) ist mit Männern besetzt.

7.5 Erwerbsbeteiligung von Migranten

Wesentlich für die Lebenssituation, die Chancengleichheit und die gesellschaftliche Teilhabe von Menschen ist ihre schulische und berufliche Qualifikation. Hierbei zeigen sich große Unterschiede zwischen Baden-Württembergern mit und ohne Migrationshintergrund. Derzeit leben etwa 2,7 Millionen Migranten in Baden-Württemberg. Von den

Migranten im Alter von 25 bis unter 65 Jahren hat ein sehr hoher Anteil, nämlich rund 40 %, keine Berufsausbildung vorzuweisen. Bei den gleichaltrigen Baden-Württembergern ohne Migrationshintergrund trifft dies nur auf gut 11 % zu. Entsprechend sind Migranten bei allen Ausbildungsabschlüssen stark unterrepräsentiert.

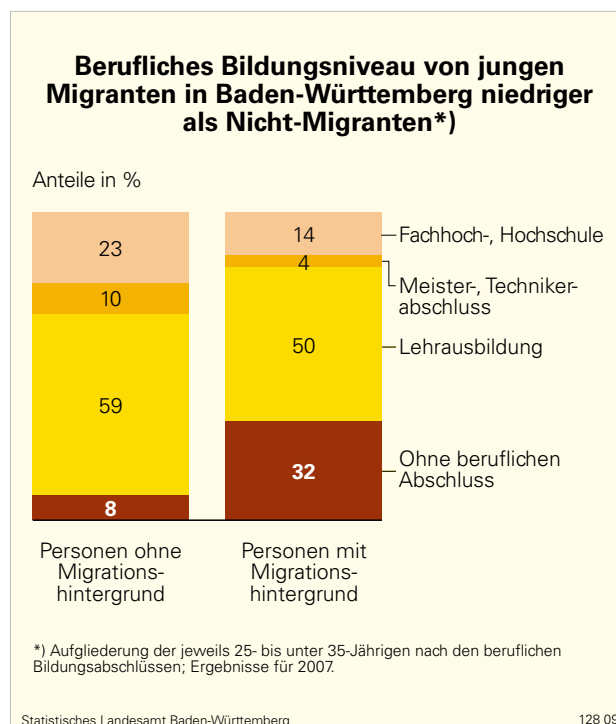
Auch in den jüngeren Altersgruppen zeigt sich zwischen den Baden-Württembergern mit bzw. ohne Migrationshintergrund im Hinblick auf die berufliche Qualifikation ein deutliches Gefälle: Nach den Ergebnissen des Mikrozensus hat fast jeder Dritte der 25- bis unter 35-jährigen Migranten keinen beruflichen Ausbildungsabschluss. Bei den gleichaltrigen Baden-Württembergern ohne Migrationshintergrund traf dies lediglich auf etwa jeden Zwölften zu. Auch bei allen Ausbildungsabschlüssen sind die 25- bis unter 35-Jährigen mit Migrationshintergrund gegenüber den Personen ohne Migrationshintergrund unterrepräsentiert.

Die im Durchschnitt geringere berufliche Qualifikation hat dabei offensichtlich unmittelbaren Einfluss auf die Erwerbsbeteiligung und Arbeitsmarktchancen von Migranten. So sind die Baden-Württemberger mit Migrationshintergrund wesentlich seltener berufstätig als Baden-Württemberger ohne Migrationshintergrund: Von letzteren gehen im erwerbsfähigen Alter, also im Alter von 15 bis unter 65 Jahren, rund 76 % einer Erwerbstätigkeit nach, von den Migranten jedoch nur 66 %. Die Unterschiede in der Erwerbsbeteiligung zeigen sich sowohl bei den Männern (Erwerbstätigenquote der Baden-Württemberger ohne Migrationshintergrund: gut 81 %, bei den Migranten: knapp 74 %), als auch bei den Frauen (70 % bzw. 58 %).

Auch die Erwerbslosenquoten – das heißt der Anteil der Erwerbslosen an den Erwerbspersonen – von Personen mit und ohne Migrationshintergrund in Baden-Württemberg zeigen, dass diese beiden Bevölkerungsgruppen offensichtlich nicht die gleichen Chancen auf dem Arbeitsmarkt haben. So waren im Jahresdurchschnitt 2007 von den Baden-Württembergern ohne Migrationshintergrund knapp 4 % ohne Arbeit, bei den Migranten lag die Erwerbslosenquote mit nahezu 9 % hingegen mehr als doppelt so hoch. Als eine Ursache für die höhere Erwerbslosigkeit der Menschen mit Migrationshintergrund kann sicherlich die im Durchschnitt schlechtere formale berufliche Qualifikation angesehen werden.

In Baden-Württemberg hat mittlerweile jeder dritte Jugendliche bzw. junge Erwachsene unter 25 Jahren einen Migrationshintergrund. Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels, der unter anderem dazu führen wird, dass zukünftig relativ wenige junge Menschen den Nachwuchs auf dem Arbeitsmarkt und für andere gesellschaftliche Aufgaben bilden werden, ist die bestmögliche schulische und berufliche Ausbildung der zahlenmäßig kleinen Generation wichtiger denn je.

Schaubild 26





8. Kinderbetreuung, Schülerzahlen und Schulabschlüsse

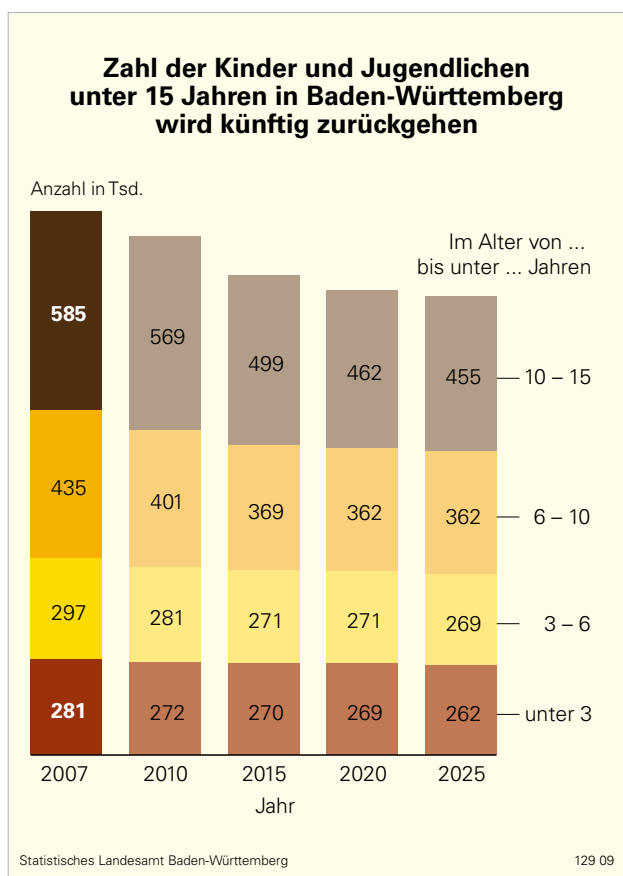
- 8.1 Kinder und Jugendliche
- 8.2 Kinderbetreuung im Kleinkindalter
- 8.3 Künftige Entwicklung der Schülerzahlen an allgemeinbildenden Schulen
- 8.4 Schulabschlüsse im Generationenvergleich
- 8.5 Schulbesuch bzw. Schulabschlüsse ausländischer und deutscher Kinder
- 8.6 Hauptschüler nach Staatsangehörigkeit

8. Kinderbetreuung, Schülerzahlen und Schulabschlüsse

8.1 Kinder und Jugendliche

Heute leben rund 1,6 Millionen Kinder und Jugendliche unter 15 Jahren in Baden-Württemberg. Während die Gesamteinwohnerzahl bis 2025

Schaubild 27



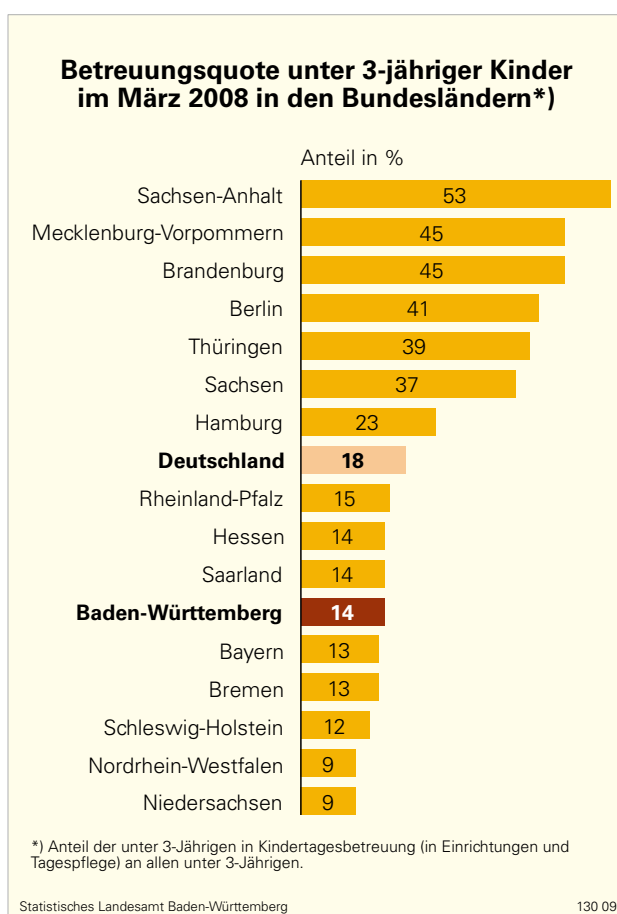
voraussichtlich um rund 1 % abnehmen wird, hätte das Land dann mit gut 1,3 Millionen unter 15-Jährigen etwa 16 % weniger als zurzeit. Besonders stark würde der Rückgang bei den 10- bis unter 15-Jährigen ausfallen (- 22 %). Die Zahl der Kinder im Vorschulalter läge demgegenüber in 2025 mit etwa 530 000 unter 6-Jährigen lediglich um 8 % niedriger als gegenwärtig.

8.2 Kinderbetreuung im Kleinkindalter

Aufgrund des in den nächsten Jahren vermutlich moderat anhaltenden Geburtenrückgangs würde die Zahl der unter 3-Jährigen, die insgesamt für das Angebot an Kleinkindbetreuung in Betracht kämen, von heute rund 281 000 Kindern auf 262 000 im Jahr 2025 sinken.

Ein Blick auf die gegenwärtige Kindertagesbetreuung von unter 3-Jährigen zeigt, dass diese in Baden-Württemberg gegenwärtig von etwa 14 % dieser Kinder angenommen wird. Im Bundesdurchschnitt liegt die Betreuungsquote bei 18 %. Dabei zeigen sich erhebliche Unterschiede zwischen den ost- und den westdeutschen Ländern (Ausnahmen bilden die Stadtstaaten). Während in den westdeutschen Flächenländern sich nur 9 bis 15 % der unter 3-Jährigen in der Tagesbetreuung befinden, sind es beim Spitzenreiter Sachsen-Anhalt 53 %. Innerhalb Baden-Württembergs sind die Unterschiede ebenfalls enorm:

Schaubild 28





Die Betreuungsquote, also der Anteil der betreuten Kinder in einer Kindertageseinrichtung oder in der Kindertagespflege an allen Kindern der Altersgruppe, ist in der Stadt Heidelberg mit 35,2 % am höchsten. An zweiter und dritter Stelle stehen Freiburg im Breisgau (24,5 %) und Stuttgart (23,4 %). Unter den Landkreisen verzeichnen Tübingen, Konstanz und der Landkreis Breisgau-Hochschwarzwald die höchsten Betreuungsquoten. Bis zum Jahr 2013 ist es das Ziel, für rund ein Drittel der unter 3-Jährigen ein Angebot in einer Kindertageseinrichtung oder bei einer Tagesmutter zu schaffen.

8.3 Künftige Entwicklung der Schülerzahlen an allgemeinbildenden Schulen

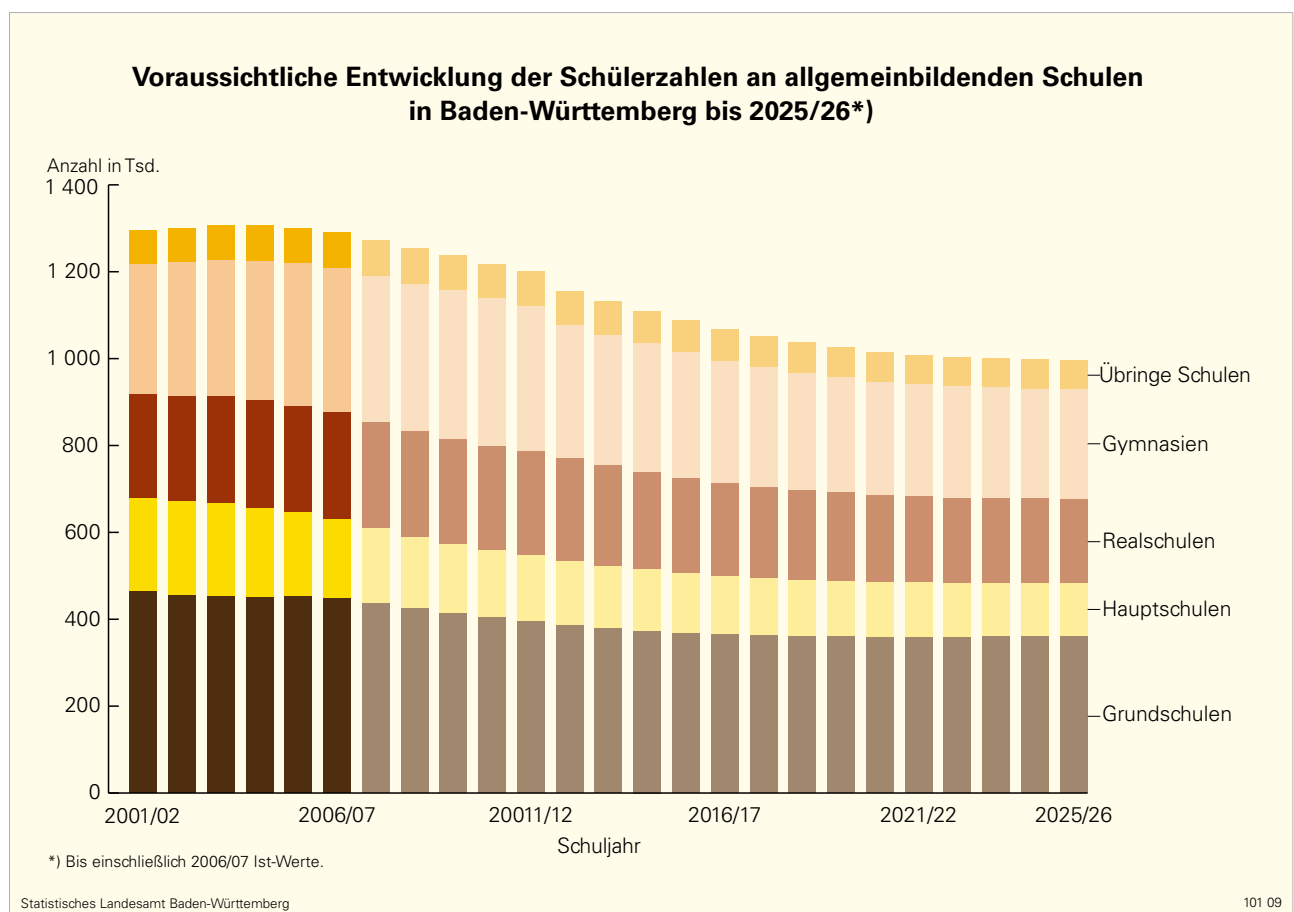
Die Schülerzahl an den allgemeinbildenden Schulen im Land erreichte im Schuljahr 2003/04 mit knapp

1,31 Millionen ihren Höhepunkt. Bis zum Schuljahr 2007/08 war sie auf rund 1,28 Millionen zurückgegangen. Dieser Trend wird sich bis 2025 fortsetzen. Dann dürften etwas weniger als 1 Million Schülerinnen und Schüler unterrichtet werden. Nahezu jede vierte Schulbank bliebe dann leer.

Im Grundschulbereich hat der Rückgang der Schülerzahlen schon seit mehreren Jahren eingesetzt. Die Vorverlegung des Einschulungstichtags hat bislang nur im Schuljahr 2005/06 einen geringfügigen Anstieg der Grundschülerzahl mit sich gebracht. Der rückläufige Trend würde sich aus heutiger Sicht bis etwa 2018 weiter fortsetzen. Dann dürfte die Schülerzahl bis 2025 bei etwa 360 000 verharren, knapp ein Fünftel weniger als im Schuljahr 2007/08.

An den Haupt- und Realschulen wird es voraussichtlich fast durchgängig Jahr für Jahr weniger Schüler

Schaubild 29



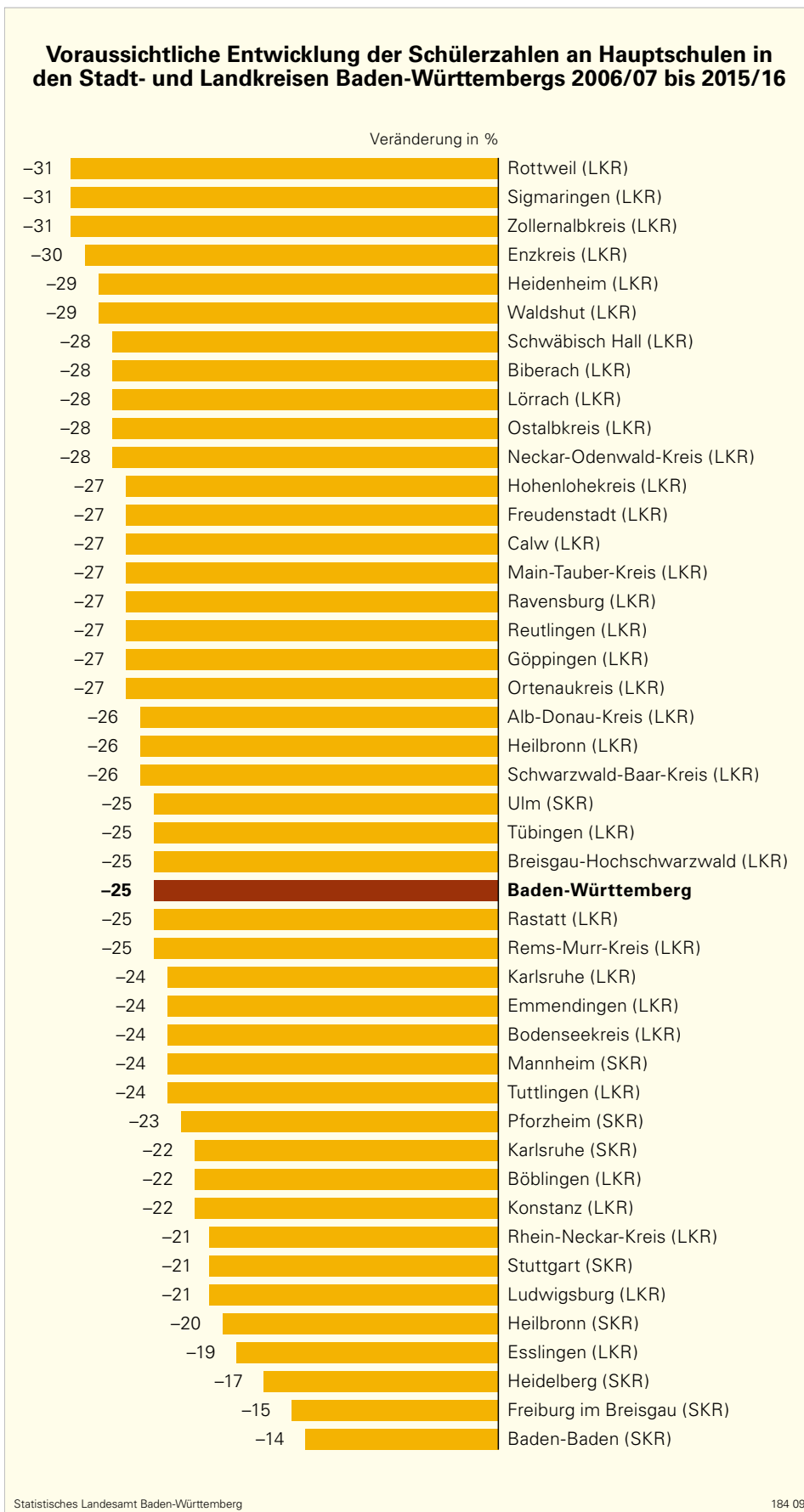


geben. Die Hauptschulen werden den prozentual stärksten Rückgang erleben: Ihre Schülerzahl dürfte bis 2025 um annähernd 30 % absinken. An den Realschulen wird aller Voraussicht nach ein Fünftel weniger Schülerinnen und Schüler unterrichtet werden.

Die Gymnasien können im Gegensatz zu den anderen Schularten noch bis zum Schuljahr 2009/10 einen leichten Anstieg der Schülerzahl erwarten. Danach jedoch wäre auch in diesem Schulzweig mit rückläufigen Schülerzahlen zu rechnen.

2025/26 hätten die Gymnasien im Lande etwa ein Viertel Schülerinnen und Schüler weniger als heute. Mit dem Ausscheiden des „doppelten“ Abiturientenjahrgangs im Sommer 2012 – als Folge des dann flächendeckenden achtzügigen Gymnasiums – wird sich die Schülerzahl um einen kompletten Jahrgang verringern; im Anschluss daran werden sich die geburtenschwachen Jahrgänge auch auf die Gymnasien auswirken.

Schaubild 30





Die voraussichtliche Entwicklung der Schülerzahlen wird allerdings in den 44 Stadt- und Landkreisen des Landes – nicht zuletzt aufgrund der unterschiedlichen Altersstruktur der Bevölkerung im Kinder- und Jugendlichenalter und der unterschiedlichen Dynamik in der Bevölkerungsentwicklung – sehr unterschiedlich verlaufen. Bei den Schülerzahlen an Grundschulen wird der stärkste Rückgang mit einem Minus von bis zu 25 % für die ländlich geprägten Landkreise Sigmaringen und Alb-Donau-Kreis sowie den mehr verdichteten Enzkreis bis zum Schuljahr 2015/2016 erwartet. Dagegen könnte die Schülerzahl vor allem in Heidelberg und Baden-Baden deutlich schwächer absinken.

Auffällig ist, dass der Rückgang der (Grund-)Schülerzahl aller Voraussicht nach vor allem in denjenigen Kreisen dynamischer ablaufen wird, in denen die Bevölkerung heute noch relativ jung ist. Dies gilt insbesondere für den Landkreis Sigmaringen und den Alb-Donau-Kreis. In den Kreisen mit einer heute noch verhältnismäßig jungen Bevölkerung „wachsen“ nämlich überdurchschnittlich viele Kinder und Jugendliche aus dem Schulalter heraus. Das heißt, dass damit gerade diejenigen Kreise, die derzeit noch eine relativ günstige Altersstruktur aufweisen, vor relativ großen Herausforderungen im Hinblick auf die Anpassung ihrer Infrastruktur im Schulbereich stehen werden.

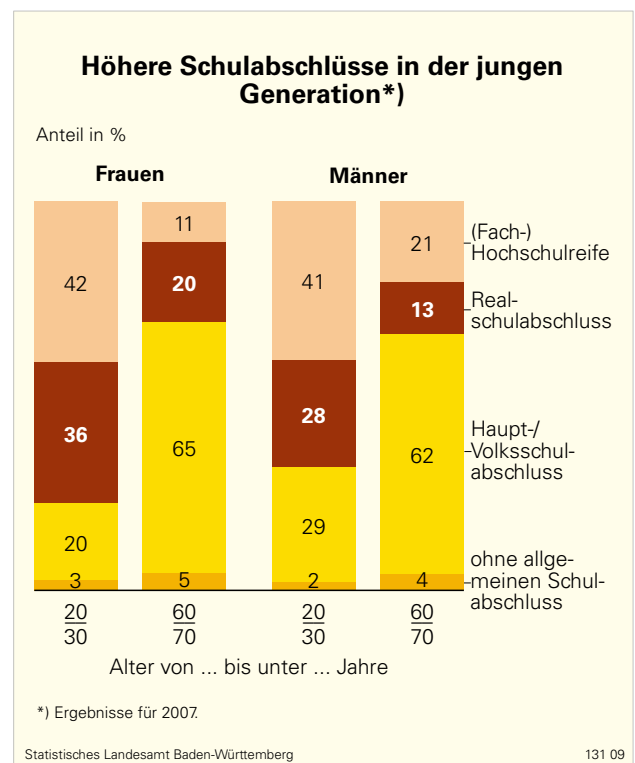
Die regional unterschiedliche Altersstruktur der Bevölkerung spiegelt sich auch bei der Entwicklung der Schülerzahlen an den weiter führenden Schulen wider: Die Zahl der Schüler an Haupt- und Realschulen sowie an Gymnasien insgesamt wird in Baden-Baden sowie in Freiburg im Breisgau bis zum Schuljahr 2015/16 voraussichtlich „nur“ um knapp 4 % bzw. gut 5 % zurückgehen; im Zollernalbkreis sowie in den Landkreisen Rottweil und Sigmaringen sind es dagegen immerhin 22 %.

Dabei wird der Rückgang der Schülerzahlen an den Hauptschulen überdurchschnittlich und voraussichtlich in den Landkreisen Rottweil und Sigmaringen sowie im Zollernalbkreis am stärksten ausfallen (jeweils - 31 %).

8.4 Schulabschlüsse im Generationenvergleich

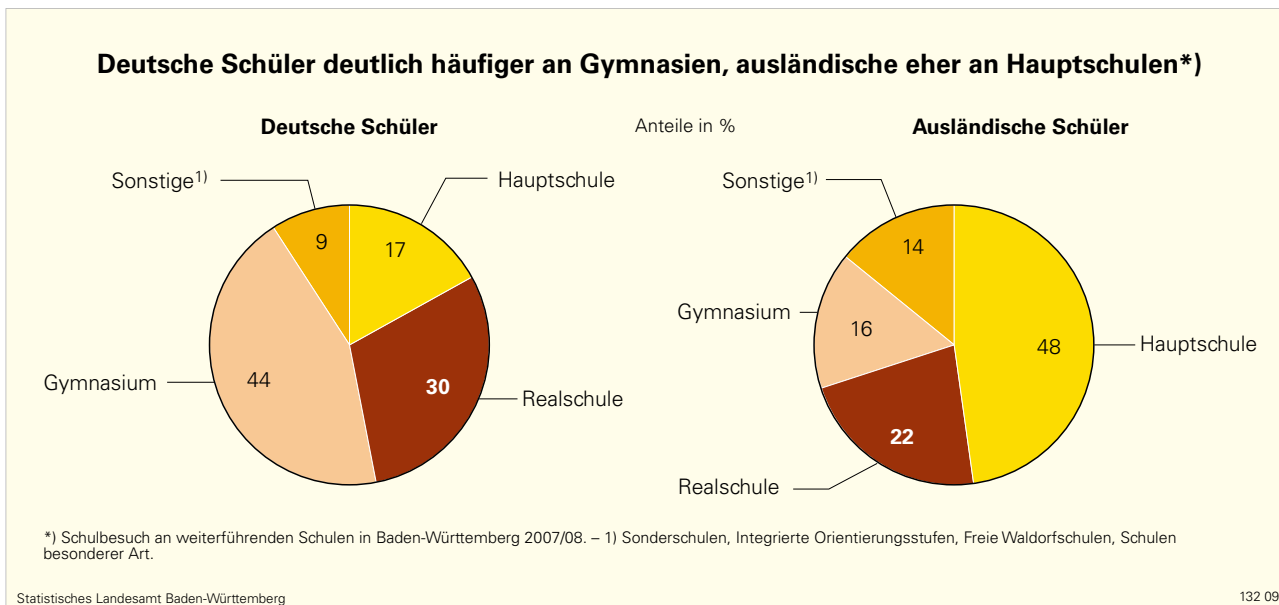
Der starke Anstieg der Erwerbstätigkeit von Frauen beruht auch auf der Bildungsexpansion, von der wesentlich Frauen profitiert haben. Über Bildung verteilen sich Berufschancen und gesellschaftliche Zugehörigkeit. Bildung hat Auswirkungen auf die Arbeitsmarktteilnahme, die berufliche Mobilität und die Lebensqualität. Deshalb ist es wichtig, noch bestehende Bildungsunterschiede zwischen den Geschlechtern abzubauen. Durch die Bildungsexpansion der 60er- und 70er-Jahre ist das Bildungs- und Ausbildungsniveau der jüngeren Generation heute im Durchschnitt wesentlich höher als das ihrer Eltern und Großeltern.

Schaubild 31



Dies gilt in besonderem Maße für Frauen. In der heute älteren Frauengeneration der 60- bis unter 70-Jährigen haben rund zwei Drittel den Hauptschulabschluss, aber nur gut jede Zehnte die Fachhochschul- oder Hochschulreife erworben. In der jungen Frauengeneration der heute 20- bis 30-Jährigen besitzen nur noch 20 % den Hauptschulabschluss, aber 42 % die (Fach-) Hochschulreife.

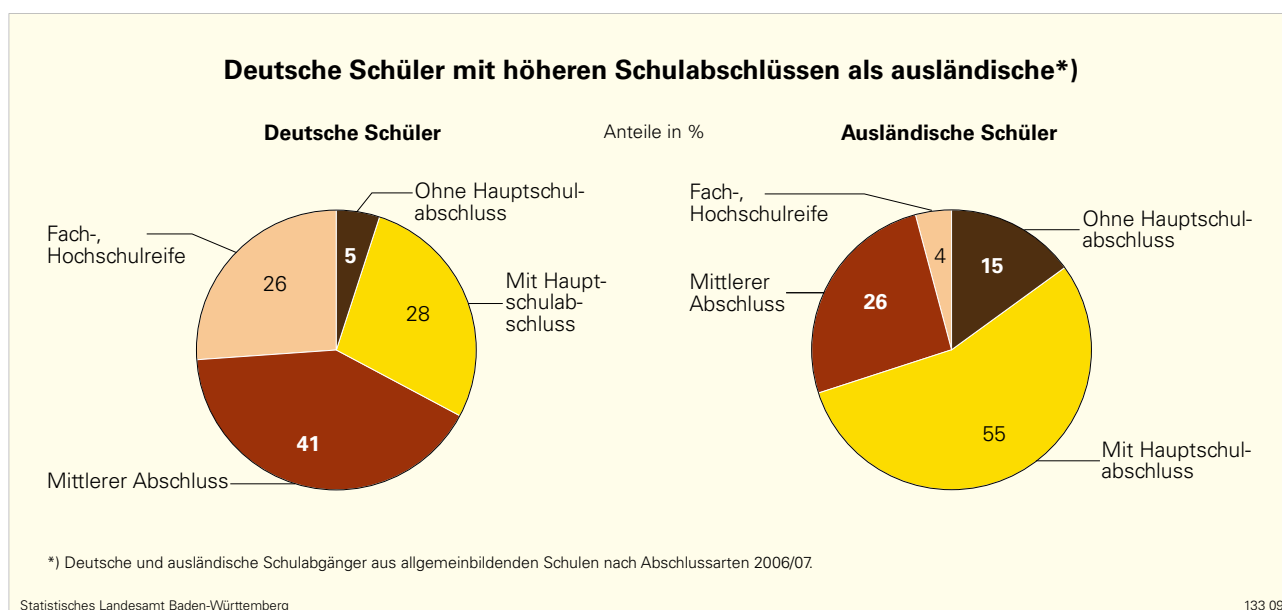
Schaubild 32



An den allgemeinbildenden Schulen ist inzwischen sogar ein leichtes Bildungsgefälle zu Gunsten der Mädchen eingetreten. Von den Schulabgängern und Schulabgängerinnen in Baden-Württemberg sind es seit den 90er-Jahren mehr Mädchen als Jungen, die mit der allgemeinen Hochschulreife die Schule verlassen, und es sind mehr Jungen als Mädchen, die die Schule mit dem Haupt-

schulabschluss oder ohne Abschluss beenden. Gleichzeitig sind aber noch aufgrund des Berufswahlverhaltens von Mädchen Unterschiede in der beruflichen Ausbildung und ganz besonders bei der Umsetzung einer Ausbildung in eine Erwerbstätigkeit festzustellen, die zu Lasten der Berufs- und Verdienstchancen von Mädchen gehen.

Schaubild 33





8.5 Schulbesuch bzw. Schulabschlüsse ausländischer und deutscher Kinder

Bildung ist in Deutschland immer noch stark von der sozialen Herkunft abhängig. Dies betrifft insbesondere Kinder aus Migrantenfamilien. Bei den Kindern aus ausländischen Familien geht fast die Hälfte auf die Hauptschule und nur jedes sechste auf ein Gymnasium.

Dagegen besucht bei den deutschen Schülern annähernd jedes zweite Kind ein Gymnasium und nicht einmal jedes fünfte eine Hauptschule. Es gilt also, die Bildungsanstrengungen insbesondere bei den Migrantenkindern zu erhöhen. Höherqualifizierender Schulbesuch mit entsprechendem Abschluss dient unmittelbar dem Abbau des Risikos, arbeitslos zu werden.

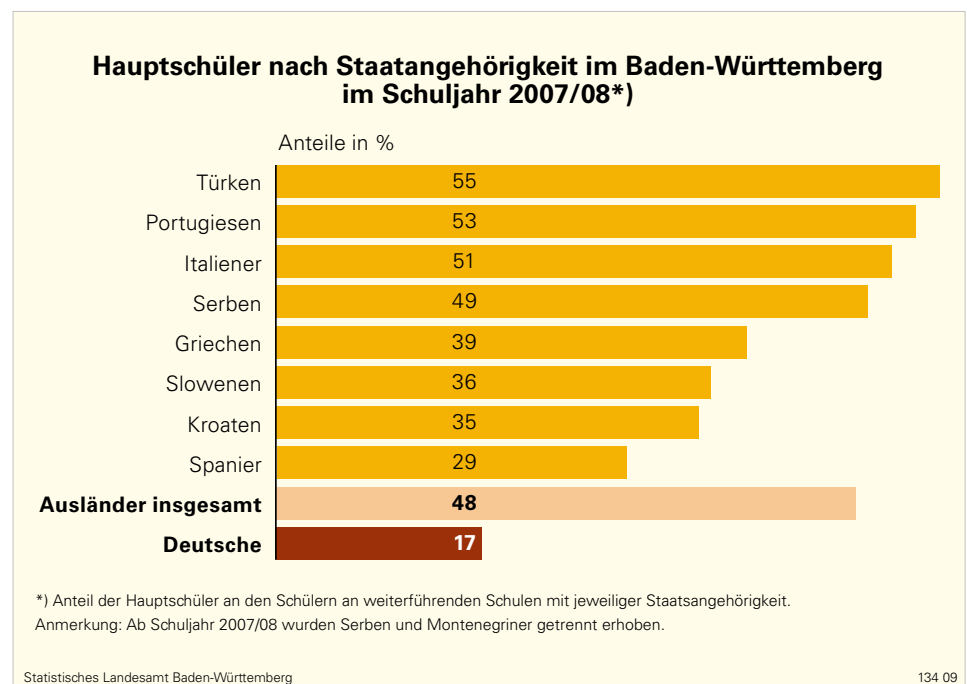
Der Schulbesuch junger Deutscher und Ausländer spiegelt sich auch in ihren Schulabschlüssen wider. Die junge Ausländergeneration weist hier deutliche Benachteiligungen gegenüber den deutschen Schulabgängern auf. Von den deutschen Schülern erwarben im Jahre 2007 in Baden-Württemberg 26 % die Hochschul- oder Fachhochschulreife und 28 % den Hauptschulabschluss. Etwa 5 % verblieben ohne Hauptschulabschluss. Bei den ausländischen Kindern erhielten dagegen nur 4 % die Hochschul- oder Fach-

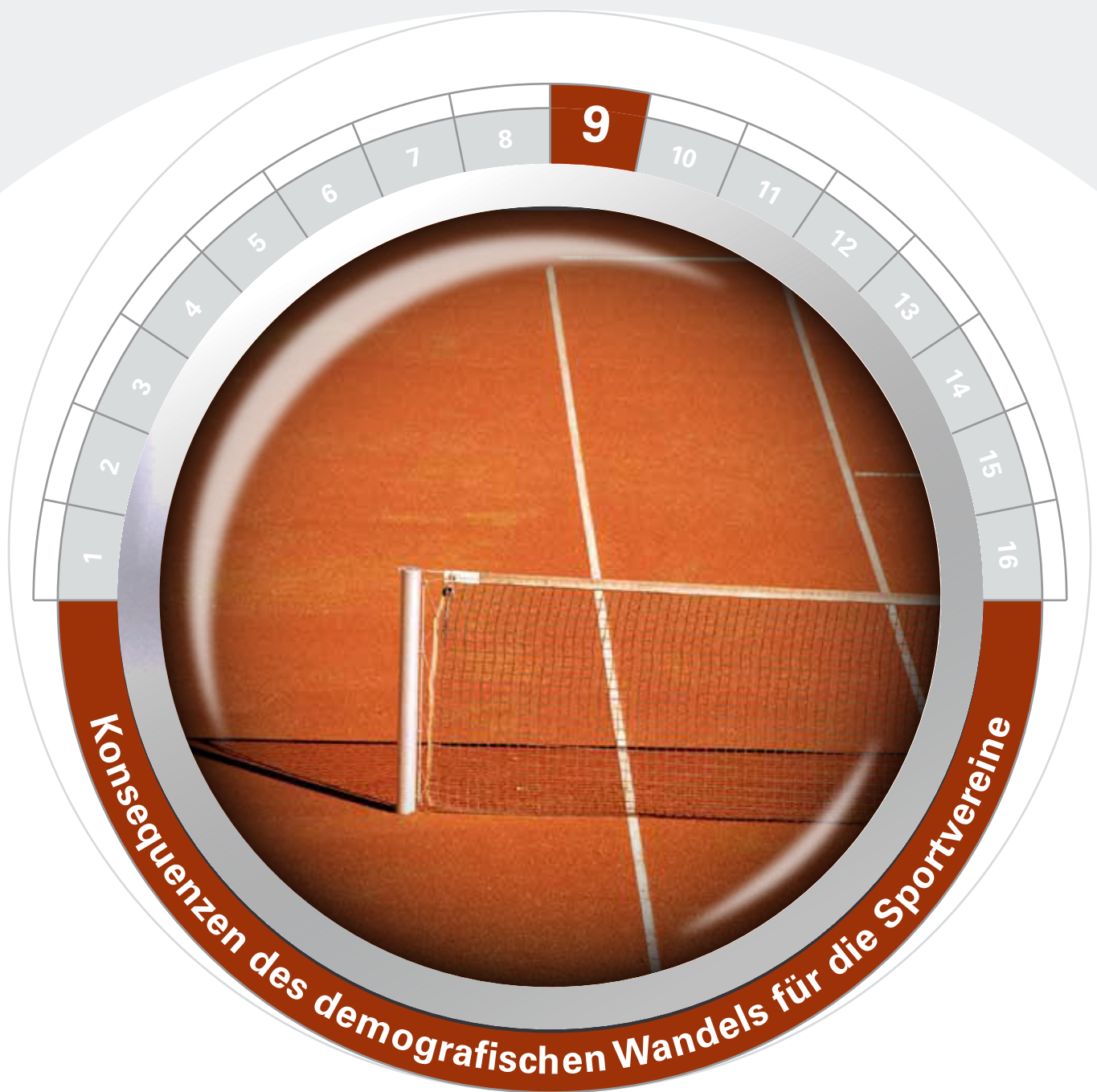
hochschulreife, jedoch 55 % den Hauptschulabschluss und 15 % verließen die Hauptschule ohne Abschluss.

8.6 Hauptschüler nach Staatsangehörigkeit

Die strukturellen Bildungsdefizite bei Kindern aus Migrantenfamilien unterscheiden sich erheblich nach der Staatsangehörigkeit. Insbesondere Kinder aus der Türkei, Portugal, Italien sowie aus Serbien schneiden aufgrund ihres hohen Anteils an Hauptschülern im Bildungswesen deutlich schlechter ab als beispielsweise Kroaten, Griechen, Slowenen oder Spanier. Diese mangelnde Integration in das Bildungswesen hat Konsequenzen für den gesamten Lebensweg dieser Generation und damit auch für die gesamte Gesellschaft. Eine unzureichende Integration im Bildungssystem führt fast zwangsläufig zu einer mangelnden Integration auf dem Arbeitsmarkt mit allen gesellschaftlichen Folgen.

Schaubild 34





9. Konsequenzen des demografischen Wandels für die Sportvereine

- 9.1 Anzahl und Altersstruktur der Mitglieder in den Sportvereinen
- 9.2 Altersstruktur der Mitglieder nach Sportarten



9. Konsequenzen des demografischen Wandels für die Sportvereine

9.1 Anzahl und Altersstruktur der Mitglieder in den Sportvereinen

Sport gehört zu den beliebtesten Freizeitbeschäftigungen der Baden-Württemberger. Einem großen Teil derjenigen, die sich gerne sportlich betätigen wollen, genügt hierbei ein mehr oder weniger regelmäßiges Training, um die eigene Fitness zu fördern. Sportvereine leisten hierzu einen zentralen Beitrag, indem sie das Sportangebot organisieren und darüber hinaus oft noch Übungsleitungen sowie Trainerinnen und Trainer zur Verfügung stellen.

Diese Angebote werden rege genutzt: Im Jahr 2008 zählten die 11 409 Sportvereine im Land nach Angaben des Landessportverbands insgesamt 3,77 Millionen Mitglieder. Damit ist etwa jeder dritte Baden-Württemberger Mitglied in einem Sportverein.

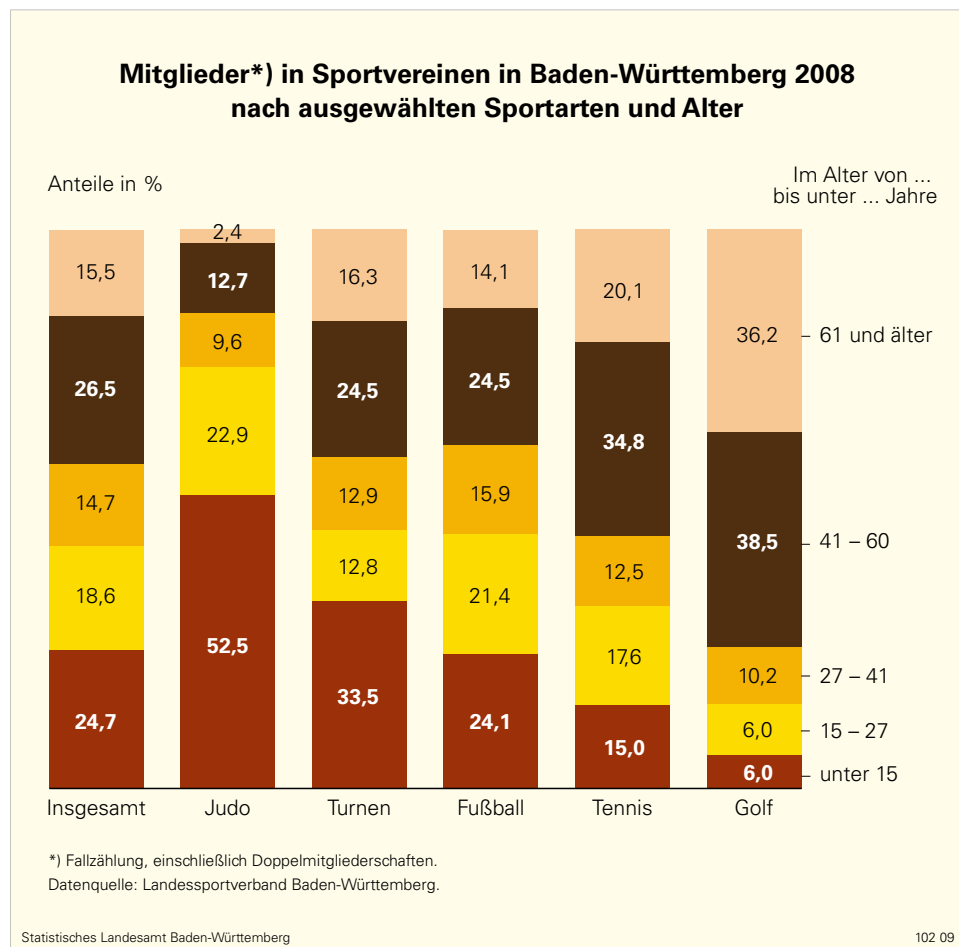
Seit 1990 hat sich die Zahl der in baden-württembergischen Sportvereinen Organisierten damit um fast 670 000 erhöht. Das entspricht einer Steigerung um knapp 22 %.

Turnen ist gemessen an der Zahl der Mitgliedschaften die beliebteste Sportart in Baden-Württemberg: 1,13 Millionen Menschen waren im Jahr 2008 Mitglied in einem Turnverein oder der Turnabteilung

größerer Vereine. An zweiter Stelle rangierte der Fußball mit gut 973 000 organisierten Sportlern. Mit großem Abstand folgte dahinter Tennis mit 315 000 Vereinsmitgliedern auf dem 3. Rang.

Die sportlichen Interessen sind zwischen den Geschlechtern allerdings recht unterschiedlich verteilt: Unter den Männern dominiert der Fußball. Gut jedes dritte männliche Sportvereinsmitglied gehört einem Fußballverein an. Unter den weiblichen Mitgliedern ist die Vorherrschaft des Turnens sogar noch deutlicher: 45 % der gemeldeten Mitglieder sind in einem Turnverein. Unter den Männern ist Turnen mit knapp 400 000 Mitgliedern die zweitbeliebteste Sportart. Frauenfußball hat an Popularität gewonnen und steht mit gut 130 000 Mitgliedern unter den organisierten Sportlerinnen an zweiter Stelle. Tennis ist die einzige Sportart, die bei beiden Geschlechtern denselben Rang – den 3. – einnimmt.

Schaubild 35





Etwa ein Viertel der Mitglieder ist jünger als 15 Jahre, das heißt knapp eine Million Kinder und Jugendliche in diesem Alter treiben Sport im Verein. Damit leisten die Sportvereine einen wichtigen Beitrag für die Sozialisation und Integration von Jugendlichen. Am anderen Ende der Alterspyramide stehen die Senioren. Gut 15 % der Mitglieder von Sportvereinen sind über 60 Jahre alt. Wenn auch – ebenso wie in allen anderen Altersgruppen – nicht alle dieser Mitglieder noch aktiv Sport betreiben, zeigt dies doch, dass sich ein großer Teil der Bevölkerung in höheren Altersjahren durch Sport fit hält. Die Zahl von rund 625 000 Mitgliedern entspricht immerhin einem Anteil von einem Viertel an der Zahl der Einwohner in dieser Altersgruppe.

9.2 Altersstruktur der Mitglieder nach Sportarten

In den einzelnen Sportarten ist die Altersverteilung allerdings sehr unterschiedlich. Der Fachverband Judo hat hierbei den höchsten Anteil jugendlicher Mitglieder im Alter von unter 15 Jahren. Über die Hälfte der in Vereinen organisierten Judoka zählen zu dieser Altersgruppe. Vergleichbare Anteile können nur noch die Sportarten Schwimmen mit 48 % und Karate mit 44 % aufweisen. Unter den größeren Fachverbänden besitzen die Schützen mit 4 % die geringste Jugendlichenquote, gefolgt vom Kegeln mit 5 % und Golf mit 6 %.

Gut 36 % der Mitglieder in Golfvereinen sind älter als 60 Jahre. Unter den Sportfachverbänden mit über 10 000 Mitgliedern weist kein anderer eine

vergleichbar hohe Quote aus. Bei den Sportarten Segeln und Schießen sind rund ein Viertel der Mitglieder in diesem Alter. Der geringste Anteil älterer Mitglieder ist in der Gruppe der größeren Verbände beim Karate mit nur 1 % zu finden. Nur wenig höher sind die Anteile im Judo mit 2 % sowie Badminton und Basketball mit jeweils 3 %.

Von den drei beliebtesten Sportarten hat das Turnen die jüngste Mitgliederstruktur. Ein Drittel der Mitglieder sind jünger als 15 Jahre. Einen großen Beitrag hierzu leisten die knapp 159 000 jüngsten Turnerinnen und Turner im Alter von sechs Jahren und darunter. Im Fußball ist immerhin fast jedes vierte Vereinsmitglied jünger als 15 Jahre. Beim Tennis ist jedes fünfte Vereinsmitglied älter als 60 Jahre. Besonders aktiv ist hier die Altersgruppe von 41 bis 60 Jahren, die über ein Drittel der Mitglieder in Tennisvereinen und -abteilungen stellt.

Die einzelnen Sportarten werden – aufgrund der zum Teil sehr ungleichen Altersstruktur ihrer Mitglieder – in unterschiedlichem Maße von der künftigen Alterung der Bevölkerung betroffen sein: Tendenziell gilt, dass vor allem diejenigen Sportarten mit einem demografisch bedingten Rückgang ihrer Mitgliederzahlen zu kämpfen haben, in denen die Mitglieder im Schnitt jung sind; denn der Anteil dieser Bevölkerungsgruppe wird weiter zurückgehen. Ganz anders sieht es aus heutiger Sicht für diejenigen Sportarten mit im Schnitt eher älteren Mitgliedern aus: Diese könnten von der künftigen Entwicklung profitieren, weil trotz zurückgehender Gesamtbevölkerung die Zahl älterer Menschen ansteigen wird.



10. Folgen für die Sozialversicherung

10.1 Drei-Generationen-Verbund

10.2 Heraufsetzen des Renteneintrittsalters

10.3 Perspektiven für das Gesundheitswesen

10. Folgen für die Sozialversicherung

10.1 Drei-Generationen-Verbund

Gravierende Auswirkungen des demografischen Wandels, die sich mit Modellrechnungen auch heute schon ermitteln lassen, zeigen sich in der gesetzlichen Sozialversicherung. Dass der Generationen- bzw. Solidarvertrag, wonach die Erwerbstätigen die noch nicht Erwerbstätigen, also Kinder und Jugendliche, sowie die nicht mehr Erwerbstätigen, also Rentner und Pensionäre, gegen wichtige Daseinsrisiken absichern sollen, nicht in der bisherigen Form aufrechterhalten werden kann, legt der künftige Verlauf von Alten- und Jugendquotient nahe. Was verbirgt sich hinter diesen statistischen Kennzahlen?

Heute kommen etwa 43 Personen im Alter von 60 und mehr Jahren auf 100 Personen im erwerbsfähigen Alter. Bis 2050 wird sich aus heutiger Sicht dieser sogenannte Altenquotient auf etwa 84 60-Jährige und Ältere zu je 100 Erwerbspersonen

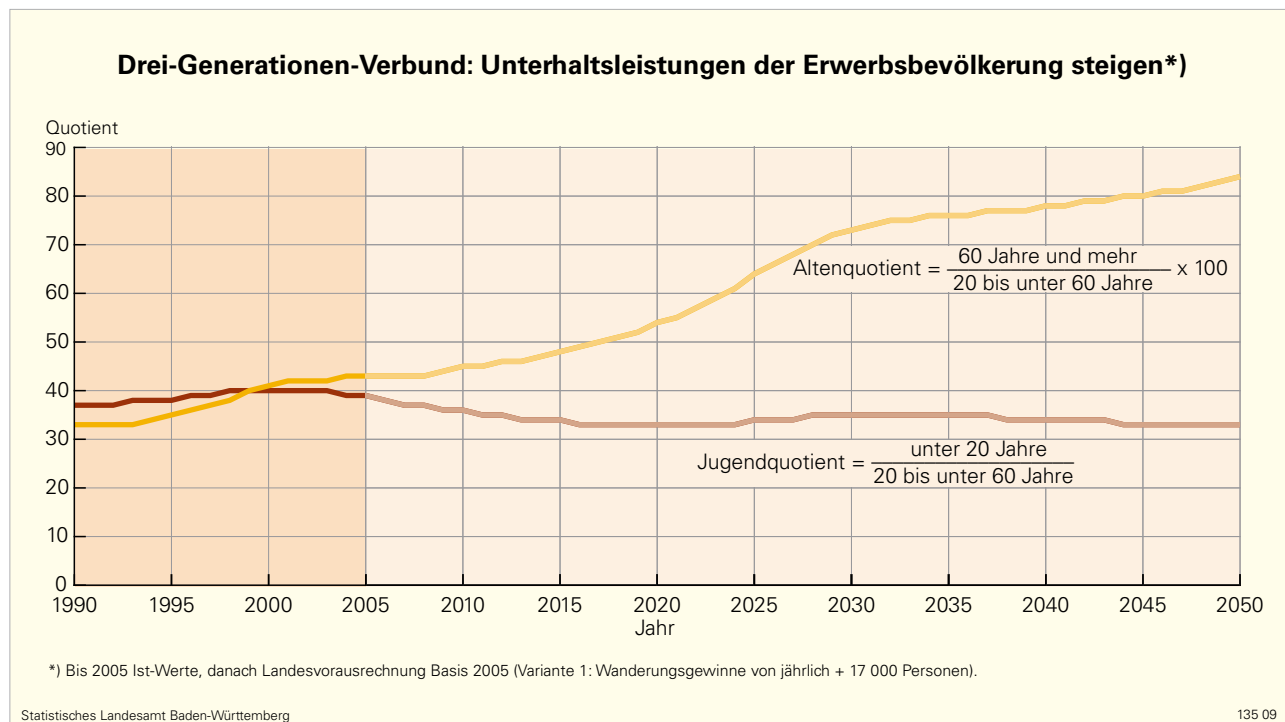
praktisch verdoppeln. Auf der anderen Seite kommen heute ca. 37 unter 20-Jährige auf 100 Personen im erwerbsfähigen Alter. In den nächsten Jahrzehnten wird dieser Jugendquotient auf Werte zwischen 33 und 35 absinken.

Zusammen genommen heißt dies, dass die Finanzierungslasten heute für etwa 80 Personen im noch nicht bzw. nicht mehr erwerbsfähigen Alter von 100 Erwerbspersonen getragen werden. Im Jahr 2050 werden die Unterhaltsleistungen für 117 noch nicht oder nicht mehr Erwerbsfähige von 100 Erwerbspersonen getragen werden müssen. Als Bismarck 1889 die Gesetzliche Rentenversicherung in Kraft treten ließ, kamen auf einen Rentner sieben Erwerbstätige. Heute liegt das Verhältnis bei 1 zu etwa 2,5. Bereits ab 2040 rechnen wir mit einem Verhältnis von einem Rentner zu 1,4 Erwerbstätigen.

10.2 Heraufsetzen des Renteneintrittsalters

In der Diskussion um den Erhalt bzw. die Weiterentwicklung unseres Alterssicherungssystems

Schaubild 36





spielt das Renteneintrittsalter eine wichtige Rolle. Gegenwärtig liegt das tatsächliche Renteneintrittsalter im Durchschnitt bei etwa 61 Jahren, das gesetzliche Rentenalter bei 65 Jahren. Würde das faktische Rentenalter bei 65 Jahren liegen, ergäbe der Altenquotient im Jahre 2050 ein Verhältnis von 60 Rentnern zu 100 Erwerbspersonen.

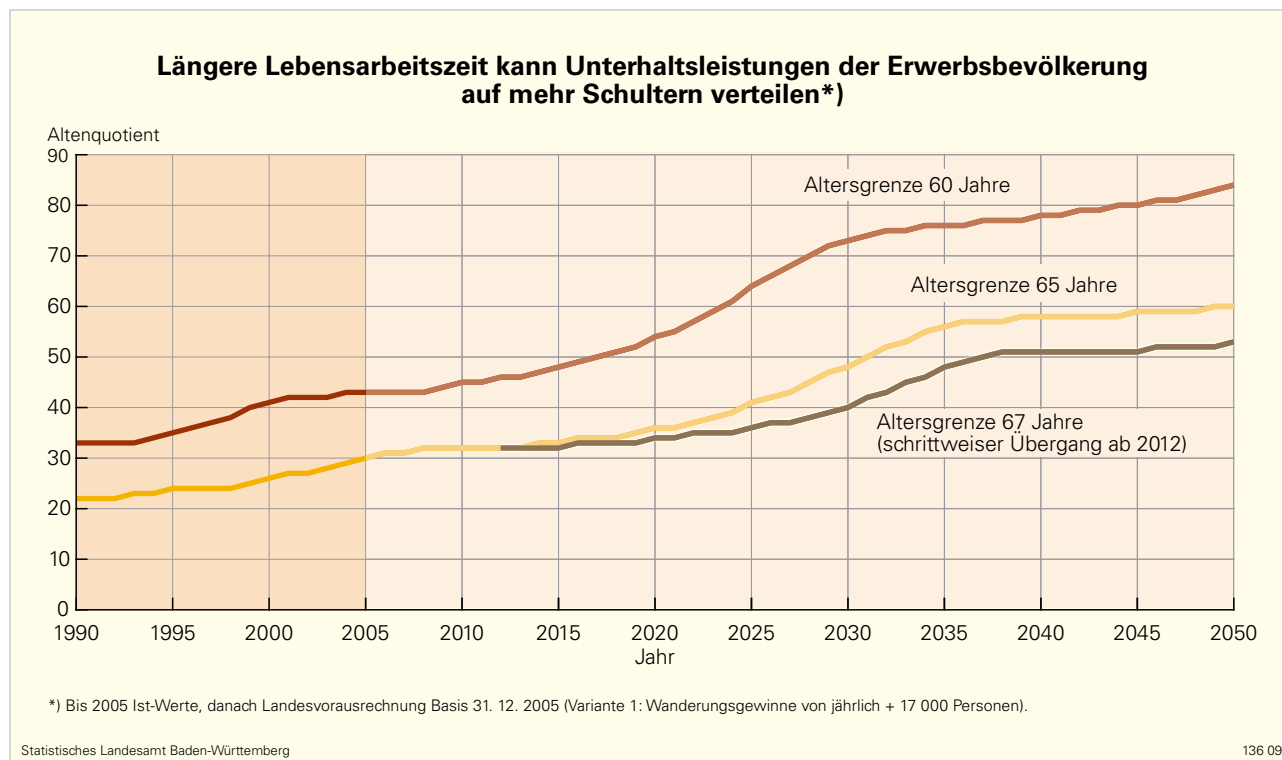
Die Heraufsetzung des Renteneintrittsalters hätte den doppelten Effekt, dass die Beschäftigten rund vier Jahre länger Sozialversicherungsbeiträge entrichten und erst vier Jahre später Leistungen beziehen würden. Wenn der Jugendquotient von 30 unter 20-Jährigen je 100 Erwerbspersonen hinzuge-rechnet wird, hieße dies, dass im Jahre 2050 dann 100 Erwerbspersonen die Finanzierungsverantwortung für 90 noch nicht und nicht mehr Erwerbs-fähige tragen müssten.

Damit wäre bei einer auf 65 Jahre verlängerten Altersgrenze die Erwerbsbevölkerung künftig stets größer als die Zahl der zu unterhaltenden Nichterwerbspersonen.

Ein schrittweises Umsteigen bis 2029 auf eine Altersgrenze von 67 Jahren, wie es gesetzlich bereits vorgesehen ist, würde die Zunahme des Zahlenverhältnisses von nicht mehr Erwerbsfähigen zur Erwerbsbevölkerung etwas weiter bremsen, aber nicht vermeiden. Um das Jahr 2025 kämen dann auf 100 Erwerbspersonen rund 36 nicht mehr erwerbsfähige Personen, im Jahre 2050 wären es 100 zu 53. Dies könnte ein Generationenvertrag möglicherweise noch leisten, wenn auch sicherlich eine ganze Reihe anderer Stellschrauben verändert werden müssten.

Bei dieser Betrachtungsweise ist freilich zu beachten, dass es sich hier lediglich um demografische Quotienten handelt. Sie können nicht einfach mit Belastungsquoten im ökonomischen Sinne gleichgesetzt werden. Dennoch liefern diese Ergebnisse wichtige Anhaltspunkte über die Probleme, mit denen künftig nicht nur die erwerbstätige Generation rechnen muss, sondern auch diejenigen, die von ihr im Rahmen eines Drei-Generationen-Verbundes ökonomisch unterhalten werden müssen.

Schaubild 37



10.3 Perspektiven für das Gesundheitswesen

Auch für das Gesundheitswesen wird die Alterung der Bevölkerung immer größere Herausforderungen mit sich bringen. Mit steigendem Lebensalter nehmen nicht allein Krebserkrankungen zu, sondern auch Leiden wie Diabetes, Osteoporose, Schlaganfall und nicht zuletzt Demenz. Zwar können die Menschen mit einem im Schnitt immer längeren und über lange Zeit in guter Gesundheit verbrachten Leben rechnen. Die steigende Lebenserwartung wird aber auch dazu führen, dass künftig vor allem immer mehr ältere Menschen mit chronischen Krankheiten eine gute Behandlung benötigen werden.

Im Durchschnitt sind für jeden Einwohner Deutschlands 2 870 Euro für die Vorsorge, Behandlung, Rehabilitation und Pflege von Erkrankungen und Unfallschädigungen im Jahre 2006 angefallen. Dabei sind diese Kosten für ältere Menschen im Schnitt deutlich höher als für jüngere. So betragen diese für einen 30- bis unter 45-jährigen Mann nur gut ein Fünftel der Kosten wie für einen 65- bis unter 85-jährigen. Besonders stark schlagen die Krankheitskosten bei den Hochbetagten zu Buche.

Schaubild 38

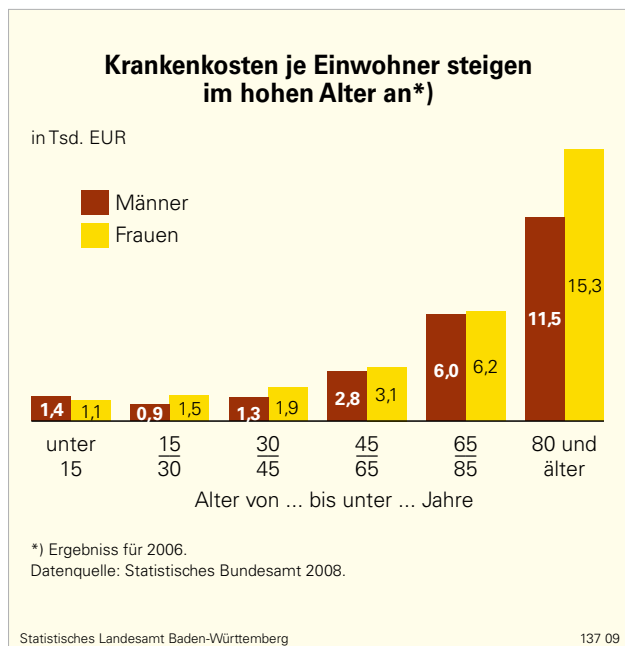
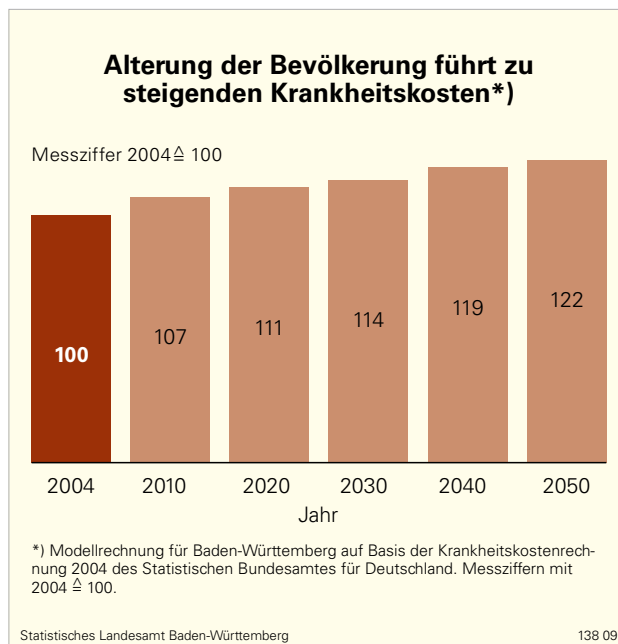


Schaubild 39



Sie liegen bei den Männern rund achtmal so hoch wie bei unter 15-jährigen Jungen und bei den hochbetagten Frauen gut dreizehnmal so hoch wie bei unter 15-jährigen Mädchen. Das bedeutet, dass die demografische Entwicklung allein durch die Zunahme der Zahl älterer Menschen zu einer Erhöhung der Krankheitskosten führen würde, wenn nicht gleichzeitig erfolgreiche strukturelle Kostenreduzierungsmaßnahmen getroffen werden.

Überträgt man die Krankheitskosten je Einwohner nach Altersgruppen auf Baden-Württemberg und rechnet sie modellhaft mit den künftigen Veränderungen der Jahrgangsstärken in der Bevölkerung fort, so könnten die Krankheitskosten insgesamt in den nächsten Jahrzehnten stetig ansteigen, obwohl die Einwohnerzahl bereits in wenigen Jahren zurückgehen wird. Es bleibt allerdings zu bedenken, dass die demografische Entwicklung nur ein Faktor von vielen ist. Weitere Faktoren sind besonders die gesetzlichen Regelungen im Gesundheitswesen, der medizinische und medizintechnische Fortschritt sowie die Angebots- und Nachfragestrukturen des „Gesundheitsmarktes“. Und diese Faktoren können zusammen durchaus größere Auswirkungen auf die Krankheitskosten besitzen als die Bevölkerungsentwicklung.



11. Pflegebedürftigkeit und Pflegekräfte

- 11.1 Aktuelle Situation
- 11.2 Pflegerisiko nach Altersgruppen
- 11.3 Künftige Entwicklung der Pflegebedürftigenzahl insgesamt
- 11.4 Künftige Entwicklung der Pflegebedürftigenzahl nach Pflegearten
- 11.5 Künftiger Entwicklung des Bedarfs an Pflegekräften

11. Pflegebedürftigkeit und Pflegekräfte

11.1 Aktuelle Situation

Eine tief greifende Konsequenz der absehbaren demografischen Veränderung betrifft auch den Bereich der Pflegebedürftigkeit und die Sicherung der Pflegemöglichkeiten. Im Dezember 2007 waren 237 000 Personen in Baden-Württemberg pflegebedürftig im Sinne des Pflegeversicherungsgesetzes. Bezogen auf die gesamte Bevölkerung bedeutet dies, dass 2,2 % der rund 10,7 Millionen Bürgerinnen und Bürger des Landes Leistungen aus der Pflegekasse erhalten, bei den über 65-Jährigen ist das in etwa jeder Zehnte (194 000).

Innerhalb des Landes variieren die Anteile pflegebedürftiger Menschen erheblich. Am geringsten sind diese in den Landkreisen Böblingen und Ludwigsburg, wo 17 Personen je 1 000 Einwohner pflegebedürftig waren. Der Stadtkreis Pforzheim und der Neckar-Odenwald-Kreis wiesen dagegen mit 31 bzw. 34 pflegebedürftigen Menschen je 1 000 Einwohner die höchsten Anteile auf.

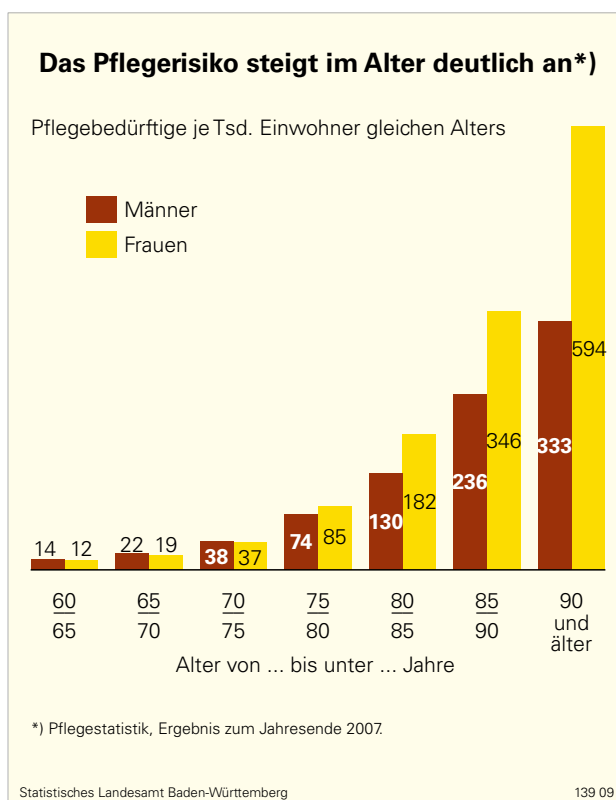
In den ländlichen Regionen ist der Anteil der Pflegebedürftigen, die zu Hause von Angehörigen gepflegt werden, höher als in den städtischen Regionen. In den Landkreisen werden knapp 46 % der Pflegebedürftigen zu Hause ohne professionelle Hilfe betreut. In den Stadtkreisen trifft dies nur auf knapp 41 % der Pflegebedürftigen zu. In den Landkreisen waren auch nur etwa 35 % der pflegebedürftigen Menschen in Pflegeheimen untergebracht. In den Stadtkreisen trifft dies auf 40 % der Pflegebedürftigen zu. Dies deutet darauf hin, dass der Familienzusammenhalt auf dem Land größer als in städtischen Gebieten ist.

11.2 Pflegerisiko nach Altersgruppen

Das Risiko, im Alter pflegebedürftig zu werden, wächst im hohen Alter stark an. Von den 85- bis

unter 90-jährigen Männern war durchschnittlich knapp ein Viertel pflegebedürftig, bei den gleichaltrigen Frauen sogar mehr als ein Drittel. Ab dem 75. Lebensjahr sind Frauen häufiger pflegebedürftig als Männer. Das hängt auch damit zusammen, dass Frauen – nach dem Tod des durchschnittlich älteren Partners – häufig alleine leben und deshalb im Falle ihrer eigenen Pflegebedürftigkeit stärker auf professionelle Pflege angewiesen sind als Männer, die im Bedarfsfall vielfach von ihren oftmals jüngeren Partnerinnen gepflegt werden können.

Schaubild 40



11.3 Künftige Entwicklung der Pflegebedürftigenzahl insgesamt

Bestehen auch künftig die heutigen Risiken, im Alter pflegebedürftig zu werden, so würde sich die Zahl der Pflegebedürftigen aller Altersgruppen bis 2030 um etwa die Hälfte auf dann 348 000



erhöhen. Sollte das Pflegerisiko aufgrund des medizinischen Fortschritts sinken – wofür einiges spricht –, dann könnte aber dieser pflegefallsenkende Effekt dadurch kompensiert werden, dass die Lebenserwartung weiter zunimmt, also noch mehr Menschen ein hohes Alter erreichen. Möglicherweise würde sich die Pflegebedürftigkeit lediglich im Lebensablauf in ein höheres Alter verschieben. Aber selbst eine Verringerung der Pflegehäufigkeiten würde in den nächsten Jahren aufgrund der steigenden Zahl älterer und alter Menschen zu einer deutlichen Zunahme der Zahl Pflegebedürftiger führen.

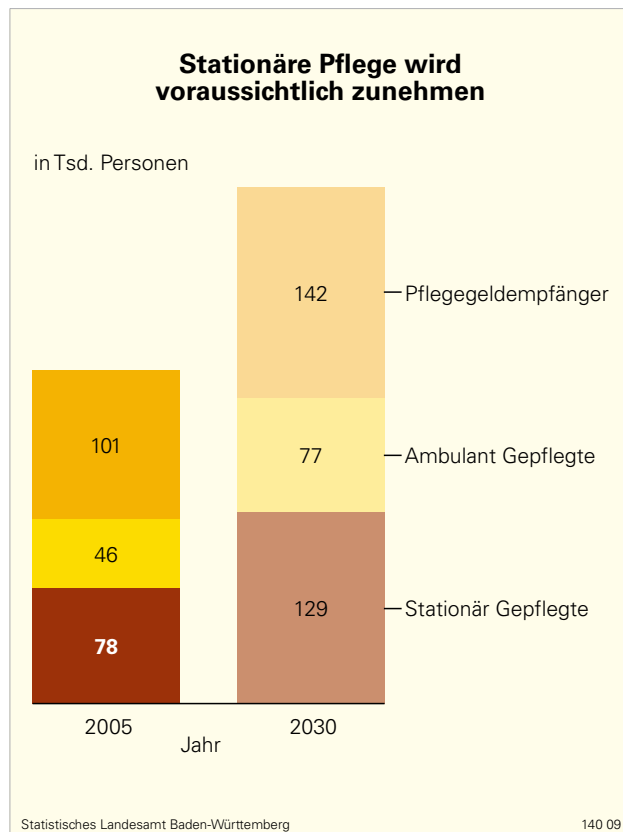
11.4 Künftige Entwicklung der Pflegebedürftigenzahl nach Pflegearten

Heute werden etwa zwei Drittel der Pflegebedürftigen zu Hause versorgt, ein Drittel stationär in Heimen. Wird in einer Modellrechnung unterstellt, dass die Pflegehäufigkeiten konstant bleiben werden

und die familiäre Pflege genauso verfügbar sein wird wie heute, würde sich die Zahl der stationär Pflegebedürftigen bis 2030 um rund 50 000 Personen gegenüber 2005, dem Basisjahr der Vorausschätzung, auf etwa 129 000 erhöhen. Die Zahl der durch ambulante Pflegedienste zu Versorgenden würde bis 2030 um zwei Drittel auf ca. 77 000 ansteigen, die Zahl der Pflegegeldempfänger auf etwa 142 000 Personen.

Angesichts der Tatsache, dass sich die Haushalts- und Familienstrukturen ändern, muss aber damit gerechnet werden, dass die alten Menschen künftig weniger Unterstützungsleistungen aus dem unmittelbaren Familienkreis erwarten können als heute. Es ist davon auszugehen, dass das Pflegepotenzial insbesondere durch Töchter und Schwiegertöchter schrumpfen wird, weil die Zahl der hier in Frage kommenden Frauen künftig nur wenig höher liegt als heute. Zudem wird der Anteil der älteren Pflegebedürftigen, die kinderlos sind bzw. die ohne Partner leben, voraussichtlich zunehmen, sodass das Pflegepotenzial durch Ehepartner und Kinder ebenfalls sinken dürfte. Wenn die Erwerbsquote von Frauen kontinuierlich steigen sollte, werden Töchter und Schwiegertöchter weniger für häusliche Pflegeleistungen zur Verfügung stehen. Daher ist zu erwarten, dass die bislang in den Familien geleisteten Pflegeleistungen zunehmend auf außerfamiliäre Einrichtungen übertragen werden müssen.

Schaubild 41

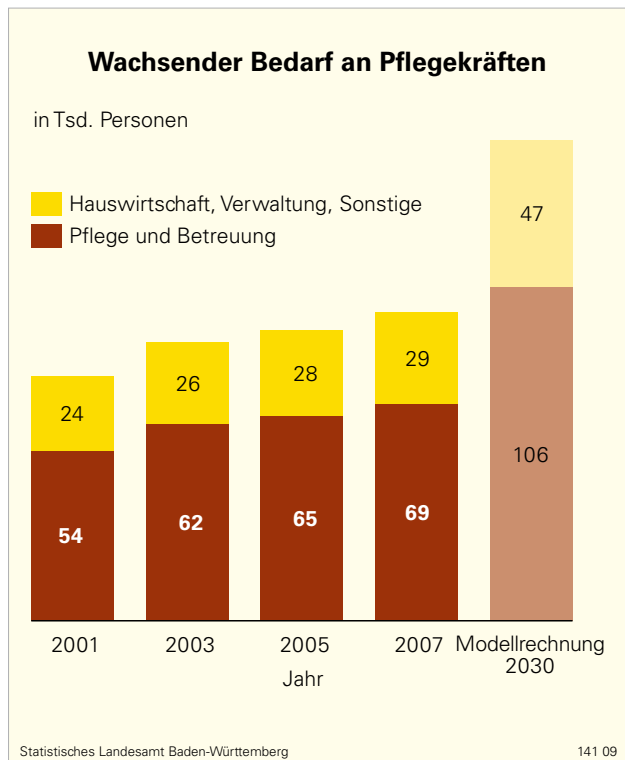


11.5 Künftige Entwicklung des Bedarfs an Pflegekräften

Für die Versorgung der 131 000 Pflegebedürftigen in den stationären und ambulanten Pflegeeinrichtungen Baden-Württembergs standen zum Jahresende 2007 landesweit rund 98 000 Beschäftigte zur Verfügung.

Darunter waren 39 000 Vollzeitbeschäftigte, 59 000 Personen waren Teilzeitbeschäftigte. In den stationären Einrichtungen waren 73 400 Personen beschäftigt, in den ambulanten Einrichtungen wurden

Schaubild 42



24 400 Beschäftigte gezählt. 85 % der Beschäftigten in den Pflegeeinrichtungen sind Frauen.

Ausgehend von der Zahl der hochgerechneten Pflegebedürftigen, die von ambulanten und stationären Einrichtungen versorgt werden, lässt sich modellhaft der mögliche zukünftige Bedarf an Pflegekräften ermitteln. Werden die heutigen Versorgungsstrukturen für die kommenden 25 Jahre fortgeschrieben, läge der Personalbedarf an Pflegekräften und anderem Pflegepersonal im Jahre 2030 um mehr als die Hälfte höher als zurzeit. Dieser Trend könnte noch verstärkt werden, wenn aufgrund eines schrumpfenden familiären Pflegepotenzials mehr Pflegeleistungen von dem ambulanten und/oder stationären Bereich erbracht werden müssen. Gleichzeitig bedeutet das, dass sich hier künftig weitere beachtliche Beschäftigungschancen eröffnen dürften.



12. Mobilität, Motorisierungsgrad und Pkw-Bestand

12.1 Mobilität heute und morgen

12.2 Motorisierungsgrad in den Stadt- und Landkreisen

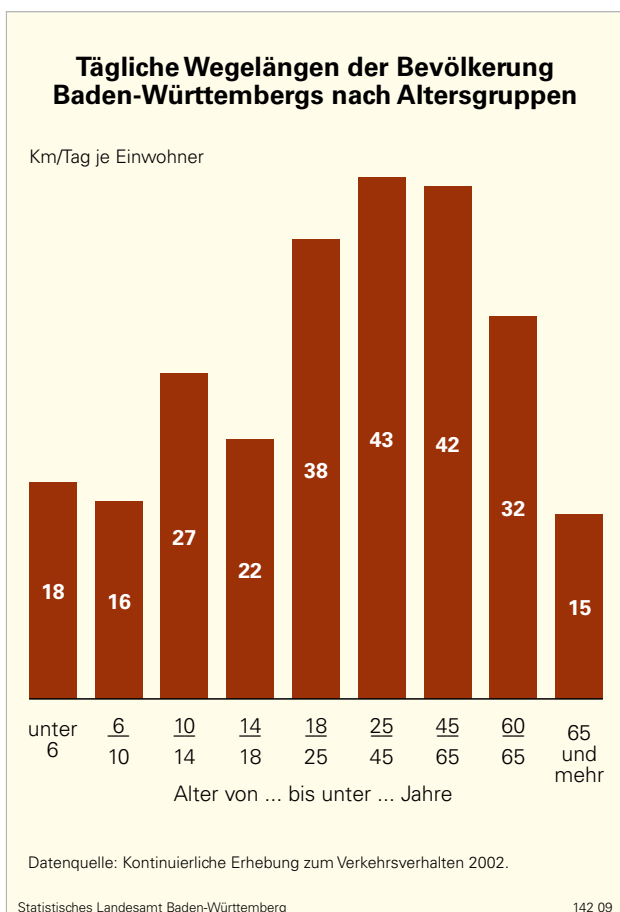
12.3 Künftige Entwicklung des Pkw-Bestands

12. Mobilität, Motorisierungsgrad und Pkw-Bestand

12.1 Mobilität heute und morgen

Baden-Württemberg hat heute eine sehr mobile Bevölkerung. Im Durchschnitt legt jeder Einwohner des Landes innerhalb Baden-Württembergs fast 12 000 km zurück – pro Tag durchschnittlich 33 km zu Fuß, per Fahrrad, im Pkw, mit einem motorisierten Zweirad oder mit dem Öffentlichen Personennahverkehr (ÖPNV). Der deutlich größte Teil dieser Wegstrecke (61 %) wird mit dem Pkw bzw. Motorrad durchfahren. Allerdings weist diese Mobilität ein ausgeprägtes Altersprofil auf. Die täglich längsten Wegstrecken mit 43 bzw. 42 km bewältigen die 25- bis unter 45-Jährigen und die 45- bis unter 60-Jährigen. Dagegen sind es bei den 65-Jährigen und Älteren 15 km täglich.

Schaubild 43



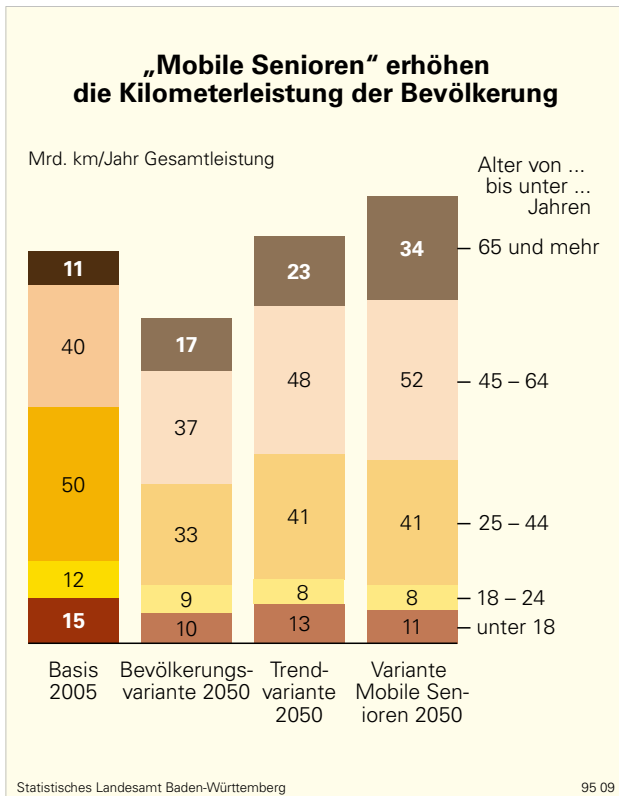
Für die künftige Entwicklung des Verkehrsaufkommens spielt die weitere Bevölkerungsentwicklung eine wichtige Rolle. Wird in einer sogenannten „Bevölkerungsvariante“ unterstellt, dass die aktuellen Mobilitätsstrukturen auch künftig gelten werden, so führt die demografische Entwicklung bis zum Jahr 2050 dazu, dass die gesamte Verkehrsleistung – parallel dazu auch der motorisierte Individualverkehr – um fast 17 % niedriger läge als heute. Jeder Baden-Württemberger würde dann durchschnittlich rund 11 100 km im Jahr zurücklegen. Diese Erwartung ergibt sich daraus, dass in Zukunft die Zahl älterer und alter Menschen, die täglich kürzere Wegstrecken als Jüngere bewältigen, deutlich ansteigen wird. Der demografische Wandel hätte also unter diesen Bedingungen einen dämpfenden Effekt.

Es ist aber eher unwahrscheinlich, dass die Mobilitätsstrukturen bleiben werden wie bisher. Deshalb wurde in einer zweiten Vorausschätzungsvariante angenommen, dass sich das Mobilitätsverhalten entsprechend dem Trend der letzten Jahre bis zum Jahr 2024 entwickeln wird; für die Zeit nach 2024 wird wieder von gleich bleibenden Verhältnissen im Verkehrsbereich ausgegangen. Nach dieser „Trendvariante“ würde sich die Verkehrsleistung in Baden-Württemberg bis zum Jahr 2050 um fast 4 % auf knapp 132 Milliarden Personen-Kilometer erhöhen. Im Vergleich zur „Bevölkerungsvariante“ wäre dann mit einer steigenden Verkehrsleistung zu rechnen.

Eine Erklärung für diese Tendenz liefert ein Blick in die Vergangenheit: Hier zeigt sich nämlich, dass heute wesentlich mehr Personen selber am Lenkrad sitzen, anstatt mitzufahren. Dieser Wechsel vom Mitfahrer zum Fahrer gilt für alle Altersgruppen, besonders ausgeprägt aber für die Senioren. Immer mehr Senioren verfügen über einen Führerschein und einen Pkw und nutzen diesen dann auch verstärkt. Da die Familien immer kleiner und die Einpersonenhaushalte immer zahlreicher werden, gibt es auch weniger Gelegenheiten, in einem Pkw mitzufahren.



Schaubild 44



Wird zusätzlich zum Trend der letzten Jahren berücksichtigt, dass die Mobilität der Senioren deutlich stärker zunehmen könnte als in der Vergangenheit (+50 %), so wäre die gesamte Verkehrsleistung im Vergleich zu den beiden anderen Varianten erheblich höher: Die Verkehrsleistung der Senioren läge mit 34 Milliarden Personen-Kilometern mehr als dreimal so hoch wie im Basisjahr 2005. Trotzdem legen die Senioren in diesem Modell im Durchschnitt immer noch eine geringere tägliche Wegstrecke zurück als die übrigen Altersklassen.

12.2 Motorisierungsgrad in den Stadt- und Landkreisen

In Baden-Württemberg waren im Jahr 2006 rund 5,55 Millionen Privat-Pkw zugelassen. Daraus

ergibt sich eine Pkw-Dichte von etwa 638 privat zugelassenen Pkw bezogen auf 1 000 erwachsene Personen. Von den 44 Stadt- und Landkreisen Baden-Württembergs weist der Zollernalbkreis mit 725 privaten Pkw je 1 000 Erwachsenen den höchsten Motorisierungsgrad auf. Die mit Abstand niedrigste Pkw-Dichte haben die Stadtkreise Freiburg im Breisgau und Heidelberg mit 408 bzw. 410 privaten Pkw je 1 000 Erwachsenen.

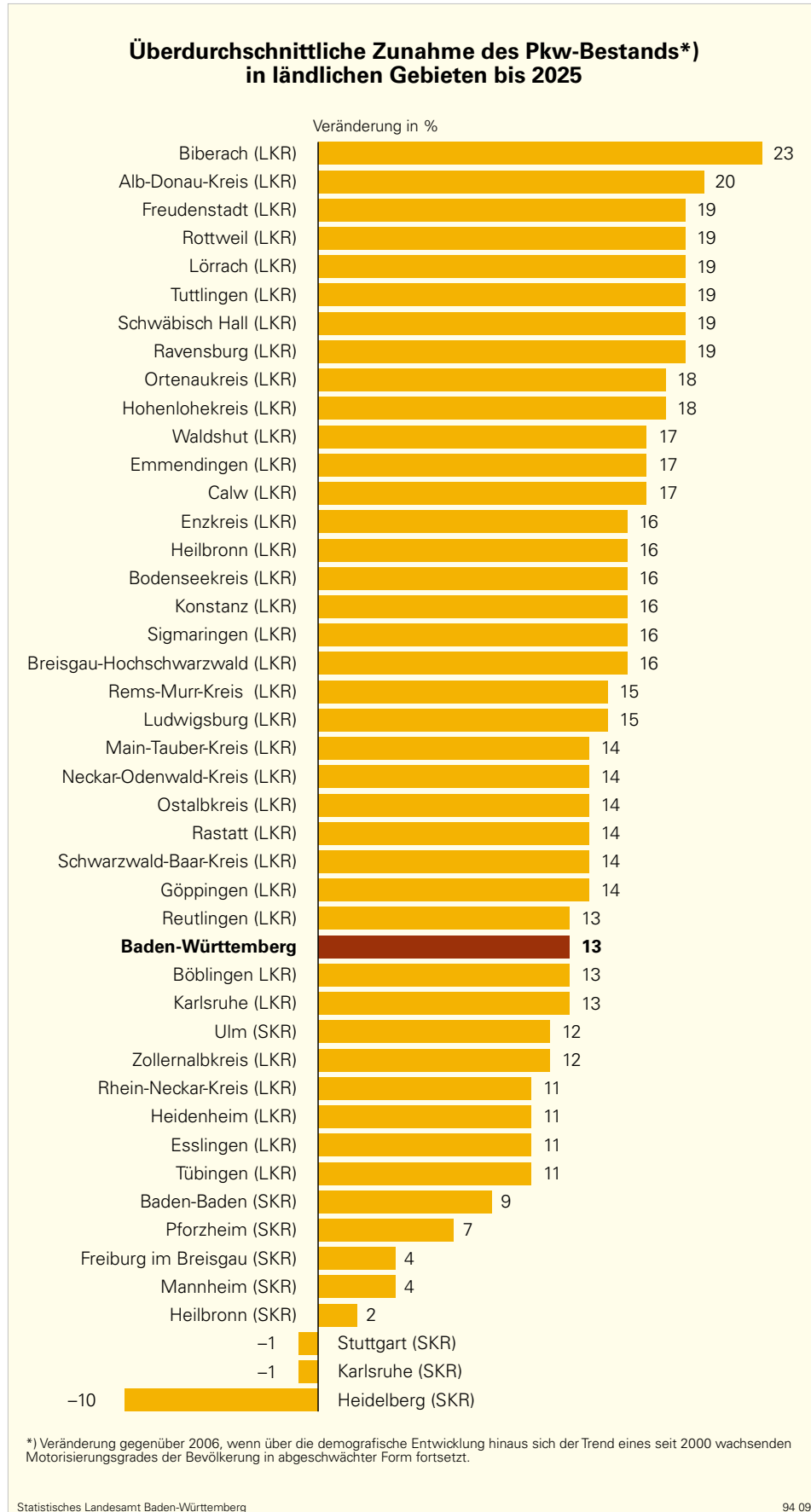
Ursächlich für den niedrigen Motorisierungsgrad in den Städten ist, dass hier eine höhere Arbeitsplatzzentralität herrscht, es eine tendenziell bessere Ausstattung des ÖPNV gibt und hier überproportional Bevölkerungsgruppen leben, die – wie Ausländer und Studierende – in der Regel einen geringeren Motorisierungsgrad aufweisen.

12.3 Künftige Entwicklung des Pkw-Bestands

Landesweit könnte sich die Zahl der privat zugelassenen Pkw bis zum Jahr 2025 auf 6,28 Millionen erhöhen. Dies bedeutet ein Plus von knapp 730 000 Fahrzeugen (+ 13%). Am stärksten würde der Bestand an privaten Pkw im Landkreis Biberach ansteigen. In den Stadtkreisen würde sich demgegenüber der Pkw-Bestand bis 2025 entweder deutlich schwächer erhöhen als im Landesdurchschnitt oder es wäre sogar – wie in den Städten Heidelberg, Karlsruhe und Stuttgart – mit einem leichten Rückgang zu rechnen.

Ausgangspunkt dieser Vorausrechnungen ist zum einen die Entwicklung der Erwachsenenbevölkerung, wie sie sich wiederum aus unseren jüngsten Bevölkerungsvorausrechnungen bis zum Jahr 2025 ergibt. Zum anderen wird davon ausgegangen, dass sich der Motorisierungsgrad in den Stadt- und Landkreisen der Tendenz nach wie in den vergangenen Jahren entwickeln wird.

Schaubild 45





13. Bevölkerungsentwicklung in Deutschland

13.1 Gesamtbevölkerung und deren Altersstruktur

13.2 Bevölkerungsentwicklung in den Bundesländern seit der Wiedervereinigung

13.3 Voraussichtliche Bevölkerungsentwicklung in den Bundesländern

13.4 Altersstrukturen 2050 in den Bundesländern



13. Bevölkerungsentwicklung in Deutschland

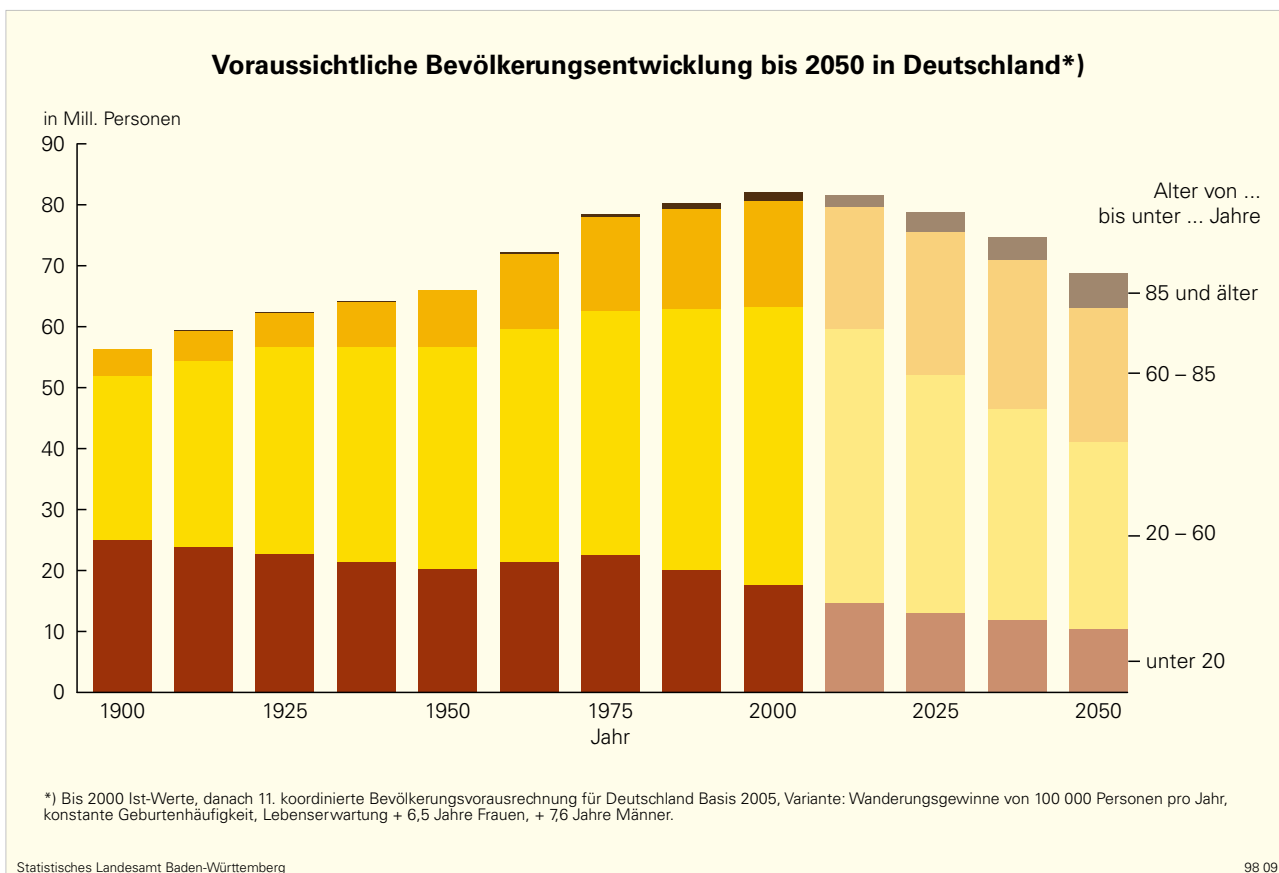
13.1 Gesamtbevölkerung und deren Altersstruktur

Ähnlich wie Baden-Württemberg weist auch Deutschland ein anhaltend niedriges Geburtenniveau auf. Bereits seit 1972 sterben im heutigen Bundesgebiet mehr Menschen als Kinder geboren werden. Der Anstieg der Bevölkerungszahl, der zwischen Mitte der 70er- und Mitte der 80er-Jahre zeitweise unterbrochen war, ergab sich durch Wanderungsgewinne aus dem Ausland. Durch die deutlich schwächer besetzten jungen Jahrgänge und die steigende Lebenserwartung ist die Bevölkerung Deutschlands bereits erheblich „gealtert“. Schon 1998 trat die historische Zäsur ein, dass in Deutschland mehr 60-Jährige und Ältere lebten als unter 20-Jährige.

In den nächsten Jahrzehnten wird die Bevölkerungszahl in Deutschland aller Voraussicht nach deutlich zurückgehen – bis 2030 auf möglicherweise nur noch etwa 77,2 Millionen Einwohner. Dies wäre ein Bevölkerungsverlust von ca. fünf Millionen Menschen. Langfristig könnte die Einwohnerzahl bis zum Jahr 2050 auf etwa 68,7 Millionen Menschen abnehmen – also fast 14 Millionen weniger als heute.

Während um 1900 noch fast die Hälfte der Bevölkerung unter 20 Jahre alt war, ist dies heute nur noch jeder Fünfte. Im Jahr 2050 wird der Bevölkerungsanteil der nachwachsenden Generation voraussichtlich lediglich noch bei rund 15 % liegen. Bereits um 2030 würden fast 37 % der Bundesbürger 60 Jahre oder älter sein. Heute liegt ihr Bevölkerungsanteil bei einem Viertel. Schon in 20 Jahren dürften die 60-Jährigen und Älteren doppelt so stark in der Bevölkerung vertreten sein wie die unter 20-Jährigen.

Schaubild 46





13.2 Bevölkerungsentwicklung in den Bundesländern seit der Wiedervereinigung

In den neuen Bundesländern ist der Bevölkerungsrückgang bereits heute ein erhebliches Problem. Seit der Wiedervereinigung hat Sachsen-Anhalt rund 16 % seiner früheren Einwohner verloren. In Mecklenburg-Vorpommern, Thüringen und Sachsen fielen die Bevölkerungsrückgänge nicht viel geringer aus. Massive Abwanderungen und ein drastischer Geburtenrückgang vor allem in der ersten Hälfte der 90er-Jahre, haben diese Entwicklung verursacht und zugleich für eine ungünstige Ausgangssituation im Hinblick auf die künftige demografische Entwicklung in Ostdeutschland gesorgt.

1976 und 1982 bis 1984) vor allem arbeitsmarktbedingt zurückgegangen. Der stärkste Zuwachs wurde 1990 erzielt, als im Zuge der Wiedervereinigung die Bevölkerungszahl binnen eines Jahres um 203 000 Personen angestiegen ist.

13.3 Voraussichtliche Bevölkerungsentwicklung in den Bundesländern

Im Bundesgebiet würde die Bevölkerungszahl bis 2050 um rund 16 % abnehmen, wenn wir davon ausgehen, dass jährlich 100 000 Menschen mehr aus dem Ausland zuwandern als dorthin fortziehen. Deutlich geringer könnte der Bevölkerungsrückgang

Schaubild 47

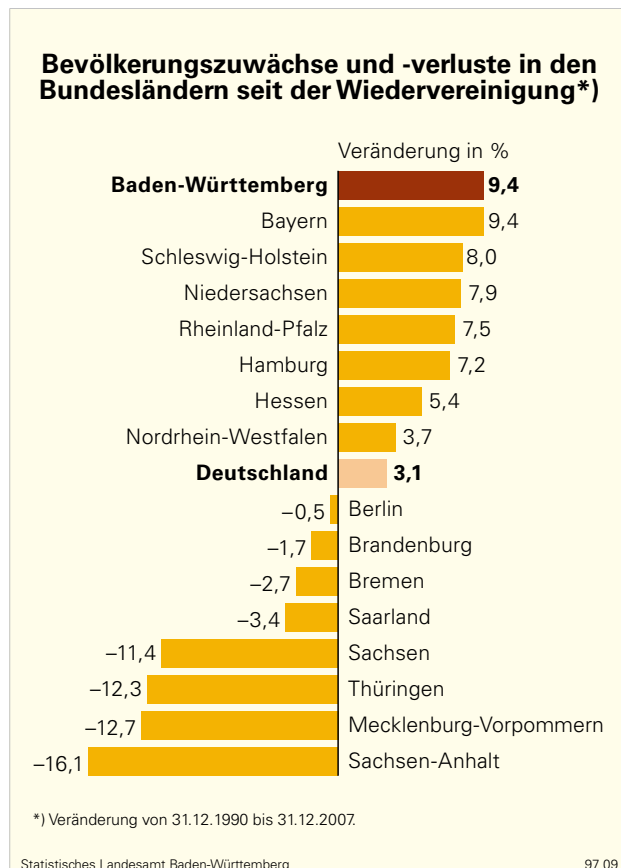
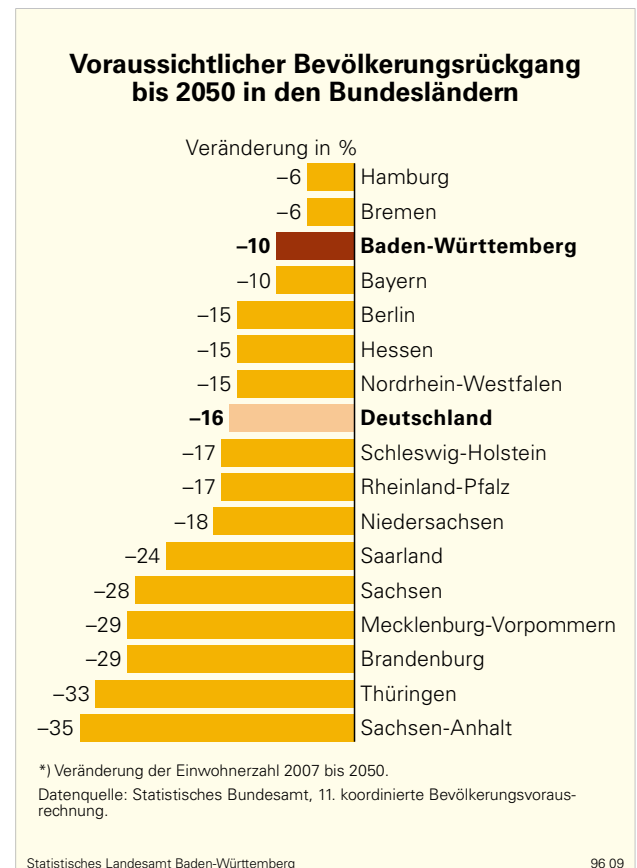


Schaubild 48



Demgegenüber haben die meisten westdeutschen Bundesländer – allen voran Baden-Württemberg gemeinsam mit Bayern – seither eine rasante Aufwärtsentwicklung erlebt. Die Einwohnerzahl Baden-Württembergs ist lediglich in sechs Jahren (1974 bis

in den Stadtstaaten Hamburg und Bremen sowie in Baden-Württemberg und Bayern ausfallen. Dagegen ist in den ostdeutschen Ländern mit einer weiteren starken Abwärtsentwicklung der Einwohnerzahlen zu rechnen. So würden Sachsen-Anhalt

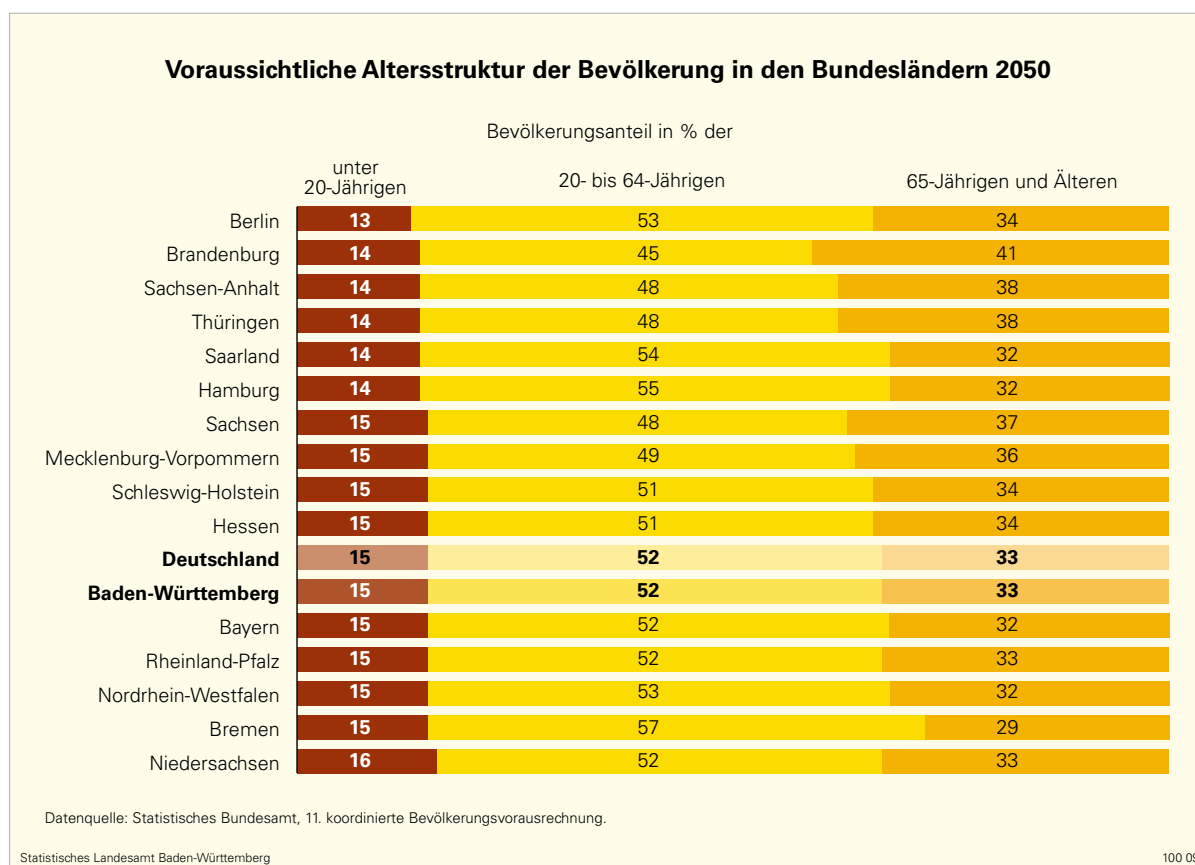
und Thüringen aus heutiger Sicht bis 2050 etwa ein Drittel ihrer derzeitigen Einwohnerzahl verlieren.

13.4 Altersstrukturen 2050 in den Bundesländern

In allen Regionen Deutschlands erwarten wir einen erheblichen Alterungsprozess der Bevölkerung. Das Land Brandenburg würde im Jahr 2050 mit rund 41 % den bundesweit höchsten Anteil an 65-jäh-

rigen und älteren Menschen haben. In den nord-, west- und süddeutschen Flächenländern läge ihr Bevölkerungsanteil dann jeweils bei rund einem Drittel. Erhebliche Unterschiede dürften sich künftig in den Anteilen der Erwerbsbevölkerung ergeben. Während in den Flächenländern des früheren Bundesgebietes sowie in den Stadtstaaten Hamburg und Bremen der Anteil der 20- bis unter 65-Jährigen 2050 bei teilweise deutlich über 50 % der Bevölkerung läge, würde er in den ostdeutschen Ländern unter die Marke von 50 % fallen.

Schaubild 49





14. Globale Bevölkerungsentwicklung

14.1 Voraussichtliche Entwicklung der Weltbevölkerung

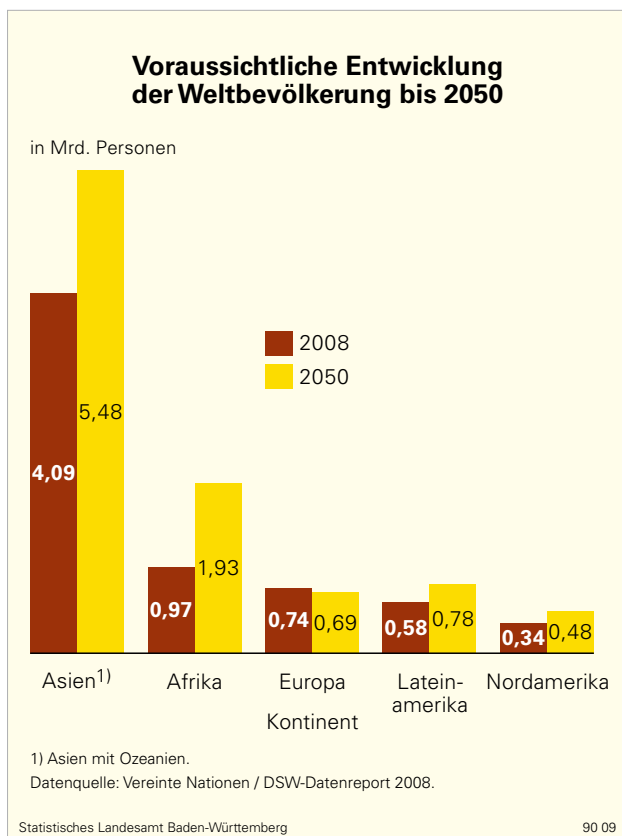
14.2 Künftige Alterung der Bevölkerung in Europa

14. Globale Bevölkerungsentwicklung

14.1 Voraussichtliche Entwicklung der Weltbevölkerung

Die aktuellen Bevölkerungsprojektionen der Vereinten Nationen zeigen auf, dass wahrscheinlich noch vor Mitte dieses Jahrhunderts über 9 Milliarden Menschen auf der Erde leben werden. Heute sind es etwa 6,7 Milliarden. Der jährliche Zuwachs entspricht der Bevölkerung Deutschlands – rund 82 Millionen Menschen! Diesen Vorausrechnungen liegt die Annahme zugrunde, dass die durchschnittliche Kinderzahl pro Frau von derzeit 2,6 weltweit bis 2050 stetig auf etwa 2 Kinder pro Frau absinken wird – doch aus heutiger Sicht wird der Rückgang der Geburtenzahlen in den einzelnen Ländern mit heute noch hohen Kinderzahlen eher langsamer und nicht einheitlich verlaufen.

Schaubild 50



Der größte Teil der Menschen wird auch in Zukunft in Asien leben. Die mit ca. vier Milliarden Menschen bevölkerungsreichste Region der Erde könnte bis 2050 ihre Bevölkerungszahl – ähnlich wie Lateinamerika – um etwa ein Drittel steigern. Am größten ist das Wachstumspotenzial des afrikanischen Kontinents: Bis 2050 wird sich die Bevölkerung Afrikas voraussichtlich auf annähernd zwei Milliarden Menschen verdoppeln. Dagegen wird Europa der einzige Kontinent sein, dessen Bevölkerungszahl bis 2050 zurückgehen wird.

Innerhalb Europas könnte sich die Europäische Union etwas günstiger entwickeln: Die Bevölkerungszahl der 27 EU-Mitgliedsstaaten wird nach Berechnungen des Statistischen Amtes der Europäischen Gemeinschaften (EUROSTAT) von derzeit 495 Millionen auf knapp 521 Millionen im Jahr 2035 ansteigen und anschließend bis zum Jahr 2060 schrittweise auf etwa 506 Millionen zurückgehen. Die regionale Entwicklung innerhalb der Gemeinschaft wird aber sehr unterschiedlich verlaufen: Zwischen 2008 und 2060 wird für 13 Mitgliedstaaten ein Bevölkerungsanstieg und für 14 Mitgliedstaaten ein -rückgang ermittelt. Das größte Bevölkerungswachstum wurde für Zypern (+ 66 %), Irland (+ 53 %), Luxemburg (+ 52 %), das Vereinigte Königreich (+ 25 %) sowie Schweden (+ 18 %) errechnet und die stärksten Rückgänge für Bulgarien (-28 %), Lettland (- 26 %), Litauen (- 24 %), Rumänien (- 21 %) und Polen (- 18 %). Für Deutschland wird ein Minus von 14 % erwartet.

14.2 Künftige Alterung der Bevölkerung in Europa

Die Bevölkerung in der EU wird in den nächsten Jahrzehnten stetig älter, insbesondere aufgrund der weiterhin geringen Geburtenhäufigkeit und einer steigenden Zahl von älteren Menschen. Dieser Alterungsprozess wird aller Voraussicht nach in allen Mitgliedstaaten stattfinden. Es wird erwartet, dass der Anteil der älteren Menschen (65 Jahre und älter) im Jahr 2060 in Luxemburg, im Vereinigten Königreich und in Dänemark mit Werten um 25 %



noch am niedrigsten liegen wird, dagegen in den osteuropäischen Staaten Polen, der Slowakischen Republik und in Rumänien mit 35 bzw. 36 % am höchsten sein wird. Der Anteil Deutschlands dürfte mit 32,5 % etwas über dem EU-Durchschnitt (30 %) liegen.

Aufgrund der stetigen Alterung der Bevölkerung wird sich der sogenannte Altersquotient, d.h. die Bevölkerung im Alter von 65 und mehr Jahren bezogen auf die Bevölkerung im arbeitsfähigen Alter, in der EU von derzeit 25 % bis zum Jahr 2060 auf voraussichtlich 53 % mehr als verdoppeln. Anders ausgedrückt,

es wird damit gerechnet, dass 2060 nur zwei Personen im arbeitsfähigen Alter auf jeweils eine Person im Alter von 65 Jahren oder darüber kommen werden; derzeit beträgt dieses Verhältnis 4 zu 1. Es wird erwartet, dass dieser Altersquotient in Bulgarien, der Tschechischen Republik, Lettland, Litauen, Polen, Rumänien, Slowenien und der Slowakischen Republik mit Werten von über 60 % am höchsten liegen wird; in Dänemark, Irland, Zypern, Luxemburg und dem Vereinigten Königreich könnte diese Relation mit weniger als 45 % noch relativ günstig ausfallen. In Deutschland dürfte sich diese Quote von derzeit 30 % bis 2060 annähernd verdoppeln (59 %).

Schaubild 51

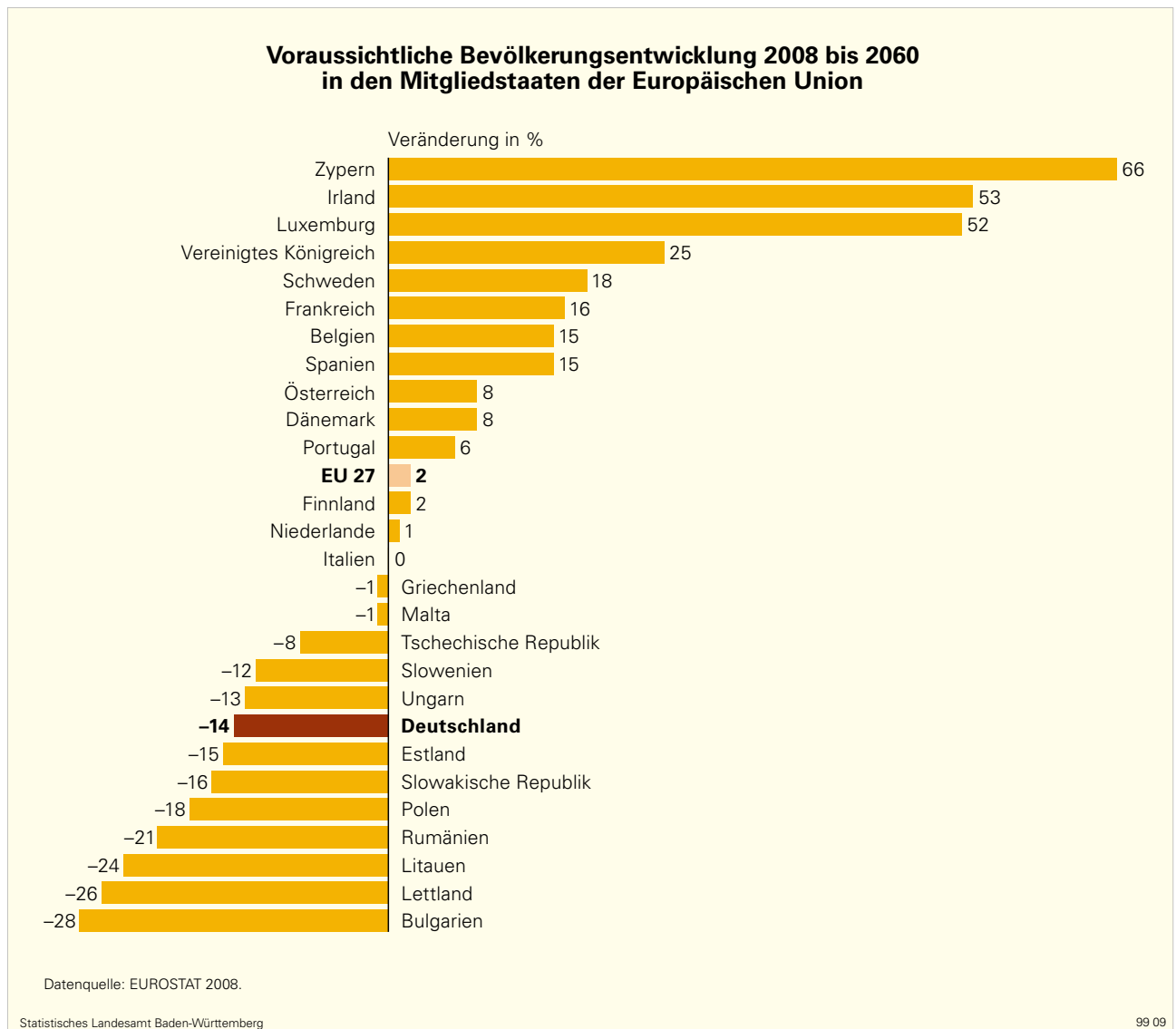
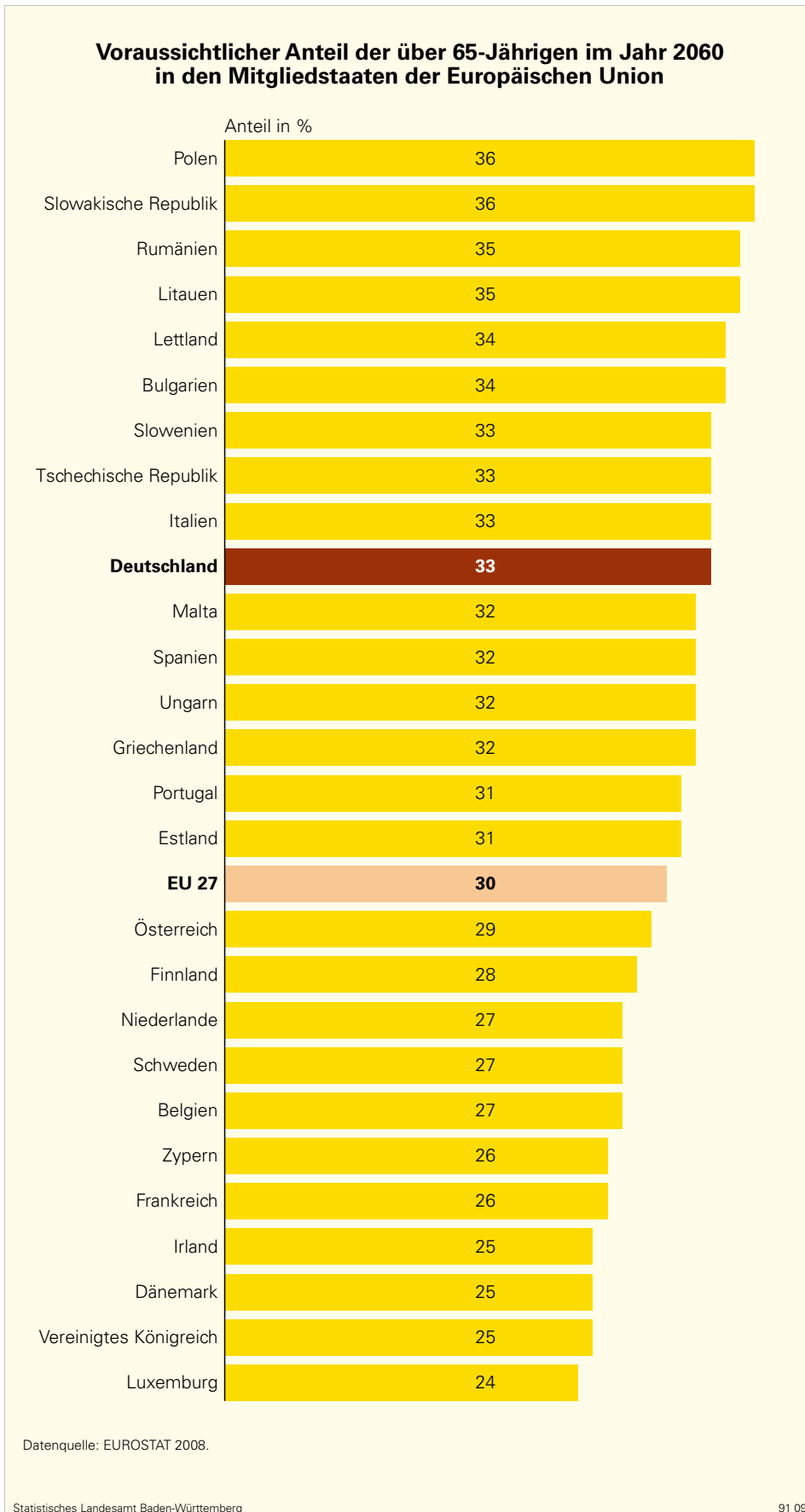
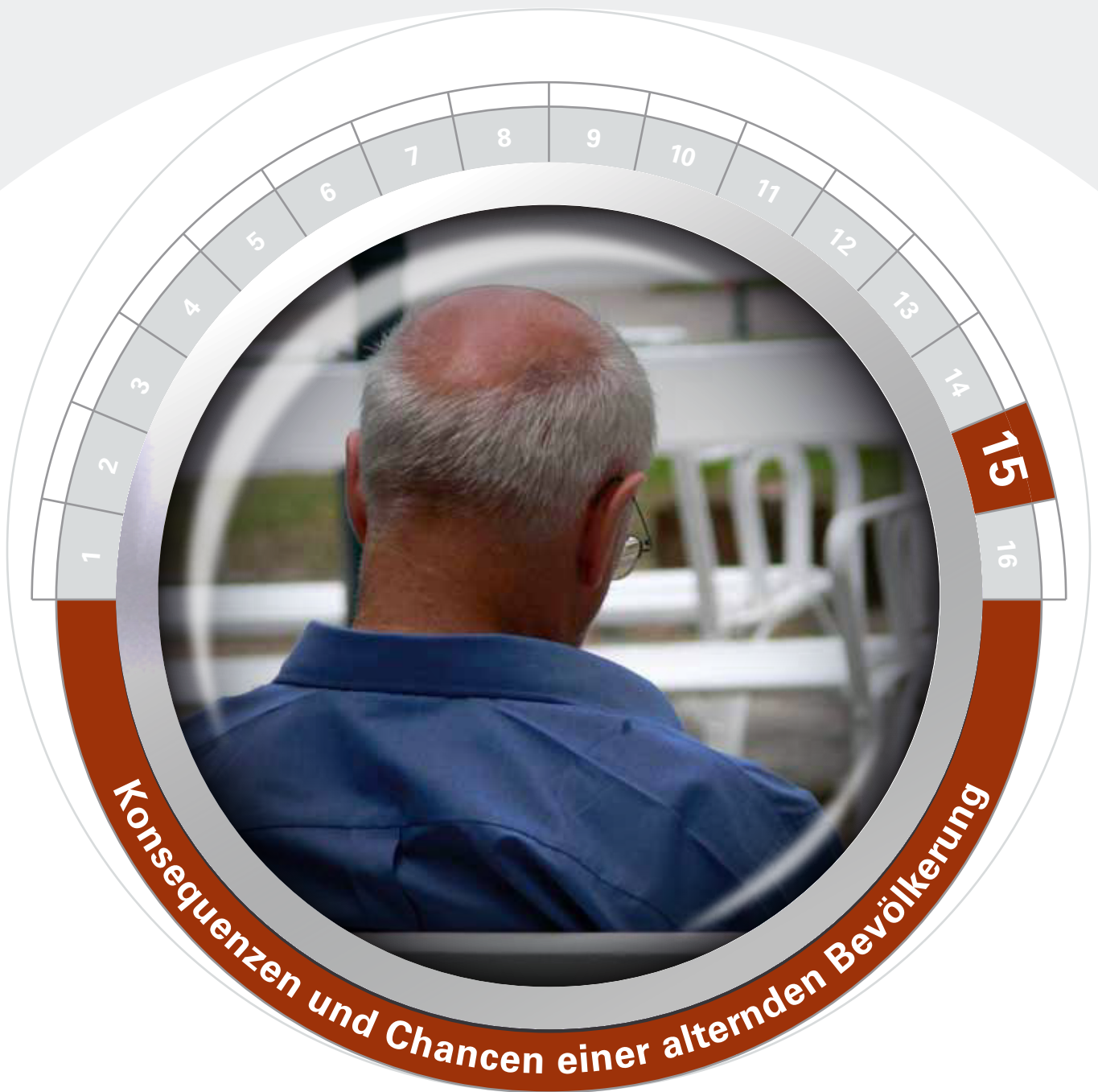


Schaubild 52





15. Konsequenzen und Chancen einer alternden Bevölkerung

15. Konsequenzen und Chancen einer alternden Bevölkerung

Ein afrikanisches Sprichwort sagt: „Die beste Zeit, einen Baum zu pflanzen, war vor 20 Jahren. Die zweitbeste ist jetzt.“

Die Entwicklung der Bevölkerungszahlen und -strukturen reicht mit ihren Auswirkungen in viele gesellschaftspolitische Handlungsfelder hinein. Häufig werden diese Auswirkungen erst allmählich sichtbar und spürbar. In diesem Moment sind jedoch die zugrunde liegenden demografischen Vorgänge nicht mehr kurzfristig aufzuhalten oder umzukehren, weil es sich hier um langfristig wirksame Prozesse handelt. Deshalb ist es auch für die heutigen Planungs- und Gestaltungsaufgaben unerlässlich, sich rechtzeitig auf die sich abzeichnenden Veränderungen einzustellen – auch wenn das Jahr 2030 oder gar 2050 in weiter Ferne liegt.

Allerdings ist dabei eine Bewertung des demografischen Wandels als „Schreckensszenario“ ebenso fehl am Platz wie seine Nichtkenntnisnahme. Die Bevölkerung wird nämlich nicht immer nur deshalb älter, weil die Geburtenhäufigkeit zu gering ist, sondern weil die Lebenserwartung der Menschen stetig ansteigt. Die Menschen leben nicht nur länger, sie leben auch länger gesund. Aus der Gerontologie ist bekannt, dass ein 65-Jähriger von heute den Gesundheitszustand eines 58-Jährigen von vor 30 Jahren besitzt. Wir haben also sieben gesunde Jahre gewonnen. Weil sich damit wesentliche Merkmale des Altersbegriffs deutlich verändert haben, kann die Auffassung dessen, was „Alter“ bedeutet, nicht in der bisher üblichen Form bestehen bleiben. Es bedarf einer gesellschaftlich akzeptierten Neudefinition des Altersbegriffs.

Welche weiteren Schlussfolgerungen lassen sich heute ziehen, welche Chancen eröffnet der demografische Wandel?

- Selbst angesichts des drastischen Geburtenrückgangs in den 70er-Jahren hat unsere Ge-

sellschaft es viele Jahre weitgehend vermieden, sich mit steuernden Maßnahmen zur Geburtenförderung zu beschäftigen. Hier findet sich ein zentraler Ansatzpunkt, die Folgen der Alterung zumindest auf längere Sicht abzumildern. Da das Geburtenverhalten von sehr unterschiedlichen Faktoren beeinflusst wird, greift man aber zu kurz, wenn sich die Überlegungen nur auf ökonomische und materielle Aspekte beziehen. Vielmehr sind jungen Paaren vor allem auch bessere Rahmenbedingungen zu schaffen, damit sie Familie und Beruf vereinbaren können. Und es geht auch um die Wertschätzung von Kindern – das Bewusstsein dafür, dass Kinder ein „Reichtumsfaktor“ sind und kein „Armutsfaktor“.

- Es wird in Zukunft weniger Schüler geben, die gesamte nachwachsende Generation wird zahlenmäßig kleiner. Daraus erwächst auch die Chance, schulische und berufliche Ausbildung qualitativ weiterzuentwickeln, aber ebenso die Notwendigkeit, dafür zu sorgen, dass diese nachwachsenden Jahrgänge mit einer leistungsfähigen und zukunftsorientierten Ausbildung ins Erwerbsleben eintreten können, um in einem stärker globalisierten Wettbewerb zu bestehen. Darüber hinaus wird es zusehends wichtiger, die heute sichtbaren Bildungsnachteile von Migrantenkindern abzubauen, um auf diese Weise Bildungsreserven besser auszuschöpfen.
- Angesichts niedrigerer Kinderzahlen im Betreuungsalter, rückläufiger Schülerzahlen und deutlich steigender Zahlen Pflegebedürftiger müssen die Kapazitäten der jeweiligen Infrastruktureinrichtungen qualitativ wie quantitativ angepasst werden.
- Die Befunde zur künftigen Entwicklung der Erwerbsbevölkerung führen zu dem Schluss, dass zum einen wachstumsbremsende Auswirkungen einer schrumpfenden Erwerbspersonenzahl durch eine höhere Erwerbsbeteiligung aufgefangen werden. Besonderer Handlungsbedarf besteht darin, die Erwerbsbeteiligung qualifizierter ausgebildeter Frauen zu stärken, ohne gleichzeitig eine



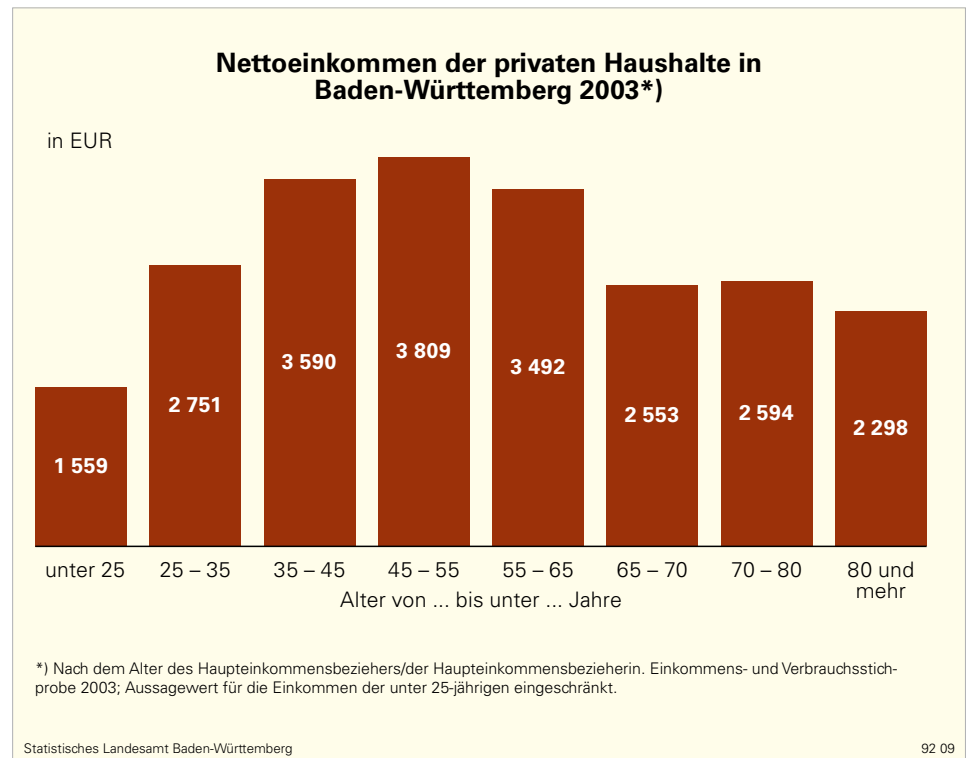
hohe Kinderlosigkeit in Kauf nehmen zu müssen. Hinzu käme eine bessere Bildungsintegration von Migranten mit dem Ziel, dass sie in verstärktem Maße qualifizierte Berufe ausüben können.

- Nicht nur die Bevölkerung insgesamt, auch die Erwerbstätigen werden im Schnitt immer älter. Dies wird oftmals als Problem angesehen, da Ältere weniger flexibel und nicht so belastbarer seien.

Tatsächlich gibt es aber keinen wissenschaftlichen Nachweis, dass die Menschen im Alter zwischen 50 und 60 Jahren weniger produktiv wären als jüngere (Prof. Dr. Axel Börsch-Supan). Zwar nimmt mit zunehmendem Alter die körperliche Leistungsfähigkeit ab, die aber in einer Wissensgesellschaft eine geringere Bedeutung hat. Dafür steigen mit zunehmendem Alter die Erfahrung, die Menschenkenntnis und das Organisationswissen. Es gilt diese Potentiale – gepaart mit einer verbesserten Fort- und Weiterbildung gerade im höheren beruflichen Alter und im Hinblick auf einen möglichen Facharbeitermangel – in Zukunft stärker zu nutzen.

- Wenn die Menschen länger leben, dann geben sie auch mehr Geld aus. Sie fragen eine ganze Reihe von Gütern und Dienstleistungen nach, die sie bisher nicht oder nicht in diesem Umfang in Anspruch genommen haben. Hier eröffnen sich also neue Wachstumschancen, beispielsweise im Bereich der Gesundheitsdienstleistungen, aber auch für die Gestaltung der Freizeit sind steigende Ausgaben zu erwarten. Denn die Älteren verfügen über ein beacht-

Schaubild 53



liches Kaufkraftpotential: Das Nettoeinkommen eines Haushalts in Baden-Württemberg, dessen Haupteinkommensbezieher zwischen 65 und 80 Jahre alt ist, liegt nicht einmal ein Zehntel unter dem eines Haushalts mit einem Haupteinkommensbezieher im Alter von 25 bis 35 Jahre. Und ein Haushalt, dessen Haupteinkommensbezieher zwischen 55 und 65 Jahre alt ist, verfügt über ein Nettoeinkommen, das immerhin um gut ein Viertel über dem eines „jungen Haushalts“ liegt. Es können deshalb diejenigen Unternehmer vom demografischen Wandel profitieren, die den Konsumgewohnheiten älterer Menschen Rechnung tragen und generationengerechte Produkte entwickeln.

- Die Menschen werden nicht nur älter, sie sind auch meist länger in einer guten körperlichen und geistigen Verfassung. Viele Ältere sind deshalb verstärkt bereit, ihre Zeit, ihre Tatkraft und ihre Kreativität in Sportvereinen, Bürgerstiftungen, in die Jugendarbeit und in zahlreichen anderen Initiativen einzubringen. Dieses freiwillige Engagement könnte das Miteinander der älteren und der jüngeren Generation fördern.



16. Spezielle Angebote des Statistischen Landesamtes zum demografischen Wandel und Anhang

- 16.1 Demografie-Spiegel – Ein Angebot des Statistischen Landesamtes
- 16.2 Familienfreundlichkeit – Serviceangebote der Familienforschung
- 16.3 Demografische Zäsuren
- 16.4 Fachbegriffe und Methoden

16. Spezielle Angebote des Statistischen Landesamtes zum demografischen Wandel und Anhang

16.1 Demografie-Spiegel – ein Angebot des Statistischen Landesamtes

Der demografische Wandel hat nicht zuletzt für die Kommunen erhebliche Konsequenzen. Aus diesem Grund wurde im Auftrag der Staatsrätin für Demografischen Wandel und für Senioren im Staatsministerium, Prof. Dr. Claudia Hübner, vom Statistischen Landesamt Baden-Württemberg unter Beteiligung des Städtetages Baden-Württemberg und des Gemeindetages Baden-Württemberg ein Demografie-Spiegel entwickelt.

Seit Mai 2008 steht auf der Homepage des Statistischen Landesamtes unter www.statistik-bw.de/Demografie-Spiegel dieses neue Informationsangebot zur Analyse des demografischen Wandels für alle Gemeinden in Baden-Württemberg zur Verfügung. Fragestellungen rund um das demografische Profil einer Gemeinde werden dort anhand von Grafiken, Karten und Tabellen dargestellt.



Dazu gehören Themenfelder wie „Familienfreundliches Wohnen“, „Familie und Beruf“, „Wirtschaft“, „Bildung und Qualifikation“ sowie Angaben zu den zentralen Fragen der demografischen Entwicklung:

- Wie verändert sich die Einwohnerzahl bis 2025?
- Wie stark ist die Kommune von Wachstum oder Schrumpfung betroffen?
- Für welche Altersgruppen ist die Kommune besonders attraktiv?

16.2 Familienfreundlichkeit – Serviceangebote der Familienforschung Baden-Württemberg

Familienfreundlichkeit hat sich in Zeiten gravierender demografischer Umbrüche und einer breiten gesellschaftlichen Bildungsdiskussion zu einem wesentlichen Standortfaktor entwickelt – sowohl im Wettbewerb der Unternehmen um qualifizierte Fachkräfte als auch im zunehmenden Wettbewerb der Kommunen als Wohn- und Wirtschaftsstandort. Gefragt sind kreative Ideen und eine gezielte strategische und fachliche Unterstützung in der Planung und Umsetzung von Maßnahmen. Die Familienforschung Baden-Württemberg bietet ein breites Angebot an Beratungs- und Serviceleistungen für Kommunen und Unternehmen, die ihr familienfreundliches Profil weiter schärfen wollen:

- die „RegioKonferenzen für Familienfreundlichkeit“ zum Erfahrungsaustausch für Regionen, Landkreise und die dortigen Entscheidungsträger und Fachvertreter,
- die „Zukunftsforen Familien, Kinder & Kommune“ für die Information und Sensibilisierung der lokalen Akteure in Städten und Gemeinden,
- die „Zukunftswerkstätten Familienfreundliche Kommune“ für die Entwicklung und Umsetzung familienfreundlicher Maßnahmen mit direkter Beteiligung der Bürgerschaft und
- das „Kompetenzzentrum Beruf & Familie Baden-Württemberg“ als Informations- und Beratungsangebot für Unternehmen, Kammern und Wirtschaftsförderung.

16.3 Demografische Zäsuren



16.4 Fachbegriffe und Methoden

Alten- und Jugendquotient

Bei Fragestellungen rund um unser Alterssicherungssystem werden der Alten- und Jugendquotient als bevölkerungsstatistische Indikatoren für die „Belastung“ der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter (20 bis unter 60 Jahre) durch die Finanzierungsverantwortung für die Bevölkerung im noch nicht erwerbsfähigen Alter (unter 20-Jährige) und im nicht mehr erwerbsfähigen Alter (60 Jahre und älter) genutzt. Rechnerisch wird beim Altenquotienten die Zahl der 60-Jährigen und älteren auf 100 Personen im Alter von 20 bis unter 60 Jahren bezogen, beim Jugendquotienten die Zahl der unter 20-Jährigen auf 100 Personen im Alter von 20 bis unter 60 Jahren. Diese Altersgrenzen orientieren sich daran, dass zum einen die Erwerbsbeteiligung der unter 20-Jährigen sehr niedrig ist und zum anderen das durchschnittliche Rentenzugangsalter bei etwa 60 Jahren liegt. Für Alternativrechnungen wird häufig auch eine Altersgrenze von 65 Jahren zu Grunde gelegt.

Bevölkerungsvorausrechnungen

Der Zweck von Bevölkerungsvorausrechnungen besteht darin, Orientierungspunkte über mögliche, auf heutigen Erkenntnissen beruhende Entwicklungen von Zahl und Struktur der Bevölkerung zu liefern. Sie stellen eine wesentliche Grundlage dar, zum Beispiel für Planungen im gesamten Bildungsbereich, für Einschätzungen zum künftigen Erwerbspersonenpotenzial sowie für die Renten-, Gesundheits- und Sozialpolitik (hier besonders auch für ältere Menschen). Diese Vorausrechnungsergebnisse können zudem auch möglichen Handlungsbedarf in den verschiedenen Bereichen von Gesellschaft und Politik schon heute signalisieren.

Bevölkerungsvorausrechnungen können allerdings nur Gültigkeit unter den ihnen zugrunde gelegten Annahmen beanspruchen. Diese Annahmen betref-

fen die künftige Entwicklung der Geborenen- und Gestorbenenanzahlen sowie der Zahl der Zu- und Fortzüge (Wanderungen). Sie dürfen daher nicht als vermeintliche „punktgenaue Vorhersagen“ missverstanden werden. Es handelt sich hier um „Wenn – Dann“-Aussagen. Dabei erweist sich gerade in Zeiten sprunghafter Veränderungen die Festlegung von Annahmen zur künftigen Entwicklung von Geburtenhäufigkeit, Sterblichkeit und Wanderungsbewegungen als besonders schwierig.

Rechnerisch werden Bevölkerungsvorausrechnungen als altersjahrgangswise Fortschreibung einer nach Alter und Geschlecht gegliederten Ausgangsbevölkerung durchgeführt. Dabei erfolgt für jedes Vorausrechnungsjahr eine Einrechnung der zuvor getroffenen Annahmen zu den Geborenen- und Gestorbenenanzahlen sowie zu den Wanderungen.

Regionalisierte Vorausrechnungen sind dabei mit besonderen Schwierigkeiten verbunden, weil es nicht möglich ist, die erwartete Entwicklung kleinräumig exakt zu berücksichtigen. Dies hieße nämlich, insbesondere den geplanten Ausweis von Bauland oder die Schließung eines größeren Betriebs in einem Teilraum, der zu einem Bevölkerungswegzug führen könnte, in die Berechnungen einfließen zu lassen. Für solche kleinräumigen Vorausrechnungen sind deshalb nur „Status-quo-Prognosen“ möglich; das heißt die vergangene relative Entwicklung wird in die Zukunft fortgeschrieben. Hatte beispielsweise eine Kommune oder ein Landkreis in den vergangenen Jahren einen überdurchschnittlichen Wanderungsgewinn, so wird unterstellt, dass dies auch im Vorausrechnungszeitraum gilt.

Demografie

Gegenstand der Demografie ist die datengestützte Beschreibung und Analyse der Größe, des Wachstums und der Struktur einer Bevölkerung sowie der Vorgänge, die darauf einwirken. Dazu gehören die Geburten- und Sterblichkeitsentwicklung, das Wanderungsgeschehen, Eheschließungen und Ehe

lösungen. In diesem Rahmen umfasst Demografie auch die Analyse der vielfältigen gesellschaftlichen, wirtschaftlichen, politischen und medizinischen Faktoren, die ihrerseits auf diese Bevölkerungsvorgänge Einfluss nehmen, und die Analyse der Rückwirkungen, die von den demografischen Größen auf die verschiedenen Gesellschaftsbereiche ausgehen. Daher zählen über zurückblickende und aktuelle Bevölkerungsanalysen hinaus ebenso Vorausrechnungen zu künftigen demografischen Entwicklungen und ihren Auswirkungen zum Themenfeld der Demografie. Eine grundlegend wichtige Datenbasis zur Beobachtung dieser Bevölkerungsvorgänge stellt die amtliche Bevölkerungsstatistik dar.

Geburtenrate

Als statistisches Maß für die Zahl der Kinder, die eine Frau im Laufe ihres Lebens zur Welt bringt, wird die „zusammengefasste Geburtenziffer“ zugrunde gelegt. Dazu wird zunächst ermittelt, wie viele Kinder in einem Berichtsjahr (z. B. 2007) von Frauen in den einzelnen Altersjahren zwischen 15 und 45 bzw. 50 Jahren geboren wurden – üblicherweise bezieht man die Geborenenzahlen auf jeweils 1 000 Frauen gleichen Alters. Durch die Aufsummierung dieser „altersspezifischen Geburtenziffern“ erhält man eine Maßzahl, die zum Ausdruck bringt, wie viele Kinder von 1 000 Frauen während der Lebensphase von 15 bis 45 bzw. 50 Jahren zur Welt gebracht werden. Es handelt sich dabei allerdings um keine echte Verlaufsbetrachtung eines Frauenjahrgangs über seine Geburtenphase hinweg, sondern um eine Beschreibung der Geburtenverhältnisse in dem jeweiligen Berichtsjahr. Gleichwohl lässt sich die auf diese Weise berechnete Geburtenrate als Indikator für die durchschnittliche Kinderzahl je Frau interpretieren.

Generatives Verhalten

Die Entscheidung von Paaren, kein Kind, ein Kind oder mehrere Kinder zu bekommen, die Entschei-

dung in welcher Altersphase der Eltern Kinder zur Welt kommen, welcher zeitliche Abstand zwischen den Kindern liegen soll, und alle individuellen sowie gesellschaftlichen Faktoren, die diese Entscheidungen beeinflussen, bezeichnen den Bereich des generativen Verhaltens. Zu den individuellen Einflussfaktoren gehören u.a. die persönlichen Wertvorstellungen, Lebenspläne, Lebensstile sowie die materiellen Verhältnisse, die Wohnsituation und gesundheitliche Aspekte. Als gesellschaftliche Faktoren zählen beispielsweise die allgemeinen Wertvorstellungen zu Kindern und Familie, die Ausgestaltung sozialer Sicherungssysteme, die Wirtschafts- und Arbeitsmarktlage, Verfügbarkeit von Kinderbetreuungseinrichtungen sowie die materielle und immaterielle Förderung für Kinder und Familien. Alle diese Faktoren beeinflussen sich zudem häufig gegenseitig. Dadurch entsteht ein komplexes Geflecht von Faktoren, das auf das generative Verhalten einwirkt.

Erwerbsbeteiligung

Im Rahmen der 1 %-Stichprobenbefragung des Mikrozensus – der größten Haushaltsbefragung der amtlichen Statistik – werden regelmäßig statistische Informationen u.a. zur Erwerbstätigkeit der Bevölkerung erhoben. Als Erwerbstätige gelten alle Personen im Alter von 15 und mehr Jahren, die im Erfassungszeitraum zumindest eine Stunde gegen Entgelt (Lohn oder Gehalt), in selbstständiger Tätigkeit oder als mithelfende Familienangehörige gearbeitet haben oder in einem Ausbildungsverhältnis standen. Zudem werden auch die Personen als Erwerbstätige gezählt, die wegen Krankheit, Urlaub oder Elternzeit nicht gearbeitet haben, aber in einem Arbeitsverhältnis stehen. Geringfügig Beschäftigte, Soldaten, Wehrpflichtige und Zivildienstleistende werden ebenfalls als Erwerbstätige erfasst. Nach Alter, Geschlecht oder Staatsangehörigkeit gegliederte Erwerbstätigenquoten ergeben sich als Prozentanteil der Erwerbstätigen an der jeweiligen Gruppe der Gesamtbevölkerung.

Familienstrukturen

Aus der 1 %-Stichprobenerhebung des Mikrozensus kann ermittelt werden, wie viele Kinder gegenwärtig, d.h. in dem jeweiligen Berichtsjahr, in den Haushalten und Familien leben. Um Informationen darüber zu erhalten, wie viele Frauen nach Beendigung ihrer Geburtenphase keine Kinder oder ein, zwei, drei oder mehr Kinder haben, wird die Gruppe der 35- bis unter 45-jährigen Frauen nach der Zahl der gegenwärtig bei ihnen lebenden Kinder gegliedert. Dahinter steht die Annahme, dass Frauen unter 35 Jahren ihre Geburtenphase noch nicht vollständig abgeschlossen haben und dass Frauen im Alter von 45 und mehr Jahren nur noch wenige Kinder zur Welt bringen. Darüber hinaus wird davon ausgegangen, dass in dieser Altersphase der Frauen in der Regel auch ältere Kinder den elterlichen Haushalt noch nicht verlassen haben. Die Aussagen, die auf dieser Basis über die Verbreitung von Kinderlosigkeit oder von Ein-Kind-, Zwei-Kinder- oder Drei-Kinder-Familien getroffen werden, stellen somit in Teilen eine Schätzung dar.

Ab 2008 wurde im Rahmen des Mikrozensus auch nach der Zahl der jemals geborenen Kinder gefragt. Erste Ergebnisse zu diesem Thema werden im Sommer 2009 erwartet.

Krankheitskosten

Das Statistische Bundesamt erstellt seit 1992 statistische Informationen für das Bundesgebiet aus verschiedenen Quellen über Strukturen und Entwicklungen im Gesundheitswesen im Rahmen von gesundheitsbezogenen Rechensystemen. Hierzu gehören Datenzusammenstellungen zu den gesamten Gesundheitsausgaben und zum Personal im Gesundheitswesen. Seit 2002 ist dieses Rechensystem durch eine Krankheitskostenrechnung ergänzt worden. Die Krankheitskosten umfassen die laufenden Gesundheitsausgaben in ambulanten, stationären und teilstationären Einrichtungen, des Gesundheitsschutzes, der Verwaltung, sonstiger Einrichtungen und die Gesundheitsausgaben der privaten Haus-

halte. Nicht mit eingerechnet werden Investitionen und Einkommensleistungen. Die errechneten Krankheitskosten lassen sich getrennt nach Altersgruppen der Männer und Frauen darstellen sowie aufgeteilt nach Krankheitsarten. Auf Landesebene liegen die Daten in dieser Form nicht vor.

Lebenserwartung

Als Kennzahl, die die Sterblichkeitsverhältnisse einer Bevölkerung zusammenfassend beschreibt, wird im Allgemeinen die durchschnittliche Lebenserwartung neugeborener Mädchen und Jungen verwendet.

Diese Information lässt sich durch Berechnung von Sterbetafeln ermitteln. Hier wird u.a. berechnet, wie ein fiktiver Jahrgang von jeweils 100 000 gleichzeitig geborenen Mädchen und Jungen im Laufe seines Lebens durch Tod dezimiert wird. Auf dieser Basis lässt sich für jedes erreichte Altersjahr die dann noch zu erwartende Lebensdauer errechnen. Dabei handelt es sich um Durchschnittsangaben, von denen individuelle Sterberisiken bzw. Lebenserwartungen natürlich deutlich abweichen können. Da sich die Basisdaten dieser Art von Sterbetafelberechnungen auf einen bestimmten Zeitraum beziehen (z. B. 2005/07) – also sogenannte Querschnittsdaten und keine Verlaufsdaten sind – wird eine lebenslaufbezogene Betrachtung damit lediglich simuliert. Gleichwohl stellen Sterbetafelberechnungen eine unentbehrliche Grundlage beispielsweise für die private und öffentliche Versicherungswirtschaft im Bereich der Alters- und Lebensversicherungen dar.

Migranten

In den Bevölkerungs-, Sozial- und Bildungsstatistiken wird häufig nach deutscher und ausländischer Bevölkerung – und manches Mal sogar nach einzelnen Staatsangehörigkeiten – unterschieden. Dies geschieht aus der Erfahrung, dass sich die Lebenssituationen dieser Bevölkerungs-

gruppen nach wie vor unterscheiden können. Zur ausländischen Bevölkerung zählen alle Personen, die nicht Deutsche im Sinne des Grundgesetzes sind. Spätaussiedler und Personen, die neben der deutschen auch eine ausländische Staatsbürgerschaft besitzen, werden statistisch meistens als Deutsche gezählt.

Bei Personen, die durch Einbürgerung die deutsche Staatsangehörigkeit erworben haben, lässt sich in der Regel nicht mehr der Migrationshintergrund statistisch nachzeichnen. Allerdings werden seit 2005 im Rahmen des Mikrozensus Fragen zum Migrationshintergrund berücksichtigt (siehe „Migrationshintergrund“).

Als eine wichtige Grundlage zur laufenden Beobachtung des Migrationsgeschehens dient die amtliche Wanderungsstatistik. Hier werden die Wanderungsströme von Deutschen und Ausländern nach Herkunfts- und Zielgebieten (innerhalb eines Bundeslandes, zwischen den Bundesländern Deutschlands und zwischen Inland und einzelnen ausländischen Staaten) erfasst.

Migrationshintergrund

Erstmals wurden 2005 im Rahmen des Mikrozensus Fragen zum Migrationshintergrund der Bevölkerung gestellt. Zu den Personen mit Migrationshintergrund zählen alle in Deutschland lebenden Ausländer sowie Deutsche mit Migrationshintergrund. Die Gruppe der Deutschen mit Migrationshintergrund umfasst hierbei unter anderem Spätaussiedler und Eingebürgerte sowie deren Kinder.

Pflegebedürftigkeit

Aus der amtlichen Pflegestatistik lassen sich Informationen über die Zahl der Pflegebedürftigen in den einzelnen Altersgruppen gewinnen. Pflegebedürftige sind in der ganz überwiegenden Zahl ältere Menschen, die nicht in der Lage sind, den Alltag ohne fremde Hilfe zu bewältigen. Die Anga-

ben zu den altersspezifischen Pflegehäufigkeiten, d.h. zum Anteil der Pflegebedürftigen eines bestimmten Alters an allen Personen gleichen Alters, bilden die Grundlage zur Vorausberechnung der durch die Bevölkerungsentwicklung bedingten künftigen Entwicklung der Zahl der Pflegebedürftigen.

Vorausrechnungen zur Mobilitätsentwicklung

Grundlage der Vorausrechnungen zur künftigen Mobilitätsentwicklung bilden Angaben zum Mobilitätsverhalten der Bevölkerung in den einzelnen Altersgruppen (gemessen an den zurückgelegten Wegestrecken). Diese Daten werden rechnerisch verknüpft mit den Angaben zur künftigen Bevölkerungsentwicklung.

Rechenvarianten ergeben sich insbesondere durch verschiedene Annahmen zur Höhe der Mobilität in den einzelnen Altersgruppen. Basis dieser Berechnungen sind die Mobilitätsverhältnisse des Jahres 2002. Aktuellere Ergebnisse werden im Laufe des Jahres 2009 vorliegen.

Wanderungsgewinn

Die amtliche Wanderungsstatistik erfasst die Zu- und Fortzüge über die Grenzen der verschiedenen Gebietseinheiten: Über die Gemeinde- und Kreisgrenzen, über die Landesgrenze und über die Bundesgrenze. Für jeden Wanderungsstrom stehen Informationen über den jeweiligen Herkunfts- und Zielort zur Verfügung. Mit diesen Angaben lassen sich z.B. die Wanderungsströme zwischen Baden-Württemberg und dem übrigen Bundesgebiet sowie dem Ausland darstellen.

In der Bilanz aus Zu- und Fortzügen ergibt sich als Saldo ein Wanderungsgewinn (Nettozuwanderung), wenn die Zahl der Zuzüge höher ist als die Zahl der Fortzüge und ein Wanderungsverlust (Nettoabwanderung), wenn die Zahl der Fortzüge die der Zuzüge überwiegt.



Baden-Württemberg

STATISTISCHES LANDESAMT

So erreichen Sie uns

Statistisches Landesamt
Baden-Württemberg
Böblinger Straße 68
70199 Stuttgart

Telefon 0711/641-0 Zentrale
Telefax 0711/641-24 40
poststelle@stala.bwl.de

www.statistik-bw.de

Gerne beraten wir Sie auch persönlich.
Rufen Sie uns an!

Zentraler Auskunftsdienst

Ihre Anlaufstelle für alle aktuellen und historischen
Statistiken für Baden-Württemberg, seine Regionen,
Landkreise und Gemeinden
Telefon 0711/641-28 33, Telefax - 29 73

Bibliothek

Öffentliche statistische Fachbibliothek
Telefon 0711/641-28 76, Telefax - 29 73

Pressestelle

Etwa 400 Pressemitteilungen jährlich zu allen
aktuellen Themen
Telefon 0711/641-24 51, Telefax - 29 40

Vertrieb

Bestellung von Veröffentlichungen
Telefon 0711/641-28 66, Telefax 641-13 40 62

Kontaktzeiten

Montag bis Donnerstag 9.00 – 15.30 Uhr,
Freitag 9.00 – 12.00 Uhr



Baden-Württemberg

STATISTISCHES LANDESAMT

Statistisches Landesamt Baden-Württemberg • Böblinger Straße 68 • 70199 Stuttgart • Telefon 0711/ 641-0 Zentrale
Telefax 0711/ 641-24 40 • poststelle@stala.bwl.de • www.statistik-bw.de

Anlage 35



DEUTSCHER
LANDKREISTAG

Vereinbarkeit von Familie und Beruf in der Kreisverwaltung



Schriften
des Deutschen
Landkreistages

Band 91
der Veröffentlichungen
des Vereins für Geschichte
der Deutschen Landkreise e.V.

Herausgeber:

Deutscher Landkreistag
Berlin

Redaktion:

DLT-Pressestelle

Stand:

Oktober 2010

ISSN 0503-9185

Vorwort

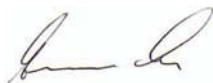


Der „Nutzen“ des bereits häufig sehr ausgeprägten Engagements der Landkreise im Themenfeld „Vereinbarkeit von Familie und Beruf in der Kreisverwaltung“ ist vielfältig: Motivierte und zufriedene Mitarbeiter erhöhen die Bindung an den Landkreis und führen zu qualitativ besseren Verwaltungsleistungen. Hinzu kommt, dass angesichts des Fachkräftemangels und der demografischen Entwicklung die Vereinbarkeit von Familie und Beruf einen maßgeblichen Vorteil für die Personalgewinnung und -entwicklung darstellen kann. Schließlich wird ein generelles familienpolitisches Engagement des Landkreises bspw. in lokalen „Bündnissen für Familie“ durch Aktivitäten und Erfahrungen im eigenen Haus glaubwürdig untermauert. Dies stärkt sowohl die Kreisverwaltung wie den Landkreis im Standortwettbewerb.

Vor diesem Hintergrund legt der Deutsche Landkreistag nachfolgende Handreichung vor. Das Papier versteht sich als Angebot an alle Landkreise, die sich dieses Themas annehmen wollen und nach Anregungen und Best-Practice-Beispielen suchen. Dabei versteht sich von selbst, dass über die Einzelheiten jeweils vor Ort entschieden werden muss. Insoweit handelt es sich bei der Handreichung gleichsam um einen „Instrumentenkasten“, aus dem jeder Landkreis die Elemente auswählen kann, die für die Anforderungen seiner Kreisverwaltung und die Bedürfnisse der eigenen Mitarbeiter passen.

Besonderer Dank gilt den Vertreterinnen und Vertretern aus der Städtereion Aachen, den Landkreisen Bernkastel-Wittlich, Diepholz und Miltenberg sowie aus dem Kreis Soest, dem Rhein-Hunsrück-Kreis und dem Werra-Meißner-Kreis, die sich unter Leitung von Landrat Berttram Fleck (Rhein-Hunsrück-Kreis) mit viel Engagement an der Ausarbeitung dieser Handreichung beteiligt haben.

Berlin, im Oktober 2010



Prof. Dr. Hans-Günter Henneke
Geschäftsführendes Präsidialmitglied
des Deutschen Landkreistages

Inhalt

Handreichung des Deutschen Landkreistages zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf in Kreisverwaltungen

I. Bedeutung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf	3
II. Handlungsfelder	4
1. Arbeitszeit	4
2. Arbeitsorganisation und Arbeitsort	6
3. Informations- und Kommunikationspolitik	7
4. Führungskompetenz	8
5. Personalentwicklung	9
6. Entgeltbestandteile und geldwerte Leistungen	9
7. Service für Familien	10
III. Audit „berufundfamilie“ als strategisches Instrument zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf	10

Handreichung des Deutschen Landkreistages zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf in Kreisverwaltungen

I. Bedeutung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Die Vereinbarkeit von familiärer Verantwortung für Kinder und Ältere mit den Anforderungen an die berufliche Tätigkeit nimmt weiter zu. Während im beruflichen Alltag die möglichst große Verfügbarkeit und Flexibilität sowie steigende Leistungsanforderungen im Mittelpunkt stehen, benötigen Kinder wie pflegebedürftige Angehörige insbesondere Verlässlichkeit und Zeit. Hinzu kommt, dass in vielen Familien aus unterschiedlichsten Gründen beide Partner einer Erwerbstätigkeit nachgehen und gleichzeitig die Anzahl der Alleinerziehenden wächst.

Vor diesem Hintergrund möchte der Deutsche Landkreistag mit dem vorliegenden Papier Empfehlungen zur besseren Vereinbarkeit einer Erwerbstätigkeit in der Kreisverwaltung mit Sorgaufgaben für Kinder und pflegebedürftige Angehörige geben. Der „Nutzen“ des bereits vielfach sehr ausgeprägten Engagements der Landkreise in diesem Themenfeld ist vielfältig:

- Motivierte und zufriedene Mitarbeiter, die aktiv an der Gestaltung der Rahmenbedingungen und ihres Arbeitsumfeldes mitwirken, erhöhen die Bindung an den Landkreis und führen zu qualitativ besseren Verwaltungsleistungen gegenüber Bürgern und Wirtschaft.
- Vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels und der demografischen Entwicklung insbesondere durch die Alterung der Berufstätigen kann die Vereinbarkeit von Familie und Beruf einen maßgeblichen Vorteil für die Personalgewinnung und -entwicklung darstellen.
- Ein generelles familienpolitisches Engagement des Landkreises beispielsweise in lokalen Bündnissen von Familien wird durch Aktivitäten und Erfahrungen im eigenen Haus glaubwürdig untermauert. Dies stärkt sowohl die Kreisverwaltung wie den Landkreis insgesamt im Standortwettbewerb.

Bevor nachfolgend in den verschiedenen Handlungsfeldern wie beispielsweise der Arbeitszeit, Arbeitsorganisation oder der Personalentwicklung einzelne Hinweise und Empfehlungen gegeben werden, sind allerdings drei grundsätzliche Feststellungen voranzustellen.

1. Begrifflich bezieht sich die Vereinbarkeit von Familie und Beruf nicht mehr lediglich auf die Betreuung (minderjähriger) Kinder, sondern schließt die Pflege betreuungs- und unterstützungsbedürftiger Angehöriger ein. Angesichts des demografischen Wandels gewinnt vor allem die Organisation der in der Familie erbrachten Pflege von Angehörigen an Dringlichkeit. Durch dieses **breitere Verständnis der Vereinbarkeit von Familie und Beruf** wird einerseits sich wandelnden tatsächlichen Verhältnissen Rechnung getragen, andererseits auch die Akzeptanz von familienunterstützenden Angeboten innerhalb der Kreisverwaltung durch die Mitarbeiter generell erhöht. Da jeweils unterschiedliche Lebensphasen in der Erwerbsbiografie berührt sind, ist die Möglichkeit, auch individuell betroffen zu sein, größer. Dies stärkt die Bereitschaft, auch persönlich inhaltliche wie organisatorische Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf aktiv mit zu tragen. Über diese Vereinbarkeit von Familie und Beruf hinaus kann gerade aus kommunaler Sicht ein weiterer positiver Aspekt in einer größeren Vereinbarkeit des Berufslebens mit privatem bzw. ehrenamtlichem Engagement insgesamt sinnvoll sein. Insofern können die aufzuzeigenden Instrumente mit Blick auf die Vereinbarkeit auch kommunalpolitisches Engagement oder die Mitwirkung in Vereinen, Kirchen, Feuerwehren und anderen befördern.

2. Darüber hinaus ist es unabhängig von den konkreten Verhältnissen vor Ort und den sich danach ausrichtenden einzelnen Maßnahmen in den verschiedenen Handlungsfeldern erforderlich, dass in der jeweiligen Kreisverwaltung ein **familienbewusstes Verwaltungsklima** besteht bzw. geschaffen wird. Eltern wie Pflegenden wünschen sich von Vorgesetzten wie Kollegen im täglichen Arbeitsumgang neben der Bereitschaft für familienbedingte Abänderungen von Arbeitsabläufen insbesondere auch die Anerkennung ihrer Leistungen. Negative Reaktionen, abschätzige Bemerkungen oder die Einstellung, dass die Betreuung von Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen die berufliche Motivation und Leistungsfähigkeit beeinträchtigen, erweisen sich als entmutigend. Sie verhindern die Bereitschaft, entsprechende familiäre Leistungen überhaupt erbringen zu wollen und schaffen ein grundsätzliches Umfeld, das einem familienbewussten Klima, einer familienfreundlichen Verwaltungskultur entgegen steht. Angesichts dessen sind beispielsweise Maßnahmen wie die Verabschiedung eines generellen Leitbildes, das dann aber auch konkret gelebt werden muss, oftmals sinnvoll.
3. Als drittes ist bereits an dieser herausgehobenen Stelle darauf hinzuweisen, dass sowohl die Schaffung eines familienfreundlichen Verwaltungsklimas wie auch die Durchführung zahlreicher Einzelmaßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf nicht lediglich einseitig durch den **Arbeitgeber** getroffen werden können. Vielmehr erfordern derartige Leitbilder und Einzelmaßnahmen gleichermaßen ein hohes Maß an Verantwortungsbewusstsein und Akzeptanz bei den Beschäftigten wie auch den Vorgesetzten im unmittelbaren Arbeitsumfeld. Hier – wie auch in anderen Bereichen – ist es maßgeblich, im Interesse aller und zur Erreichung des übergeordneten Ziels der möglichst optimalen Vereinbarkeit von Familie und Beruf, ein klares Verständnis dafür zu entwickeln, dass es sich um ein gegenseitiges „**Geben und Nehmen**“ handelt.

II. Handlungsfelder

Nachfolgende Handlungsfelder und Maßnahmen sind im Zusammenhang mit der Vereinbarkeit von Familie und Beruf von Relevanz. Die aufgezeigten Handlungsfelder sind keineswegs abschließend zu verstehen. Je nach den unterschiedlichen Gegebenheiten vor Ort, die sich nach Größe der Kreisverwaltung, Ausdehnung des Landkreises, Vorhandensein von Betreuungsstrukturen für Kinder und Pflegebedürftige u. ä. richtet, sind vor Ort angepasste Lösungen zu suchen. Das eine Modell der Vereinbarkeit von Familie und Beruf wird es nicht geben können. Insofern kommt den nachfolgenden Handlungsfeldern und Maßnahmen ein anregender, empfehlender Charakter zu. Entscheidend ist es, im Zusammenspiel zwischen Mitarbeitern, verfasseter Mitarbeiterschaft, Vorgesetzten und Hauptverwaltungsbeamten das jeweils geeignete Maßnahmenbündel zu erzielen.

1. Arbeitszeit

Möglichst **flexible Arbeitszeiten** werden regelmäßig als zentrale Maßnahme zur Steigerung der Familienfreundlichkeit angesehen. Um Arbeitszeiten familienorientiert auszugestalten und Planungssicherheit zu gewährleisten, werden dazu in den Kreisverwaltungen oftmals Arbeitszeitmodelle praktiziert, die Gleitzeit- oder Arbeitszeitkonten vorsehen, um Eltern und Pflegenden eine individuellere Disposition über den Beginn und das Ende der täglichen Arbeitszeit innerhalb eines fest vereinbarten Zeitrahmens zu erlauben. Angesichts der Vielfältigkeit der jeweiligen Lebenssituationen lassen sich derartige Arbeitszeitmodelle nicht ausschließlich durch Dienstvereinbarungen regeln. Erforderlich ist vielmehr auch die Möglichkeit individueller Absprachen zwischen Mitarbeitern, Vorgesetzten und der Personalverwaltung.

Allerdings ist eine flexible Arbeitszeitgestaltung angesichts der Anforderungen an die abzudeckenden Ansprechzeiten der öffentlichen Verwaltung gegenüber Bürgern und Wirtschaft, der Notwendigkeit, auch strukturierte Arbeitsprozesse zu ermöglichen und dem mit einer solchen Flexibilisierung verbundenen höheren Organisationsaufwand innerhalb der Verwaltung selbst

kein einfach zu handhabendes Instrument. Deshalb sollten aus praktischer Erfahrung heraus folgende Voraussetzungen Beachtung finden:

- Es bedarf trotz der Zielsetzung der Flexibilität einer Steuerung der verschiedenen Arbeitszeitmodelle, um die Funktionsfähigkeit der Verwaltung insgesamt sicherstellen zu können. Dabei kommt den Vorgesetzten ebenso wie der verantwortungsvollen Selbstorganisation der Mitarbeiter große Bedeutung zu.
- Nicht jede Stelle in der Kreisverwaltung ist für flexible Arbeitszeitmodelle bis hin zu Teilzeitarbeit geeignet. Dies gilt insbesondere für Stellen in Bereichen mit Publikumsverkehr. Aber auch bei Spezialtätigkeiten, die nur von bestimmten dafür qualifizierten Fachkräften überhaupt geleistet werden können, sind insbesondere Teilzeitarbeiten schwer zu realisieren. Hier kann ggf. im Wege der Arbeitsorganisation, etwa durch Überprüfung der Arbeits- und Verwaltungsprozesse eine Entlastung durch Assistenz Tätigkeiten u. ä. erfolgen.
- Um zu gewährleisten, dass weder hohe Defizite noch Überschüsse auf Arbeitszeitkonten entstehen, sind Kappungen beispielsweise bei 30 Plus-Stunden pro Quartal oder gestaffelt nach der wöchentlichen Arbeitszeit sowie die Festlegung maximaler Minus-Stunden denkbar.

Über die flexible Gestaltung der regelmäßigen Vollzeitbeschäftigung hinaus sind im Bereich der Arbeitszeit auch Modelle einer auf **Teilzeitarbeit** reduzierten Arbeitszeit denkbar. Dies zielt nicht lediglich auf eine vielfach als zu starr empfundene Begrenzung auf eine bloße Halbtagsstelle, sondern eine möglichst individuelle Festlegung der Wochenarbeitszeit, die nach den praktischen Erfahrungen oftmals nur wenige Stunden unter der vorgesehenen tariflichen Regelarbeitszeit, z.B. für einen freien Vormittag, liegt. Solche individuellen Arbeitszeitregelungen kommen insbesondere in Betracht, wenn an die Kreisverwaltung besondere Anforderungen hinsichtlich der Wirtschaftlichkeit, Effizienz oder des Bürgerservices gestellt werden, die im Rahmen der gleitenden Arbeitszeit nicht erfüllt werden können.

Die Einführung einer individuellen Arbeitszeitregelung ist regelmäßig in den einzelnen Fachbereichen oder Organisationseinheiten und Aufgabenbereichen zu regeln. Dabei ist nach Möglichkeit eine Einbeziehung der Mitarbeiter der jeweiligen Einheit insgesamt anzustreben. Gleiches gilt für den Personalrat. Eine individuelle Arbeitszeitregelung sollte jedenfalls Regelungen zum Zeitguthaben und deren Ausgleich, zur Laufzeit und zum Teilnehmerkreis enthalten. Organisatorisch sind darüber hinaus angesichts der möglichst sinnvollen Raum- bzw. Ressourcennutzung insgesamt Regelungen vorzusehen, die nach Absprache eine gemeinsame Nutzung einzelner Arbeitsräume und technischer Infrastruktur wie Telefon und Computer vorsehen. Die Abstimmung hat auch die Personalstellen einzubeziehen. Diese hat auf eine möglichst einheitliche Anwendung der gesetzlichen und verwaltungsinternen Regelungen und Ausnahmemöglichkeiten zu achten.

Zudem ist dafür Sorge zu tragen, dass Arbeitszeitverkürzungen nicht als generell anerkannt gelten, so dass sie bei nicht mehr fortbestehender Sorgeverpflichtung nicht gleichsam gewohnheitsrechtlich eingefordert werden können. Gleiches gilt für die oftmals anzutreffende Neigung, lediglich vormittags tätig sein zu wollen. Hier bedarf es gerade innerhalb des Mitarbeiterkreises selbst der Bereitschaft einer möglichst flexiblen Gestaltung. Formal kann dieses dadurch verdeutlicht werden, dass die Arbeitsverträge bereits ausdrücklich einen Hinweis enthalten, dass die Arbeitszeit entsprechend dienstlicher Notwendigkeiten an Vor- und/oder Nachmittagen zu erbringen ist.

Hinsichtlich einer sogenannten **lebensphasenorientierten Arbeitszeitgestaltung** finden sich in der Praxis regelmäßig **Altersteilzeitmodelle**, die sich nach wie vor am Blockmodell des Altersteilzeitgesetzes orientieren. Daneben werden in wenigen Fällen auch Vereinbarungen über Jahresarbeitszeitkonten bis hin zur Gewährung eines sogenannten „**Sabbat-Jahres**“ praktiziert. Letzteres ermöglicht nach besonderer, in der Regel sechsjähriger Vorbereitungszeit die Beur-

laubung für ein Jahr. Auch hier gilt es, die übergeordneten Belange des ordnungsgemäßen Funktionierens der Verwaltung zu berücksichtigen. Dennoch können derartige Modelle mit Blick auf das Image einer möglichst flexiblen Verwaltung die Motivation insgesamt befördern.

Der damit angesprochene Bereich der **Beurlaubung** bis hin zur allgemeinen Urlaubsplanung kann gerade mit Blick auf die geringere Flexibilität von Eltern bzw. pflegenden Angehörigen die Möglichkeit bieten, hier ein vorrangiges Wahlrecht und die Bereitschaft zu ggfs. auch kurzfristiger Freistellung vorzusehen.

2. Arbeitsorganisation und Arbeitsort

Eng verbunden mit den zuvor dargestellten Arbeitszeiten ist die Gestaltung der Arbeitsorganisation inklusive der Ermöglichung von **Telearbeit**, die von zu Hause aus wahrgenommen wird. Dies kann insbesondere bei sehr flächengroßen Landkreisen sinnvoll sein.

Ziele, die mit der Einführung insbesondere alternierender Telearbeit verbunden werden, sind vor allem

- die Ersparnis von Zeit und Kosten für die Beschäftigten durch die Reduzierung ihrer Fahrzeiten zum Arbeitsplatz,
- die damit verbundene erhöhte Arbeitszufriedenheit und Produktivitätssteigerung sowie
- eine Reduzierung der Kosten für die Bereitstellung von Arbeitsplätzen in den Räumen der Kreisverwaltung selbst.

Bezüglich der Vereinbarkeit von Familie und Beruf kann die Heim- bzw. Telearbeit insbesondere bei der Betreuung pflegebedürftiger Angehöriger sinnvoll sein. Bei der Betreuung von Kindern kommt die Telearbeit dagegen nur äußerst eingeschränkt in Betracht. Vielmehr ist zur Sicherstellung ordnungsgemäßer Arbeitsergebnisse und -zeiten der Nachweis zu erbringen, dass eine Betreuung von Kindern nicht durch den in Heimarbeit tätigen Beschäftigten erfolgt. Wie bereits generell betont, sind auch entsprechende Vereinbarungen zur Heim- bzw. Telearbeit so zu gestalten, dass sie die Entwicklung der Kreisverwaltung zu einem bürgerorientierten Dienstleistungsunternehmen unterstützen und die Funktionsfähigkeit nicht in Frage stellen.

Dazu sind bestimmte Rahmenbedingungen bzw. Standards einzuhalten. Dies betrifft zum einen das konkrete Arbeitsfeld bzw. den betroffenen Verwaltungsbereich. Nicht jede Tätigkeit in der Kreisverwaltung ist für eine Telearbeit geeignet. Zum zweiten müssen auf Seiten des Mitarbeiters entsprechende Voraussetzungen bestehen. Dieser sollte bereits seit längerem in der Kreisverwaltung selbst eingearbeitet sein, seine Ansprechpartner auch fachbereichsübergreifend bereits kennen und bisher stets im Sinne eines „mündigen“ Mitarbeiters seine Aufgaben strukturiert und systematisch erledigt haben. Darüber hinaus ist die Ausstattung des häuslichen Arbeitsplatzes einschließlich der erforderlichen Möbel und der Voraussetzungen einer elektronischen Anbindung mittels Breitband-Anschluss an das EDV-System des Kreises zu gewährleisten. Dies betrifft auch die Bereitstellung eines verschließbaren Behältnisses (z. B. Rollcontainer) zur Aufbewahrung notwendiger und ggf. sensibler Arbeitsunterlagen. Sinnvoll ist es, derartige Rahmenbedingungen im Wege einer Dienstvereinbarung zu fixieren. Dabei ist ebenfalls festzuhalten, dass auf die Tele- und Heimarbeit kein Anspruch besteht, sondern diese ausschließlich auf freiwilliger Basis erfolgt.

Innerorganisatorisch ergibt sich bei der Tele- und Heimarbeit erhöhter Abstimmungsbedarf zwischen den Mitarbeitern der jeweiligen Organisationsleitung und dem Vorgesetzten. Besprechungen sind so zu gestalten, dass auch Teilzeitbeschäftigte grundsätzlich teilnehmen können. Des Weiteren ist in vielen Fällen ergänzend für die weiterhin erforderliche Anwesenheit in der Kreisverwaltung selbst eine gemeinsame Nutzung von Büros durch mehrere Mitarbeiter aus wirtschaftlichen Gründen sinnvoll.

Dem Bereich der Arbeitsorganisation zuzurechnen ist auch das sogenannte **Job-Sharing**, d. h. die Teilung einer Vollzeitstelle. Auch derartige Organisationsformen erfordern anspruchsvolle Absprachen und einen hohen Grad an Verantwortungsbewusstsein.

Weitere Maßnahmen im arbeitsorganisatorischen Bereich können **Prozessuntersuchungen** unter dem Aspekt der Familienfreundlichkeit sein. Dabei können auch betroffene Bürger, beispielsweise Eltern, bei der Beantragung von Elterngeld einbezogen werden. Denkbar sind ebenfalls Qualitätszirkel, die sich beispielsweise mit Arbeitsstrukturen und Umsetzungswegen beschäftigen. Denkbar ist darüber hinaus ein auf die Verwaltung bezogenes **Gesundheitsmanagement**, das ebenso wie die Arbeitsschutzüberprüfungen regelmäßig die möglichst gesundheitschonende Arbeitsplatzausstattung oder Hinweise zu gesundheitsfördernden Maßnahmen einbezieht.

Eine weitere Maßnahme kann die Einrichtung eines **Eltern-Kind-Büros** sein. Derartige Einrichtungen haben insbesondere eine motivationssteigernde Wirkung. Als Alternative wird regelmäßig ebenfalls zugelassen, dass Kinder ausnahmsweise – außerhalb des Publikumsverkehrs - an den üblichen Arbeitsplatz mitgenommen werden. Verschiedene Kreisverwaltungen halten für derartige Fälle altersspezifisch gestaffelte **Spielkoffer** bereit. Um das Verständnis für die berufliche Tätigkeit der Eltern zu erhöhen, können Veranstaltungen für Kinder Bediensteter unter dem Motto „Wo/Was arbeitet meine Mama/mein Papa?“ organisiert werden.

Die Einrichtung eines **Betriebskindergartens** kommt lediglich bei großen Kreisverwaltungen in Betracht. In der Regel wird auch bei Mitarbeitern eine Betreuung von Kindern im normalen Lebensumfeld angestrebt, so dass vor Errichtung eines Betriebskindergartens insbesondere der konkrete Bedarf zu überprüfen ist.

Eine **Ferienbetreuung** von Kindern der Mitarbeiter in Kreisverwaltungen wird als gesonderte Maßnahme, die lediglich Mitarbeiter betrifft, kritisch bewertet. Dagegen kann eine kreisweite Koordination von verschiedenen Ferienangeboten bis hin zu Tagesbetreuung in den Ferien selbstverständlich auch die Mitarbeiter von Kreisverwaltungen von vornherein ansprechen und einbeziehen.

Eine weitere Möglichkeit der auch familienfreundlichen Außerdarstellung ist ein **Kreisfest**, an dem sich je nach Themenstellung einzelne Fachbereiche sowie externe Institutionen beteiligen. Grundidee ist es, neben den vielen Festen in den unterschiedlichen Orten eines Kreises ein gemeinsames Kreisfest zu etablieren, von dem sich alle Bürgerinnen und Bürger des Kreises angesprochen fühlen. Sowohl von den Bediensteten als auch von Bürgerinnen und Bürgern werden nach bisherigen Praxiserfahrungen Kreisfeste sehr gut angenommen. Insbesondere die Jugendförderung kann dabei verschiedene Spiele und Wettbewerbe für Kinder durchführen.

3. Informations- und Kommunikationspolitik

Weitere Maßnahmen zur Erhöhung der Vereinbarkeit von beruflicher Tätigkeit und familiärer Sorgeverpflichtung kann die Bereitstellung von Informationsmitteln sein, mit denen das Engagement bezüglich durchgeführter und angebotener aktueller Maßnahmen kommuniziert wird. Dieses findet in der Praxis in vielfältiger Weise bereits statt. Dazu bestehen regelmäßig die Informationsangebote im **Intranet**, werden **Veranstaltungen** durchgeführt, **Newsletter** verbreitet, Führungskräfte besonders darauf hingewiesen sowie regelmäßig in **Personalversammlungen** entsprechende Hinweise gegeben.

Auch in diesem Bereich kommt es gerade angesichts der bestehenden Informationsflut zum einen darauf an, die entsprechenden Angebote adressatengerecht aufzubereiten, zum anderen ist aber von den Mitarbeitern auch die Bereitschaft zu erwarten, sich selbst aktiv zu informieren. Mit Blick auf die sachgerechte und adressatengerechte Aufbereitung ist es in jeder Kreisverwaltung maßgeblich, die richtigen Fürsprecher bzw. Promotoren zu finden. Dabei kommen sowohl

die Personalabteilungen wie die Gleichstellungsbeauftragten, aber auch die den Bürgern offen stehenden Informationsstellen für familiäre Leistungen in Betracht. Eine adressatengerechte und sachgerechte Informationsübermittlung ist gerade in Situationen plötzlich eintretender Pflegefälle erforderlich. Um auch die Führungskräfte einzubinden, bieten sich im Rahmen der üblichen Fortbildung auch Kommunikationsveranstaltungen speziell zu Familienthemen oder die regelmäßige Ansprache in Führungsrunden an. Einzelne Kreisverwaltungen haben darüber hinaus auch die familienspezifischen Fragestellungen in das jährliche Mitarbeitergespräch bzw. auch regelmäßige Mitarbeiterversammlungen integriert.

Besondere Aufmerksamkeit ist sowohl im hier maßgeblichen Bereich der Informations- und Kommunikationspolitik wie auch im Bereich der später darzustellenden Personalentwicklung auf den Bereich des **beruflichen Wiedereinstiegs** nach zuvor durchgeführten Elternzeiten oder Freistellungen zur Pflege Angehöriger. Hier gilt es, von vornherein die Entstehung von „Schwellenangst“ vor einer Rückkehr zu vermeiden. Dies erleichtert nicht lediglich den schnellen und reibungslosen Wiedereinstieg mit Vorteilen sowohl für den Beschäftigten wie für eine effektive Aufgabenerledigung, sondern verhindert gerade bei mehrjährigen Abwesenheiten, dass die Rückkehr – bewusst oder unbewusst – immer weiter aufgeschoben wird. Dazu ist es wichtig, bereits bei Bekanntwerden der Schwangerschaft oder einer anstehenden Pflegezeit beispielsweise anhand einheitlicher Leitfäden Gespräche mit den Bediensteten zu führen, um über wichtige Regelungen, Fristen, ggfs. zu stellende Anträge zu informieren. Auch in der Abwesenheitsphase ist der Kontakt möglichst aufrecht zu erhalten. Dies kann in einem ersten Schritt durch Newsletter sowie die Weiterleitung interner Bekanntmachungen und Informationen geschehen.

Zudem hat es sich als vorteilhaft erwiesen, jedenfalls bei wichtigen Besprechungen der jeweiligen Organisationseinheit eine Teilnahme des in Eltern- oder Pflegezeit befindlichen Beschäftigten zu ermöglichen. Dazu ist eine entsprechende Terminierung sowie frühzeitige Bekanntmachung erforderlich. Gleiches gilt für die Möglichkeit, eventuelle Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten insbesondere bei internen Schulungen zu ermöglichen.

Im Rahmen von Kontakthalteprogrammen während einer Elternzeit oder sonstigen Beurlaubung könnte Mitarbeitern – soweit von deren Seiten Interesse und von Seiten der Dienststelle die Notwendigkeit besteht – eine zeitlich befristete Vertretungstätigkeit angeboten werden. Der Mitarbeiter kann so noch Kontakt zu den Kollegen und Vorgesetzten halten, verliert nicht den Bezug zu seiner Tätigkeit und wird in der Regel auch schneller wieder in den Beruf zurückkehren.

Darüber hinaus sind auch weitergehende Kommunikationswege denkbar. So hat sich beispielsweise in der Praxis ein aus dem Modell der „aufsuchenden Sozialarbeit“ entwickeltes Vorgehen als erfolgreich erwiesen, bei dem die jeweils abwesenden Beschäftigten durch einen sogenannten Lotsen, der sich ggfs. zuvor selbst in vergleichbarer Situation befunden hat, einmal pro Jahr unmittelbar persönlich aufgesucht werden, wenn dies gewollt ist.

4. Führungskompetenz

Mit Blick auf die Führungskompetenz stellt sich zunächst übergeordnet die Frage, ob eine familienbewusste Philosophie in der Verwaltung insgesamt besteht. Nur wenn ein solches Bewusstsein in der Verwaltung im Alltag gelebt wird, findet eine entsprechende Berücksichtigung auch durch die Führungskräfte in der Praxis statt. Führungskräften kommt als Vorbildern eine hohe Bedeutung für eine größere Akzeptanz von Mitarbeitern in Teilzeit, Elternzeit oder Pflegezeit zu.

Um eine entsprechende Kompetenz zu entwickeln, werden in Kreisverwaltungen regelmäßig **Führungskräftecoachings** auch zum familienbewussten Führungsverhalten angeboten und Führungskräfte bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie unterstützt. Dies beginnt bereits bei der Einstellung von Führungskräften, die von vornherein auch auf familienbewusstes Verhalten angesprochen werden sollten. Darüber hinaus sind zur Stärkung einer familienfreundlichen Führungskompetenz Maßnahmen denkbar, die eine Einbeziehung dieser Fragen sowohl in das jährliche **Mitarbeitergespräch**, in Mitarbeiterbefragungen und regelmäßig praktizierten so-

nannten **Führungskräftefeedbacks** ermöglichen. Dadurch können Führungskräfte auf die Doppelbelastung von Eltern und Pflegenden hingewiesen und sensibilisiert werden.

Wie weit Führungspositionen selbst bedarfsgerechten Teilzeitmodellen oder Auszeiten zugänglich sind, ist in jedem Einzelfall zu prüfen. Anzustreben ist, dass die Wahrnehmung familiärer Verpflichtungen nicht die Verantwortung für anspruchsvolle bzw. leitende Aufgaben von vornherein ausschließt.

5. Personalentwicklung

Bei der Personalentwicklung soll möglichst eine Vereinbarkeit von Beruf und Familie durch eine entsprechende Planung sichergestellt werden. Dazu werden in der Praxis im Rahmen von Mitarbeitergesprächen auch Maßnahmen vorgestellt und Lösungen erarbeitet, um diese Vereinbarkeit zu steigern. Im Zuge von **Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen** wird die Berücksichtigung familiärer Belange angestrebt. Als problematisch erweist sich dabei in der Praxis, dass Fortbildungsveranstaltungen oftmals ganztägig durchgeführt werden, was eine Teilnahme von Beschäftigten mit Betreuungsaufgaben für Kinder oder pflegebedürftige Angehörige erschwert. Diesbezüglich wird eine möglichst flexible Planung und die Aufteilung auf ggfs. zwei halbe Tage als Lösung angesehen. Bezüglich der durch die Teilnahme an Fortbildungsveranstaltungen entstehenden dienstlichen Anwesenheit werden möglichst pragmatische Ausgleichsmechanismen wie ein teilweiser Freizeitausgleich angestrebt.

Hinsichtlich der Weiterentwicklung des Arbeitsbereiches und -umfeldes wird – wie bereits im Rahmen der Informations- und Kommunikationspolitik dargestellt – regelmäßig anzustreben sein, dass jedenfalls bei den Schlüsselbesprechungen in den jeweiligen Organisationseinheiten auch eine Einbindung der sich in Eltern- oder Pflegezeit befindlichen Beschäftigten ermöglicht wird.

Bei größeren Zusammenkünften der gesamten Verwaltung bspw. im Rahmen der **Personalversammlungen** oder **Weihnachtsfeiern** wird in der Praxis sowohl das Modell einer Betreuung der Kinder wie auch altersabhängig der **Mitnahme von Kindern** umgesetzt.

Bezüglich der Beförderungschancen wird grundsätzlich nicht zwischen Vollzeit und Teilzeitkräften, zwischen Mitarbeitern, die aktuell aktiv sind oder solchen, die sich in Eltern- oder Pflegezeit befinden, differenziert. Maßgeblich ist die berufliche Qualifikation. Ausführungen zu sogenannten Kontakthalteprogrammen während einer Auszeit und Wiedereinstiegsprogrammen finden sich bereits bei der Darstellung der Informations- und Kommunikationspolitik (siehe 3.).

Darüber hinaus werden in den Kreisverwaltungen erhebliche Aktivitäten zur **Gleichstellung von Mann und Frau** wie beispielsweise die gleichberechtigte Teilnahme an Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen unternommen. Dies manifestiert sich in der öffentlichen Verwaltung auch in der obligatorischen Beschäftigung von Gleichstellungsbeauftragten in den Verwaltungen selbst.

6. Entgeltbestandteile und geldwerte Leistungen

Finanzielle Zuschüsse, beispielsweise für Fahrt- und Betreuungskosten, ergänzendes Geld oder eine Hinterbliebenenrente werden im Rahmen der gesetzlichen und tariflichen Bestimmungen gezahlt. Hinsichtlich der Berücksichtigung im Rahmen der **leistungsorientierten Bezahlung** gemäß des Tarifvertrags für den öffentlichen Dienst differenzieren die Zielvereinbarungen nicht zwischen Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigten.

7. Service für Familien

Bereits im Zuge der Arbeitsorganisation (siehe 1.) ist dargestellt worden, dass bei der Betreuung von Kindern sogenannte Eltern-Kind-Büros in der Praxis ebenso bestehen wie Modelle, bei denen Kinder in Ausnahmefällen an den Arbeitsplatz mitgebracht werden können, soweit dieser nicht im Bereich des Publikumsverkehrs angesiedelt ist. Dazu werden auch altersspezifisch gestaffelte **Spielekoffer** bereit gehalten.

Spezielle Betreuungsangebote für Kinder, wie bspw. **verwaltungseigene Kindertagesstätten**, dürften lediglich in sehr großen Kreisverwaltungen sinnvoll sein.

Besondere Angebote für die Betreuung in Ferien ausschließlich für Kreismitarbeiter werden wegen der damit verbundenen einseitigen Privilegierung eher kritisch bewertet. Allerdings kann bei entsprechender **Koordinierung von Ferienangeboten** durch den Landkreis selbstverständlich von vornherein eine Ansprache und Einbeziehung der Kreismitarbeiter erfolgen.

Was die Bereithaltung von Beratungs- und Vermittlungsleistungen angeht, stehen den Beschäftigten jedenfalls die in der Kreisverwaltung ohnehin regelmäßig vorhandenen Fachkräfte für Familienfragen als Ansprechpartner unmittelbar zur Verfügung. Insofern bietet die Kreisverwaltung von vornherein günstige Voraussetzungen, gebündelt Informationen sowohl mit Blick auf die Betreuung von Kindern wie Pflegebedürftigen zu erhalten.

Soweit in der Verwaltung eine Kantine für die Bediensteten vorhanden ist, könnte ein gemeinsames Mittagessen mit den Kindern der Bediensteten (Kindermenü) angeboten werden. Inwieweit dieser Service jedoch angenommen wird, ist sicherlich auch von der Infrastruktur im Landkreis und dem Schulangebot abhängig.

III. Audit „berufundfamilie“ als strategisches Instrument zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Es ist eine Führungsaufgabe, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu erhöhen. Dieser Prozess muss daher mit Managementmethoden und -instrumenten gesteuert werden. Das audit **berufundfamilie**[®] ist ein speziell entwickeltes Führungsinstrument für diese Aufgabe. Es setzt auf nachhaltige prozessartige Entwicklungen, die nicht unbedingt nur einzelne Maßnahmen zum Ziel haben, sondern eine grundsätzliche Bewusstseinsveränderung bei allen Beteiligten. Durch die Vorgehensweise im Rahmen des audit **berufundfamilie**[®] wird von Anfang an deutlich, dass es sich um einen „Top-down-Prozess“ handelt, der von der Behördenleitung ausgeht und getragen wird. Dieser öffentlich erkennbare Impuls von der höchsten Hierarchieebene verringert von Anfang an die in einem solchen Veränderungsprozess zu erwartenden Widerstände.

Die klar strukturierte Vorgehensweise und die Begleitung durch außerhalb der Organisation stehende Spezialisten führen dazu, dass die unterschiedlichen relevanten Dimensionen und Handlungsfelder des Personals und der Organisation überprüft werden. Entwicklungspotenziale und Handlungsbedarfe werden konkret identifiziert. Speziell im Bereich der Familie werden soziale Kompetenzen und Schlüsselqualifikationen erworben, die für die Organisations- und Personalentwicklung von Bedeutung sind. Sie werden durch das audit **berufundfamilie**[®] erkannt und zum Wohl des Personals und der Verwaltung in Balance zwischen Aufgabenerfüllung und Familieninteressen genutzt.

Aber nicht nur nach Innen entfaltet das audit **berufundfamilie**[®] seine Wirkungen, sondern durch die damit verbundene Zertifizierung wird auch ein Imagegewinn zur Bevölkerung hin erreicht. Dadurch entsteht für die Verwaltung ein Wettbewerbsvorteil bei der Personalgewinnung, die durch die demografische Entwicklung in den nächsten Jahren erschwert wird (= war for talents). Der Anteil gut ausgebildeter Frauen an den Fachkräften wird immer höher werden müssen, um den zukünftigen Personalbedarf abzudecken. Bereits jetzt fragen beschäftigte Frauen mit spezi-

fischer Ausbildung in den zertifizierten Betrieben nach einem Arbeitsplatz, weil sie von der Entwicklung durch das audit berufundfamilie® gehört haben. Es kann somit Personal gewonnen werden, das trotz Einkommensverlusten wegen der besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie bereit ist, zu wechseln.

Bei allen vorgegebenen Strukturen und Rahmenbedingungen ist das audit berufundfamilie® flexibel genug, um auf Veränderungen zu reagieren. Speziell die Pflege von Angehörigen wird durch die demographische Entwicklung immer mehr zum Thema der im Audit entwickelten Maßnahmen. Dies zeigt, dass die Instrumente des audit berufundfamilie® anpassungsfähig auf Veränderung reagieren können.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass das audit berufundfamilie® nur eine Vorgehensweise für die Steigerung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist. Wer Nachhaltigkeit, Struktur und professionelle Begleitung in einem solchen Prozess sucht, sollte sich aber auf jeden Fall über dieses bereits häufig erfolgreich eingesetzte Instrument informieren, bevor er eigene Wege sucht.



Bundesrepublik Deutschland

Verwaltungsgrenzen Stand 21.10.2009





DEUTSCHER
LANDKREISTAG



Deutscher Landkreistag

Ulrich-von-Hassell-Haus

Lennestraße 11

10785 Berlin

Tel. 0 30/59 00 97-3 09

Fax 0 30/59 00 97-4 00

www.landkreistag.de

info@landkreistag.de



Anlage 36

Verwaltung der Zukunft

Praxisreport mit Beispielen für eine **moderne Personalpolitik**





**Verwaltung
der Zukunft**



Inhalt

Einstieg

Vorworte	5
Über diese Handlungshilfe	10
Die Initiative Neue Qualität der Arbeit	11
Die vier Säulen zukunftsorientierter Verwaltungen	12
Der öffentliche Dienst heute und in Zukunft	14
Zukunfts- und Leistungsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung	16

1 Personalführung

Einführung	23
Handlungsfelder	
• Führung und Kommunikation	25
• Partizipation und Motivation	27
• Arbeitsorganisation und Arbeitszeit	29
Experteninterview mit Prof. Dr. Hermann Hill (Lehrstuhlinhaber Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften, Speyer)	31
Praxisbeispiele aus Bundes-, Landes- und Kommunalverwaltungen:	
• Gute Führung und Zusammenarbeit mit dem Führungskräfte-Feedback (Justizministerium Brandenburg)	33
• Übergreifende Zusammenarbeit stärken – Führungskräfte- und Mitarbeitende-Werkstatt (Bundesministerium für Arbeit und Soziales)	37
• Möglichkeiten von Partizipation und Bürgerbeteiligung (Gemeinde Bispingen)	41
• Motivation fördern mit Coaching-Sprechstunden (Landesvermessung Brandenburg)	45
• Vereinbarkeit von Beruf und Familie durch mobile Arbeit verbessern (Landeshauptstadt Potsdam)	49

2 Chancengleichheit & Diversity

Einführung	55
Handlungsfelder	
• Familie und Beruf	57
• Demografie	59
• Inklusion	61
• Frauenförderung	63
Experteninterview mit Raimund Becker (Vorstand der Arbeitslosenversicherung der Bundesagentur für Arbeit)	65
Praxisbeispiele aus Bundes-, Landes- und Kommunalverwaltungen:	
• Diversity Management – vielfältige Potenziale erkennen und fördern (Bundesagentur für Arbeit)	67
• Gelungene Vereinbarkeit von Beruf und Pflege (Landeshauptstadt Wiesbaden)	71
• Zukunftsfähige Personalarbeit angesichts älter werdender Belegschaften (Stadt Erlangen)	75
• Inklusion gelebt – Aktionsplan zur Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention (Bundesministerium für Arbeit und Soziales)	79

3 Gesundheit

Einführung	85
Handlungsfelder	
• Physische und psychische Gesundheit	87
• Organisationelle und individuelle Resilienz	91
Experteninterview mit Jürgen Nimptsch (Oberbürgermeister von Bonn)	93
Praxisbeispiele aus Bundes-, Landes- und Kommunalverwaltungen:	
• Erfolgreiche Einführung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements (Landeshauptstadt München)	95
• Gesund und engagiert arbeiten – Engagement-Index nutzen (Bundesagentur für Arbeit)	99
• Fürsorge und Gesundheitsprävention mit Gesundheitslotsen (Stadt Wolfsburg)	104
• Gute Führung als Basis für das Gesundheitsmanagement (Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft)	107
• Burnout-Präventionsprogramm – Vorsorge kommt an (Finanzverwaltung NRW)	111

4 Wissen & Kompetenz

Einführung	117
Handlungsfelder	
• Personalentwicklung	119
• Lebenslanges Lernen	121
• Wissenstransfer	123
Experteninterview mit Dr. Thomas Böhle (Personal- und Organisationsreferent der Stadt München)	125
Praxisbeispiele aus Bundes-, Landes- und Kommunalverwaltungen:	
• Lebensphasenorientierte Personalentwicklung (Bundesministerium für Arbeit und Soziales)	127
• Anforderungsprofile als Basis des Personalmanagements (Unfallkasse des Bundes)	131
• Netzwerk mit Zukunft – Integration, Förderung und Vernetzung von Nachwuchskräften (Bundesministerium für Arbeit und Soziales)	135
• Vom Nachwuchswissenschaftler zum Senior Scientist – Fachkarrieren auch im öffentlichen Dienst (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin)	139
• Strukturierter Wissens- und Erfahrungstransfer (Innenministerium Baden-Württemberg)	143
• Erfahrungen mit der Wissensstafette bei Fach- und Führungskräftewechsel (Bundesministerium für Arbeit und Soziales)	147

5 Ausblick und weiterführende Informationen

Zukunftsorientierte Personalpolitik: Schlussfolgerungen und Ausblick	153
Literatur- und Webtipps	155
Überblick über Praxishilfen der Initiative Neue Qualität der Arbeit	162
Quellen	170
Impressum	172

Liebe Leserinnen und Leser,

die gesellschaftlichen Erwartungen an die Verwaltung haben sich verändert. Heute wollen die Bürgerinnen und Bürger mit ihrer Verwaltung einfach, schnell und sicher kommunizieren. Damit verändern sich ebenso die Anforderungen an die Menschen, die für den Staat arbeiten. Die Zukunft der Arbeit ist daher nicht nur ein wichtiges Thema für Unternehmen und Betriebe. Auch die öffentliche Verwaltung auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene wird sich angesichts älter werdender Belegschaften sowie veränderter Arbeitsbedingungen in den kommenden Jahren verändern. Es geht um nichts weniger, als auch in Zukunft moderne Dienstleistungen für die Bürgerinnen und Bürger bereitzustellen und dabei auf „gute Arbeitsbedingungen“ als wesentlichen Garanten und Erfolgsfaktor zu setzen.

Die Stärke und Handlungsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung bemisst sich vor allem an der Kompetenz und Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Eine mitarbeiterorientierte Personalpolitik ist ein wesentlicher Schlüssel, um die Arbeitsplätze in den Behörden zukunftsgerecht auszugestalten und zugleich die Attraktivität der Verwaltung als Arbeitgeber zu fördern. Dieses Ziel hat sich die Bundesregierung im Rahmen ihrer Demografiestrategie für den öffentlichen Dienst gesetzt und arbeitet hierzu im Dialog mit den Sozialverbänden weiter an konkreten Projekten.

Die Bundesregierung will als Arbeitgeber die nötigen Rahmenbedingungen setzen und ihre Organisationsstrukturen und Abläufe an die zunehmend digitalisierte Arbeitswelt anpassen. Dabei wollen wir auch den öffentlichen Dienst insgesamt als Arbeitgeber unterstützen. Ziel ist, die Potenziale und Stärken der Beschäftigten in der öffentlichen Verwaltung konsequent einzubringen. Hierzu sollten wir auch bereit sein, gewohnte Wege zu verlassen und Neues zu wagen, etwa bei der Personalauswahl, aber auch bei der Gestaltung der Arbeit. Wie schaffen wir es, dass alle Beschäftigten lange gesund arbeiten können? Wie können wir Motivation und Beschäftigungsfähigkeit jeder bzw. jedes Mitarbeitenden über die gesamte Erwerbslaufbahn erhalten? Welche Kompetenzen brauchen wir für die Zukunft? Was heißt es, ein attraktiver Arbeitgeber zu sein?

Viele Kommunen, Landes- und Bundesbehörden beschäftigen sich bereits seit Längerem mit diesen Fragen. Mit dem Praxisreport „Verwaltung der Zukunft“ liegt nun eine komprimierte Darstellung von Trends, Anregungen und erfolgreichen Praxisbeispielen zu den zentralen personalpolitischen Handlungsfeldern für die öffentliche Verwaltung vor. Sie als Verantwortliche aus Bundes-, Landes- und Kommunalverwaltungen sowie Expertinnen und Experten aus den Bereichen Personal und Organisation erhalten damit praktische Einblicke, wie gute Arbeit in den Verwaltungen aussehen kann, wie

eine mitarbeiterorientierte Personalführung bereits umgesetzt wird: Wie lassen sich Chancengleichheit und Vielfalt in einer Behörde verwirklichen? Welche Voraussetzungen sind für gesundes Arbeiten notwendig? Wie stellen sich Verwaltungen mit den richtigen Kompetenzen zukunftsgerecht auf? Wie kann Wissen gesichert und weitergegeben werden?

Gute Antworten auf diese Fragen wollen wir auch künftig im Dialog mit Ihnen suchen und diskutieren. Zunächst aber wünschen wir Ihnen viel Freude und auch neue Erkenntnisse bei der Lektüre des Praxisreports und viel Erfolg bei der Gestaltung einer mitarbeiterorientierten Personalpolitik.



A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Thomas de Maizière'.

Dr. Thomas de Maizière, MdB

Bundesminister des Innern



A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Andrea Nahles'.

Andrea Nahles, MdB

Bundesministerin für Arbeit und Soziales

Liebe Leserinnen und Leser,

die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind das Herzstück einer Verwaltung. Diese Aussage kann ich nach vielen Jahren in und mit Verwaltungen mit Fug und Recht treffen. Ohne gut ausgebildete, bedarfsgerecht fortgebildete und motivierte Bedienstete kann selbst eine technisch auf dem neuesten Stand befindliche Behörde nicht funktionieren. Das ist übrigens auch der Grund dafür, dass die Personalausgaben in allen Länderhaushalten den größten Anteil haben. Die Landesverwaltungen sind in der Regel auch die größten Arbeitgeber in ihren Bundesländern. Damit übernehmen sie automatisch eine Vorbildfunktion, wenn es um eine zukunftsfeste Personalpolitik geht.

Der demografische Wandel ist dabei länderübergreifend die größte Herausforderung. Ziel muss es trotz der gesamtgesellschaftlichen Veränderungen sein, im Wettbewerb um junge und hoch qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bestehen zu können. Um diesem Anspruch gerecht zu werden, existieren in allen Ländern Programme für eine familienbewusste Personalpolitik sowie zum Gender-Mainstreaming. Das ist auch notwendig, denn die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie die Ausbalancierung der beruflichen Chancen zwischen Frauen und Männern werden unter den Bedingungen des demografischen Wandels zu einem echten Wettbewerbsvorteil.

Der vorliegende Praxisreport „Verwaltung der Zukunft – Praxisreport mit Beispielen für eine moderne Personalpolitik“ wird die Verbreiterung solcher und zahlreicher weiterer Modelle vorantreiben. Es ist gut, dass sie nun einer breiten Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden. Die Nachahmung ist dabei herzlich empfohlen: Lassen Sie sich an Ihrem Arbeitsplatz von dieser Initiative inspirieren.



A handwritten signature in black ink that reads "Stephan Weil". The signature is written in a cursive, flowing style.

Stephan Weil
Niedersächsischer Ministerpräsident

Liebe Leserinnen und Leser,

der demografische Wandel mit seinen vielfältigen bereits heute absehbaren Folgen führt dazu, dass auch in den Städten, Landkreisen und Gemeinden – ebenso wie in den Verwaltungen von Bund und Ländern – das Handlungsfeld Personalmanagement einen höheren Stellenwert bekommt, als dies in der Vergangenheit der Fall gewesen sein mag. Blickt man auf die Jahrzehnte seit der Wiedervereinigung zurück, so war – nicht nur im Osten Deutschlands – der Personalabbau das beherrschende Thema. Der Arbeits- und Ausbildungsmarkt war nicht zuletzt vor dem Hintergrund einer ganzen Reihe geburtenstarker Jahrgänge von einem deutlichen Überangebot geprägt. Die Gewinnung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stellte kein Problem dar, die Ausbildungsplätze in der öffentlichen Verwaltung waren begehrt, aus der großen Zahl der Bewerberinnen und Bewerber konnten die Qualifiziertesten ausgewählt werden.

Seither hat sich die Lage vielerorts verändert. Zwar wird auch heute noch längst nicht jeder frei werdende Arbeitsplatz in den Kommunen neu besetzt. Die stetig sinkende Zahl von Schulabgängerinnen und Schulabgängern führt aber schon jetzt zu einem „Wettbewerb um die besten Köpfe“, dessen Auswirkungen auch auf kommunaler Ebene bereits spürbar werden. Weitere Herausforderungen, vor denen die Personalverwaltung in den Städten, Landkreisen und Gemeinden aktuell stehen, resultieren aus dem steigenden Durchschnittsalter der Beschäftigten und der Tatsache, dass in absehbarer Zeit ein großer Teil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Kommunalverwaltung altersbedingt aus dem Dienst ausscheiden wird. Vor diesem Hintergrund gewinnen Themen wie Gesundheitsmanagement, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Führungskräfteentwicklung, aber auch Wissenstransfer grundlegende Bedeutung. Hinzu kommt, dass unsere Gesellschaft durch Zuwanderung vielfältiger geworden ist; deshalb öffnen sich auch die kommunalen Verwaltungen interkulturell.

Auch von der Bewältigung dieser Herausforderungen hängt es ab, dass die Städte, Landkreise und Gemeinden attraktive Arbeitgeber bleiben, die diejenigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewinnen und dauerhaft an sich binden können, welche sie zur Wahrnehmung ihrer anspruchsvollen und bedeutsamen Aufgaben benötigen. Davon hängt die Funktionsfähigkeit der kommunalen Verwaltung ab. Vor allem jungen Menschen fehlen oft noch Informationen über die vielfältigen Arbeitsmöglichkeiten in der Kommunalverwaltung, über interessante, gemeinwohlorientierte Aufgabensstellungen, aber auch über die Familienfreundlichkeit und Sicherheit der kommunalen Arbeitsplätze.

Der Deutsche Städtetag, der Deutsche Landkreistag sowie der Deutsche Städte- und Gemeindebund begrüßen es daher, dass die Initiative Neue Qualität der Arbeit die vorliegende Handlungshilfe „Verwaltung der Zukunft“ veröffentlicht. Mit ihren vier Schwerpunkten „Personalführung“, „Chancengleichheit und Diversity“, „Gesundheit“ sowie „Wissen und Kompetenz“ bietet der Leitfaden eine vorzügliche Orientierungshilfe für die kommunale Personalverwaltung, dessen Praxistauglichkeit noch durch die vielen guten Beispiele aus Bundes-, Landes- und Kommunalverwaltungen erhöht wird. Die Handlungshilfe der Initiative Neue Qualität der Arbeit ist damit eine sinnvolle Ergänzung zu den von den kommunalen Spitzenverbänden bereitgestellten Informationsmaterialien für die Personalverwaltung.



A handwritten signature in black ink that reads "S. Articus".

Dr. Stephan Articus
Geschäftsführendes Präsidialmitglied
des Deutschen Städtetages



A handwritten signature in black ink that reads "H. Henneke".

Prof. Dr. Hans-Günter Henneke
Geschäftsführendes Präsidialmitglied
des Deutschen Landkreistages



A handwritten signature in black ink that reads "G. Landsberg".

Dr. Gerd Landsberg
Geschäftsführendes Präsidialmitglied
des Deutschen Städte- und Gemeindebundes

Über diese Handlungshilfe

Unsere Gesellschaft verändert sich und mit ihr auch der öffentliche Dienst: Ein zunehmender Altersdurchschnitt der Belegschaften, hohe Zahlen von Ruhestandseintritten und zu erwartende Nachwuchsengepässe sind wesentliche Herausforderungen, mit denen Sie als Verantwortliche aus Bundes-, Landes- und Kommunalverwaltung sowie Expertinnen und Experten aus den Bereichen Personal und Organisation in den nächsten Jahren konfrontiert werden. Deshalb gilt es, Antworten auf dringende Fragen zu finden:

- ▶ Wie gelingt es, Engagement, Motivation, Gesundheit und Kompetenz der Belegschaft zu erhalten und zu fördern?
- ▶ Wie kann der öffentliche Dienst als Arbeitgeber attraktiver werden, um zukünftig genügend Nachwuchs-, Fach- und Führungskräfte zu gewinnen und langfristig zu binden?
- ▶ Was ist zu tun, um Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit zu sichern?

Letztendlich entscheiden Motivation, Gesundheit, Wissen und Kompetenz der Beschäftigten über die Leistungsfähigkeit einer Institution. Innovative personalpolitische Ansätze stellen deshalb den Menschen mit seinen individuellen Bedürfnissen im Arbeitsalltag in den Mittelpunkt. Denn Beschäftigte, deren Bedürfnisse nach Anerkennung, Eigenverantwortung, Entwicklung, aber auch nach einer ausgeglichenen Work-Life-Balance berücksichtigt werden, sind engagierter, kreativer und können sich eher mit ihrem Arbeitgeber identifizieren. Mit einer mitarbeiterorientierten Personalpolitik können Sie dazu beitragen.

Doch wie gelingt das konkret? Genau hier setzt der vorliegende Praxisreport der Initiative Neue Qualität der Arbeit an: Er bietet Ihnen, mit dem gezielten Fokus auf die öffentliche Verwaltung, praxisorientierte Tipps und Lösungen für eine zukunftsorientierte Personalpolitik. Alle Praxis-

beispiele in diesem Report wurden eigens von Praktikerinnen und Praktikern verfasst – von Verantwortlichen aus Bundes-, Landes- und Kommunalverwaltungen sowie von Expertinnen und Experten aus dem Bereich Personalmanagement. Ihnen bietet sich damit die Möglichkeit, von den Erfahrungen anderer zu profitieren. Betrachten Sie die Praxisbeispiele, die sich auf kommunaler, Landes- und Bundesebene bewährt haben, als Inspiration zur eigenen behörden-spezifischen Umsetzung und treten Sie bei Bedarf mit den genannten Ansprechpersonen in Kontakt. Die Praxisbeispiele sind sicher nicht 1:1 auf andere Verwaltungen übertragbar, sie können jedoch wichtige Anregungen und Impulse geben für die Ausgestaltung der eigenen Personalpolitik. Vervollständigt wird der Praxisreport durch einen Überblick zu personalpolitischen Trends sowie einer Sammlung von weiterführenden Informationen und Kontakten, die Sie direkt für Ihre Praxis nutzen können.

Wenn Sie die Kapitel hintereinander lesen, gewinnen Sie einen umfassenden Einblick in die Handlungsfelder und Möglichkeiten eines zukunftsweisenden Personalmanagements. Vielleicht möchten Sie aber auch nur einzelne Themen vertiefen? Dann steigen Sie direkt in die für Sie interessantesten Themen ein: Alle Kapitel sind in sich abgeschlossen und lassen sich auch separat lesen.



Die Initiative Neue Qualität der Arbeit

Sei es in der Privatwirtschaft oder im öffentlichen Dienst: Arbeitsplätze fit zu machen für die Zukunft ist eine Aufgabe, die Wirtschaft, Politik und Wissenschaft gleichermaßen angeht. Die Initiative Neue Qualität der Arbeit bringt diese Akteure zusammen. Sie bündelt das Wissen und die Erfahrungen aller Beteiligten und macht sie für die Praxis nutzbar.

Motivierte und gut ausgebildete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind ein entscheidender Erfolgsfaktor für Unternehmen und Verwaltungen gleichermaßen. Die Initiative setzt sich daher für eine Arbeitswelt ein, bei der die Menschen im Mittelpunkt stehen. Sie unterstützt Betriebe und Behörden dabei, ihre Organisationskultur mitarbeiterorientiert zu gestalten und zukunftsorientiert auszurichten. Zu den zentralen personalpolitischen Themen gehören dabei: Personalführung, Chancengleichheit & Diversity, Gesundheit sowie Wissen & Kompetenz.

Die Initiative stellt bereits eine Vielzahl von Erfahrungen und Praxisbeispielen zur Verfügung, die sich allerdings bisher vornehmlich auf Wirtschaftsunternehmen und insbesondere auf den deutschen Mittelstand konzentrieren. Mit dem

vorliegenden Praxisreport „Verwaltung der Zukunft“ bietet die Initiative nun auch speziell für die öffentliche Verwaltung eine komprimierte Darstellung von Trends und Lösungen aus der Praxis. Sie sollen beispielhaft zeigen, wie Motivation, Identifikation, Gesundheit und Engagement der Beschäftigten erhalten sowie die Attraktivität und Leistungsfähigkeit von Verwaltungen – ob in Bund, Ländern oder Kommunen – gefördert werden können.

Initiative Neue Qualität der Arbeit

In der Initiative Neue Qualität der Arbeit kommen die Sozialpartner und die Kammern mit Vertreterinnen und Vertretern aus Politik, Wissenschaft und Gesellschaft zusammen, um neue Ansätze einer modernen Personalpolitik zu diskutieren. Ziel ist, die Qualität der Arbeit für die Beschäftigten als Schlüssel für mehr Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft weiter zu steigern. Insbesondere kleinen und mittleren Betrieben, aber auch großen Unternehmen und nicht zuletzt dem öffentlichen Dienst stehen die Angebote der Initiative zur Verfügung. Sie unterstützt Arbeitgeber wie Beschäftigte als Wegweiser und Serviceplattform zum Thema Qualität der Arbeit.

Sie können sich bei der Initiative zu aktuellen Entwicklungen, Trends und Ansätzen informieren, von guten Beispielen aus der betrieblichen Praxis profitieren, eigene Erfahrungen weitertragen und sich von erfahrenen Praktikerinnen und Praktikern beraten lassen. www.inqa.de

Die vier Säulen zukunftsorientierter Verwaltungen

Mit Blick auf die Herausforderungen auf dem Arbeits- und Bewerbermarkt hat die Initiative Neue Qualität der Arbeit vier zentrale personalpolitische Themen identifiziert:

► Personalführung

Die Personalführung der Zukunft gibt Beschäftigten mehr Raum. Die Entwicklungen im Personalmanagement sind eindeutig: Personalführung von oben herab wird weniger relevant und auf Dauer wirkungslos, vielmehr setzt zukünftiges Personalmanagement auf die Akzeptanz der Beschäftigten und auf flache Hierarchien innerhalb der Organisation. In erster Linie geht es darum, Beschäftigten ein gutes Arbeiten zu ermöglichen sowie Eigeninitiative und Kompetenzen gezielt zu fördern und zu

nutzen. Das Thema Personalführung betont deshalb die mitarbeiterorientierte Führung. Der Kommunikation und Zusammenarbeit innerhalb der Belegschaft sowie der Partizipation und Motivation der Beschäftigten wird ein hoher Stellenwert eingeräumt. Dabei reichen die Instrumente weit über regelmäßige Mitarbeiterbefragungen hinaus. Indem Führungskräfte eine aktive Rolle einnehmen, können sie Veränderungen anstoßen und die Weichen für die Zukunft stellen: Sie können Beschäftigten ein gesundes und motiviertes Arbeiten ermöglichen, indem sie Arbeitsorganisation und Arbeitszeit neu gestalten und Freiräume ermöglichen. Sie können Maßnahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung und der Personalentwicklung umsetzen sowie die Arbeit innerhalb heterogener Teams stärken.

► Chancengleichheit & Diversity

Arbeitgeber im öffentlichen Dienst haben die Möglichkeit, neue Wege in der Personalpolitik zu gehen, indem sie auf heterogene Teams setzen und Chancengleichheit in der Belegschaft zur Regel machen. Chancengleichheit zu fördern, heißt unter anderem, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie – für die Betreuung von Kindern, aber auch für die Pflege von Angehörigen – durch individuelle Unterstützungsangebote für Frauen und Männer gleichermaßen zu verbessern. Eine weitere Aufgabe besteht darin, die Beschäftigungsmöglichkeiten für Menschen mit Behinderung zur Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention weiter auszubauen. Diversity bedeutet, die

Bedürfnisse einer vielfältigen Belegschaft – von Menschen verschiedener Altersgruppen, unterschiedlichen Geschlechts, unterschiedlicher sexueller Orientierung sowie sozialer, religiöser und kultureller Herkunft mit verschiedenen Fähigkeiten, Erfahrungen und Hintergründen – zu kennen und die mit dieser Vielfalt verbundenen Potenziale zu heben. Handlungsbedarf besteht darüber hinaus bei der Beschäftigung von Menschen mit Migrationshintergrund, da der Anteil dieser Gruppe im öffentlichen Dienst bisher gering ist. Herausforderungen liegen zudem darin, die fachlichen und persönlichen Kompetenzen von Frauen umfassender zu nutzen und ihre Entwicklungschancen zu verbessern.

► **Gesundheit**

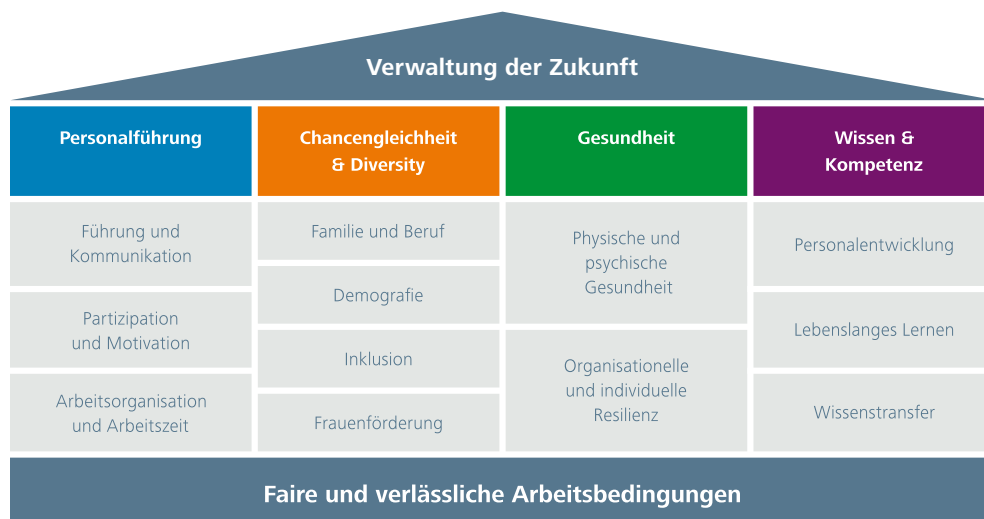
Es lohnt sich, in Gesundheit und Wohlbefinden von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu investieren. Physische und psychische Gesundheit sowie eine gelungene Lebensbalance sind wichtige Faktoren für Motivation, Leistungs- und Innovationsfähigkeit. Zukunftsfähige Organisationen fördern deshalb die Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen, die sowohl die individuelle Gesundheit und Resilienz der bzw. des Einzelnen als auch die organisationelle Widerstandsfähigkeit

stärken. Dazu gehört es unter anderem, eine wertschätzende Führungskultur zu etablieren, um Belastungen am Arbeitsplatz entgegenzuwirken. Basis dafür bilden Arbeitsschutz, Gesundheitsförderung sowie Betriebliches (Wieder-)Eingliederungsmanagement. Gezielte Einzelmaßnahmen der Gesundheitsförderung, vor allem aber ein ganzheitliches Gesundheitsmanagement tragen in hohem Maße zum Erhalt der Leistungs- und Beschäftigungsfähigkeit bei. Dies hat eine besondere Relevanz vor dem Hintergrund längerer Lebensarbeitszeiten und älter werdender Belegschaften.

► **Wissen & Kompetenz**

Zukunftsfähige Verwaltungen zeichnen sich in hohem Maße dadurch aus, dass sie neues Wissen für sich erschließen sowie vorhandenes Know-how und Erfahrungswissen bestmöglich nutzen. Voraussetzung ist, dass Organisationen wissen, welche Kompetenzen und welches Wissen gegenwärtig und zukünftig gebraucht werden. Anforderungs- oder Kompetenzprofile bilden die Grundlage für eine strategisch ausgerichtete Personalentwicklung. Die volle Ausschöpfung von Wissen und Kompetenzen kann mit einer lebensphasenorientierten Personalentwicklung gelingen, die die individuellen Fähigkeiten und Begabungen aller Beschäftigten

über den gesamten Beschäftigungszeitraum hinweg berücksichtigt und ihre Motivation und Leistungsfähigkeit fördert und ausbaut. Einen hohen Stellenwert nimmt dabei das lebenslange Lernen ein, das heißt die kontinuierliche Investition in Aus- und Weiterbildung. Ein systematisches Wissensmanagement trägt zu einer besseren Anwendung von Wissen in der Praxis bei. Dies wird umso wichtiger, da in den kommenden Jahren eine hohe Anzahl von Ruhestandseintritten bevorsteht. Um erfolgskritisches Wissen und dabei insbesondere Erfahrungswissen für die Organisation zu sichern, kommt es darauf an, Strukturen zu etablieren, die den Wissenstransfer sicherstellen.



Zahlen, Daten und Fakten

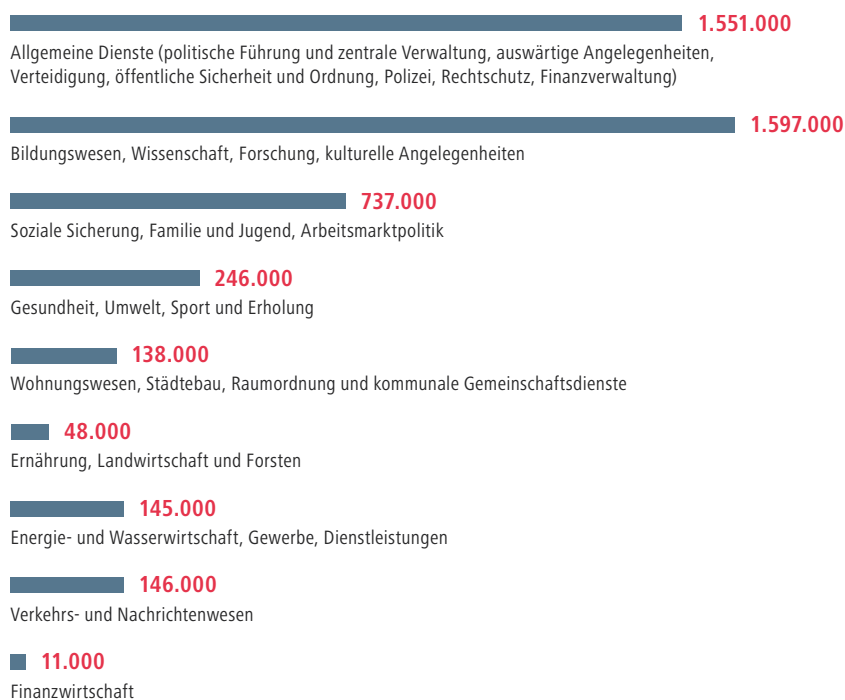
Der öffentliche Dienst heute und in Zukunft

Eine Vielzahl an Tätigkeitsfeldern

Der öffentliche Dienst stellt in Deutschland den größten Beschäftigungssektor. Von der politischen Führung über das Bildungswesen bis hin zur öffentlichen Sicherheit und Verteidigung umfasst er eine Vielzahl an Tätigkeitsfeldern. Insgesamt sind rund 4,6 Millionen Menschen in Deutschland im öffentlichen Dienst beschäftigt. Dazu zählen rund 1,9 Millionen Beamtinnen und Beamte sowie 2,7 Millionen Arbeitnehmerinnen

und Arbeitnehmer in Tarifverträgen (Statistisches Bundesamt: Personal des öffentlichen Dienstes, 2012). Die unten stehende Abbildung zeigt, wie divers die Aufgabenbereiche im öffentlichen Dienst sind. Jede Institution weist individuelle Rechtsverpflichtungen, eigene Strukturen und Arbeitsanforderungen auf. Daher kann es keinen allgemeingültigen Masterplan geben, stattdessen müssen passgenaue individuelle Lösungen entwickelt werden, um auf die Herausforderungen der Zukunft zu reagieren.

Beschäftigungszahlen für den öffentlichen Dienst nach Aufgaben



Quelle: Statistisches Bundesamt: Personal des öffentlichen Dienstes, 2012.

Altersstruktur der Beschäftigten

Bund

In der Bundesverwaltung arbeiten rund 450.000 Menschen. Die Zahl der Beschäftigten ist in den letzten 20 Jahren um etwa 30 Prozent reduziert worden. Dieser Personalabbau aufgrund von Sparvorgaben basierte größtenteils auf dem Prinzip, freigewordene Stellen nicht wieder zu besetzen. Somit gibt es heute wenig Junge und immer mehr Ältere in der Bundesverwaltung. Das Durchschnittsalter beträgt derzeit 45 Jahre – Tendenz steigend, auch aufgrund der stufenweisen Anhebung der Regelaltersgrenze auf 67 Jahre (Bundesministerium des Innern: Demografiesensibles Personalmanagement in der Bundesverwaltung, 2012). Die Bundesregierung hat zudem errechnet, dass circa 58 Prozent der beim Bund beschäftigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei einem Eintritt in den Ruhestand mit 65 Lebensjahren in den nächsten 20 Jahren altersbedingt ausscheiden werden – das sind überdurchschnittlich viele (Bundesregierung: Bericht zur Anhebung der Altersgrenzen von Beamtinnen und Beamten des Bundes, 2012).

Länder

Laut Statistischem Bundesamt ist die Zahl der Beschäftigten im Landesbereich seit dem Jahr 2000 von 2,39 Millionen Beschäftigten auf 2,34 Millionen im Jahr 2011 zurückgegangen. Das entspricht einem Personalarückgang von rund 50.000 Beschäftigten beziehungsweise 2,1 Prozent. Bereits im Jahr 2011 waren 586.000 Beschäftigte, also rund 26,6 Prozent der Landesbeschäftigten, 55 Jahre und älter. Diese werden innerhalb der nächsten zehn Jahre in den Ruhestand treten.

Kommunen

Im Jahr 2000 waren rund 1,57 Millionen Beschäftigte im kommunalen Sektor tätig. Zwischen den Jahren 2000 und 2011 sank die Anzahl um rund 200.000 auf rund 1,37 Millionen. Das ist ein Rückgang um 13 Prozent. 2011 waren im kommunalen Sektor 315.000 Beschäftigte, also rund ein Viertel, 55 Jahre und älter. Hinzu kommen die Beschäftigten aus Einrichtungen wie kommunalen

Krankenhäusern, Sparkassen, Versorgungs- und Nahverkehrsunternehmen, die in privater Rechtsform in den Kommunen betrieben werden. Diese Beschäftigten sind im Durchschnitt jünger.

Literaturtip

Veröffentlichungen zum Stellenabbau und zur Altersstruktur:

- ▶ Hans-Böckler-Stiftung: Finanzpolitische Entwicklungstendenzen und Perspektiven des Öffentlichen Dienstes, 2012.
- ▶ dbb beamtenbund und tarifunion: Zahlen, Daten, Fakten 2014.

Prognosen für den öffentlichen Dienst

Das Durchschnittsalter der Beschäftigten im öffentlichen Dienst ist in den vergangenen Jahren in Bund, Ländern und Kommunen kontinuierlich gestiegen – ein Trend, der sich in den kommenden Jahren fortsetzen wird. Hauptgrund dafür ist, dass in der Vergangenheit altersbedingt ausscheidende Beschäftigte nur in geringerem Umfang durch junge Nachwuchskräfte ersetzt wurden. Fast die Hälfte aller Beschäftigten (44 Prozent) in der Bundesverwaltung (ohne Soldatinnen und Soldaten) ist heute zwischen 43 und 55 Jahre und ein Drittel der Beschäftigten (37 Prozent) über 50 Jahre alt. Zusätzlich zur Alterung kommen weniger Junge nach. Daher wird sich das Arbeitskräftepotenzial in Deutschland bis 2025 voraussichtlich um rund 6,5 Millionen Menschen verringern. Das hat zur Folge, dass dem gesamten Arbeitsmarkt und somit auch dem öffentlichen Dienst deutlich weniger Arbeitskräfte zur Verfügung stehen werden. (Bundesagentur für Arbeit: Perspektive 2025 – Fachkräfte für Deutschland, 2011).

Es gilt daher, das Personalmanagement in den Verwaltungen auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene an diese Gegebenheiten anzupassen, um die Leistungsfähigkeit der Verwaltung zu stärken.

Zukunfts- und Leistungsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung

Zukünftige Herausforderungen für die öffentliche Verwaltung

Ob demografischer Wandel, anhaltende Haushaltskonsolidierungen, höhere Transparenzanforderungen oder die Attraktivität als Arbeitgeber: Die öffentliche Verwaltung steht vor einer Reihe von Herausforderungen, wenn es darum geht, auch künftig leistungsfähig zu bleiben. In einer deutschlandweiten Studie, dem Zukunftspanel 2013, wurden Behörden und Verwaltungen einer Bestandsaufnahme unterzogen und Entwicklungsperspektiven untersucht (siehe Abbildung nächste Seite).

Webtipp

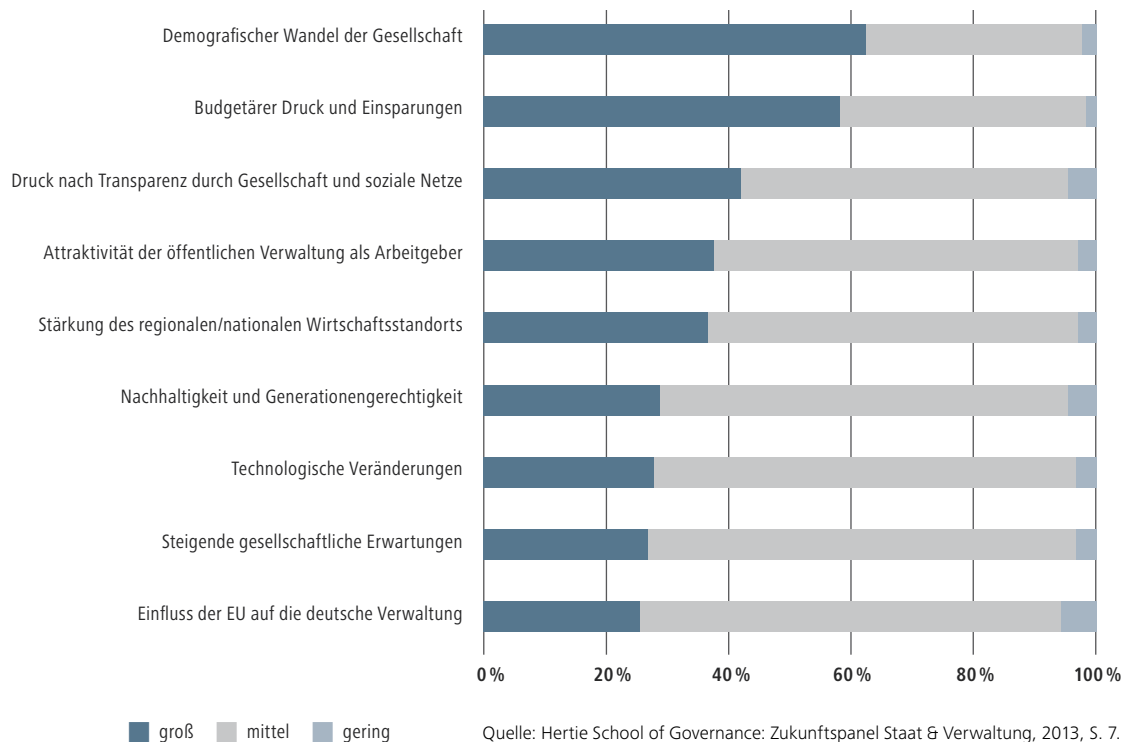
Auf einer eigenen Website bietet die Bundesregierung zahlreiche Informationen rund um das Thema Verwaltungsmodernisierung.

www.verwaltung-innovativ.de



Zukünftige Herausforderungen aus Sicht der Behörden

Die Behörden sehen in den nächsten fünf Jahren besondere Herausforderungen in folgenden Bereichen:



Zukunftspanel 2013

Das Zukunftspanel 2013 basiert auf einer weitgehenden Vollerhebung der allgemeinen öffentlichen Verwaltung in Deutschland (insgesamt 1.166 Behörden). Es wurden die obersten Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger in sämtlichen Ministerien der Bundes- und Länderverwaltung, in ausgewählten nachgeordneten Dienststellen auf Bundesebene sowie auf der Kommunalebene in sämtlichen Kreisverwaltungen der Landkreise, in den Verwaltungen der Städte und Gemeinden mit mehr als 20.000 Einwohnerinnen und Einwohnern zu einer Teilnahme eingeladen. Die Ergebnisse ergeben aufgrund der zugrunde liegenden Vollerhebung

und einer zufriedenstellenden Rücklaufquote ein sehr aussagekräftiges und weitgehend repräsentatives Bild. Die Studie leistet eine einmalige Bestandsaufnahme und liefert vielfältige Anregungen zu vier zentralen Themenkomplexen der Verwaltungsmodernisierung:

- ▶ Herausforderungen und Lösungsansätze zukunftsorientierten Regierungs- und Verwaltungshandelns
- ▶ Strukturen, Prozesse, Technologien & Dienstleistungen
- ▶ Öffentliche Finanzen, Effizienz & Transparenz
- ▶ Führung, Personal & Kompetenzen

www.hertie-school.org

Folgen des demografischen Wandels

Wie bereits ausgeführt, wird der demografische Wandel in den Verwaltungen des öffentlichen Dienstes mit einer Verknappung von Nachwuchskräften und der Zunahme älterer Beschäftigter verbunden sein. Daraus ergeben sich folgende Konsequenzen:

- ▶ eine deutliche Abhängigkeit der Arbeitsfähigkeit der Verwaltungen von der Motivation, Gesundheit und der Leistungsfähigkeit einer älter werdenden Belegschaft,
- ▶ eine wachsende Anzahl von Beschäftigten, die im privaten Bereich nicht mehr Kinder zu versorgen, sondern Angehörige zu pflegen haben,
- ▶ die Gefahr eines Know-how-Verlustes durch das Ausscheiden überdurchschnittlich vieler Beschäftigter in den kommenden Jahren („Babyboomer“ scheidet aus dem Arbeitsleben),
- ▶ zunehmende Schwierigkeiten bei der Gewinnung von Nachwuchskräften und der Bindung von Leistungsträgerinnen und Leistungsträgern aufgrund von Fachkräfteengpässen und der Konkurrenz zu anderen öffentlichen Organisationen und der Privatwirtschaft.

Attraktivität als Arbeitgeber steigern

Die Attraktivität der öffentlichen Verwaltung als Arbeitgeber wird in den Behörden als eine der wichtigsten Herausforderungen für die nächsten fünf Jahre wahrgenommen. Die Ergebnisse des Zukunftspanels 2013 zeigen, welche Maßnahmen dabei als erforderlich angesehen werden – mit einer relativ hohen Übereinstimmung zwischen den Verantwortlichen auf Bundes-, Landes- oder kommunaler Ebene. Dazu gehören vor allem die Flexibilisierung von Arbeitszeiten, eine verbesserte Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, der Ausbau von mobiler Arbeit sowie mehr berufsbegleitende Weiterbildungsangebote.

Zukunftsfähig bleiben

Motivierte und befähigte Führungskräfte sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind von maßgeblicher Bedeutung für die erforderliche Modernisierung der öffentlichen Verwaltung. Zu den zentralen Aufgaben gehört dabei, die oben genannten Folgen des demografischen Wandels für die eigene Organisation zu erkennen, anzunehmen und angemessene Aktivitäten einzuleiten. In diesem Kontext gilt es vor allem:

- ▶ die öffentliche Verwaltung für Entwicklungen der modernen Arbeitswelt zu öffnen, um attraktive Jobperspektiven auch für junge Arbeitskräfte zu bieten,
- ▶ die Motivation und Leistungsfähigkeit aller Beschäftigten zu erhalten und zu fördern,
- ▶ die Attraktivität der öffentlichen Verwaltung als Arbeitgeber mit neuen Ansätzen zu stärken,
- ▶ die kulturelle Vielfalt und die Zusammenarbeit mehrerer Generationen zu stärken,
- ▶ Inklusion zu fördern,
- ▶ älteren Beschäftigten ein längeres, gesundes Arbeiten bis zur Rente oder Pension zu ermöglichen,
- ▶ im Rahmen eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements die physische und psychische Gesundheit zu fördern und insbesondere psychischen Belastungen am Arbeitsplatz entgegenzuwirken,
- ▶ Wissen und Kompetenzen für die Organisation zu sichern und auszubauen.

Voraussetzung ist, eine aufgabengerechte Personalausstattung sicherzustellen sowie eine frühzeitige Einbindung der Interessenvertretungen bei der Planung und Umsetzung entsprechender Aktivitäten zu ermöglichen.



Modernes Personalmanagement als zentraler Erfolgsfaktor

Den befragten Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträgern aus dem Zukunftspanel kommt neben der technologiegestützten Modernisierung und einer verstärkten und verbindlicheren Zusammenarbeit und Kooperation der Gebietskörperschaften vor allem der Modernisierung des Personalmanagements eine Schlüsselrolle zu, wenn es darum geht, die Zukunfts- und

Leistungsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung zu steigern. Hierzu gehören nach Ansicht der Befragten nicht nur eine Modernisierung der IT-Landschaft und die strategische Planung und Steuerung, sondern vor allem eine moderne Führungskräfte- und Personalentwicklung. Gerade hier liegen die größten Umsetzungsdefizite. Nur eine Minderheit der befragten Behörden kann eine volle Realisierung in diesem Bereich vorweisen.



Literatur- und Webtipps zum Personalmanagement

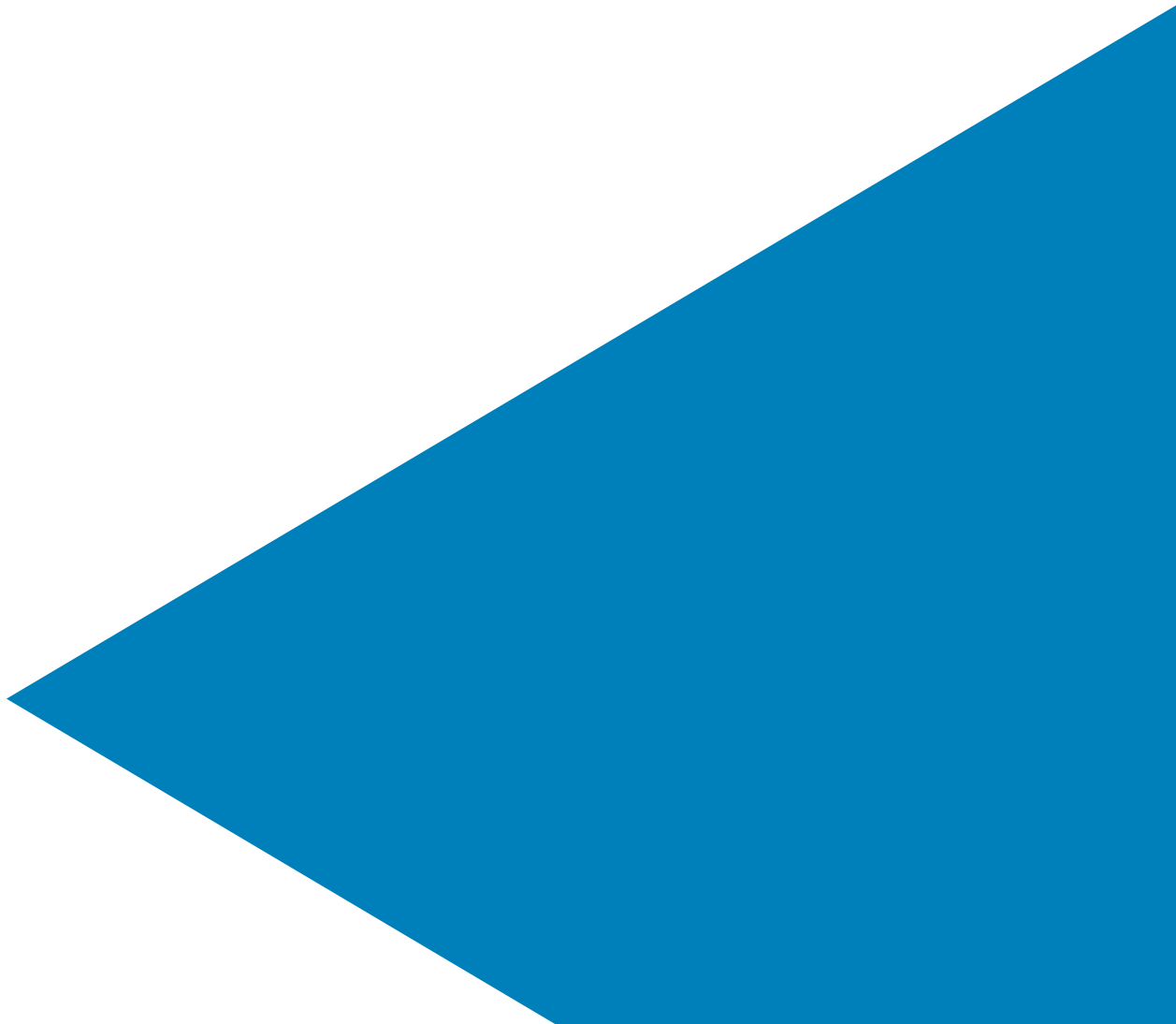
Lohnenswerte Ausführungen zum Personalmanagement auf Bundes-, Landes- sowie kommunaler Ebene finden sich unter anderem in:

- ▶ Bundesministerium des Innern & Bundesagentur für Arbeit: Demografiesensibles Personalmanagement in der Bundesverwaltung (Empfehlungen, Gestaltung, Altersstrukturanalyse, Ausgestaltung einer lebensphasenorientierten Personalpolitik), 2012.
- ▶ Länder-Bund-Arbeitsgruppe Zukunft Personal: Demografie und Personalentwicklung im öffentlichen Dienst, 2012
- ▶ Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt): Der demografische Wandel in Kommunalverwaltungen: Strategische Ausrichtung und Handlungsansätze des Personalmanagements, Bericht der KGSt Nr. 3/2010.
- ▶ Deutscher Städte- und Gemeindebund (DStGB): Demografiefeste Personalverwaltung: Sicherung leistungsfähiger Städte und Gemeinden der Zukunft, Dokumentation Nr. 112 des DStGB 2012.

Auf den folgenden Seiten werden die personalpolitischen Trends für die öffentliche Verwaltung entlang der Themen Personalführung, Chancengleichheit & Diversity, Gesundheit, Wissen & Kompetenz fortgeführt. Zudem erhalten Sie einen beispielhaften Aufriss von bewährten Lösungsansätzen aus der Praxis. Verantwortliche aus Bund, Ländern und Kommunen sowie Expertinnen und Experten aus dem Personalmanagement stellen Ihnen ihr Wissen zur Verfügung und freuen sich auf den Austausch mit Ihnen. Damit sollen Anregungen zur weiteren Verbreitung, Anwendung und Weiterentwicklung gegeben werden.

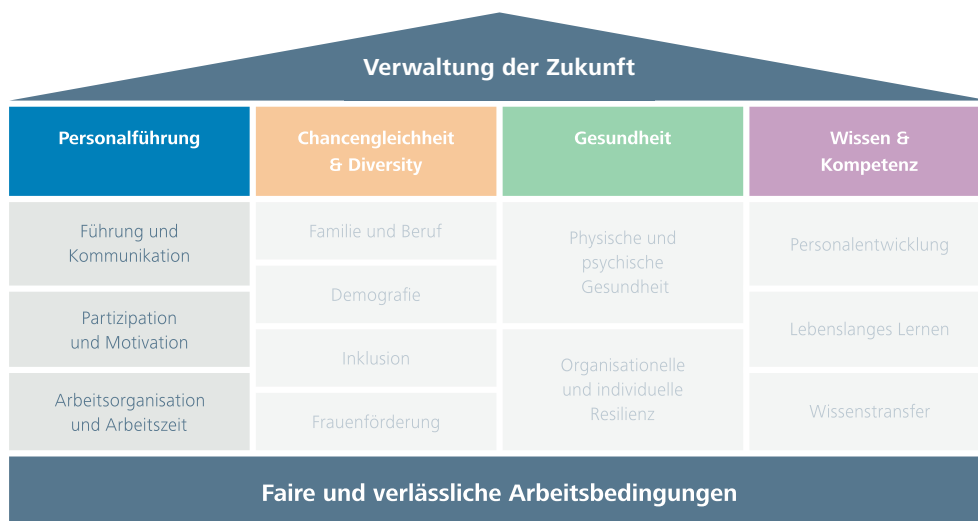


Personalführung



Einführung

Personalführung



Mitarbeiterorientiertes Führen: Alle Beschäftigten im Blick

Moderne Personalführung sieht die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Mittelpunkt. Ein ganzheitlich mitarbeiterorientierter Führungsstil geht davon aus, dass Beschäftigte erfolgreicher und gesünder arbeiten, wenn ihre individuellen Bedürfnisse am Arbeitsplatz berücksichtigt werden. Wer gerne zur Arbeit geht, weil Teamgeist und Aufgaben stimmen, wer private und berufliche Interessen gut vereinbaren kann, wer sich gleichberechtigt behandelt fühlt, der geht mit frischem Blick und einem hohen Maß an Kreativität an die Erfüllung seiner Aufgaben.

Führungskräfte sind in einer Schlüsselrolle, wenn es darum geht, ein gutes Arbeitsklima zu schaffen, das Leistung und Motivation der Mitarbeitenden bis zum Renteneintritt und Pensionsantritt erhält und fördert. Teil ihrer Führungsverantwortung ist es, die Arbeits- und

Beschäftigungsfähigkeit sicherzustellen. Aber viel mehr noch geht es darum, Begeisterung, Motivation, Identifikation, Attraktivität, Teamgeist, Engagement, Eigenständigkeit und Kreativität zu fördern. Auf diese Weise können Führungskräfte den Herausforderungen in der öffentlichen Verwaltung – wie Arbeitsverdichtung, immer komplexer werdende Aufgaben, zunehmender Einsatz von Informationstechnologie, aber auch die interkulturelle Öffnung der Behörden sowie die Zunahme von Dynamik und Schnellebigkeit – gerecht werden.

Literatur- und Webtipps zur Personalführung

- ▶ Initiative Neue Qualität der Arbeit: Kein Stress mit dem Stress: Lösungen und Tipps für gesundes Führen im öffentlichen Dienst, 2012.
www.psyga.info/ueber-psyga/materialien/psyga-material/
- ▶ Bundesministerium für Wirtschaft und Energie: Fachkräfte sichern – Personalführung, 2013.
www.kompetenzzentrum-fachkraeftesicherung.de

Projekt „Forum Gute Führung“: Studie, Online-Plattform

Wie sieht gute (Personal-)Führung in Zukunft aus? Mit dieser Frage setzt sich seit Mitte September 2012 das im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit durchgeführte und vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales geförderte Projekt „Forum Gute Führung“ auseinander. Im Rahmen des Projektes wurde eine Multiperspektiven-Studie durchgeführt, die auf intensiven Interviews mit 365 Führungsverantwortlichen, 50 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus großen, kleinen und mittelständischen Unternehmen aus ganz Deutschland sowie 100 zukünftigen Führungskräften basiert. Die Studie zeigt einen deutlichen Wandel im Führungsverständnis auf. Interessierte finden auf der Projekt-Website weitere Informationen sowie ein Gespräch zur Studie mit Prof. Dr. Peter Kruse, dem Geschäftsführer der nextpractice GmbH, und Thomas Sattelberger, dem Themenbotschafter der Initiative im Bereich „Personalführung“. Die Website ist die zentrale Projektplattform, auf der sich Personen vernetzen, die das Thema „Führung“ weiterentwickeln möchten.

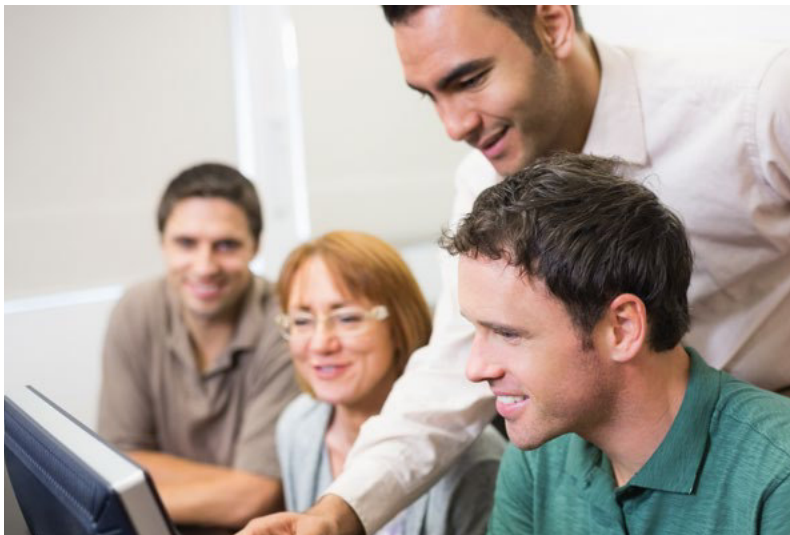
www.forum-gute-fuehrung.de

Handlungsfelder für Verantwortliche aus Bundes-, Landes- und Kommunalverwaltungen

Vor dem Hintergrund der Bedeutung einer mitarbeiterorientierten Personalführung widmen sich zukunftsorientierte Verwaltungen folgenden Handlungsfeldern:

- ▶ Instrumente etablieren, die gute Führung, Zusammenarbeit und Kommunikation nachhaltig in den Führungsalltag verankern,

- ▶ eine Führungskultur entwickeln, die Motivation fördert und Beschäftigte wie auch externe Kooperationspartner sowie Bürgerinnen und Bürger in Veränderungs- und Entscheidungsprozesse einbindet,
- ▶ neue Lösungen zur Arbeitsorganisation, Arbeitsort und Arbeitszeit anwenden, um die individuellen Bedürfnisse der Beschäftigten im Arbeitsalltag zu berücksichtigen.



Handlungsfelder

Führung und Kommunikation



Führungskräfteentwicklung

Veränderungen anzustoßen und umzusetzen, setzt maßgeblich bei einer guten Führung an. Führungskräften kommt die anspruchsvolle Aufgabe zu, mit ihrem Verhalten die Kultur des Hauses zu prägen und die gute Zusammenarbeit im Team, in der Abteilung oder bereichsübergreifend zu fördern und dabei auch fachlich gute Ergebnisse zu erzielen.

Dazu ist es hilfreich, Dialogmöglichkeiten zu schaffen, individuelle Entwicklungsmöglichkeiten in jeder Lebensphase zu fördern, in Konfliktsituationen Unterstützung zu bieten und Lösungen aufzuzeigen. Das alles ist selbstverständlich keine leichte Aufgabe: Führungskräften in der öffentlichen Verwaltung sollten daher Möglichkeiten offenstehen, die eigene Führungskompetenz zu reflektieren und auszubauen. So können zum Beispiel Feedback-Prozesse, Coaching und gezielte Fortbildungsmöglichkeiten als Instrumente genutzt werden, um Führungskompetenzen zu identifizieren und zu optimieren.

Durch den demografischen Wandel und die zunehmende Konkurrenz mit privaten und öffentlichen Arbeitgebern wird es immer schwieriger, gute Führungskräfte zu gewinnen. Vor diesem

Hintergrund kommt der Führungskräfteentwicklung eine herausgehobene Bedeutung zu. Eine aktuelle Handreichung des Deutschen Landkreistages zur Führungskräfteentwicklung enthält Empfehlungen und gute Beispiele, die nicht nur für die Kommunalverwaltung, sondern für die öffentliche Verwaltung insgesamt von Interesse sein können (Deutscher Landkreistag: Führungskräfteentwicklung in der Landkreisverwaltung, 2013).



Lernen Sie von Verwaltungen, die Erfahrungen mit Feedback-Prozessen sowie mit Führungskräfteentwicklung gesammelt haben, um stabile Arbeitsbeziehungen aufzubauen und gute Führung zu stärken.

► **Praxisbeispiele auf den Seiten 33, 95, 99 und 107**



Kommunikation und Austausch mit anderen Führungskräften und Mitarbeitenden stärken

Zukünftig wird es immer wichtiger, eine Organisationskultur zu entwickeln, die von einer vertrauensvollen, zielgerichteten und effizienten Kommunikation, Zusammenarbeit sowie von einer kooperativen Führung geprägt ist. Dies lässt sich nicht verordnen, sondern ist Ergebnis eines Entwicklungsprozesses. Mit bereichs- und hierarchieübergreifenden Prozessen können in Behörden Kommunikation, Austausch und kollektive Lernprozesse angestoßen werden. So helfen

zum Beispiel gemeinsam erarbeitete Eckpunkte zum Zielbild und zur Umsetzung einer guten Führung und Zusammenarbeit. Auf der Basis eines gemeinsamen Verständnisses von Führung und Zusammenarbeit können Beschäftigte aller Laufbahnen gemeinsam mit den Personalverantwortlichen und den Führungskräften eine akzeptierte Richtschnur für das Miteinander im Arbeitsalltag entwickeln. So lassen sich eine mitarbeiterbezogene Unternehmenskultur und ein gutes Betriebsklima weiterentwickeln.



Lernen Sie von Verwaltungen, die Erfahrungen mit bereichs- und hierarchieübergreifenden Veranstaltungsformaten wie den „Führungskräfte- und Mitarbeitende-Werkstätten“ gesammelt haben, um Kommunikation und Austausch zu stärken.

► **Praxisbeispiel auf Seite 37**

Handlungsfelder

Partizipation und Motivation



Aktive Beteiligung ermöglichen

Zukunftsorientierte Personalführung bedeutet, die Beschäftigten sowie die Beschäftigtenvertretungen einzubinden. In Veränderungs- und Entscheidungsprozessen kommt es darauf an, frühzeitig zu informieren und unter Mitwirkung der Beschäftigten und deren Vertretungen Lösungen zu finden, die alle Beteiligten in der Umsetzung mittragen können. Ein Führungsverhalten, das auf die Partizipation der Beschäftigten setzt, trägt zu einer positiven Atmosphäre bei, fördert Motivation, kann Stress entgegenwirken und negative gesundheitliche Folgen abfedern. Denn Beschäftigte sind „Expertinnen und Experten in eigener Sache“ und können daher oft den entscheidenden Impuls geben, wenn es um Lösungen zu Arbeitsbedingungen, Arbeitsabläufen, Aufgabengestaltung oder Informationsflüssen geht.

Gleiches gilt auch für die Beziehungen zwischen der Verwaltung und den Bürgerinnen und Bürgern sowie externen Partnern. Menschen können und wollen sich mittels digitaler Medien zunehmend stärker in den gesellschaftlichen Diskurs einbringen. Umfragen bestätigen, dass Bürgerinnen und Bürger mehr und mehr vom Staat erwarten, umfassend über Entscheidungen und Entscheidungsgrundlagen informiert zu werden (Open Data und Open Government). Zudem haben sie hohe Erwartungen an die Professionalität und Integrität der Beschäftigten im öffentlichen Dienst. Dementsprechend sollte die partnerschaftliche Zusammenarbeit nicht nur innerhalb von Behörden, sondern auch mit den Bürgerinnen und Bürgern Leitbild des Handelns

der Verantwortlichen aus Bundes-, Landes- und Kommunalverwaltungen sowie der Mitarbeitenden sein (vgl. Bericht der Länder-Bund-Arbeitsgruppe Zukunft Personal – ZuP: Demografie und Personalentwicklung im öffentlichen Dienst, 2012). Die Stärkung von Bürgerorientierung und Bürgerbeteiligung kann zudem dazu beitragen, das Image des öffentlichen Dienstes zu verbessern. Dies ist eine wesentliche Voraussetzung, um sich als attraktiver und moderner Arbeitgeber zu positionieren.

Partizipation statt Konfrontation

Wenn es um Prozesse der Entscheidungsfindung oder Konfliktlösung geht, spielt vor allem die Mediation als ein vertrauliches und strukturierendes Verfahren eine große Rolle. Als positives Beispiel im öffentlichen Raum ist unter anderem das Straßenbau-Projekt Maximilianstraße in Augsburg zu nennen, bei dem im Rahmen einer Umweltmediation eine konsensuale Lösung erzielt wurde. Die Mediation eignet sich aber auch als Maßnahme in Gemeinden und Städten, regional und überregional, sowie auf Landes- oder Bundesebene, wenn es darum geht, eine Konsensentscheidung mit einzelnen Betroffenen und/oder verschiedenen Interessengruppen zu erarbeiten und Konflikte somit beizulegen.



Lernen Sie von Verwaltungen, die Erfahrungen mit Beteiligungs- und Mediationsprozessen haben. Wenn es darum geht, große Gruppen zum Konsens zu führen, können auch in der öffentlichen Verwaltung geeignete und zielführende Methoden mit einem mediativen Ansatz zum Einsatz kommen.

► **Praxisbeispiel auf Seite 41**



Motivation fördern

Gut gestaltete Arbeit trägt maßgeblich zu Gesundheit, Motivation sowie zur persönlichen Entfaltung und zum langfristigen Engagement der bzw. des Einzelnen bei und fördert sie. Arbeit gut zu gestalten heißt zum Beispiel:

- ▶ die Erwartungen und Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu kennen und Potenziale auszuschöpfen,
- ▶ Handlungsspielräume bei der Gestaltung von Arbeitsabläufen, Arbeitsweisen, Arbeitsmitteln oder zeitlichen Abfolgen einzuräumen,
- ▶ Entscheidungen transparent zu machen, wichtige Informationen weiterzuleiten und Feedback zu geben,

- ▶ flexible Arbeitszeitlösungen anzubieten, die eine Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ermöglichen,
- ▶ Dialog-, Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten zu schaffen,
- ▶ einen kollegialen und wertschätzenden Umgang miteinander zu fördern,
- ▶ Über- und Unterforderungen zu vermeiden,
- ▶ eine faire Gehalts- und Personalpolitik zu etablieren,
- ▶ Unterstützungsangebote bei individuellen beruflichen Themen/Problemen anzubieten.

Mit Coaching-Angeboten und Dialogmöglichkeiten in Form von Mitarbeitergesprächen, Sprechstunden oder Gesprächszirkeln lassen sich Probleme ansprechen und mögliche Konflikte frühzeitig erkennen und lösen, bevor sie sich negativ auswirken.



Lernen Sie von Verwaltungen, die bereits Erfahrungen mit einem speziellen Instrument der Coaching-Sprechstunde gesammelt haben. Mit einem niederschweligen Angebot des Intensivcoachings lassen sich spezielle Anliegen aus dem Arbeits- oder Führungsalltag erörtern und weitere Maßnahmen ableiten.

- ▶ **Praxisbeispiel auf Seite 45**

Handlungsfelder

Arbeitsorganisation und Arbeitszeit



Mitarbeiterorientierte und altersunabhängige Ansätze

Eine zukunftsfähige Personalführung geht neue Wege bei den Themen Arbeitsorganisation, Arbeitsort und Arbeitszeit. Dabei berücksichtigt sie die vielfältigen individuellen Bedürfnisse der Beschäftigten im Arbeitsalltag. Das betrifft praktische Dinge wie etwa die Einrichtung von gesunden Arbeitsplätzen, die Bereitstellung von Hilfsmitteln, aber auch die Möglichkeit, Arbeit zeitlich mit privaten Anliegen zu vereinbaren.

Oftmals zeigt sich bei den zunächst vornehmlich für ältere Beschäftigte bereitgestellten Hilfsmitteln, dass diese altersunabhängig von allen Beschäftigten gern zur Erleichterung ihrer Arbeit oder zur Prävention in Anspruch genommen werden, seien es höhenverstellbare Tische, Rollkoffer oder Ähnliches. Gleiches zeigt sich bei der Inanspruchnahme mobiler Arbeit oder flexibler Arbeitszeitmodelle. Egal, ob Beschäftigte Kinder oder zu pflegende Angehörige betreuen oder ob sie ihr Privatleben aus anderen Gründen besser mit dem Beruf vereinbaren möchten: Im Kern geht es immer um den Wunsch nach örtlicher und zeitlicher Flexibilität sowie neuen Ansätzen, um die Zeitsouveränität zu erhöhen.

Mobile Arbeit

Zunehmend gewinnt neben der Telearbeit mobiles Arbeiten an Bedeutung. Beschäftigte sollen so besser und flexibel auf bestimmte Arbeits- und Lebenssituationen reagieren können – sowohl langfristig als auch kurzfristig bei vorübergehendem Bedarf, zum Beispiel in Notfällen. Das Arbeiten ohne fest eingerichteten PC mit mobilen Endgeräten, ortsunabhängig und außerhalb der Dienststelle leistet hier einen wichtigen Beitrag. Viele Behörden bieten deshalb neben der Tele-

arbeit auch bereits mobile Arbeit an oder haben mit entsprechenden Pilotprojekten begonnen.

Für die obersten Bundesbehörden wurde 2013 im Rahmen des letzten Demografiepfahls der Bundesregierung empfohlen, das mobile Arbeiten in der Breite der Bundesverwaltung entsprechend den von dem Ausschuss für Organisationsfragen entwickelten Grundlagen einzuführen. Diese Empfehlung gilt ebenso als Anregung für Arbeitgeber auf Landes- und kommunaler Ebene (Bundesministerium des Innern: Jedes Alter zählt. Ergebnisbericht Demografiepfahl AG F, 2013).

Allerdings sollten auch die mit mobiler Arbeit verbundenen Risiken – wie ständige Erreichbarkeit oder die verschwimmende Grenze zwischen Arbeit und Freizeit – mit den Beschäftigten abgestimmt werden. Moderne Kommunikationsmittel ermöglichen zwar eine große Flexibilität, können aber auch die Erholung in der Freizeit beeinträchtigen. Verbindliche Regeln in der Organisation, in denen die Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeit auf das unbedingt erforderliche Maß begrenzt wird, reduzieren den Erwartungsdruck. Wichtig ist, dass die oberste Leitungsebene deutlich macht, dass sie die Freizeit ihrer Beschäftigten respektiert und keine ständige Erreichbarkeit erwartet.

Literaturtip

Eine praktische Hilfe bietet das vom Ausschuss für Organisationsfragen erstellte Grundlagenpapier zum „Mobilen Arbeiten“ (2012). Es definiert Teilnahmevoraussetzungen und enthält Vorschläge für die Zusammenarbeit mit den Interessenvertretungen zum Beispiel in Form von Dienstvereinbarungen.

www.intranet.bund.de



Arbeitszeitflexibilität

Neben mobiler Arbeit sind flexible Arbeitszeiten ein entscheidender Faktor für größere Zeitsouveränität und eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Dementsprechend wurden in den letzten Jahren die Arbeitszeiten in vielen Behörden auf kommunaler, Landes- und Bundesebene erheblich flexibilisiert: Mittlerweile finden sich überwiegend gleitende Arbeitszeiten, die eine flexible Gestaltung des Arbeitstags und der Arbeitswoche ermöglichen. Darüber hinaus können Beschäftigte mit Betreuungspflichten auf Antrag vielfach über die gleitende Arbeitszeit hinaus individuelle, den jeweiligen Familienverhältnissen angepasste Arbeitszeit- oder auch Teilzeitmodelle nutzen. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, Vorgesetzte regelmäßig für die Belange von Teilzeitkräften zu sensibilisieren, damit auch diese faire Entwicklungschancen erhalten (vgl. Bericht der Länder-Bund-Arbeitsgruppe Zukunft Personal – ZuP: Demografie und Personalentwicklung im öffentlichen Dienst, 2012).



Lernen Sie von Verwaltungen, die bereits Erfahrungen mit mobiler Arbeit haben. Mit einem monatlichen Kontingent an frei verfügbaren mobilen Arbeitstagen kann zum Beispiel unbürokratisch Eltern-Kind-Bedürfnissen entsprochen werden.

► **Praxisbeispiel auf Seite 49**

Literaturtipp

Weitere Anregungen zur Stärkung flexibler Arbeitsformen finden Sie im Praxisordner „Kein Stress mit dem Stress: Lösungen und Tipps für gesundes Führen im öffentlichen Dienst“ (2012) unter den Stichworten Motivation und Work-Life-Balance.

Flexibilisierungsmöglichkeiten können sich zudem durch die Einführung von Langzeitkonten ergeben. Bei den Langzeitkonten ist es den Beschäftigten möglich, durch eine freiwillige Vereinbarung zur Einrichtung eines Langzeitarbeitskontos über einen bestimmten Zeitraum Arbeitszeit anzusparen. Während bislang sämtliche Freistellungsmöglichkeiten zu finanziellen Einbußen führten, ermöglicht das auf dem Langzeitarbeitskonto angesparte Arbeitszeitguthaben längere Phasen bezahlter Freistellung für familiäre Zwecke (Kinderbetreuung, Pflege), Fortbildung oder private Anliegen. Die vollständige Entnahme des Arbeitszeitguthabens kann durch Freistellung in einem oder mehreren Zeitblöcken oder in Form einer Teilzeitbeschäftigung erfolgen.

Experteninterview

mit Prof. Dr. Hermann Hill



Prof. Dr. Hermann Hill,
Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften
Speyer, Lehrstuhl für Verwaltungswissenschaft und
Öffentliches Recht

Immer wieder wird dem öffentlichen Dienst geraten, sich ein Vorbild an der Privatwirtschaft zu nehmen – so auch in der Personalführung. Kann man die Ansätze 1:1 übertragen? Grundsätzlich arbeiten in jeder Organisation Menschen mit Menschen, sodass Personalführung sich auf gemeinsame Ansätze stützen kann. Allerdings gibt es auch Unterschiede: Der öffentliche Dienst ist dem Gemeinwohl verpflichtet, private Unternehmen wollen und müssen Gewinn erzielen. Diese Zielsetzung ist mit einem anderen Rechtsrahmen, verschiedenen Beschäftigungsverhältnissen und anderen Anreizsystemen verbunden. Häufig wird der öffentliche Dienst als Arbeitgeber gewählt, weil sich Maßnahmen zur Work-Life-Balance im öffentlichen Dienst leichter verwirklichen lassen. Daneben bietet die Arbeit für das Gemeinwohl, wie internationale Studien zeigen, Chancen für intrinsische Motivation.

Ist die öffentliche Verwaltung reformfähig? Kontinuität und Berechenbarkeit sind Bestandteile rechtsstaatlicher Verwaltung. Gleichwohl haben Verwaltungen etwa am Beispiel der verbesserten Kunden- und Bürgerorientierung gezeigt, dass sie sich wandeln und ein neues Selbstverständnis entwickeln können. Manche Reformen in der Vergangenheit waren allerdings zu sehr auf schematische Kürzungen oder instrumentelle Maßnahmen ausgerichtet. Notwendig erscheint dagegen, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihrem Wissen und ihren Kompetenzen wertzuschätzen und von Anfang an in Reformprozesse einzubeziehen sowie ein Lernen am Arbeitsplatz zu ermöglichen.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im öffentlichen Dienst wird gelegentlich ein „Denken in Zuständigkeiten und Hierarchien“ unterstellt. Lässt sich da moderne Personalführung überhaupt umsetzen? Personalführung muss strategisch mit inhaltlicher Führung und Organisationsentwicklung verknüpft werden. Immer mehr Probleme erfordern einen ganzheitlichen Ansatz. Die Arbeit mit modernen Medien überschreitet die Grenzen der Ressorts und der Ebenen. Insofern werden in Zukunft moderne Arbeitsformen wie Netzwerke und Projektgruppen zunehmen und die klassische Arbeitsorganisation ergänzen. Zukünftig treten lösungs- und wirkungsorientierte Handlungsstrategien in den Vordergrund und zielen auf die Verantwortung des Mitarbeitenden, nicht (nur) auf die Zuständigkeit. Das erfordert, dass sich alle Beteiligten über die Zusammenhänge und Folgen ihres Handelns bewusst werden und ihren eigenen Wertbeitrag einordnen können. Führungskräfte müssen diesen Wandel begleiten und kommunizieren.

Ist das Laufbahnsystem noch zeitgemäß? Das Laufbahnsystem zählt zu den „hergebrachten Grundsätzen des Berufsbeamtentums“. Es knüpft an unterschiedliche Qualifikationen an, die durch verschiedene Ausbildungsgänge erworben wurden. Da diese zunehmend ineinander übergehen, sind in letzter Zeit auch Laufbahnen zusammengefasst worden. Zudem verblassen im Laufe eines Berufslebens einmal erworbene (objektive) Qualifikationen. Wichtiger werden das Lernen im Prozess der Arbeit sowie subjektive Kompetenzen. Daneben wird die Trennung von Kopf und Hand, von Planung und Ausführung, die dem Laufbahnsystem zugrunde lag, zunehmend obsolet. Ganzheitliche Aufgabenerfüllung (entsprechend der Zielvereinbarung) ist gefragt. Dies spricht für individuelle Anforderungs- und Leistungsprofile statt allgemeiner Laufbahnsysteme.

Welche Möglichkeiten stehen der Personalführung zur Verfügung? Zielvereinbarungen und Mitarbeitergespräche werden die klassischen Eingruppierungen ersetzen. Die Mitarbeitenden im öffentlichen Dienst sind gut ausgebildet und möchten ergebnisorientiert geführt werden. Als Beispiel: Die Führungskraft ist nicht mehr Kapitän eines großen Tankers, sondern Admiral einer Armada von Schnellbooten mit eigenen Kapitänen. Das ist eine Herausforderung, schafft aber auch neue Möglichkeiten. Die Arbeit mit modernen Medien führt zu einer stärkeren Subjektivierung; der Wissensaustausch erfolgt in sozialen Netzwerken. Die Personalführung sollte daher die Weiterentwicklung entsprechender Kompetenzen ermöglichen und fördern. Führungskräfte müssen als Lernberaterinnen und -berater und Kompetenzentwicklungspartner agieren. Umgekehrt dürfen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht auf Weisung oder Betreuung warten, sondern sind selbst verpflichtet, Initiativen zur Weiterentwicklung ihrer Kompetenzen zu ergreifen.

Wie sieht Ihrer Meinung nach die Personalführung der Zukunft aus? Schematische Konzepte laufen ins Leere. Gefragt sind Lösungen, die lebensphasen- und funktionsbezogen ansetzen und die Ziele der Organisation und die Potenziale der Mitarbeiter gleichzeitig im Auge behalten. Führungskräfte sollten positive Abweichungen identifizieren und verstärken sowie versuchen, Prozesse und die Eigenlogik der Akteure zu verstehen und Impulse in Beziehungen zu setzen.

Gute Führung und Zusammenarbeit mit dem Führungskräfte-Feedback

Text: Carolin Brandes und Henning Werner

Fotos: Kolja von der Lippe



Steckbrief

- ▶ **Name:** Führungskräfte-Feedback
- ▶ **Träger:** Justizministerium Brandenburg
- ▶ **Zielgruppen:** Abteilungsleiterinnen und -leiter und Referatsleiterinnen und -leiter
- ▶ **Ziel:** Verbesserung der Führung und Zusammenarbeit

Die Führungskräfte im Justizministerium Brandenburg erhalten selten bis keine Rückmeldung darüber, ob und wie ihre Führungsbestrebungen bei ihrer Zielgruppe ankommen – zahlreichen

Führungskräften in Bundes- und Länderministerien geht es nicht anders. Woher wissen Führungskräfte, ob ihre Führungsarbeit die Leistung des Teams fördert? Woher nehmen sie ihre Inspiration zur Weiterentwicklung ihres Führungsstils? Und wie erfahren sie, dass ihr Verhalten dem der gesetzten Werte entspricht? Genau hier setzt das Führungskräfte-Feedback an, das im Justizministerium Brandenburg von 2011 bis 2012 mit externer Unterstützung durch die Rambøll Management Consulting GmbH durchgeführt wurde: Zukünftig werden Führungsarbeit, die Beziehungen zwischen Führungskräften und ihren Mitarbeitenden und die Zusammenarbeit im Team noch wichtiger. Die ständig wachsenden Aufgaben der öffentlichen Verwaltung, die mit immer weniger Personal erledigt werden sollen, können nur mit schnellen Abstimmungen, einer effektiven Kommunikation und vertrauensvollen Beziehungen bewältigt werden. Mit einem gut etablierten Prozess eines Führungskräfte-Feedbacks gelingt es, stabile Arbeitsbeziehungen aufzubauen und nachhaltig zu festigen.

Führungskräfte-Feedback: Was ist das?

In einem Führungskräfte-Feedback geben Mitarbeitende anhand eines Fragebogens eine Rückmeldung an ihre Führungskraft, wie sie Führung und Zusammenarbeit erleben. Hierzu erhalten die Führungskräfte einen Ergebnisbericht. Entscheidend für den Nutzen eines Führungskräfte-Feedbacks ist der anschließende di-

rekte Teamdialog. Die Führungskräfte setzen sich mit der Perspektive ihres Teams auseinander und Mitarbeitende üben Einfluss auf ihre „Führung“ aus. Um eine verbesserte Zusammenarbeit zu erreichen, werden bei Bedarf gemeinsam Maßnahmen zur Veränderung vereinbart. Nach einer Erprobung in der Praxis folgt nach einem halben bis dreiviertel Jahr ein Bilanzgespräch mit allen Beteiligten.

Zielsetzung eines Dialogs über Führung und Zusammenarbeit

- ▶ **Auf der individuellen Ebene** wird die Führungskraft in ihrer Selbstreflexion unterstützt. Sie setzt sich mit der Sichtweise ihrer Mitarbeitenden auseinander und erhält Hinweise zur persönlichen Weiterentwicklung ihres Führungsverhaltens.
- ▶ **Auf der Ebene einer Arbeitseinheit** werden die Mitarbeitenden mit dem Instrument des Führungskräfte-Feedbacks in einer offenen Kommunikation unterstützt und erhalten die Gelegenheit, eine strukturierte Rückmeldung an ihre Führungskraft zu geben. Sie können so direkt auf die Führungspraxis einwirken und Ideen für teamspezifische Verbesserungen einbringen.
- ▶ **Auf der Ebene der Organisation** werden durch die Implementierung eines regelmäßigen Prozesses die Beziehungen der Beschäftigten untereinander intensiviert sowie das Arbeitsklima und die Motivation verbessert. Ebenfalls gewinnen definierte Werte der Organisation eine höhere Verbindlichkeit, da Führung und Zusammenarbeit diesbezüglich bewertet werden. Mit der verbesserten Führungsqualität wird die Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden und damit auch des Ministeriums gefördert.

In 5 Phasen durch den Prozess

1. Die flächendeckende Information

Das Führungskräfte-Feedback greift vor allem dort, wo Vertrauen in das Instrument besteht und eine Veränderungsbereitschaft vorhanden ist. Hilfreich waren im Justizministerium Brandenburg die frühzeitige Information zum Ablauf der Befragung und der Regelungen zum Datenschutz. Grundsätzlich sind hier Informationsschreiben durch die Hausleitung, Personalversammlung und zusätzliche Informationen über FAQs (frequently asked questions) denkbar. Eine hohe Rücklaufquote im Rahmen der Befragung und eine hohe Teilnahmequote der Führungskräfte und der Beschäftigten an den Auswertungsgesprächen zeigen, dass die Projektkommunikation zu einem guten Gelingen beigetragen hat.

2. Der richtige Fragebogen

Der richtige Fragebogen trifft die Erwartungen aller Beschäftigten an gute Führung und Zusammenarbeit im eigenen Haus. Zum einen wird damit an alle Beschäftigten offiziell kommuniziert, welche Führungserwartungen sie stellen dürfen. Zum anderen wird Führungsleistung dadurch messbar und im Rahmen der Auswertungsgespräche reflektiert und verbessert. Der Fragebogen erhebt, wie die gewünschten Werte der Organisation im Haus tatsächlich gelebt werden. Dies erfolgt zu Projektbeginn mit einer Arbeitsgruppe (Personalvertreterinnen und -vertreter, Datenschutz- und Gleichstellungsbeauftragte sowie Vertreterinnen und Vertreter aus den Abteilungen).

3. Das Feedback im Ergebnisbericht

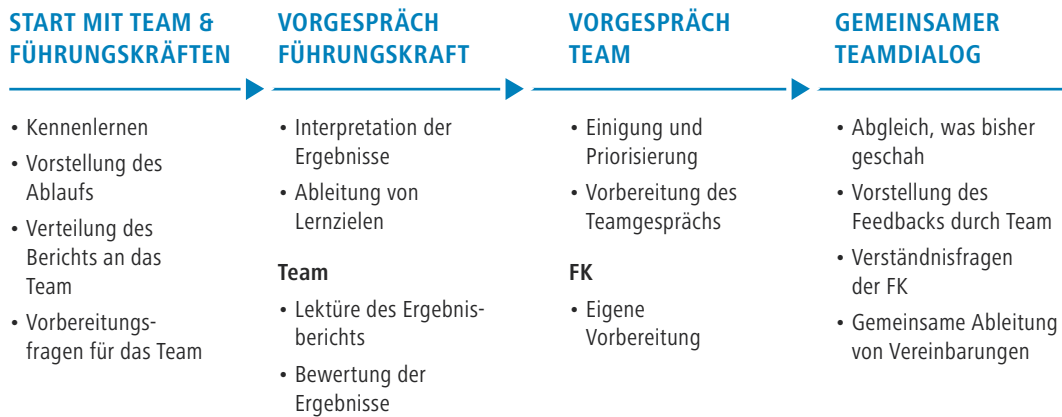
Der Ergebnisbericht dient der Führungskraft dazu, sich mit der Perspektive ihrer Mitarbeitenden auseinanderzusetzen:

- ▶ **Stärken bestätigen** – Das Feedback zum Führungsverhalten unterstützt dabei, sich die eigenen Stärken bewusst zu machen. Wo erziele ich mit meiner Führung eine positive Wirkung in meinem Team? Mit dieser hilfreichen Bestätigung kann Führungsverhalten zukünftig noch gezielter zur Verbesserung der Arbeitsbeziehungen eingesetzt werden.

- ▶ **Lernziele entwickeln** – „Nobody is perfect“: Die Ergebnisse aus dem Bericht helfen, Entwicklungsbereiche zu sehen. Wo muss ich noch klarer kommunizieren, um Orientierung über mein Führungsverhalten zu geben? Bei der Reflexion und Priorisierung von Themen kann ein ergänzendes Coaching unterstützen, um Fragen zu klären, zukünftige Ziele abzuleiten und den folgenden Teamdialog vorzubereiten.

Bei der Verteilung der Ergebnisberichte ist es wichtig, sie als unterstützendes Element einer Personalentwicklung zu etablieren. Für die Abteilungs- und Referatsleitenden darf kein Druck einer Bewertungssituation aufkommen. Stattdessen stehen Lernziele und Hinweise zur Verbesserung der Interaktionen im Vordergrund. Neben dem eigenen Ergebniswert zu einer Frage

Ablauf eines Teamdialogs



Der Ablauf eines Teamdialogs

Die Abbildung zeigt, wie ein Teamdialog in der Regel abläuft. Während sich das Team zunächst alleine über die Ergebnisse austauscht, unterstützt der Coach die Führungskraft im Vier-Augen-Prinzip bei der Interpretation der Ergebnisse, reflektiert bereits gesetzte Lernziele und bereitet den Teamdialog vor. Dann moderiert der Coach die Vorbereitung der Teammitglieder (zunächst noch ohne die Führungskraft). Mit dem Feedback-Bericht arbeiten alle gemeinsam im anschließenden Teamdialog lediglich als Einstieg in den Dialog.

Und dann?

Führungskraft und Mitarbeitende reden miteinander über die aktuellen und zukünftigen Erwartungen an die Führung, die äußeren Anforderungen an das Team und die dazu passenden Möglichkeiten der Zusammenarbeit. Hilfreiche Vereinbarungen werden anhand der individuellen und teamspezifischen Bedürfnisse verabredet.

wird ein Vergleichswert der eigenen Vergleichsgruppe (z. B. im Bericht einer Referatsleitung der Durchschnittswert sämtlicher Referatsleitungen) ausgewiesen, mit dem das eigene Ergebnis verglichen werden kann. Besonders wenn der eigene Wert von den Vergleichswerten erheblich abweicht, werden Hinweise erkennbar, in welchen Bereichen Führung und Zusammenarbeit reflektiert werden sollten.

4. Die Arbeit mit den Ergebnissen im Teamdialog

Ein Führungskräfte-Feedback wird weder durchgeführt, um aus Leitungssicht „nur mal eben zu gucken“, wie es um die Führung im eigenen Haus steht, noch, um aus Mitarbeitersicht der eigenen Chefin bzw. dem eigenen Chef einmal „reinzukreuzen“, was man sich nicht getraut hat, ihr bzw. ihm direkt zu sagen. So handelt es sich auch im Landesministerium für Justiz beim Führungskräfte-Feedback um ein dialogorientiertes Verfahren, mit dem die kollegialen Beziehungen sowie die

Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehungen gestärkt werden. Dabei übernehmen alle Beteiligten gemeinsam Verantwortung für die Gestaltung der Arbeitsbeziehungen. In dem wertschätzenden Dialog können sich die Führungskräfte als Teil eines Prozesses erleben, indem sie erkennen, inwiefern sie Förderer für Stärken oder für Schwächen des Teams sind.

Um die Führungskraft von einer Doppelrolle als „Lerner“ und „Moderator“ zu entlasten, kann ein externer Coach und Berater den Prozess begleiten.

5. Umsetzung von Maßnahmen

Typische Themen für Vereinbarungen beziehen sich z. B. auf die Verbesserung von Besprechungen und Abteilungsrunden, die Veränderung von Aufgabenkoordination oder Zuständigkeiten, eine transparentere Kommunikation oder die Verbesserungen des persönlichen Führungsverhaltens (z. B. Feedback oder Delegationsverhalten).



Tipps und Tricks

- ▶ **Achten Sie auf Verbindlichkeit:** Manche Führungskräfte scheuen das offene Feedback allein aus Unwissenheit. Die oberste Führungsebene sollte daher mit gutem Beispiel vorangehen und als Erste die Termine für den Dialog vereinbaren.
- ▶ **Achten Sie auf Datenschutz:** Ein besonderes Augenmerk sollte von Beginn an dem Datenschutz zukommen. Ein ehrliches Feedback können Sie nur erwarten, wenn Vertrauen in das Instrument besteht. Notwendig ist, dass die Antworten Einzelner nicht identifiziert werden können (das bedeutet z. B., keinen Ergebnisbericht für eine Führungskraft zu erstellen, wenn nicht mindestens drei Antworten vorliegen). Sollte aus datenschutzrechtlichen Gründen kein Bericht erstellt werden, kann der Austausch im Teamdialog dennoch stattfinden. Dieser stellt das Herzstück des Führungskräfte-Feedbacks dar.

▶ Führen Sie den Feedback-Prozess zügig durch:

Es empfiehlt sich eine zügige Durchführung in möglichst wenigen Wochen in allen Abteilungen, damit zum einen nicht zu viel Zeit zwischen der Befragung und dem Auswertungsgespräch liegt und zum anderen die Energie und Dynamik der gemeinsamen Erfahrung im gesamten Haus positiv für die Entwicklung der Führungskultur genutzt werden.

▶ Weiterleitung der Einzelberichte an nächsthöhere Führungsebenen:

Zur Förderung der Verbindlichkeit kann eine Weiterleitung der Einzelberichte an die nächsthöhere Führungskraft erfolgen. Ein Vorteil dieser (meist von den Personalräten gewünschten) Vorgehensweise liegt darin, dass die nächsthöhere Führungskraft bei der Umsetzung von Maßnahmen unterstützen kann. Aber Achtung: Kritisch sehen Beschäftigte und Führungskräfte teils die Vertraulichkeit. Wenn Mitarbeitende ein ehrliches Feedback an ihre direkte Chefin bzw. ihren direkten Chef geben, mit der bzw. dem sie eine intensive Zusammenarbeit verbindet, dann haben sie dieses Vertrauensverhältnis noch lange nicht auch zur nächsthöheren Chefin bzw. zum nächsthöheren Chef.

Ausblick

Als ein Bestandteil einer mitarbeiter- und teamorientierten Führung und Zusammenarbeit spricht vieles dafür, dass das Führungskräfte-Feedback zukünftig an Bedeutung gewinnt und sich auch in Kombination mit Mitarbeiterbefragungen (oder aufgrund der Bedeutung der psychosozialen Einflüsse auch in Gesundheitsbefragungen) weiterentwickeln wird. In Organisationskulturen der öffentlichen Verwaltung, in denen ein wertschätzender und mitarbeiterorientierter Führungsstil vorherrscht, bestehen bereits wichtige Grundvoraussetzungen zum Einsatz dieses Instruments. Wir haben nach anfänglicher Skepsis von Führungskräften häufig erlebt, dass gerade dieses dialogorientierte Verfahren als eines der wirksamsten Instrumente der Personalentwicklung Begeisterung weckt.



Literaturtipp

Karsten Hofmann, Friedhelm Köhler und Viktoria Steinhof: Vorgesetztenbeurteilung in der Praxis, 1995.



Ansprechpersonen für Rückfragen

- ▶ **Dr. Ronald Pienkny**, Staatssekretär im Ministerium der Justiz des Landes Brandenburg,
ronald.pienkny@mdj.brandenburg.de
- ▶ **Carolyn Brandes**, Senior Consultant – Rambøll Management Consulting GmbH,
carolin.brandes@r-m.com

Übergreifende Zusammenarbeit stärken

Führungskräfte- und Mitarbeitende-Werkstatt

Text: Heike Reich



Steckbrief

- ▶ **Name:** Führungskräfte(FK)-Werkstatt und Mitarbeitende(MA)-Werkstatt
- ▶ **Träger:** Bundesministerium für Arbeit und Soziales
- ▶ **Zielgruppen:** FK-Werkstatt: Führungskräfte und die Leitung des Ministeriums
MA-Werkstatt: Mitarbeitende aller Laufbahngruppen
- ▶ **Ziele:** Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit gemeinsam vertiefend bearbeiten, Vernetzung, Weiterqualifizierung, Austausch und Dialog mit der Leitung des Hauses

Zukünftig wird es immer wichtiger, eine Organisationskultur zu entwickeln, die von einer vertrauensvollen, zielgerichteten und effizienten Zusammenarbeit und kooperativen Führung geprägt ist.

Gute Führung und Zusammenarbeit lassen sich nicht verordnen, sie sind Ergebnis eines Entwicklungsprozesses.

Durch bereichs- und hierarchieübergreifende Veranstaltungsformate entstehen in besonderem Maße Potenziale für kollektive Lernprozesse, die ansonsten innerhalb von Verwaltungen nur schwer hergestellt werden können.

Sehr viel nachhaltiger als in Einzelmaßnahmen über externe Bildungsträger können Ansatzpunkte zur Veränderung, zur Weiterentwicklung eigener Fähigkeiten, zum Umgang miteinander oder zur nachhaltigen Reduzierung von Reibungsverlusten innerhalb einer breiten Mitarbeiterschaft mit vielen Beteiligten gefunden, erprobt und gefestigt werden. In diesem Sinne hat das Bundesministerium für Arbeit und Soziales im Rahmen der Personalentwicklung das Konzept „Führungskräfte- und Mitarbeitende-Werkstatt“ entwickelt und eingeführt. Die Werkstatt bietet Führungskräften und Mitarbeitenden eine Plattform zur Stärkung ihrer Führungs-, Methoden- und Sozialkompetenz, zum regelmäßigen Erfahrungsaustausch zu Führungs- und Alltagsthemen sowie zum Vernetzen.

Grundsätze lebendig machen

Basis der FK- und MA-Werkstatt sind die Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit, die 2008 gemeinsam mit Mitarbeitenden aller Laufbahnen und Führungskräften aller Hierarchieebenen entwickelt wurden. Sie dienen seitdem

als verbindliche Richtschnur für das Miteinander im Arbeitsalltag. Jeder der zehn Grundsätze wurde bzw. wird im Rahmen einer Werkstatt vertieft. Damit verbunden ist das Angebot einer Qualifizierung für Führungskräfte und Mitarbeitende sowie eine Gelegenheit zum gemeinsamen Erfahrungsaustausch und Netzwerken.

Die Werkstätten konnten so dazu beitragen, dass sich im BMAS ein gemeinsames Verständnis von Führung und Zusammenarbeit und eine motivierende Führungskultur weiterentwickelte – Basis für Kreativität, Vertrauen und Verständnis füreinander. Zudem konnte sich ein Netzwerk für Führungskräfte und Mitarbeitende bilden, von dem neue und erfahrene Beschäftigte profitieren und das Kommunikation und Zusammenarbeit abteilungs- und hierarchieübergreifend fördert. Darüber hinaus hat sich insbesondere die FK-Werkstatt als eine sehr gute Möglichkeit etabliert, den Dialog und Austausch zwischen der Leitung des Hauses (Ministerin und Staatssekretärin bzw. Staatssekretär) und den Führungskräften herzustellen.

Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit

1. Unser Umgang miteinander ist von gegenseitiger Wertschätzung, von Respekt, Achtsamkeit, Rücksichtnahme und Unterstützung geprägt.
2. Grundlage für eine gute Zusammenarbeit sind gegenseitiges Vertrauen und Loyalität.
3. Wir führen durch klare Ziele, nachvollziehbare Aufgabenzuweisung und eindeutige Zuständigkeiten.
4. Wir geben uns regelmäßig Rückmeldung zu unserer Arbeit und zur Zusammenarbeit.
5. Eine regelmäßige, bedarfsgerechte und zuverlässige Wissens- und Informationsweitergabe ist für unsere Arbeit und Zusammenarbeit unerlässlich.
6. Wir fordern und fördern durch klare Leistungserwartungen, durch anforderungsgerechte Gestaltungs- und Entscheidungsspielräume sowie durch Unterstützung und individuelle Weiterentwicklungsmöglichkeiten und Beteiligungsmöglichkeiten.
7. Wir sind bereit, Verantwortung für Führung und für unsere eigene berufliche Entwicklung zu übernehmen.
8. Wir tragen – auch über die Referatsgrenzen hinaus – zu einer lösungsorientierten Zusammenarbeit bei.
9. Wir sind bereit zu Veränderungen. Auf Worte müssen Taten folgen.
10. Wir leben die Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit vor.

Wie wird eine Werkstatt geplant?

- ▶ Seit September 2009 fanden sieben FK-Werkstätten statt, die in der Regel als Nachmittagsveranstaltungen (ca. 13.00 – 18.00 Uhr) mit anschließendem Get-together mit der Leitung konzipiert waren. Die Zahl der Teilnehmenden lag zwischen 40 und 70.
- ▶ Zum Teil wurden zwei oder drei Führungsgrundsätze in einer FK-Werkstatt gemeinsam bearbeitet.
- ▶ März 2011: Start der ersten MA-Werkstatt als Gegenstück zur FK-Werkstatt, um die Grundsätze nun auch aus der Perspektive der Mitarbeitenden zu bearbeiten.
- ▶ Mit einer Verzahnung von FK- und MA-Werkstatt („Post aus der Werkstatt“) ist ein direkter Transport von Erkenntnissen, Anforderungen und Wünschen zu den Führungskräften oder zu den Mitarbeitenden möglich.
- ▶ Die methodische Gestaltung der Werkstätten erfolgte je nach Grundsatz und Thema unterschiedlich. Die zentrale Frage war dabei immer: Was braucht das Haus und was brauchen die Führungskräfte bzw. die Mitarbeitenden, um zum einen den jeweiligen Grundsatz im Alltag praktisch zu beleben und zum anderen ein gemeinsames Bild von Führung und Zusammenarbeit und ein gemeinsames Führungsverständnis mit der Leitung des Hauses zu entwickeln?

Zentrale Elemente einer Werkstatt

- ▶ Begrüßung, um Sinn, Nutzen und Erwartungen zu transportieren,
- ▶ Impulsvorträge zum Thema des jeweiligen Grundsatzes (circa 20 Minuten),
- ▶ Großgruppenübungen in verschiedenen methodischen Formaten (z. B. World Café, Fishbowl),
- ▶ funktions-, abteilungs- oder hierarchiespezifische Kleingruppenarbeiten, um den direkten Dialog zwischen den Mitarbeitenden verschiedener Laufbahnen oder zwischen der Leitung des Hauses und den dazugehörigen Führungskräften zu initiieren, Fragen zu klären und konkrete Absprachen zu treffen,

- ▶ „Post aus der MA-Werkstatt“ zum direkten Transfer von Erkenntnissen, Anforderungen und Wünschen der Mitarbeitenden zu den Führungskräften (und umgekehrt: „Post aus der FK-Werkstatt“),
- ▶ Einzelarbeiten, um die Erkenntnisse zu reflektieren und jeweils praktisch für den Arbeits- und Führungsalltag umsetzbar zu machen,
- ▶ Ergebnispräsentationen der jeweiligen Arbeitsrunden (z. B. Wandelpodium) zur wechselseitigen Inspiration,
- ▶ Abschluss, Feedback, Ausblick, informeller Ausklang und Austausch am Abend.
- ▶ Die Gesamtmoderation und Zusammenführung aller Einzelelemente wurde extern unterstützt durch drei Beraterinnen und Berater der Firma Reich & Partner.
- ▶ Zur räumlichen Ausstattung: Ein großer Raum war so gestaltet, dass die Teilnehmenden an kleinen Tischen in Gruppen mit Schreibmaterial in einer Art Kaffeehausatmosphäre Platz nehmen konnten. Der Raum konnte immer wieder schnell für neue Dialogformen und Methoden umgebaut werden, sodass die Kommunikation untereinander und der Dialog miteinander leicht gelingen konnte.
- ▶ Nach jeder Werkstatt gab es eine Fotodokumentation, in der alle Ergebnisse, Präsentationen und Aufträge sowie zahlreiche Fotos der Beteiligten im Arbeitsprozess enthalten waren.

Eine Führungskräfte-Werkstatt – so kann es laufen

Die zweite FK-Werkstatt soll beispielhaft beschrieben werden. Diese Werkstatt war insofern besonders, da sie zeitnah nach der Bundestagswahl 2009 und einem erneuten Wechsel der Leitung im März 2010 stattfand. Der Fokus lag auf dem zweiten Grundsatz „Grundlage für eine gute Zusammenarbeit sind gegenseitiges Vertrauen und Loyalität“ – das Thema als eine wichtige Voraussetzung für die gemeinsame Arbeit der Führungskräfte mit der neuen Leitung des Hauses. Es bot sich an, in diese FK-Werkstatt die Ministerin und die beiden Staatssekretäre punktuell in den stattfindenden Dialog einzubinden.

Der Ablauf der Werkstatt musste sich an die Zeitfenster der Leitung anpassen, sodass die folgende methodische Schrittfolge situationsbezogen ist:

1. Formulierung der Erwartungen

Nach der Begrüßung durch die Abteilungsleitung der Zentralabteilung wurden die Ziele und der Ablauf der Werkstatt kurz erläutert. Es folgte eine erste Übung in drei Kleingruppen, die entsprechend den Führungsebenen aufgeteilt wurden: Referatsleitung, Unterabteilungsleitung und Abteilungsleitung. Jede Hierarchieebene sollte dabei die jeweiligen Rollenerwartungen an die nächsthöhere Hierarchieebene erfassen, um in einem späteren Schritt diese Erwartungen in den Dialog mit den Staatssekretären einzubringen und abzugleichen.

Anschließend wurden in den Kleingruppen die zentralen Fragen ermittelt, um die nachfolgende Dialogrunde mit der Bundesministerin und den Staatssekretären gezielt und effektiv vorzubereiten.

2. Impulsreferat der Bundesministerin/ Dialogrunde mit den Führungskräften

Die Bundesministerin hielt ihr Impulsreferat zu den Themen Vertrauen, Loyalität, persönliche Grundhaltung und Erwartungen an die Führungskräfte. Der zweite Grundsatz erhielt durch den Vortrag der Ministerin eine nach vorne gewandte und sehr persönliche Färbung für die gemeinsame, kommende Ausrichtung der Zusammenarbeit. Im Anschluss folgte eine intensive, offene und teils kritische Fragerunde mithilfe der zuvor erarbeiteten Fragen.

3. Dialog zwischen Staatssekretären und Führungskräften

Nach einer kurzen Pause tauschten sich die Staatssekretäre mit den Führungskräften ihres Zuständigkeitsbereiches aus, um den begonnenen Dialog weiter zu vertiefen und zu konkretisieren. Dabei wurden die Leitlinien der Staatssekretäre transportiert, Feedback zu den zurückliegenden Monaten gegeben und konkrete Absprachen für die „vertrauensvolle und loyale Zusammenarbeit“ erarbeitet.



4. Impulsreferat: Vertrauen und Loyalität im Führungsalltag

Es folgte ein inhaltliches Impulsreferat zum Thema „Vertrauen und Loyalität im Führungsalltag“ durch Reich & Partner. Daran schloss sich ein Austausch der Führungskräfte in einem „World Café“ an, bei dem folgende Fragestellungen hierarchie- und abteilungsübergreifend bearbeitet wurden: Woran erkenne ich Vertrauen und Loyalität im Alltag in:

- ▶ der Zusammenarbeit mit meiner direkten Führungskraft und
- ▶ in der Zusammenarbeit mit meinen Mitarbeitenden?

5. Ergebnispräsentation

Zur Ergebnispräsentation und Schlussreflexion zur Essenz des Tages für alle Beteiligten kamen die Ministerin und die beiden Staatssekretäre wieder in die große Runde dazu. Der positive Schwung des Tages führte auch hier zu intensiven persönlichen und humorvollen Statements, die in die gemeinsame Abendrunde zum Netzwerken und Abendessen überleiteten.

Tipps und Tricks

- ▶ Planen Sie den Austausch zwischen Leitung und Führungskräften in jeder FK-Werkstatt dialog- und maßnahmenorientiert ein.
- ▶ Vernetzen Sie die Werkstätten: Stellen Sie von Beginn an eine Verbindung zu der MA-Werkstatt her, indem Sie beide Seiten aktiv und wechselwirkend in den Dialog einbinden. (Dazu treten jeweils Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den FK-Werkstätten auf und transportierten die „Post aus der Werkstatt“ mit Tipps und Empfehlungen für die Führungskräfte – und umgekehrt.)
- ▶ Stellen Sie den Dialog in den Vordergrund: Planen Sie ausreichend Zeit für den Austausch, die Netzwerkarbeit und insbesondere für den Dialog ein – der Kontakt hat eindeutig Vorrang.
- ▶ Fokussieren Sie die interne Netzwerkarbeit: Bewährt hat sich, dass keine zusätzlichen externen Gäste zum Thema eingeladen wurden, um die aktive Netzwerkarbeit der Führungskräfte untereinander zu fokussieren.



Ansprechpersonen für Rückfragen

- ▶ **Doreen Molnár**, BMAS, Zukunftsgerechte Gestaltung der Arbeitswelt, doreen.molnar@bmas.bund.de
- ▶ **Anne Rueschkamp**, BMAS, Personalentwicklung, anne.rueschkamp@bmas.bund.de
- ▶ **Heike Reich**, Geschäftsführerin von Reich & Partner, info@reich-partner.de

Möglichkeiten von Partizipation und Bürgerbeteiligung

Text: Sonja und Horst Winkler



Steckbrief

- ▶ **Name:** Ideen-Workshop „Systemisches Konsensieren“ und Meinungsumfrage bei der Dorfgemeinschaft
- ▶ **Träger:** Gemeinde Bispingen
- ▶ **Zielgruppe:** Bürgerinnen und Bürger der Dorfgemeinschaft Volkwardingen
- ▶ **Ziel:** aktive Mitbestimmung und Beteiligung von Bürgerinnen und Bürgern an einer Entscheidung in der Gemeinde

Partizipation und Kooperation statt Konfrontation – dieses Prinzip gilt in der Gemeinde Bispingen, wo auf Bürgerorientierung und Bürgerbeteiligung Wert gelegt wird. In dem vorliegenden Fall wurde die Dorfgemeinschaft Volkwardingen mit externer Unterstützung durch das Beratungsunternehmen Winkler & Partner aktiv an einer Entscheidungsfindung beteiligt, statt von einer Top-down-Entscheidung „betroffen“ zu sein. Mit einer Methode der Mediation, dem „Systemischen Konsensieren“, konnte die Dorfgemeinschaft zu einem für alle tragfähigen Konsens kommen. Damit hat diese Gemeinde ein zukunftsweisendes Beispiel für politische Mitwirkungsrechte von Bürgerinnen und Bürgern gegeben.

„Systemisches Konsensieren“ – ein konsensnahes Entscheidungsverfahren

Partizipation und Kooperation sind wesentlich, wenn es innerhalb von Behörden um gute Arbeitsbeziehungen zwischen Beschäftigten geht. Gleiches gilt auch für die Beziehungen zwischen den Behörden und den Bürgerinnen und Bürgern sowie anderen Interessengruppen. Die Mediation

ist eine geeignete Methode, um im Rahmen von Entscheidungsfindungen oder Konfliktlösungen Vereinbarungen zu treffen, die alle Beteiligten bei der Umsetzung mittragen.

Das „Systemische Konsensieren“ ist eine Methode in der Mediation, die besonders für Verhandlungen und Entscheidungsprozesse in der öffentlichen Verwaltung ein geeignetes und zielführendes Instrument ist, um große Gruppen zum

Konsens zu führen. Bei diesem konsensnahen Entscheidungsverfahren ermittelt eine Gruppe aus einer Reihe selbst entwickelter Lösungsvorschläge jenen Vorschlag, der die geringste Ablehnung erfährt. Diese Form der Entscheidungsfindung – von den Beteiligten nicht die Zustimmung zu einem Vorschlag zu erfragen, sondern das Ausmaß des Widerstands – ermöglicht ein Ergebnis, das einem Konsens am nächsten kommt. Denn es wird für jede einzelne Lösung das Ausmaß des gesamten Widerstands der Gruppe ermittelt. Der Vorschlag mit dem geringsten Gesamtwiderstand ist letztlich jener Vorschlag, der aus der Sicht der ganzen Gruppe die geringste Ablehnung und daher auch das geringste Konfliktpotenzial erzeugt. Er ist daher unter den vorhandenen Vorschlägen gleichzeitig derjenige, der den besten Interessenausgleich unter den Beteiligten erzielt.

Die Methode „Systemisches Konsensieren“ ist geeignet,

- ▶ um eine möglichst konsensnahe Entscheidung zu treffen,
- ▶ um den Fokus auf Lösungsmöglichkeiten zu erweitern,
- ▶ um auch zurückhaltenden oder schweigsamen Gruppenmitgliedern die Chance auf eine gleichwertige Berücksichtigung ihrer Stimme zu ermöglichen.

Entscheidungsprozess zur Verwendung eines insolventen Hotels

Ausgangslage

Volkwardingen ist seit den 1950er-Jahren ein traditioneller Ausgangspunkt für Wanderinnen und Wanderer in der Lüneburger Heide. Von dort aus machen sich Wanderbegeisterte auf zum Zentrum des Naturparks. In den 1950er-Jahren hatte auch das Landhotel in Volkwardingen seine wirtschaftliche Blüte. Es befand sich im Familienbesitz und profitierte in dieser Zeit vom Tourismus und einer lebendigen Dorfgemeinschaft, die es etwa für Familienfeiern oder Schützenfeste nutzte. Später wurde der „Volkwardinger Hof“ verkauft und fiel schließlich der Insolvenz zum Opfer. Seitdem blieb das Hotel ungenutzt und verfiel zusehends. Auf Anraten

der Bürgermeisterin kauften die Stadtwerke das Hotel. Damit wollte sie der Befürchtung des Dorfes entgegenwirken, dass das Objekt nicht im Sinne der Dorfgemeinschaft genutzt wird. Eine Befürchtung war, dass Glücksspielunternehmen das Gebäude nutzen könnten, wofür die nahe Anbindung an die Autobahn A 7 sprach.

Die Stadtwerke beabsichtigten nicht, das Gebäude zu nutzen und zeigten sich offen für Ideen zur künftigen Verwendung des ehemaligen „Volkwardinger Hof“. Deshalb schlug die Bürgermeisterin vor, die Dorfgemeinschaft von Volkwardingen am Entscheidungsprozess zur künftigen Bestimmung des ehemaligen Landhotels zu beteiligen. Nach der Methode „Systemisches Konsensieren“ fand zu diesem Zweck ein Ideen-Workshop statt. Den Prozess der Entscheidungsfindung begleiteten allparteiliche und neutrale Mediatorinnen und Mediatoren des externen Beratungsunternehmens Winkler & Partner.

Die Bürgermeisterin lud die Dorfgemeinschaft zur Teilnahme an dem Ideen-Workshop ein, der die unterschiedlichen Interessengruppen wie den Verkehrsverein, Besitzerinnen und Besitzer von Pensionen, Ferienwohnungen oder Gästezimmern, Kutscherin bzw. Kutscher, den Kirchenvorstand, die Feuerwehr, Handwerkerinnen bzw. Handwerker und weitere Akteure an einem Tisch versammeln sollte. Als weitere Akteure wurden die Entscheiderinnen und Entscheider der Stadtwerke mit ins Boot geholt. Die Herausforderung bestand darin, alle Interessengruppen von dem Wert der Maßnahme zu überzeugen.

Voraussetzung für „Systemisches Konsensieren“ ist die Freiwilligkeit der Beteiligten. In dem vorliegenden Beispiel sind die Mitglieder der Dorfgemeinschaft als Mediandinnen und Medianden verantwortlich für die Inhalte und Lösungen. Schon vor Beginn der ersten Gespräche hatten sich verschiedene Interessengruppen gebildet, die zunächst die Durchführung der Maßnahme erschwerten. In Gesprächen konnten die Bürgermeisterin und der Dorfvorsteher die einzelnen Gruppen jedoch von den Vorteilen des Verfahrens überzeugen.

Ziele des Workshops waren:

- ▶ Ideen und Lösungsmöglichkeiten als Basis für ein künftiges Konzept zur Verwendung des ehemaligen Landhotels zu erarbeiten,
- ▶ Lösungsmöglichkeiten auf ihre Umsetzbarkeit sowie Chancen und Risiken zu prüfen,
- ▶ Mögliche Beteiligung von Bürgerinnen und Bürgern an der Realisierung herauszuarbeiten,
- ▶ Beschlussfindung und Freigabe der Lösungsmöglichkeiten, die anschließend per öffentlicher Befragung der Dorfgemeinschaft vorgestellt wurde,
- ▶ Abstimmung durch Dorfgemeinschaft nach dem Prinzip: Da bin ich dafür/Da bin ich dagegen (= Bemessung der größten und geringsten Widerstände),
- ▶ Einigung nach dem Prinzip des geringsten Widerstands.

Ablauf des Workshops

1. Ideensammlung per Mindmap
2. Überprüfung auf Chancen/Risiken und Machbarkeit/Auswirkung (schriftlich in Kleingruppen)
3. Vorstellung
4. Bewertung: von 1 bis 10
Ideen, Gewichtung und Freigabe

Im Workshop wurde eine Vielzahl von Ideen zur künftigen Nutzung des ehemaligen „Volkwardinger Hofs“, des Gebäudekomplexes sowie des Grundstücks entwickelt. Die Ergebnisse dienten der anschließenden Befragung der Dorfgemeinschaft. Dabei wurde nicht im klassischen Sinne gefragt, wer welchen Vorschlag befürwortet. „Systemisches Konsensieren“ bemisst die Widerstände gegen die einzelnen Vorschläge von 0 = „Ich habe nichts dagegen“, bis 10 = „Ich bin total dagegen“. So wurde jeder Vorschlag bewertet, eingeordnet und berücksichtigt. In der Dorfgemeinschaft hatte der Vorschlag die größte Akzeptanz, der bei der Befragung auf den geringsten Widerstand stieß.

Nutzen

Durch „Systemisches Konsensieren“ wird jede Person gehört und berücksichtigt. Im Falle von Volkwardingen hatten alle Beteiligten die Möglichkeit, ihre Ideen zu artikulieren und aktiv an der Abstimmung teilzunehmen.

Drei Fragen an Sabine Schlüter,

Bürgermeisterin der Gemeinde Bispingen

Was zeichnet die Maßnahme insbesondere aus?

Es wurden alle mitgenommen und der Zusammenhang der eigenen Einflussnahme auf die Entwicklung ist für jede bzw. jeden erkennbar.

Warum hat sich die Maßnahme bewährt?

Das Ergebnis wurde respektiert und hatte Bestand – trotz wechselnder Besitzverhältnisse.

Haben Sie Tipps für die Umsetzung?

Geduld haben!



Foto: Gemeinde Bispingen

Die Bürgermeisterin konnte mit diesem Verfahren zeigen, dass sie die Meinung der Bürgerinnen und Bürger und deren Interessengruppen respektiert. Das Verfahren zeichnet sich in besonderer Weise durch seine Transparenz aus: Die Ergebnisse des Ideen-Workshops spiegeln sich in den Fragebögen der Meinungsumfrage wider. Das Ergebnis der Meinungsumfrage wurde für die Bürgerinnen und Bürger auf der Website der Gemeinde veröffentlicht. Auf diese Weise konnten die Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger im Sinne der Bevölkerung entscheiden.

Der Abstimmungsprozess

Der Abstimmungsprozess über die Workshop-Ergebnisse erfolgte schriftlich per Fragebogen mit den Volkwardinger Bürgerinnen und Bürgern. 69 Haushalte (= mehr als 50 Prozent) von insgesamt 153 Einwohnerinnen und Einwohnern des Dorfes über 16 Jahren beteiligten sich an der Abstimmung.

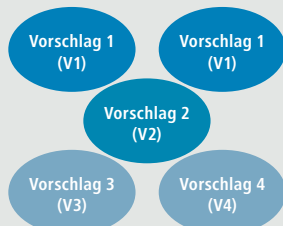
Abstimmungsprozesse

1. Demokratische Abstimmung

5 Personen = 4 unterschiedliche Vorschläge + 2 gleiche Vorschläge

1a. Ergebnis

Demokratisch gewinnt Vorschlag 1



2. Systemisches Konsensieren

Wo ist der Widerstand am geringsten? Skala von 0 (nichts dagegen) bis 10 (total dagegen)

V1	28
V2	12
V3	21
V4	17



2a. Ergebnis

Vorschlag 2 = gewinnt; größte Akzeptanz wird einem Konsens am meisten gerecht

V1	28
V2	12
V3	21
V4	17

Vorschlag mit dem geringsten Widerstand

„ Diese Methode sicherte nachhaltig die von mir gewünschte Bürgernähe.

Sabine Schlüter, Bürgermeisterin der Gemeinde Bispingen

Tipps und Tricks

- ▶ Der Trick liegt in der Bemessung von Widerständen. Das sorgt für Transparenz, Mitbestimmung und Akzeptanz. Alle Beteiligten können herausgearbeitete Vorschläge (in diesem Fall 13) evaluieren und den Entscheid nachvollziehen.
- ▶ Die Methode „Systemisches Konsensieren“ eignet sich auch für große Gruppen.

Das Ergebnis

Die Beteiligten nahmen das Projekt insgesamt positiv auf. Die Ergebnisse der Meinungsumfrage trugen dazu bei, dass sich der Wille der Dorfgemeinschaft in der Umnutzung widerspiegelt. Der Verein Naturschutzpark Lüneburger Heide e.V. kaufte das Hotel und hat es inzwischen abgerissen. Die Bürgermeisterin gab bekannt: „Der Verein hat den Bürgerinnen und Bürgern von Volkwardingen zugesagt, dass er an der frei gewordenen Stelle nichts tun werde, was sie nicht wollen.“



Literaturtipps

Georg Paulus, Siegfried Schrotta, Erich Visotschnig: Systemisches Konsensieren – der Schlüssel zum gemeinsamen Erfolg, Holzkirchen: Danke-Verlag, 2009.

Horst und Sonja Winkler: Ohne Konsens alles Nonsens!, im Selbstverlag, 2014.



Webtipp

▶ www.sk-prinzip.eu



Ansprechpersonen für Rückfragen

▶ **Sabine Schlüter**, Bürgermeisterin der Gemeinde Bispingen, s.schlueuter@bispingen.de

▶ **Sonja und Horst Winkler**, Winkler & Partner Unternehmensberatung, sonja.winkler@winklerundpartner.com

Motivation fördern mit Coaching-Sprechstunden

Text: Jutta Nather



Steckbrief

- ▶ **Name:** Coaching-Sprechstunden
- ▶ **Träger:** Training und Beratung Jutta Nather
- ▶ **Behörde:** Landesvermessung und Geobasisinformation Brandenburg
- ▶ **Zielgruppe:** Beschäftigte aller Ebenen und Laufbahnen
- ▶ **Ziel:** effiziente Unterstützung bei beruflichen und persönlichen Anliegen aus unterschiedlichsten Bereichen

Wenn individuelle berufliche Themen oder Probleme akut werden, kann ein Gespräch mit Expertinnen oder Experten eine wichtige Hilfe sein, um sich neu zu positionieren, neue Lösungswege zu erkennen oder Anregungen für die weitere berufliche Entwicklung zu erhalten. Dazu wird Beschäftigten zunehmend, zum Beispiel auch in der Landesvermessung und Geobasisinformation Brandenburg (LGB), im Rahmen der Personalentwicklung die sogenannte Coaching-Sprechstunde angeboten. In einem Gespräch von circa 60 Minuten haben alle Beschäftigten die Möglichkeit, sich zu individuellen beruflichen Fragen von einem externen Coach (Jutta Nather) beraten zu lassen. Die Coaching-Sprechstunde wird von den bisherigen Coachees als ein „sehr gutes und sehr modernes Instrument der Mitarbeitermotivation“ betrachtet.

Was ist neu oder anders?

In vielen Behörden und Verwaltungen sind Coaching-Angebote wie das Führungskräfte-Coaching oder das Team-Coaching bereits etabliert. In Abgrenzung dazu stellt die Coaching-Sprechstunde ein niederschwelliges Angebot für ein spezielles Anliegen dar, das mit einer deutlichen Zeitbegrenzung von einer Stunde bearbeitet wird. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aller Laufbahnen haben damit die Möglichkeit, kostenlos Alltags- oder Führungsthemen in einem Intensiv-Coaching zu erörtern. Auf dieser Grundlage können dann gegebenenfalls bedarfsgerecht weitere individuelle Schritte eingeleitet werden.

Abgrenzung Coaching-Sprechstunde von herkömmlichem Coaching

Normalerweise verstehen wir unter Coaching einen Prozess: Dieser beginnt mit einer Kontaktaufnahme per Telefon oder E-Mail, es folgt ein Kennenlerngespräch. Dabei wird von beiden Seiten geprüft, ob sie miteinander und mit der anstehenden Thematik arbeiten können und wollen. Die Abstimmung zu Honorar, Umfang und Organisation und dem daraus resultierenden Vertrag erfolgt meist bereits im Vorfeld zwischen der Behörde (z. B. Personalbereich) und dem Coach. Anschließend werden die Details besprochen: Ziele, Methoden, Termine. Ergebnisse können in einer schriftlichen Vereinbarung

Coaching-Sprechstunde: Was ist das eigentlich?

Die Coaching-Sprechstunde bildet den üblichen Coaching-Prozess innerhalb einer Stunde ab: Kennenlernen, Auftragsklärung, Zieldefinition, Unterstützung, Rück- und Ausblick. Das bedeutet nicht, dass dadurch die bekannten Coaching-Maßnahmen, also mehrere Sitzungen über Monate verteilt, ersetzt werden können. Stattdessen ergänzen die Coaching-Sprechstunden die Angebote der Personalentwicklung um einen bedeutsamen Baustein: Sie bieten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aller Ebenen die Möglichkeit, sich mit wenig Aufwand Unterstützung bei Problemen im Arbeitsbereich zu holen, bevor sich Störungen und Symptome abzeichnen und verfestigen. Nach nur einer Sitzung haben sie einen Ansatzpunkt, welche Schritte ihnen offenstehen, und merken, was sie beeinflussen können – und was nicht.

festgehalten werden. Darauf folgen die eigentlichen Coaching-Sitzungen.

Spätestens in der letzten Sitzung wird geschaut, inwieweit die vorher formulierten Ziele erreicht worden sind, ob sie modifiziert wurden und wie hier Nachhaltigkeit erreicht werden kann.

In der Coaching-Sprechstunde finden die meisten Punkte im „Schnelldurchgang“ statt: Thema, Ziel, Coaching, Abschluss und Ausblick. Auch hier erfolgt die Abstimmung zu Terminen, Honorar, Dauer, Organisation und dem daraus resultierenden Vertrag im Vorfeld zwischen der Personalabteilung und dem Coach.

Wann bietet sich eine Coaching-Sprechstunde an?

Die Coaching-Sprechstunde kann sich u. a. anbieten, wenn Beschäftigte schnell Handlungskompetenz benötigen, weil sie

- ▶ Veränderungsprozesse aktiver gestalten wollen,
- ▶ negativen Stress vermeiden wollen,
- ▶ Konfliktsituationen souveräner meistern möchten,
- ▶ Unterstützung vor schwierigen Gesprächen suchen oder ihre Kommunikationsfähigkeiten ad hoc verbessern möchten,
- ▶ gerade in eine neue Position oder Führungsrolle hineinwachsen,

- ▶ die Zusammenarbeit mit ihrer Führungskraft oder mit Kolleginnen und Kollegen verbessern möchten,
- ▶ neue berufliche Perspektiven suchen oder
- ▶ bei sich wiederkehrende störende Verhaltensmuster erkennen und diese durchbrechen möchten.

Tatsächlich sind die Coaching-Sprechstunden für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und auch sämtliche Anliegen offen. Natürlich soll diese Maßnahme eine Unterstützung im beruflichen Bereich darstellen und weder ein Seminar noch ein Training oder gar eine Therapie ersetzen. Wenn jemanden ein akutes privates Problem so belastet, dass die Konzentration während der Arbeit ebenso darunter leidet wie die Kommunikation mit den Kolleginnen und Kollegen, wird diese Person aber nicht weggeschickt – aus mehreren Gründen:

Zufriedene und entspannte Menschen

- ▶ erbringen mit weniger Aufwand bessere Leistungen,
- ▶ können sich besser konzentrieren,
- ▶ reagieren weniger empfindlich auf Überforderung und Konflikte und
- ▶ werden seltener krank und erholen sich schneller.

Das bedeutet: Selbst wenn jemand sich in der Coaching-Sprechstunde Unterstützung in einer eher privaten Frage holt, wirken sich die Aussprache und das Lösen dieses Anliegens positiv auf die Arbeitsleistung und das Verhalten am Arbeitsplatz aus – und das nützt letztendlich natürlich auch der Behörde.

Tipps für Organisation und Ablauf

Im Laufe der Jahre haben sich zwei Organisationsabläufe entwickelt, die sich an einer Stelle unterscheiden (siehe Abbildung auf der nächsten Seite):

1. Ankündigung

Die Ankündigung dieses Angebots sollte kurz und stichhaltig alle wichtigen Informationen für

die Beschäftigten enthalten, vor allem: Die Sprechstunden finden im Haus selbst/vor Ort statt und ihr Inhalt ist absolut vertraulich. Außerdem:

- ▶ Für wen ist dieses Angebot?
- ▶ Welche Art von Unterstützung gibt es?
- ▶ Wann ist der nächste Termin?
- ▶ Wie lange dauert das Gespräch?
- ▶ Wie funktioniert die Anmeldung?
- ▶ Wie können sich die Coachees vorbereiten?
- ▶ Wer ist der Coach?

Die Ankündigung erfolgt durch den Personalbereich im Intranet und/oder per E-Mail und sollte so formuliert sein, dass sich alle Beschäftigten gleichermaßen angesprochen fühlen. Gerade Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus dem einfachen und mittleren Dienst empfinden den Abstand zu Abteilungsleitungen und Unterabteilungsleitungen häufig als sehr groß. Sie können sich oft gar nicht vorstellen, dass sie als Beschäftigte der unteren Laufbahngruppen wirklich gemeint sind.

Parallel zur Ankündigung der Coaching-Sprechstunde sollte ein möglichst ruhiger, etwas abgelegener Raum reserviert werden.

Gesprächsinhalte vertraulich behandeln

Die Inhalte der Coaching-Sprechstunden sind immer absolut vertraulich: Der Coach sollte vertraglich zur umfassenden Verschwiegenheit verpflichtet werden. Das bedeutet auch, dass keine Angaben zu Gesprächsinhalten oder individuelle Empfehlungen an die Behörde/Verwaltung weitergegeben werden.

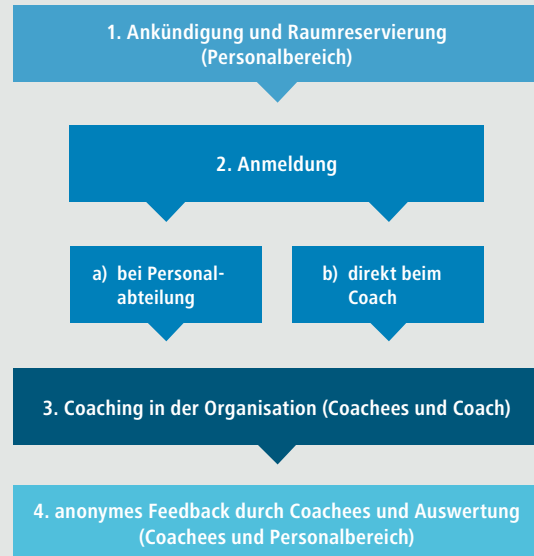
2. Anmeldung

Für die Anmeldung können Behörde/Verwaltung zwei Wege nutzen:

a) Anmeldung im Personalbereich

Beschäftigte, die sich für eine Coaching-Sprechstunde interessieren, wenden sich an eine Ansprechperson des Personalbereichs. Diese organisiert die einzelnen Gespräche und vertraut dem Coach eine Telefon-Liste mit der Durchwahl der interessierten Teilnehmerinnen und Teilnehmer an. So kann der Coach auch kurzfristig noch Termine vermitteln, wenn eine Person

Organisationsabläufe von Coaching-Sprechstunden



abspringt. Bei einer Gesamtgesprächsdauer von 50 bis 60 Minuten ist es schade um jede Minute, die nicht genutzt werden kann.

b) Anmeldung direkt beim Coach

Interessentinnen und Interessenten wenden sich direkt an den Coach, klären dort eventuelle Fragen und bekommen einen Termin. Auf diese Weise erfährt der Personalbereich nicht, wer das Angebot wahrnimmt.

3. Coaching-Sprechstunden in der Organisation

Im Vorfeld müssen vom Personalbereich und dem Coach folgende Fragen geklärt werden:

- ▶ Um wie viel Uhr beginnen die Sprechstunden?
- ▶ Wie lange sollten die einzelnen Gespräche dauern?
- ▶ Wie lange sind die Pausen?
- ▶ Wie viele Termine sollen an einem Tag maximal durchgeführt werden?

Folgende Varianten haben sich bewährt:

Sprechstunde à 50 Min. – 10 Min. Pause – vier Termine vormittags – drei nachmittags
Sprechstunde à 60 Min. – 15 Min. Pause – maximal sechs pro Tag

Inhalte der Coaching-Sprechstunden

Was konkret in den einzelnen Sprechstunden passiert, hängt vom Anliegen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer ab: Der Coach bespricht, wo die Person derzeit steht, wo sie sich hin entwickeln möchte und was sie tun kann, um dieses Ziel zu erreichen.

Häufig dreht sich das Anliegen im weitesten Sinne um Umgang mit Stress-, Konflikt- und Führungssituationen sowie Auftreten und Wirkung. Dazu gibt es praktische Hilfestellung in Form von Techniken zur Kommunikation und Beruhigung. Diese werden in der Sprechstunde thematisiert mit Hinweis auf Quellen zur Vertiefung und Festigung. Im Themenfeld Auftreten und Wirkung wird häufig der Unterschied zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung besprochen sowie bewusstmacht, wie der Status quo der jeweiligen Person aussieht und welche Veränderungen hilfreich sein könnten.

Entscheidendes Anliegen der Sprechstunde ist immer, die Coachees zu befähigen, im Anschluss allein aktiv zu werden, selbst etwas zu unternehmen, um den als belastend empfundenen Aspekt zu ändern – sei es in Form von Literaturstudium, Methodeneinsatz oder Kontaktaufnahme mit anderen unterstützenden Stellen. Coaching ersetzt keine Therapie: Diese sollte ausschließlich von dazu ausgebildeten und klinisch erfahrenen und zugelassenen Fachleuten praktiziert werden.

Grundsätzlich wird die Möglichkeit zur anlassbezogenen Nutzung der Coaching-Sprechstunde bedarfsgerecht erweitert, d. h., wenn also ein anderer Anlass die Nutzung einer Coaching-Sprechstunde rechtfertigt, kann das Angebot erneut in Anspruch genommen werden. Die Coaching-Sprechstunde kann im Ausnahmefall

insbesondere bei Veränderungsprozessen im Sinne einer Bilanzierung auch wiederholt genutzt werden (ein Folgegespräch). Sollte der Bedarf höher sein im Sinne einer Prozessbegleitung, dann empfiehlt sich ein herkömmliches Einzel-Coaching.

4. Feedback

Nach dem ersten (Pilot-)Durchgang der Coaching-Sprechstunde können Rückmeldungen von den Coachees in unterschiedlichem Umfang eingeholt werden: Es empfiehlt sich, am Ende des Gesprächs einen Fragebogen durch den Coach ausgeben zu lassen, der dann anonym ausgefüllt an die Datenschutzbeauftragte bzw. den Datenschutzbeauftragten der Behörde oder an den Bereich Personal/Personalentwicklung zurückgeleitet wird. Die Erfahrung zeigt: Etwa 95 Prozent der Rückmeldungen bestätigen, dass die Coachees das Gespräch sehr hilfreich finden, dass „in kürzester Zeit effiziente und effektive Problemlösungen mit den Teilnehmenden erarbeitet werden“, „die gezielten praktischen Anregungen des Coaches als sehr hilfreich empfunden werden und verständlich und umsetzbar sind“, „die Empfehlungen des Coaches für eine selbstständige Weiterarbeit“ Früchte tragen, alle das Angebot bei Bedarf und nach Möglichkeit wieder nutzen würden und es auf jeden Fall weiterempfehlen werden. Zudem steigen in der Regel die Anmeldezahlen nach einem ersten Pilotdurchgang.

Die Kultur ist entscheidend

Ob Beschäftigte über ihre Erfahrungen mit einer Coaching-Sprechstunde offen sprechen, ist sehr stark von der Kultur einer Organisation abhängig: Wenn das Suchen und Annehmen von Unterstützung bei Problemen als positiv, weil initiativ und selbstverantwortlich bewertet wird, können die Teilnehmerinnen und Teilnehmer offener über ihre Erfahrungen berichten. Wenn die Teilnahme an Unterstützungsangeboten eher als Schwäche gedeutet und womöglich im Mitarbeiterjahresgespräch entsprechend thematisiert wird, werden Teilnehmerinnen und Teilnehmer verständlicherweise auch positive Erfahrungen aus der Coaching-Sprechstunde eher verschweigen.



Ansprechpersonen für Rückfragen

► **Karin Glowinkowski**, Dezernat
Verwaltung/Personal,
karin.glowinkowski@geobasis-bb.de

► **Jutta Nather**, Training und Beratung,
kontakt@juttanather.de,
www.coaching-sprechstunde.de

Vereinbarkeit von Beruf und Familie durch mobile Arbeit verbessern

Text: Gerhard Meck



Steckbrief

- ▶ **Name:** „Mobiles Arbeiten – Zeitweise von zu Hause“
- ▶ **Träger:** Landeshauptstadt Potsdam, Bereich Personal/Organisation und Betriebliches Gesundheitsmanagement
- ▶ **Zielgruppe:** Beschäftigte in ausgewählten Fachbereichen
- ▶ **Ziel:** bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Beruf und Pflege

Seit 2008 forciert die Landeshauptstadt Potsdam die Modernisierung ihrer Verwaltung.

Dabei setzt die Kommune vor allem auf die Beteiligung von Angestellten und Bediensteten durch regelmäßige Befragungen. Weil bei einer verwaltungsinternen Umfrage mehr als ein Drittel Familie und Beruf als doppelte Belastung empfanden, wurde im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements 2011 das Modellprojekt „Mobile Arbeitstage“ (MAT) entwickelt: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aller Funktions- und Hierarchieebenen können ein monatliches Kontingent von maximal vier mobilen Arbeitstagen nutzen und Teile ihrer Arbeit von zu Hause erledigen. Den Erfolg des Modells belegt eine weitere Befragung: 78,8 Prozent gaben an, dass die mobilen Arbeitstage die Vereinbarkeit von Beruf und Familie positiv beeinflusst haben.

Ausgangssituation

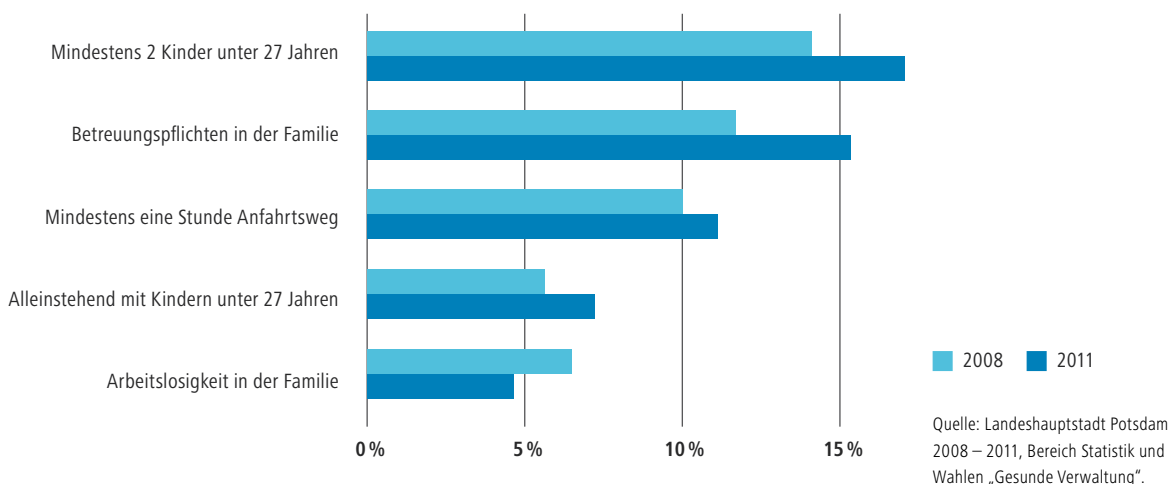
Die Stadt Potsdam steht wie viele Verwaltungen auf Kommunal- und Landesebene vor dem Problem, dass es für die Bewältigung der Aufgaben zu wenig Personal gibt. Fachkräftemangel heißt das Stichwort. Damit geht die Tendenz zur Überlastung der Arbeitsteams einher. Eine Überlastung der Fachkräfte durch ungeplante Kombinationen aus Stamarbeit plus Vertretungstätigkeit hat unwillkommene Folgen für Betriebsklima, Arbeitsmotivation, Leistungslevel, Gesundheits-

konsistenz und Dienstqualität. Es bleibt nicht aus, dass darunter Kundinnen und Kunden öffentlicher Dienstleistungen wie Beschäftigte gleichermaßen leiden, und Unzufriedenheit beidseitig entsteht.

Ganzheitliches Betriebliches Gesundheitsmanagement

Eine Verwaltung, die einem Gemeinwesen voller Lebendigkeit, Engagement, Initiative, Kreativität, Offenheit und bürgerschaftlichem Geist die-

Erstrangige Faktoren, die eine Vereinbarkeit von Beruf und Familie erschweren – nach Angaben der Mitarbeitenden



nen will, hat aber nur eine Wahl: präsent zu sein und unbürokratisch zu agieren. Daher hat die Landeshauptstadt Potsdam ein umfassendes Modernisierungskonzept entwickelt. Dazu gehört der seit fünf Jahren forcierte Ausbau des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM). Die Verwaltungsspitze hat sich bewusst für BGM und nicht für die einfachere Variante des BGF (Betriebliche Gesundheitsförderung) entschieden.

Im Rahmen ihres Betrieblichen Gesundheitsmanagements prüft die Verwaltung betriebliche Organisationen im Ganzen hinsichtlich Motivation, Arbeitszufriedenheit, Leistungsförderung und Gesundheitserhaltung. Zu den zentralen Herausforderungen gehört es, Führungskräfte für diesen ganzheitlichen Ansatz zu sensibilisieren. Mit erstem Erfolg: Die Zahl der Arbeitsunfähigkeitstage konnte seit der Einführung um 25 Prozent reduziert werden.

Verbundprojekt Neue Horizonte und Balancen

Eingebettet ist ein Teil der Vorhaben in einen weitestgehenden Modellrahmen von Potsdamer Kommunalunternehmen, die sich im Verbund der Herausforderung kontinuierlicher Tätigkeit bis 67 Jahre stellen. Dabei soll ermittelt werden, inwieweit ein niedrigschwelliger Zugriff auf ein Kontingent an mobilen Arbeitstagen eine bessere Vereinbarkeit zwischen beruflicher und familiärer Sphäre ermöglicht und die Einrichtung singulärer Tele- oder Heimarbeitsplätze sinnvoll ergänzt.

Veränderung durch Beteiligung: Befragung der Mitarbeitenden

Eine der wichtigsten Wegmarken auf dem Weg der Veränderung ist die umfassende Beteiligung von Angestellten und Bediensteten der Landeshauptstadt, die der Statistikbereich periodisch befragt. Dabei wurde 2008 und erneut 2011 ermittelt,

- ▶ welche Kriterien aus Sicht der Beschäftigten für ihre Arbeit und Gesundheit Priorität haben müssen und inwieweit diese sehr gut bis ungenügend realisiert sind,
- ▶ welche Maßnahmen des kommunalen Arbeitgebers gewünscht werden und welche gesundheitlichen Beschwerden die Arbeit belasten.

Die Befragungen, an denen sich über 600 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beteiligten, gaben darüber hinaus Hinweise auf personale Begleitumstände, von denen auszugehen ist, dass sie berufliche Energien frei machen oder eingrenzen. Die nächste Befragung steht 2014/15 an.

Beruf und Familie durch mobiles Arbeiten ins Gleichgewicht bringen

Bei der Umfrage „Gesunde Verwaltung“ gaben mehr als ein Drittel der Befragten an, dass sie eine zunehmende Belastung darin sehen, familiäre Verpflichtungen und Beruf zu vereinbaren. Wie die oben stehende Abbildung zeigt, ist zwischen 2008 und 2011 der Anteil der Betreu-

ungspflichtigen innerhalb der Familie um mehrere Prozentpunkte gestiegen. Deshalb hat der „BGM-Steuerungskreis“ der Landeshauptstadt das Modellprojekt „Mobile Arbeitstage“ konzipiert.

Seit 2011 erprobt die Landeshauptstadt dieses Modell für ihre kommunale Verwaltung und hat eine Zusatzvereinbarung „Mobile Arbeitstage“ (ZV M) geschlossen.

Schon vorher war es in einzelnen Fällen möglich, „Heimarbeit“ für mehrere Monate dienstlich zu vereinbaren. Anders als bei den mobilen Arbeitstagen arbeitet die bzw. der Beschäftigte jedoch in diesem Modell vollständig von zu Hause. Von dieser Möglichkeit machen nur wenige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Gebrauch. Vorbild für die mobilen Arbeitstage war das Landesgesundheitsamt in Brandenburg, dessen Direktorin Dr. G. Ellsäßer eine Vereinbarung über Home-office-Tage eingeführt hatte.

Mobile Arbeitstage haben viele Vorteile, unter anderem:

- ▶ sie gelten für alle Funktions- und Hierarchieebenen,
- ▶ stehen als monatliches Kontingent zur Verfügung,
- ▶ können flexibel genutzt werden,
- ▶ kombinieren Teamarbeit und Arbeit von zu Hause,
- ▶ stellen ein Angebot, keine Pflicht dar,
- ▶ fangen Belastungen spontan auf,
- ▶ fördern selbstbestimmtes Arbeiten.

Zusatzvereinbarung „Mobile Arbeitstage“

Einige Arbeitsteams können aufgrund ihrer Tätigkeitsprofile das Kontingent mobiler Arbeitstage nicht nutzen. Beschäftigte im Außendienst, Mitarbeitende im Bürgerservice, Personal im Sozialbereich, betriebsinterne Servicekräfte oder Aufsichtspersonal bei Kultureinrichtungen werden ihre Dienstleistung nicht von zu Hause erbringen können. In der Zusatzvereinbarung „Mobile Arbeitstage“ ist daher vorgesehen, dass eine der folgenden Arbeitssituationen vorliegt, um das Kontingent von maximal vier mobilen Arbeitstagen im Monat zu nutzen:

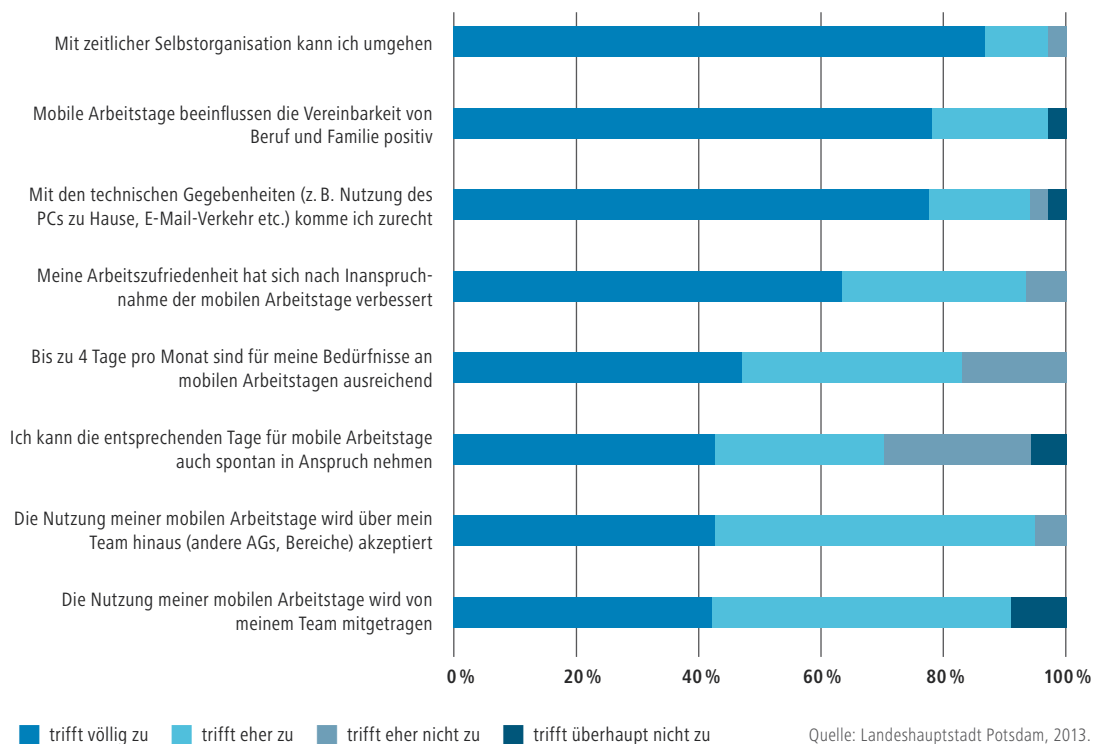
- ▶ zügige Erbringung von Wissensleistungen und Konzeptarbeiten,
- ▶ zeitnahe Fertigung von Fachberichten, Empfehlungen, Vorlagen und Protokollen,
- ▶ notwendige Kreativarbeiten am Stück (ohne Publikums- und Datenverkehr),
- ▶ Recherche- und Prüftätigkeiten, die keine ständige Anwesenheit erfordern,
- ▶ organisatorische Arbeiten, die arbeitsplatzunabhängig leistbar sind,
- ▶ Arbeitsleistungen, für deren qualitative Erbringung keine Daueranwesenheit in der Dienststelle erforderlich ist.

Gesunde-Städte-Initiative

Die Landeshauptstadt Potsdam ist Mitglied im Gesunde-Städte-Netzwerk der Bundesrepublik Deutschland. Ausgangspunkt für die Gesunde-Städte-Initiative der WHO ist die „Ottawa-Charta zur Gesundheitsförderung“ von 1986. Das Netzwerk ist ein freiwilliger Zusammenschluss der beteiligten Kommunen. Es dient vor allem als Aktions- und Lerninstrument, mit dem die Arbeit vor Ort im Sinne der Gesunde-Städte-Konzeption unterstützt werden soll.

Ergebnisse der Nutzenden-Umfrage Juli/August 2013

Ranking der Aussagen zum Angebot mobiler Arbeitstage nach „trifft völlig zu“



Ergebnisse

Erste Resultate verzeichnet eine Befragung, die im Zeitraum Juli und August 2013 bei den Potsdamer Arbeitsteams erhoben wurde, die mobile Arbeitstage nutzen. Die Beteiligung an der Umfrage erfolgte freiwillig und nach datenschutzrechtlichen Standards.

Das Ranking der Antworten in der Abbildung zeigt eine erstaunliche Gesamtzufriedenheit unter den über 35 Beschäftigten, die das Kontingent mobiler Arbeitstage regelmäßig nutzen. Das Kalkül des Arbeitgebers, einen handfesten Beitrag zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu leisten, scheint aufzugehen.

Die Ergebnisse zeigen, dass sich die Arbeitszufriedenheit durch die Inanspruchnahme mobiler Arbeitstage verbessert. In direkten Gesprächen bestätigen Nutzende, dass die Selbsteinteilung der Arbeitszeit einen Mehrwert für sie darstelle. Sie wirke sich positiv aus, auch infolge des Umstands, ohne störende Unterbrechung arbeiten zu können.

Es bleibt abzuwarten, ob sich der Erfolg der mobilen Arbeitstage mittelfristig auch auf die Höhe der Arbeitsunfähigkeitstage auswirken wird. Selbstbestimmtes Arbeiten und eine bessere Möglichkeit der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sind wichtige Vorteile von mobiler Arbeit, sind aber zugleich auch wichtige Motivationsfaktoren, die die Gesundheit und langfristiges Engagement positiv beeinflussen.



Webtipp

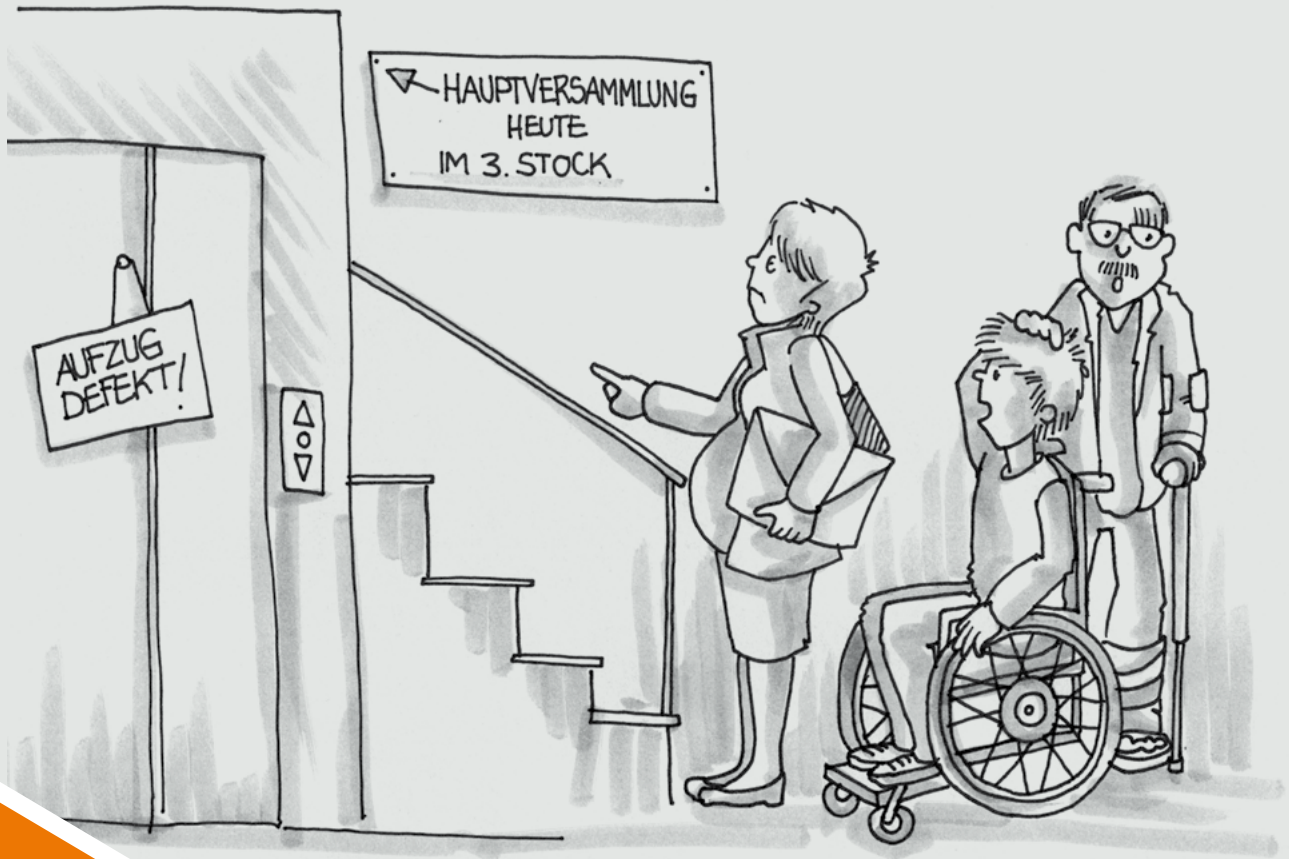
Verbundprojekt Neue Horizonte und Balancen. Modelle kommunaler Beschäftigung im demographischen Wandel. Potsdamer Projekte für kontinuierliche Tätigkeitsbiographien in öffentlichen Unternehmen.

► www.horizonte-balancen.de



Ansprechperson für Rückfragen

► **Gerhard Meck** (MBA, M.A.), Projektleitung Betriebliches Gesundheitsmanagement Landeshauptstadt Potsdam, gerhard.meck@rathaus.potsdam.de

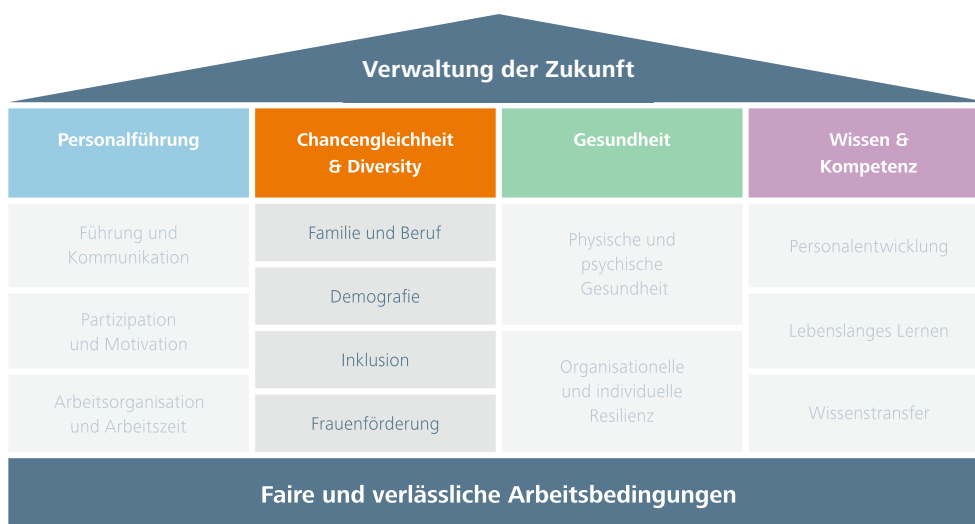


Chancengleichheit & Diversity



Einführung

Chancengleichheit & Diversity



Chancengleichheit und Vielfalt: Potenziale erkennen, fördern und nutzen

Auch die öffentliche Verwaltung wird vielfältiger und „bunter“. Dabei gilt es einerseits, neue Bewerbergruppen anzusprechen, andererseits vorhandene Beschäftigte in ihrer Leistungsfähigkeit und Motivation zu stärken. Die Lösung liegt darin, Vielfalt und Chancengleichheit in der Belegschaft zu fördern und strategisch in die Personalarbeit einzubinden.

Vielfalt ist aber nicht nur ein Thema für die Personalarbeit. Vielfältig sind auch die Kundinnen und Kunden der öffentlichen Verwaltung. Deshalb ist es von Vorteil, diese Vielfalt in der Ansprache, im Marketing und bei den Dienstleistungsangeboten der Behörden zu berücksichtigen, um dem Ziel der „repräsentativen Verwaltung“ als Spiegelbild der zunehmenden Vielfalt an Lebens- und Arbeitsformen näher zu kommen.

Einige öffentliche Arbeitgeber, Städte, Gemeinden und Kommunen haben bereits umfangreiche

Charta der Vielfalt

Die Charta der Vielfalt ist eine Unternehmensinitiative zur Förderung von Vielfalt in Unternehmen und Institutionen. Die Initiative will die Anerkennung, Wertschätzung und Einbeziehung von Vielfalt in der Arbeitskultur in Deutschland voranbringen. Organisationen sollen ein Arbeitsumfeld schaffen, das frei von Vorurteilen ist. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen Wertschätzung erfahren – unabhängig von Geschlecht, Nationalität, ethnischer Herkunft, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter, sexueller Orientierung und Identität. Mehr als 1.700 Unternehmen und öffentliche Einrichtungen haben die Charta der Vielfalt bereits unterzeichnet. Die Initiative Neue Qualität der Arbeit unterstützt die Charta der Vielfalt, informiert über ihre Produkte und Beratungsangebote und kooperiert bei der Erstellung neuer Produkte. www.charta-der-vielfalt.de

Literaturtipp

Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion – Diversity Management in öffentlichen Verwaltungen und Einrichtungen, 2014.

Aletta Gräfin von Hardenberg,

Geschäftsführerin des Vereins Charta der Vielfalt



„Unsere Gesellschaft ist von einer zunehmenden Vielfalt an Lebens- und Arbeitsformen geprägt. Diese Vielfalt verdient auch in öffentlichen Institutionen eine starke Aufmerksamkeit, da sie diese Diversity als Dienstleister, Arbeitgeber sowie Auftrag- und Fördermittelgeber berücksichtigen müssen. Damit sind Herausforderungen verbunden und Diversity Management hilft, diese zu meistern. Die Charta der Vielfalt informiert über Diversity Management und unterstützt auch Verwaltungen dabei, sich dafür zu öffnen.“

Integrationskonzepte und Maßnahmen zur interkulturellen Öffnung der Verwaltung entwickelt und etabliert. Informationen zu Schlüsselbegriffen wie „interkulturelle Öffnung“, „interkulturelle Kompetenz“ sowie „Willkommens- und Anerkennungskultur“ finden Sie in Band 116 des Deutschen Landkreistages „Interkulturelle Öffnung in der Landkreisverwaltung“. Weitere Informationen finden Sie unter www.charta-der-vielfalt.de, Reiter „Diversity“, Rubrik „Diversity Management“.

Chancengleichheit und Vielfalt in der Organisationskultur verankern

Ausgangspunkt für eine zukunftsfähige Gestaltung der Personalarbeit ist, Chancengleichheit und Vielfalt fest in der Organisationskultur zu verankern: Eine an Vielfalt orientierte Führungskultur setzt auf eine „bunte“ Belegschaft. Dazu gehört es, auch neue Bewerbergruppen zu erschließen. Mit einer Ausbildungsinitiative können zum Beispiel potenzielle Bewerberinnen und Bewerber unterschiedlichen Alters, Geschlechts oder verschiedener Nationalität in Stellenausschreibungen gezielt angesprochen oder durch Kooperationen mit Schulen in Form von Schulpraktika auf Berufsperspektiven im öffentlichen Dienst aufmerksam gemacht werden

(vgl. auch Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt): Kommunales Personalmarketing, Bericht der KGSt 6/2013).

In der öffentlichen Verwaltung gilt das besondere grundrechtsgleiche Recht auf gleichen Zugang zu öffentlichen Ämtern nach Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung. Demzufolge ist Chancengleichheit über alle wahrnehmbaren Unterschiede und Hierarchiestufen einer Organisation hinweg sicherzustellen.

Handlungsfelder für Verantwortliche aus Bundes-, Landes- und Kommunalverwaltungen

Vor diesem Hintergrund zeichnen sich folgende Handlungsfelder für die Personalarbeit ab:

- ▶ Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben erleichtern durch eine familienfreundliche Organisationskultur und flexible Arbeitszeitlösungen,
- ▶ Motivation, Gesundheit und Leistungsfähigkeit aller Beschäftigten angesichts älter werdender Belegschaften erhalten und fördern,
- ▶ Chancengleichheit bei Einstellungsverfahren und Entwicklungsmöglichkeiten sicherstellen, das heißt unabhängig von Geschlecht, sexueller Orientierung, Nationalität, Religion oder formalen Qualifikationen,
- ▶ die Vorreiterrolle des öffentlichen Dienstes bei der Beschäftigung von Menschen mit Behinderung weiter ausbauen und die Inklusion voranbringen,
- ▶ Vereinfachungen bei der Anerkennung von im EU-Ausland erworbenen Bildungsabschlüssen.



Lernen Sie von Verwaltungen, die Erfahrungen mit der Verankerung von Diversity Management als übergreifendem Konzept in der Organisationskultur gesammelt haben.

▶ **Praxisbeispiel auf Seite 67**

Handlungsfelder

Familie und Beruf

Chancengleichheit
& Diversity

Familie und Beruf

Demografie

Inklusion

Frauenförderung



Ausbau familienfreundlicher Arbeitsplätze

Der Ausbau familienfreundlicher Arbeitsplätze ist eine wichtige Zukunftsaufgabe für die öffentliche Verwaltung: Nur durch eine familienfreundliche Kultur und konkrete Angebote gelingt es, die Potenziale von Frauen und Männern, Müttern und Vätern gleichermaßen einzubinden und als öffentliche Arbeitgeber erfolgreich in Konkurrenz mit privaten Arbeitgebern zu treten. Die öffentliche Verwaltung hat noch viel Spielraum für die Gestaltung und den Ausbau familienfreundlicher Maßnahmen. Von Eltern-Kind- oder Enkelkindzimmern für Kindernotfallbetreuung über Teilzeitregelungen bis hin zur Erleichterung mobilen Arbeitens bieten sich zahlreiche Möglichkeiten. Dabei ist Familienfreundlichkeit längst ein Thema für beide Elternteile. Auch Väter wollen immer öfter familiäre Aufgaben und die Betreuung von Kindern wahrnehmen.

Erfolgsfaktor Familienfreundlichkeit

Die Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist für die öffentliche Verwaltung mehr als lohnenswert:

- ▶ Mit einer familienfreundlichen Kultur kann sie bei der Gewinnung von Fach- und Nachwuchskräften punkten. Da die öffentliche Verwaltung bei der Bezahlung im Vergleich zur Privatwirtschaft oftmals unterliegt, ist die Familienfreundlichkeit ein wesentliches Attraktivitätskriterium.
- ▶ Mit familienfreundlichen Arbeitsbedingungen können Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern passgenaue Lösungen angeboten werden, um Job und Kindererziehung oder die Pflege einer bzw. eines Angehörigen unter einen Hut zu bekommen. So gelingt es, Motivation und Leistungsfähigkeit zu erhalten.
- ▶ Sowohl der Frauenanteil als auch die Teilzeitquote unter den weiblichen Beschäftigten sind im öffentlichen Dienst besonders hoch. Mit familienfreundlichen Maßnahmen werden die Aufstiegs- und Beschäftigungsmöglichkeiten von Frauen verbessert und eine Erhöhung der Stundenzahl erleichtert.
- ▶ Die Erfahrung zeigt: Je familienfreundlicher die Arbeitsbedingungen, desto einfacher haben es Eltern, aus der Elternzeit in den Beruf zurückzukehren.

Familienpflegezeit

Das 2013 verabschiedete Gesetz zur Familienpflegezeit für Beamtinnen und Beamte des Bundes ermöglicht diesen, zur Pflege ihrer nahen Angehörigen Familienpflegezeit in Anspruch zu nehmen. Für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bestand diese Möglichkeit bereits.

Quelle: Bundesministerium des Innern: Jedes Alter zählt. Ergebnisbericht Demografiegipfel AG F, 2013.

Beratungs- und Vermittlungsangebote

Eine familienfreundliche öffentliche Verwaltung unterstützt ihre Beschäftigten durch Beratung und Begleitung bei familienbedingtem Aus- und Wiedereinstieg, bei der Kinderbetreuung oder der Pflege von Angehörigen. Zudem können Aus- und Fortbildungsangebote familiengerechter gestaltet sowie Unterstützungsmaßnahmen für Alleinerziehende ausgebaut werden.

Im Rahmen der Demografiestrategie der Bundesregierung wurde empfohlen, den Familienservice, den es seit Februar 2013 in allen obersten Bundesbehörden gibt, für die Beschäftigten der Bundesverwaltung auszuweiten. Der Familienservice bietet Beratungs- und Vermittlungsleistungen für die Betreuung von Kindern – etwa in Ferienzeiten oder im Krankheitsfall – sowie für die Notfallbetreuung von pflegebedürftigen Angehörigen. Die Kosten für die Beratung und Vermittlung des Services trägt der Dienstherr, die Betreuungskosten selbst tragen die Beschäftigten. Diese Empfehlung gilt ebenso als Anregung für Arbeitgeber von Landes- und Kommunalverwaltungen (Bundesministerium des Innern: „Jedes Alter zählt.“ Ergebnisbericht Demografiegipfel AG F, 2013). Viele Landes- und Kommunalverwaltungen nutzen bereits den Familienservice unterschiedlicher Träger.



Lernen Sie von Verwaltungen, die Erfahrungen mit der Unterstützung von Beschäftigten mit pflegebedürftigen Angehörigen gesammelt haben. Mit Kompetenztrainings können Sie Berufstätige bei allen Fragen rund um die Betreuung von Angehörigen unterstützen.

► **Praxisbeispiel auf Seite 71**

Vereinbarkeit Beruf und Pflege

Angesichts älter werdender Belegschaften spielt das Thema Zeitsouveränität für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Angehörige pflegen, künftig eine immer stärkere Rolle. Denn im Zuge des demografischen Wandels steigt der Pflegebedarf in den Familien. Es muss deshalb darum gehen, Beschäftigten Pflege-Auszeiten zu ermöglichen. Dabei können die Inanspruchnahme einer Familienpflegezeit, aber auch individuelle Arbeitszeitregelungen Lösungen sein. Eine wichtige und oft hilfreiche Unterstützung durch Arbeitgeber ist zudem, den Beschäftigten Informationen rund um das Thema Pflege und praxisnahe Kompetenztrainings anzubieten. Ein gutes Beispiel dafür ist das Mitarbeiterportal des Landes Hessen (Bericht der Länder-Bund-Arbeitsgruppe Zukunft Personal – ZuP: Demografie und Personalentwicklung im öffentlichen Dienst, 2012).

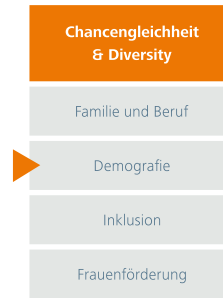
Zweiter Demografiegipfel

Im Rahmen des zweiten Demografiegipfels der Bundesregierung 2013 hat die Arbeitsgruppe F unter der Überschrift „Der öffentliche Dienst als moderner und attraktiver Arbeitgeber“ verschiedene Handlungsempfehlungen im Ergebnisbericht veröffentlicht. Diese Handlungsempfehlungen richten sich in Anerkennung der föderalen Strukturen des Dienstrechts und der Personal- und Organisationshoheit der Länder vornehmlich an die bundespolitischen Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger und an den Arbeitgeber Bund. Im Sinne des Best Practice sind die Empfehlungen ebenso als Anregung für Arbeitgeber auf Landes- und kommunaler Ebene gedacht (Bundesministerium des Innern: Jedes Alter zählt. Ergebnisbericht Demografiegipfel AG F, 2013).

www.demografie-portal.de

Handlungsfeld

Demografie



Migrantinnen und Migranten: Potenziale für den öffentlichen Dienst

Ein Drittel aller Schulabgängerinnen und Schulabgänger wird zukünftig einen Migrationshintergrund haben. Somit wird sich die Sicherung des Fachkräftebedarfs nicht ohne einen stärkeren Einbezug dieser Gruppe decken lassen. Menschen mit Migrationshintergrund aller Altersgruppen sind deshalb ein wichtiges Potenzial an qualifizierten oder qualifizierbaren Fachkräften für den öffentlichen Dienst. Sie werden aber auch gebraucht, um die Akzeptanz öffentlicher Dienstleistungen in der Bevölkerung dauerhaft zu sichern. Ein höherer Anteil von Menschen mit Migrationshintergrund in der öffentlichen Verwaltung kann die Integration ausländischer Mitarbeiterinnen und Mitbürger stärken, den kompetenten Umgang mit kultureller Vielfalt in den Behörden verbessern und so auch die Dienstleistungsangebote ausweiten – zum Beispiel in Bezug auf Mehrsprachigkeit den Umgang mit anderen Kulturen (Bericht der Länder-Bund-Arbeitsgruppe Zukunft Personal – ZuP: Demografie und Personalentwicklung im öffentlichen Dienst, 2012). Unabhängig davon ist die interkulturelle Kompetenz eine Anforderung an alle Beschäftigten im öffentlichen Dienst.

Mit dem Nationalen Aktionsplan Integration hat sich die Bundesregierung bereits 2007 verpflichtet, die Teilhabe von Migrantinnen und Migranten in allen gesellschaftlichen Bereichen zu fördern. Auch der öffentliche Dienst sollte den Anteil der Menschen mit Migrationshintergrund widerspiegeln. Doch sowohl bei den Beschäftigten in allen Dienststellen als auch bei den Bewerbungen um eine Stelle oder eine Ausbildung für den öffentlichen Dienst entspricht dieser Personenkreis derzeit nicht dem Anteil der Gesamtbevölkerung.

Die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) konstatiert: In keinem der OECD-Länder schaffen es weniger Menschen mit Migrationshintergrund in den öffentlichen Dienst als in Deutschland.

Dennoch gibt es inzwischen eine Reihe von positiven Entwicklungen auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene, um Menschen aller Nationalitäten als Nachwuchskräfte für die öffentliche Verwaltung zu gewinnen, unter anderem:

- ▶ das Ausbildungsportal der Bundesregierung www.wir-sind-bund.de,
- ▶ die Kampagne „Berlin braucht dich!“ (www.berlin-braucht-dich.de),
- ▶ die Kampagne „Bist du dabei? Für mehr kulturelle Vielfalt in der hamburgischen Verwaltung“ (www.hamburg.de/bist-du-dabei),
- ▶ eine Vielzahl von Kommunen, die intensiv die Umsetzung ihrer integrationspolitischen Ziele vorantreiben (Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt): Interkulturelles Personalmanagement, Bericht der KGSt 2/2011),
- ▶ die Unterstützung des Deutschen Landkreistages zur interkulturellen Öffnung in der Landkreisverwaltung (Deutscher Landkreistag: Interkulturelle Öffnung in der Landkreisverwaltung. Schriften des Deutschen Landkreistages, Band 116/2014).

Demografiesensibles Personalmanagement

Eine zentrale Aufgabe der Personalarbeit ist, Motivation, Gesundheit und Leistungsfähigkeit aller Beschäftigten angesichts älter werdender Belegschaften zu erhalten und zu fördern. Dabei gilt es vor allem, das generationenübergreifende Zusammenarbeiten zu unterstützen. Unterschiedliche Wertvorstellungen bei Jüngeren und Älteren

erfordern nicht nur eine effektive Teamarbeit, sondern ebenso Führungskräfte, die ein gegenseitiges, wertschätzendes und motivierendes Arbeitsumfeld für alle Altersgruppen schaffen.

Es gibt inzwischen eine Reihe von Empfehlungen zur Ausrichtung eines demografiesensiblen Personalmanagements, die auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene entwickelt wurden, unter anderem:

- ▶ Das Bundesministerium des Innern hat 2012 gemeinsam mit der Bundesagentur für Arbeit verschiedene Leitfäden zur Umsetzung eines „Demografiesensiblen Personalmanagements in der Bundesverwaltung“ herausgegeben. Unter www.demografie-portal.de oder www.verwaltung-innovativ.de finden Sie einen Instrumentenkasten, der von der Altersstrukturanalyse bis hin zur lebensphasenorientierten Personalpolitik reicht.
- ▶ Das Bundesministerium für Bildung und Forschung hat im Rahmen des Wissenschaftsjahres 2013 einen Ideenwettbewerb „Land der demografischen Chancen“ initiiert. Der daraus entstandene Demografie-Atlas präsentiert demografierelevante Konzepte, Produkte, Dienstleistungen verschiedener Organisationen sowie Forschungsvorhaben und Ideen. Er kann bei der RWTH Aachen bestellt werden: stefan.schroeder@ima-zlw-ifu.rwth-aachen.de

Auch auf kommunaler Ebene gibt es zahlreiche Beispiele zur Gestaltung des demografischen Wandels, unter anderem:

- ▶ Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt): Der demografische Wandel in Kommunalverwaltungen, Bericht der KGSt 3/2010,

- ▶ Dokumentationen des Deutschen Städte- und Gemeindebundes: Städte und Gemeinden gestalten den demografischen Wandel (Nr. 116, 2013) sowie Demografiefeste Personalverwaltung (Nr. 112, 2012).

Kultur des längeren Arbeitens etablieren

Sichere und gesunde Arbeitsbedingungen sowie eine wertschätzende Verwaltungskultur sind unerlässlich, um die Mitarbeitermotivation über den gesamten Berufsverlauf zu fördern. Dabei kommt es ebenso darauf an, individuelle Lösungen zu bieten, um Arbeitszeiten sowie den Übergang in den Ruhestand flexibler gestalten zu können.

Um die Beschäftigten der öffentlichen Verwaltung für eine Kultur des längeren Arbeitens zu sensibilisieren, sollten freiwillige Dienstzeitverlängerungen weiter gefördert werden, ohne die Regelaltersgrenzen zu erhöhen. Es gilt, bei dienstlichem Interesse Anreize zu schaffen, damit ausscheidende Beschäftigte über den Renteneintritt oder Ruhestandsanzug hinaus bei Zahlung entsprechender Besoldung/Vergütung für die Organisation tätig sind. Es gibt bereits einige tarifliche Möglichkeiten auf Bundes- und kommunaler Ebene, wie etwa das FALTER-Modell, den Ruhestand auf freiwilliger Basis hinauszuschieben (Erläuterungen siehe: Bundesministerium des Innern: Neuregelung der Altersteilzeit und des FALTER-Arbeitszeitmodells des Bundes ab dem 1. Januar 2010).

Auch für Beamtinnen und Beamte gibt es erste Lösungen: Im Rahmen der Umsetzung der Demografiestrategie der Bundesregierung wurde 2013 ein Gesetz zum flexiblen Eintritt in den Ruhestand für Beamtinnen und Beamte des Bundes auf den Weg gebracht. Damit wird es denjenigen ermöglicht, die aufgrund familienbedingter Teilzeit oder Beurlaubungen Einbußen bei der Versorgung zu befürchten haben, den Ruhestandseintritt hinauszuschieben und mögliche Versorgungslücken so zumindest teilweise zu kompensieren (Bundesministerium des Innern: „Jedes Alter zählt.“ Ergebnisbericht Demografiegipfel AG F, 2013).



Lernen Sie von Verwaltungen, die bereits Erfahrungen mit einer zukunfts-fähigen Personalarbeit angesichts älter werdender Belegschaften gesammelt haben.

▶ **Praxisbeispiel auf Seite 75**

Handlungsfeld

Inklusion

Chancengleichheit
& Diversity

Familie und Beruf

Demografie

Inklusion

Frauenförderung

Barrieren abbauen – Inklusion voranbringen

Inklusion ist der zentrale Gedanke der UN-Behindertenrechtskonvention. Die unterzeichnenden Staaten, darunter auch Deutschland, verpflichten sich dabei, die gleichberechtigte gesellschaftliche Teilhabe von Menschen mit Behinderung zu stärken und ihre Rechte in allen Bereichen umzusetzen. Ebenso geht es um Chancengleichheit in der Bildung und um berufliche Integration. Die Umsetzung erfolgt im Rahmen eines Nationalen Aktionsplans.

2011 startete die Bundesregierung eine Dachkampagne zur Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention, um Inklusion – das selbstverständliche Zusammenleben von Menschen mit und ohne Behinderung – ins Bewusstsein aller Menschen in Deutschland zu bringen. Das Inkrafttreten der UN-Behindertenrechtskonvention in Deutschland vor fünf Jahren war ein wichtiger Meilenstein für den Paradigmenwechsel in der deutschen Behindertenpolitik – weg vom medizinisch-defizitären Blick auf Behinderung, hin zu einem menschenrechtlich basierten Denken. Diesen Prozess gilt es nun weiter zu gestalten. Inklusiver Arbeit kommt dabei eine Schlüs-

Menschen mit Behinderung im öffentlichen Dienst

Nach dem Sozialgesetzbuch IX (9) sind private und öffentliche Arbeitgeber mit über 20 Arbeitsplätzen dazu verpflichtet, wenigstens 5 Prozent dieser Arbeitsplätze mit schwerbehinderten Menschen zu besetzen. Mit einer Beschäftigungsquote von insgesamt 6,1 Prozent ist der öffentliche Dienst Vorreiter bei der Beschäftigung von Menschen mit Behinderung. Bei den obersten Bundesbehörden (7,9 Prozent) und im Bundesministerium für Arbeit und Soziales (11 Prozent) ist die Beschäftigungsquote noch höher und liegt somit deutlich über der gesetzlich vorgeschriebenen Quote. In der Privatwirtschaft liegt die Quote bei durchschnittlich 3,7 Prozent.

Quelle: Bundesministerium für Arbeit und Soziales: Zahlen und Fakten zur Lebenssituation von Menschen mit Behinderungen, 2013.



Lernen Sie von Verwaltungen, die bereits Erfahrungen mit einem Aktionsplan zur Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention gesammelt haben.

► **Praxisbeispiel ab Seite 79**

Verena Bentele

Die Beauftragte der Bundesregierung für die Belange behinderter Menschen



„Inklusion heißt für mich, dass Menschen mit und ohne Behinderung gemeinsam eine Gesellschaft gestalten, in der jeder seinen Platz hat und gefördert wird. Dazu möchte ich in den nächsten Jahren mit meiner Erfahrung als blinde Frau beitragen. Ich möchte den Dialog zwischen der Regierung, Betroffenen und allen anderen Beteiligten fördern und die Barrieren im Kopf durch gegenseitiges Verstehen beseitigen.“

Quelle: www.behindertenbeauftragte.de

selbste zu. Denn nur mit gleichen Chancen bei der Beschäftigung schaffen wir gleichberechtigte Teilhabe für Menschen mit Behinderungen.

Eine selbstverständliche Teilhabe von Menschen mit Behinderungen am Arbeitsleben hängt vor allem von den Arbeitgebern ab, ob sie bereit sind, Menschen mit Behinderungen eine Chance zu geben. Neben der gesetzlichen Verpflichtung ist dies künftig auch mehr und mehr eine Frage der Sicherung des Fachkräftebedarfs. Denn Menschen mit Behinderungen sind oft gut ausgebildet und hoch motiviert, sie wollen arbeiten und sie können es. Das beweisen viele von ihnen Tag für Tag in Unternehmen, Behörden und sozialen Einrichtungen. Es gibt viele Stellen, auf denen sie ihre Talente zum Einsatz bringen können.

Inklusives Denken heißt, nicht von vorgefertigten Zuständigkeits- und Tätigkeitszuschnitten auszugehen. Es gilt, die Stärken aller Beschäftigten egal ob mit oder ohne Behinderung im Blick zu haben, ihnen die gleichen Entwicklungs- und Karriereperspektiven zu bieten und die Arbeitsorganisation noch besser daran auszurichten. Basis dafür kann ein betrieblicher Aktionsplan sein, der aufzeigt, wie Inklusion umgesetzt werden kann, wie Arbeitsplätze an Beschäftigte mit Behinderungen angepasst und wie Barrieren in den Köpfen – und wo noch nicht geschehen, in Gebäuden und der IT – abgebaut werden können. Neben dem Nationalen Aktionsplan der Bundesregierung ziehen inzwischen auch Länder, Kommunen, Verbände und Unternehmen nach, um sich mit eigenen Aktionsplänen für Menschen mit Behinderungen zu öffnen.

Literaturtipps

Inklusion in Unternehmen und Institutionen

Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) als federführendes Ressort für die Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention hat die Publikation „Zusammenarbeiten – Inklusion in Unternehmen und Institutionen: Ein Leitfaden für die Praxis“ herausgegeben (2013). Dieser Leitfaden hilft bei der Erstellung eines eigenen Aktionsplans und gibt viele praktische Tipps von der Rekrutierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bis zur Schaffung barrierefreier Arbeitsplätze.

Ratgeber für Menschen mit Behinderung

Das BMAS stellt jährlich Informationen zum Thema Behinderung über seinen „Ratgeber für Menschen mit Behinderung“ zur Verfügung. Dieser gibt umfassend Auskunft über alle Leistungen und Hilfestellungen, auf die Menschen mit Behinderung Anspruch haben – von der Vorsorge und Früherkennung über die Schul- und Berufsausbildung und Berufsförderung bis zu steuerlichen Erleichterungen und den entsprechenden Gesetzestexten.

Handlungsfeld

Frauenförderung

Chancengleichheit
& Diversity

Familie und Beruf

Demografie

Inklusion

Frauenförderung

Frauen in der öffentlichen Verwaltung

Die öffentliche Verwaltung ist einer der wichtigsten Beschäftigungssektoren für Frauen in Deutschland. Auch wenn es im Gegensatz zur Privatwirtschaft für den öffentlichen Dienst seit geraumer Zeit gesetzliche Regelungen zur Gleichstellung von Frauen und Männern gibt, sind Frauen in Führungspositionen in der öffentlichen Verwaltung immer noch unterrepräsentiert. Nur etwa ein Drittel der Führungspositionen wird von Frauen besetzt (Schimeta, Julia: Einsam an der Spitze. Frauen in Führungspositionen im öffentlichen Sektor, 2012). Ihr Anteil an den Führungspositionen sinkt zudem mit steigender Hierarchieebene („gläserne Decke“). Für die öffentliche Verwaltung ergibt sich daher das Bild, dass trotz positiver Entwicklungen das Ziel einer gleichberechtigten Teilhabe von Frauen noch nicht erreicht ist und die bestehenden gesetzlichen Regelungen noch nicht ausreichen.



Frauen im öffentlichen Dienst

Zwischen 1997 und 2012 ist der Frauenanteil im öffentlichen Dienst von 50 Prozent auf knapp 55 Prozent angestiegen. Mit Blick auf die Verteilung nach Aufgabenbereichen reicht die Spannweite des Frauenanteils von 17 Prozent in der Verteidigung bis 96 Prozent in der Kindertagesbetreuung. Im Bereich politische Führung und zentrale Verwaltung liegt der Frauenanteil bei 57 Prozent. Gut 28 Prozent der Beschäftigten im öffentlichen Dienst waren 2012 teizeitbeschäftigt (ohne Altersteilzeit), davon mit knapp 86 Prozent Frauen.

Quelle: Statistisches Bundesamt: Personal des öffentlichen Dienstes, 2012.

Karriere mit Familie

Unter dem Blickwinkel „Karriere mit Familie“ wurde im Rahmen der Umsetzung der Demografiestrategie der Bundesregierung 2013 vorgeschlagen, eine Handlungsempfehlung für die Personaldienststellen des Bundes auszuarbeiten, um die Möglichkeit der Übernahme von Führungsaufgaben in Teilzeit zu fördern. Mit diesem praxisnahen Leitfadensoll insbesondere die Akzeptanz von Führungspositionen in Teilzeit in der Personalpraxis erhöht werden. Im Rahmen der Fortsetzung des Demografieprozesses wird diese Handlungsempfehlung unter Federführung des BMFSFJ aktuell erarbeitet und danach durch die AG F verabschiedet.

Quelle: Bundesministerium des Innern: „Jedes Alter zählt.“ Ergebnisbericht Demografieipfel AG F, 2013.

Chancengleichheit für Frauen

Befragt nach den Hürden, die Frauen nicht durch die „gläserne Decke“ dringen lassen, werden immer wieder die unzureichende Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie die klassischen Rollenbilder benannt. Sowohl Frauen als auch Männer fordern deshalb längst mehr Maßnahmen zur Vereinbarkeit, mehr Kinderbetreuungsmöglichkeiten sowie mehr Unterstützung seitens der Leitung und eine größere Akzeptanz durch die Führungskräfte sowie durch Kolleginnen und Kollegen ein (vgl. Hays HR-Report 2013/2014: Schwerpunkt Frauenförderung).

Verantwortliche aus Bundes-, Landes- und Kommunalverwaltungen sind somit gleichermaßen gefordert, die Aufstiegs- und Entwicklungschancen von Frauen im öffentlichen Dienst weiter zu verbessern. Dabei spielen vor allem Vereinbarkeitslösungen und flexible Arbeitsformen eine besonders wichtige Rolle. Konkrete Maßnahmen können sein:

- ▶ Jobsharing-Modelle anbieten, also die Besetzung einer Stelle mit zwei Personen,
- ▶ Frauen gezielt bei der Planung ihrer Laufbahnenentwicklung unterstützen, zum Beispiel durch Netzwerk- oder Mentoringangebote,
- ▶ Frauen die Wahrnehmung von Führungspositionen auch in Teilzeit ermöglichen und sie gezielt dazu ermutigen, Karrierechancen zu nutzen,
- ▶ Beschäftigte nach der Eltern- oder Pflegezeit beim Wiedereinstieg unterstützen,
- ▶ Frauen zu einer Erhöhung der Stundenzahl ermutigen, zum Beispiel durch flexible Arbeitszeit und Arbeitsorganisation.

Zukünftig wird der öffentliche Dienst seine Aufgaben nur erfüllen können, wenn er alle Potenziale seiner Beschäftigten ausschöpft und mehr konkrete Maßnahmen initiiert, um eine Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Pflege und die Nutzung flexibler Arbeitsformen für Frauen und Männer gleichermaßen zu ermöglichen.

Darüber hinaus sollten in Fortbildungen die Kompetenzen aller Beschäftigten zum geschlechtergerechten Umgang in der Verwaltung gestärkt werden. Dazu gehören die geschlechtergerechte Verwaltungssprache, das geschlechtsspezifische Rede- und Diskussionsverhalten bis hin zur geschlechterspezifischen Analyse bestehender Personalentwicklungsinstrumente.

Literaturtipps

Der Deutsche Städtetag gibt mit seiner Veröffentlichung „Gender Mainstreaming. Beispiele aus den Kommunen zur Gleichstellung“ (2012) eine breite Auswahl von Beispielen, wie gute Wege beschritten werden können, die Grundsätze der Gleichstellung in den unterschiedlichen Bereichen der Kommunen zu verankern und die Potenziale der Frauen zu nutzen.

Experteninterview

mit Raimund Becker



Raimund Becker,
seit 2004 Vorstand Arbeitslosenversicherung der Bundes-
agentur für Arbeit (BA).

Welche Bedeutung haben die Themen Chancengleichheit & Diversity für den öffentlichen Dienst? Der demografische Wandel beflügelt diese Themen, denn er macht ihre Notwendigkeit spürbar. Wir haben demografiebedingt einen wachsenden Bedarf an Fachkräften und setzen daher auf eine umfassende Strategie. Zum einen versuchen wir das inländische Erwerbspotenzial besser zu erschließen, zum Beispiel indem wir Frauen und ältere Mitarbeiter besser integrieren. Zum anderen greifen wir auf das Potenzial von Menschen mit Migrationshintergrund zurück. Bei der BA haben wir bereits eine besonders vielfältige Belegschaft und machen damit gute Erfahrungen. So sind rund 70 Prozent unserer Beschäftigten Frauen, ca. 16 Prozent haben Migrationshintergrund, wir beschäftigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus über 75 Nationen und unsere Schwerbehindertenquote betrug im Jahr 2012 9,7 Prozent.

Wo liegen Stolpersteine? Ein Stolperstein für Diversity ist der Zeithorizont. Denn ein solcher Wandel, verbunden mit einer echten Haltungsveränderung, passiert nicht von heute auf morgen. Er lässt sich auch nicht durch einen dienstlichen Erlass anweisen. Aber die Themen drängen, denn der demografische Wandel ist in einigen Regionen Deutschlands schon sehr deutlich zu spüren, zum Beispiel was die Anzahl der Bewerber auf Ausbildungsstellen angeht.

Wie gelingt es, Chancengleichheit & Diversity als übergreifendes Konzept in der Organisationskultur zu verankern und eine Verwaltungskultur der Vielfalt zu prägen? Für die nachhaltige Verankerung ist es wichtig, Diversity und Chancengleichheit im Leitbild festzuschreiben und auf Führungsebene weiterzuentwickeln. Den ersten Impuls zu einem solchen Kulturwandel muss die Chefetage oder Behördenleitung geben. In der Vergangenheit sind manche Bemühungen oft daran gescheitert, dass es sich um singuläre Eingriffe ohne Gesamtkonzept handelte. Wenn diese Eingriffe nicht mit Leben und Notwendigkeit gefüllt werden, wirken sie eher „aufgedrückt“. Der Diversity-Ansatz dagegen ist umfassender. Er erfordert eine kluge Verortung in der Gleichstellungspolitik. Jetzt geht es ja nicht nur um Themen wie Gender-Mainstreaming oder Inklusion, sondern um ein Konzept, das die Verschiedenheit der gesamten Belegschaft aktiv fördern und nutzen möchte.

Welche Herausforderungen ergeben sich daraus für die Personalarbeit? Ein erfolgreiches Diversity Management muss sich in der Personalstrategie widerspiegeln. Dafür setzen wir zum Beispiel das umfassende Konzept der lebensphasenorientierten Personalpolitik ein. Wir versuchen bei jedem Mitarbeitenden individuell zu schauen, was sie oder er in der aktuellen Lebenssituation für Arbeitsbedingungen benötigt, zum Beispiel flexible Arbeitszeitmodelle. Denn passende Rahmenbedingungen sind für jede und jeden von Bedeutung – unabhängig von Geschlecht, Nationalität oder sexueller Orientierung, kultureller Identität, eigenen Fähigkeiten oder Alter.

Welchen Nutzen hat ein Diversity Management für eine Organisation und wie lässt sich dieser messen? Diversity ist ein Thema, das sich nicht eindeutig messen lässt. Natürlich stecken wir uns Ziele und benennen Indikatoren. Aber viel deutlicher sind die positiven Rückmeldungen der Kolleginnen und Kollegen, etwa im Rahmen des Führungskräfte-Feedbacks oder des gerade eingeführten Engagement-Index. Wir kennen also die positive Wirkung, auch wenn wir sie nicht empirisch belegen können.

Die Beschäftigungszahlen von Menschen mit Migrationshintergrund sind im öffentlichen Dienst immer noch sehr gering. Wie erklären Sie sich die Zurückhaltung der öffentlichen Verwaltung und welche Aktivitäten sind hier notwendig? Einer der Gründe dafür liegt in der Historie. Denn lange war es Menschen mit Migrationshintergrund nicht möglich, verbeamtet zu werden. Darüber hinaus glaube ich, dass vielen öffentlichen Verwaltungen der Nutzen von Diversity in der Vergangenheit noch nicht bewusst war. Bei der BA ist das anders. Denn wir haben viele Kunden mit Migrationshintergrund und sind in Kontakt mit anderen Arbeitsverwaltungen im Ausland. Deshalb ist es natürlich sinnvoll, dass sich auch in unserer Belegschaft diese Vielfalt widerspiegelt und wir damit über die notwendigen interkulturellen Kompetenzen verfügen. Ich denke auch, dass die Bewerbungsverfahren teilweise im falschen Sinne selektiv waren. Es ist vorgekommen, dass Bewerbungen von Anwärtinnen oder Anwärtern mit ausländischem Namen unbesehen zur Seite gelegt wurden. Heute ist ein kluges Diversity Management keine Sozialromantik mehr, sondern eine „Überlebensstrategie“. Deshalb wäre mein Vorschlag, die Rekrutierungsverfahren im öffentlichen Dienst zu überdenken, zum Beispiel in die Richtung, die Personalentscheider in Sachen kultursensibler Rekrutierung intensiver zu schulen.

Die Bundesagentur für Arbeit engagiert sich für die Initiative Neue Qualität der Arbeit. Ergeben sich aus diesem Engagement auch Impulse für die eigene Organisationsentwicklung? Ja, wir kooperieren mit der Initiative Neue Qualität der Arbeit seit Ende 2012. Die Initiative und uns verbinden die gleichen Interessen: Menschen und Arbeit zusammenbringen, mehr Arbeitsqualität schaffen und kluge Strategien zur Sicherung des Fachkräftebedarfs entwickeln. Die Initiative ist für uns ein starker Partner, insbesondere im Rahmen unserer Arbeitgeberberatung für kleine und mittelständische Unternehmen. Wir nutzen die Produkte der Initiative, zum Beispiel den INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“. Gibt es Bedarf an praktischer Umsetzungsunterstützung oder Beratung, binden wir Experten der Initiative sowie Netzwerke ein. Denn der wichtigste und nachhaltigste Faktor für Unternehmen sind die Fähigkeiten ihrer Beschäftigten. Das gilt auch für uns selbst. Wir arbeiten in einem People Business: Unser Unternehmenserfolg hängt von der Zufriedenheit unseres Teams ab – und die überträgt sich unmittelbar auf unsere Kunden.

Diversity Management – vielfältige Potenziale erkennen und fördern

Text: Dr. Beatrix Behrens



Steckbrief

- ▶ **Name:** Diversity Management – vielfältige Potenziale erkennen und fördern
- ▶ **Träger:** Bundesagentur für Arbeit
- ▶ **Zielgruppe:** Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Bundesagentur für Arbeit
- ▶ **Ziel:** Förderung einer wertschätzenden Organisationskultur, der Chancengleichheit und individueller Kompetenzen in Zeiten des demografischen Wandels

Vielfalt in der Bundesagentur für Arbeit (BA) – ein Gewinn für alle!

Schon 2007 führte die BA ein zielgruppenorientiertes Diversity Management ein und unterzeichnete die Charta der Vielfalt – eine Initiative, die Anerkennung, Wertschätzung und Einbeziehung von Vielfalt fördert. Zu den Erfolgen gehört, dass sich der Anteil der Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund seitdem fast verdoppelt hat. Denn durch die Entwicklung einer wertschätzenden Verwaltungskultur und einer Belegschaft, die sich durch verschiedene individuelle Kompetenzen auszeichnet, wird die BA nicht nur den Bedürfnissen ihrer Beschäftigten, sondern auch denen ihrer Kundinnen und Kunden besser gerecht.

Vielfältige Potenziale fördern

Ob Alter, Herkunft, Einstellungen oder Erwartungen – die Belegschaft der BA wird infolge der demografischen Veränderungen immer vielfältiger. Gleichzeitig werden auch die Kundenerwartungen immer heterogener. Um diesen Entwicklungen und Herausforderungen zu begegnen, setzt die BA auf ein professionelles Diversity Management.

Es umfasst verschiedene Handlungsfelder wie Alter und Lebensphasen, kulturelle Vielfalt, sexuelle Orientierung, Gleichstellung von Frauen und Männern, Vereinbarkeit von Familie, Privatleben und Beruf sowie die Förderung schwerbehinderter Menschen. Die BA positioniert sich dabei im Hinblick auf Rekrutierung und Mitarbeiterbindung gleichzeitig als attraktiver Arbeitgeber.

Ein bedeutender Schritt, denn die Belegschaft der BA ist schon heute sehr vielfältig:

- ▶ Mitarbeitende*: 94.500
- ▶ Frauenanteil in der Belegschaft: 69,0%
- ▶ Frauen in Führungspositionen: 45,4%
- ▶ Frauen in oberen Führungspositionen: 29,7%
- ▶ Schwerbehinderte: 9,7%
- ▶ Durchschnittsalter der Belegschaft: 43 Jahre
- ▶ Verschiedene Nationalitäten: 76
- ▶ Beschäftigte mit Migrationshintergrund**: 16%

(Stand: Dezember 2012/**September 2013/**Juni 2013)

Die vorhandene Bandbreite an unterschiedlichen persönlichen Kompetenzen möchte die BA gezielt fördern, indem sie die individuelle Berufs- und Lebensplanung jeder Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiters berücksichtigt. Alle Beschäftigten werden auf der Basis von Leistung und Potenzial gleichberechtigt beurteilt und in die Personalentwicklung und Qualifizierung einbezogen. Sensitivität gegenüber Vielfalt ist beispielsweise eine Anforderung in Jobprofilen. Dazu zählen interkulturelle oder Genderkompetenz. Bei Mitarbeitenden gilt dies insbesondere im Umgang mit den Kundinnen und Kunden, bei den Führungskräften in Bezug auf ihre Mitarbeitenden. Es stehen moderne Instrumente zur Potenzialanalyse und -förderung zur Verfügung. Bei ihren Führungsinstrumenten setzt die BA auf Dialog. Das heißt beispielsweise, dass es im Mitarbeitergespräch nicht nur um ein Leistungsfeedback gehen darf, sondern auch um Wertschätzung und Anerkennung. Nur wer viel miteinander spricht, kann Vertrauen und gegenseitiges Verständnis aufbauen.

Einstieg, Aufstieg oder Ausstieg – in jedem Alter die richtige Förderung

Ein weiteres Ziel der Personalpolitik der BA ist, die Beschäftigungsfähigkeit und das Engagement ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu fördern, indem sie ihnen alters- und altersgerechte Arbeitsbedingungen bietet. Die lebensphasenorientierte Personalpolitik der BA berück-

sichtigt, dass die beruflichen und privaten Ziele, die persönlichen Interessen und Bedürfnisse sowie die Erwartungen an den Beruf und seine Vereinbarkeit mit dem Privatleben sich bei allen Menschen im Laufe ihres Lebens immer wieder verändern – ebenso wie sich die Gesellschaft verändert.

Verschiedene Bereiche der Personalpolitik und Handlungsfelder in der BA, wie zum Beispiel die Gleichstellung von Frauen und Männern, ein ausgewogenes Verhältnis von Berufs- und Privatleben, aber auch die Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit über die Förderung der Gesundheit, des Engagements sowie der Kompetenzen der Beschäftigten, lassen sich in einem ganzheitlichen Personalmanagementansatz verbinden.

Die Lebensphasenorientierung in der Personalpolitik umfasst bei der BA alle Phasen der Berufs- und Erwerbstätigkeit, vom beruflichen Einstieg bis zum beruflichen Ausstieg sowie weitere Veränderungen und Einflüsse im Lebensverlauf. Auf die vielfältigen Ereignisse in den verschiedenen Lebensphasen kann so über flexible Angebote individuell reagiert werden. Grob wird dabei zwischen vier Phasen differenziert, deren Übergänge fließend zu verstehen sind, um aktuelle Entwicklungen und häufig auftretende Überschneidungen berücksichtigen zu können.

Lebensphasenorientierung und Vereinbarkeit Beruf und Privatleben

Beispielhaft werden hier einige der Instrumente und Angebote aufgeführt, die in der BA fest etabliert sind:

- ▶ flexible Arbeitszeitmodelle, Teilzeit und Langzeitkonten (derzeit mehr als 500 verschiedene Zeitmodelle),
- ▶ Telearbeit (derzeit mehr als 6.000 Telearbeitsplätze) und mobiles Arbeiten,
- ▶ dialogbasierte Führungsinstrumente mit Berücksichtigung der individuellen Berufs- und Lebensplanung aus jeder Altersperspektive (Leistungs- und Entwicklungsdialo, Engagement-Index, Mitarbeitergespräch),

- ▶ Sensibilisierung von Führungskräften für die Handlungsfelder des Diversity Managements,
- ▶ flächendeckender Familienservice – Organisationservice Kinder und Pflege (OKiP),
- ▶ Qualifizierung mit Kinderbetreuung/Qualifizierung in Teilzeit,
- ▶ Ausbildung in Teilzeit,
- ▶ Programm zur Begleitung in Beurlaubungs- und Wiedereinstiegsphasen (mit Selbsteinschätzung zu Familienkompetenzen),
- ▶ spezielle Seminarangebote wie zum Beispiel „Mitten im Leben“, „Vorbereitung auf den Ruhestand“,
- ▶ Web Based Trainings mit Ansprechpartnern
- ▶ Konzepttest zur Sicherung von Erfahrung, Wissen und Werten ausscheidender Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (in Vorbereitung).

Betriebliches Gesundheitsmanagement

Das BA-Modell der lebensphasenorientierten Personalpolitik und das Betriebliche Gesundheitsmanagement sind eng miteinander verknüpft. Neben klassischen Elementen wie Arbeitsschutz, Gesundheitsförderung und Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) liegen in der BA die Schwerpunkte auf den Aspekten Engagement, Balance zwischen Berufs- und Privatleben sowie Führung und Zusammenarbeit. Künftig wird die BA die Förderung psychischer Gesundheit stärker thematisieren und einbeziehen. Zugleich trägt ein professionelles Eingliederungsmanagement (BEM) dazu bei, Beschäftigten nach längerer Krankheit den Einstieg zu erleichtern und Arbeitsausfälle zu verringern.

Förderung von Beschäftigten mit Migrationshintergrund

Ein wichtiges Handlungsfeld auch im Hinblick auf den Nationalen Aktionsplan Integration ist die Förderung und Erschließung der Kompetenzen von Menschen mit Migrationshintergrund. Die BA möchte deren Potenziale und interkulturelle Kompetenzen fördern und einsetzen. Gleichzeitig sollen interkulturelle Kompetenzen und die Sensitivität im Umgang mit Vielfalt bei allen Beschäftigten gestärkt werden. So können Vorurteile abgebaut, eine von Offenheit und gegenseitiger

Wertschätzung geprägte (Willkommens-)Kultur gefördert und optimaler auf vielfältige Kundenerwartungen eingegangen werden. Maßnahmen dafür sind Qualifizierungsworkshops oder Web Based Trainings.

Sensibilisierung von Führungskräften und interkulturelle Kompetenz

Entscheidend für eine „Willkommenskultur“ sind die Führungskräfte, die in ihrer Vorbildfunktion die Einstellungen der Beschäftigten gegenüber Minderheiten beeinflussen. Ein wichtiger und Erfolg versprechender Baustein im Diversity Management ist daher die Sensibilisierung von Führungskräften. In Seminaren wird thematisiert, wie Führungskräfte in ihrer täglichen Arbeit Vielfalt fördern können. Veranstaltungen mit unterschiedlichen Themen dienen dem Austausch und der Netzwerkbildung: Hier werden neue Handlungsfelder identifiziert und die Relevanz von Vielfalt insbesondere für das operative Geschäft der BA verdeutlicht.

Allen Beschäftigten stehen je nach individuellem Bedarf verschiedene Möglichkeiten der Weiterqualifizierung zur Verfügung. Neben dem überarbeiteten Grundlagenmodul „interkulturelle Kompetenz“, bei dem die Beteiligten vor allem eigene Erfahrungen reflektieren und sich mit den Themen Migration und interkulturelle Kommunikation auseinandersetzen, werden ein Web Based Training und ein Sensitivitätstraining Diversity angeboten. Auch in den internen Grundqualifizierungen der BA, in der Ausbildung sowie in den Modulen des Studiums an der Hochschule der BA gehört „interkulturelle Vielfalt“ zum Lehrplan. Auslandsaufenthalte oder Auslandspraktika werden für Auszubildende und Studierende der Hochschule der BA angeboten. Um die Vernetzung und den Austausch mit ausländischen Arbeitsverwaltungen weiter zu stärken, können ab 2013 erstmals Beschäftigte ausländischer Arbeitsverwaltungen die Studienangebote der Hochschule der BA nutzen.

Wie oben gezeigt, setzt die BA auf einen ganzheitlichen Ansatz: Sie reagiert auf die Herausforderungen der Zukunft, indem sie eine vielfältige



Belegschaft und die individuelle Entwicklung der Beschäftigten unterstützt. Dadurch wird das Engagement und die Innovationsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gefördert und auch die Handlungsfähigkeit der BA für die Zukunft gestärkt.

Förderung schwerbehinderter Menschen

Die Förderung von Menschen mit Behinderung hat bei der BA langjährige Tradition und ist auch Bestandteil des Diversity Managements. Die Integrationsvereinbarung der BA geht mit einer Ziel-Schwerbehindertenquote von 8,7 Prozent weit über die gesetzliche Forderung von 5 Prozent hinaus. Die BA beschäftigt rund 8.700 schwerbehinderte Menschen (9,7 Prozent, 12/2012), darunter rund 1.700 Schwerstbehinderte. Zur

Inklusion behinderter Menschen setzt die BA auf ein Gesamtprogramm mit Maßnahmen von der Rekrutierung über die Qualifizierung bis zur Personalentwicklung und eine behindertengerechte Infrastruktur.

Die BA bietet behindertengerechte Trainingsmodule im Intranet, Schulungen für Trainerinnen und Trainer und Führungskräfte zur Integration am Arbeitsplatz, ein zentrales „Kompetenzzentrum“ für computergestützte Arbeitsplätze, individuell gestaltete Schulungsplätze und rund 400 Arbeitsplätze mit spezieller IT-Ausstattung für Blinde und schwer Sehbehinderte. Im Fokus steht aber auch die Bewusstseinsbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der BA durch Medienkampagnen und Veranstaltungen wie zum Beispiel die Veranstaltung „Inklusion schwerbehinderter Menschen“ zum Themenjahr 2013 der Antidiskriminierungsstelle des Bundes „Selbstbestimmt dabei“ mit Vertreterinnen und Vertretern aus Wirtschaft, Politik und Verwaltung. Eine Maßnahme auch zur Führungskräfteentwicklung.

Diversity Management zahlt sich aus

Interne Analysen zeigen, dass Diversity Management, Führung und Zusammenarbeit sowie das Gesundheitsmanagement einen wesentlichen Einfluss auf die Motivation und Arbeitszufriedenheit haben. Motivation und Arbeitszufriedenheit wiederum steigern das Engagement der Beschäftigten und damit den Erfolg der BA.

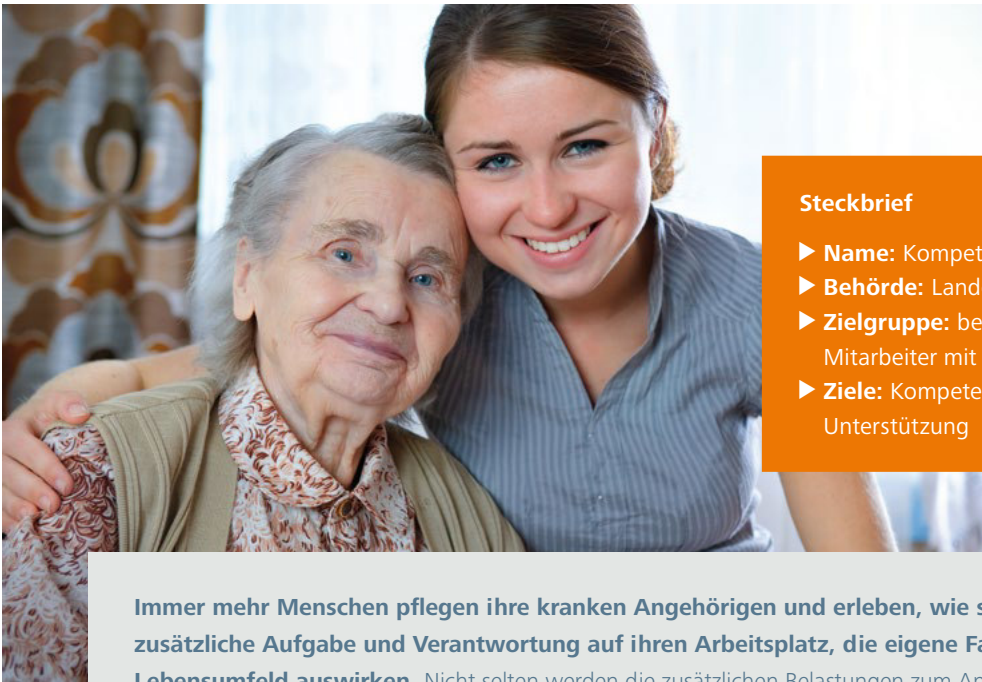


Ansprechperson für Rückfragen

► **Dr. Beatrix Behrens**, Bereichsleiterin
Personalpolitik,
Beatrix.Behrens@arbeitsagentur.de

Gelungene Vereinbarkeit von Beruf und Pflege

Text: Saskia Veit-Prang



Steckbrief

- ▶ **Name:** Kompetenztraining Beruf und Pflege
- ▶ **Behörde:** Landeshauptstadt Wiesbaden
- ▶ **Zielgruppe:** berufstätige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit zu pflegenden Angehörigen
- ▶ **Ziele:** Kompetenzerwerb, Information, Unterstützung

Immer mehr Menschen pflegen ihre kranken Angehörigen und erleben, wie sich diese zusätzliche Aufgabe und Verantwortung auf ihren Arbeitsplatz, die eigene Familie und ihr Lebensumfeld auswirken. Nicht selten werden die zusätzlichen Belastungen zum Anlass, die eigene Berufstätigkeit zu reduzieren oder sogar ganz aus dem Beruf auszusteigen. Seit 2011 bietet das Bündnis für Familie in Kooperation mit Wiesbadener Behörden und Unternehmen Kompetenztrainings an, die berufstätige Pflegenden bei Fragen zur Betreuung von Angehörigen unterstützen sowie Vereinbarkeit von Pflege und Beruf gezielt fördern sollen. Zugleich werden damit Behörden und Unternehmen für die besonderen Herausforderungen sensibilisiert, vor denen pflegende Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer täglich stehen. Als Verbundprojekt werden die Trainings von den teilnehmenden Behörden, Unternehmen und Institutionen finanziert und für deren Beschäftigte kostenfrei angeboten. Seit Projektbeginn haben bisher ca. 600 Frauen und Männer an den Trainings teilgenommen und konkrete und effektive Hilfe und Unterstützung erfahren. Ein spürbarer Erfolg ist die deutlich gesteigerte Akzeptanz und Aufgeschlossenheit für die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege, sowohl aufseiten der Vorgesetzten als auch auf kollegialer Ebene.

Immer mehr Menschen werden sich in den kommenden Jahren neben ihrem Beruf um pflegebedürftige Angehörige kümmern müssen. Dies ist nicht nur eine Herausforderung für die betroffenen Angehörigen, sondern insbesondere auch für Politik und Arbeitgeber. Schon heute werden zwei Drittel der Pflegebedürftigen von Angehörigen gepflegt. Etwa die Hälfte der pflegenden

Angehörigen ist berufstätig – Tendenz steigend. Hochrechnungen zufolge wird die Anzahl der Pflegebedürftigen bis zum Jahr 2020 von derzeit 2,2 Millionen auf 2,9 Millionen steigen.

Pflege tritt häufig plötzlich und unerwartet ein: Sie ist oft schwer planbar und kann sich von geringem Aufwand bis zu extremer Belastung stei-

gern. Die Auseinandersetzung mit Krankheit, Alter, Tod und dem möglichen Sterben eines nahestehenden Menschen kann diese Belastung noch verstärken. Diese Menschen müssen mit ihrer Belastung nicht alleine stehen. Die Kommunen unternehmen bereits viele Anstrengungen, um Pflegende gezielt anzusprechen und individuell zu beraten. Darüber hinaus bedarf es Initiativen von Behörden, Unternehmen und Institutionen, um Pflege und Beruf besser zu vereinbaren.

Erwerbstätige, die Pflege und Beruf vereinbaren, brauchen daher gezielte Unterstützung. Auch vor dem Hintergrund des steigenden Fachkräftebedarfs wird das Thema Vereinbarkeit von Pflege und Beruf in der Personalpolitik eine zunehmende Rolle spielen. Schon heute gibt es in vielen Behörden und Unternehmen mehr Beschäftigte, die sich um Angehörige kümmern, als Eltern mit kleinen Kindern. Diese Entwicklung wird sich angesichts des demografischen Wandels verstärken. Beruf und Pflege aus der Tabuzone zu holen und pflegende Beschäftigte so zu unterstützen, dass sie erwerbstätig bleiben können, ist daher zukunftsorientierte Personalpolitik.

„ Dass ich Pflegeaufgaben bei meinem Arbeitgeber mit einem guten Gefühl thematisieren kann und dabei unterstützt werde, führt zu einem guten Betriebsklima und zu einer guten Leistung.

Sonja Lambert, Leiterin der Stabsstelle Diversity Management in der AOK Hessen

Das Projekt „Kompetenztraining Pflege und Beruf“ in Wiesbaden

2010 hat sich das Wiesbadener Bündnis für Familie erstmalig mit dem Thema Pflege intensiver beschäftigt. Auslöser war der Kontakt zur AOK Hessen, die bereits im Frankfurter Bündnis das Konzept eines Trainings für erwerbstätige Pflegebedürftige erprobt und umgesetzt hat. Das Bündnis für Familie Wiesbaden ist ein Zusammenschluss verschiedener Akteure der Landeshauptstadt Wiesbaden, der Industrie- und Handelskammer Wiesbaden (IHK), von Behörden, Unternehmen und freien Trägern. In Kooperation mit Wiesbadener Behörden, Unternehmen und Institutionen hat das Wiesbadener Bündnis das „Kompetenztraining zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege“ ins Leben gerufen.

Das Training unterstützt pflegende Erwerbstätige bei Fragen rund um die Betreuungs- und Pflegebedürftigkeit sowie die Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und häuslicher Pflegesituation. Erfahrene Trainerinnen und Trainer informieren in fünf Modulen über folgende Themen:

- ▶ Herausforderung Pflege,
- ▶ finanzielle und rechtliche Aspekte der Pflege,
- ▶ Krankheitsbild Demenz,
- ▶ Depressionen im Alter erkennen und behandeln,
- ▶ Konflikte in der Familie – schwierige Pflegesituationen gemeinsam bewältigen.

Als Verbundprojekt wird das Training komplett von den teilnehmenden Behörden, Unternehmen und Institutionen finanziert und für deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kostenfrei angeboten, abhängig von der Zahl der erworbenen Plätze. Kooperationspartner sind: AOK Hessen, Dow Corning GmbH, Dyckerhoff AG, Handwerkskammer Wiesbaden, Chemische Fabrik Kreuzler und Co. GmbH, Nassauische Sparkasse, R+V Versicherung AG, Landeshauptstadt (LH) Wiesbaden, Sparkassenversicherung Holding AG und Deutsche Telekom, Bundeskriminalamt.

Schritt für Schritt zum erfolgreichen Kursangebot

Die doppelte Schirmherrschaft der IHK und der Landeshauptstadt Wiesbaden ist die Besonderheit des Wiesbadener Bündnisses. Das Kompetenztraining wurde in enger Kooperation mit der IHK entwickelt.

- ▶ Über die Vollversammlung der IHK und Öffentlichkeitsarbeit konnten schnell die ersten Interessierten akquiriert werden. Inzwischen kooperieren elf Behörden und Unternehmen und der Interessentenkreis wächst.
 - ▶ In einem Arbeitskreis der Kooperationspartner werden vorab gemeinsam die Plätze für das Training verteilt.
 - ▶ Das Training wird zweimal im Jahr mit vier bzw. fünf Modulen für jeweils 25 Personen angeboten.
 - ▶ Die Unternehmen werben anschließend intern für diese Plätze. Da die einzelnen Module nicht aufeinander aufbauen, können sie auch von unterschiedlichen Personen belegt werden.
- ▶ Die Anmeldung erfolgt über den Kooperationspartner AOK Hessen, der die Organisation des Trainings übernommen hat.
 - ▶ Falls ein Unternehmen die Plätze nicht belegen kann, werden sie für die anderen Projektbeteiligten freigegeben.
 - ▶ Mittels einer Evaluation kann das Kompetenztraining ständig bedarfsorientiert angepasst und weiterentwickelt werden.





„ Grundsätzlich besteht Aufklärungsbedarf, denn Pflege ist häufig noch ein Tabuthema und die Pflegenden geben sich nicht zu erkennen. Führungskräften kommt deshalb eine besondere Rolle zu: Wenn sie sich damit auseinandersetzen, trägt dies maßgeblich zur Sensibilisierung des Themas im Betrieb bei.

Gordon Bonnet, Mitglied der Geschäftsführung der IHK Wiesbaden

Ergebnisse

Insgesamt fand das Training – sowohl bei den Teilnehmenden wie auch in den Behörden und Unternehmen – eine ausgesprochen positive Resonanz. Derzeit findet das sechste Seminar statt. Bisher konnten circa 600 Frauen und Männer erreicht werden. In den Unternehmen zeigt sich die Effektivität der Kurse in einer gesteigerten Akzeptanz von Beschäftigten, die Angehörige pflegen, und in einer Kultur, die dem Thema aufgeschlossen gegenübersteht.

Weitere Angebote: Handlungsleitfaden für pflegende Angehörige

Der Aktionstag „Beruf und Pflege – Herausforderung für Pflegenden, Unternehmen und Politik“ im Jahr 2013 stellte weiteren interessierten Wiesbadener Behörden und Unternehmen das Kompetenztraining vor. Darüber hinaus wurden hier neue Ideen diskutiert, wie das Thema „Beruf und Pflege“ in den Behörden und Unternehmen erfolgreich platziert werden kann. Dabei entstand die Idee, einen Handlungsleitfaden mit Informationen, Praxistipps, Adressen und Links für Arbeitgeber und pflegende Berufstätige zu erstellen. Der Leitfaden soll nach Fertigstellung den Wiesbadener Behörden und Unternehmen zur Verfügung gestellt werden.



Ansprechperson für Rückfragen

- ▶ **Saskia Veit-Prang**, Frauenbeauftragte der Landeshauptstadt Wiesbaden, frauenbeauftragte@wiesbaden.de
- ▶ **Gordon Bonnet**, Mitglied der Geschäftsführung der IHK Wiesbaden, g.bonnet@wiesbaden.ihk.de

Zukunftsfähige Personalarbeit angesichts älter werdender Belegschaften

Text: Martin Weidner



Steckbrief

- ▶ **Name:** Zukunftsfähige Personalarbeit angesichts älter werdender Belegschaften
- ▶ **Träger:** Stadt Erlangen
- ▶ **Zielgruppe:** Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stadt Erlangen
- ▶ **Ziele:** die Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden mittel- und langfristig sicherstellen, die Arbeitsbedingungen lern- und gesundheitsförderlich gestalten und eine systematische Qualifizierung gewährleisten

Die demografische und gesellschaftliche Entwicklung stellt die Stadtverwaltung Erlangen in zweifacher Hinsicht vor Herausforderungen:

Zum einen werden neue Ansprüche und Produkte zukünftig mehr Kompetenz und Flexibilität seitens der Beschäftigten erfordern. Zum anderen sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst Teil des demografischen Wandels. Der aktuelle Aufbau der betrieblichen Altersstruktur weist die Mitarbeitergruppe 50plus bereits heute als stärkste Beschäftigtengruppe aus. Im Rahmen des durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales geförderten Projektes „ReDeKoo – Regionale Demografie Kooperation“ wurde die Stadt Erlangen von der ffw GmbH – Gesellschaft für Organisations- und Projektentwicklung beraten. Das Projekt steht unter dem Titel „Gesund alt werden bei der Stadt Erlangen“ und ist Teil der Initiative Neue Qualität der Arbeit. Dabei wurden Fragen und Herausforderungen im Zusammenhang mit dem demografischen Wandel diskutiert und praktische Gestaltungsansätze für eine gesundheits- und lernfördernde Verwaltungskultur gemeinsam erarbeitet.

Mehr Flexibilität gefragt

Alle Fachbereiche der Stadtverwaltung Erlangen werden vom demografischen Wandel der kommenden Jahre betroffen sein. Aus dem Wandel werden sich neue oder veränderte Produkte und

Leistungen ergeben. Dies wird nicht nur veränderte Arbeitsabläufe und Strukturen erfordern, sondern auch erhöhte Anforderungen an die Beschäftigten stellen. Von den Mitarbeitenden wird zunehmend Flexibilität gefordert sein. Eine hohe Qualität und Effizienz der Dienstleistung

ist unmittelbar mit kontinuierlichen und systematisch gestalteten Lernprozessen verbunden. Die Anforderungen an arbeitsplatzbezogene Qualifikationen werden generell steigen. Das betrifft sowohl fachliche, methodische und soziale als auch persönliche Voraussetzungen.

Gleichzeitig müssen diese Herausforderungen mit einer zunehmend älteren Belegschaft bewältigt werden. Veränderungen in der Renten- und Pensionsgesetzgebung, bei der Ausgestaltung der betrieblichen Altersteilzeit, Einstellungsstopps in der Vergangenheit und Einsparungen von Planstellen im Rahmen der Haushaltskonsolidierung haben dazu geführt, dass bereits heute die stärkste Beschäftigtengruppe bei der Stadt Erlangen über 50 Jahre alt ist. Der steigende Bedarf an gut ausgebildeten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird voraussichtlich zu einer Verschärfung der Konkurrenzsituation zwischen öffentlichen und privaten Arbeitgebern führen. Mit Blick auf eine mittel- und langfristige Fachkräftesicherung gewinnen immaterielle Faktoren wie Arbeitsbedingungen, Gestaltungsspielräume sowie die Vereinbarkeit von Beruf und Familie (künftig vor allem auch Beruf und Pflege) an Bedeutung.

Besondere Aufmerksamkeit muss das Personalmanagement „Verrentungs- und Pensionsschüben“ zollen. Diese entstehen, wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in wenigen, dicht beieinander liegenden Altersjahrgängen, kurz nacheinander in den Ruhestand gehen. Wird dem nicht rechtzeitig durch Wissenssicherung und Nachfolgeplanung begegnet, kann in manchen Abteilungen schlagartig wertvolles und breites Erfahrungswissen verloren gehen.

Gemeinsam zum Ziel

Aus der beschriebenen Situation hat die Stadt Erlangen – mit externer Unterstützung durch die ffw GmbH – Fragestellungen abgeleitet, bearbeitet und Gestaltungsansätze entwickelt. Zielgruppe sind alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einschließlich der Führungskräfte, der Personalrat und insbesondere auch die Personalabteilung mit ihren Fachabteilungen Personalentwicklung und Betriebliches Gesundheitsma-

nagement. Ziel ist es, alters- und altersgerechte Arbeitsbedingungen zu schaffen.

Die Schwerpunkte und Fragestellungen im Einzelnen:

► Analyse Personal- und Altersstruktur

Wie stellt sich die Personal- und Altersstruktur aktuell dar? Und wie wird sie zukünftig unter Berücksichtigung sich verändernder Bedarfe, zu erwartender Fluktuation und Rekrutierung aussehen?

► Beurteilung der Arbeitsbedingungen aus Sicht der Mitarbeitenden

Wie stellen sich die Arbeitsbedingungen aktuell dar, insbesondere die psychischen Belastungen? Wie lassen sie sich hinsichtlich ihrer Lern- und Gesundheitsförderlichkeit so gestalten, dass möglichst viele Ressourcen für die Arbeits- und Leistungsfähigkeit und das Wohlbefinden der Beschäftigten im Arbeitskontext aktiviert werden können?

► Beschäftigungsfähigkeit

Wie kann sichergestellt werden, dass ältere und jüngere Beschäftigte ihre Potenziale so einsetzen, dass sie ihre Beschäftigungsfähigkeit möglichst lange erhalten? Wie lassen sich Fehlbeanspruchungen vermeiden?

► Personalentwicklung

Wie lassen sich die vorhandenen Instrumente der Personalentwicklung und mögliche Erweiterungen strategisch und systematisch so ausrichten, dass sie den künftigen inhaltlichen Anforderungen entsprechen?

► Fachkräftesicherung, Personalbindung

Was muss getan werden um neue Leistungsträgerinnen und -träger zu gewinnen bzw. auszubilden? Welche Aktivitäten und Angebote erhöhen die Attraktivität des Arbeitgebers Stadt Erlangen und welche Faktoren führen zu einer positiven Bindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?

Umsetzung und Beteiligung:

Bei der Umsetzung und Beteiligung des Projektes „Gesund alt werden bei der Stadt Erlangen“ lag der Fokus insbesondere auf der:

- ▶ **Kompetenzentwicklung zentraler Akteure**, d.h., der Sensibilisierung und Qualifizierung von Führungskräften, Personalräten und Beschäftigten für den Veränderungsprozess. Häufig verfügen diese Akteure über ein ausgeprägtes Expertenwissen für ihren jeweiligen Verantwortungsbereich. Um zu nachhaltigen Gestaltungslösungen zu kommen, wurde aber darauf geachtet, ein gemeinsames Grundverständnis über eine demografieorientierte Arbeits- und Personalpolitik herzustellen und die Dialogfähigkeit zwischen den unterschiedlichen Akteuren zu verbessern;
- ▶ **beteiligungsorientierten Praxis**, d.h., der gemeinsamen Steuerung des Veränderungsprozesses durch Management und Personalrat und Einbeziehung der Beschäftigten. Partizipation wird dabei sowohl als Mittel zur Erzielung besserer und nachhaltig wirksamer Ergebnisse als auch als kulturelles Leitprinzip verstanden.

Analyse der Ausgangssituation und Bewertung der Arbeitsbedingungen

Die Personalstrukturanalyse wurde mit einem Tool der ffw GmbH zu den aktuellen und künftig zu erwartenden Personalstrukturen (Altersstrukturen nach Arbeitsbereichen und Tätigkeitsfeldern) durchgeführt. Die sich daraus ergebenden Handlungsbedarfe wurden von der im Projekt eingerichteten Steuergruppe erörtert. Die betriebliche Analyse der Arbeitsbedingungen wurde durch einen standardisierten Fragebogen der ffw GmbH realisiert und mit der Personalstrukturanalyse zusammengeführt. Damit wird einer gesetzlich vorgeschriebenen Gefährdungsbeurteilung mit dem Schwerpunkt „psychische Gefährdungen“ Rechnung getragen.

Individuelle Lösungen in Vertiefungsbereichen

Ergänzt wurde die Analyse durch moderierte Mitarbeiterworkshops. Die Größe der Stadt Erlangen machte es im Projektrahmen unmöglich, alle Organisationseinheiten/Ämter differenziert auszuwerten, die Ämter konnten jedoch eine spezifische Auswertung für ihren Bereich erhalten. An diese Präsentationen koppelte sich die Möglich-

keit, die Ergebnisse mit den Beschäftigten vertiefend zu diskutieren und gemeinsam Lösungsvorschläge zu spezifischen Fragestellungen in ihrem Bereich zu entwickeln.

In den Vertiefungsbereichen wurden diejenigen Verbesserungen der Arbeitsbedingungen initiiert und umgesetzt, die im Verantwortungsbereich der Führungskräfte liegen. So wurden beispielsweise weitergehende Schließzeiten in pädagogischen Einrichtungen zur kollegialen Beratung oder zur Fortbildung ermöglicht. Auch der fachliche Austausch, Vertretungsregelungen und die Pausengestaltung wurden verbessert.

Verbesserung der Arbeitsbedingungen in der Gesamtverwaltung

Im Projekt wurden auf der Ebene der gesamten städtischen Verwaltung Gestaltungsansätze zu folgenden Themenbereichen erarbeitet:

Gesundheitsförderung und Lernförderlichkeit weiterentwickeln – Verstetigung des Projektes

- ▶ Klarheit der Arbeitsaufträge, Vernetzung und transparente Rahmenbedingungen aller Akteure der Gesundheitsförderung und der Führungskräfte weiterentwickeln,
- ▶ Fortsetzung der Gefährdungsbeurteilung über den Rahmen des Projektes „Gesund alt werden“ hinaus,
- ▶ Fortsetzung der Vertiefungs- und Gestaltungsworkshops für alle Bereiche,
- ▶ Durchführung von Gesundheitszirkeln, Angebote im Bereich Gesundheit – stadtteilbezogen und arbeitsplatzbezogen,
- ▶ Angebote zu kollegialer Beratung, Patenschaften, Mentoring, Coaching, Supervision verstärken und weiterentwickeln,
- ▶ Fortbildungen – ressourcenorientiert (beispielsweise zu Themen wie Abgrenzung oder Deeskalation),
- ▶ das Instrument Mitarbeitergespräch weiterentwickeln, zum Thema Gesundheits- und Lernförderlichkeit/Qualifizierungsgespräch neu schulen und bewerben.

Drei Fragen an Dr. Cornelia Höschele

Gleichstellungsbeauftragte, Stadt Erlangen

Welche Ergebnisse hat die Personalstrukturanalyse gebracht?

Dass der Altersdurchschnitt auch bei den Beschäftigten der Stadtverwaltung steigt, wissen wir. Dass die Altersgruppe 50+ bald über 50 Prozent der Beschäftigten bei der Stadt Erlangen ausmacht, ist uns jetzt erst so richtig ins Bewusstsein gerückt. Außerdem können wir diese Entwicklung jetzt ämterbezogen absehen.

Was waren wichtige Erkenntnisse aus der Gefährdungsbeurteilung?

Insgesamt sind mit der Befragung die psychischen Belastungen gerade im Hinblick auf die Verantwortung für

Menschen als herausragender Belastungsfaktor stärker als physische Belastungen belegbar. Präventionsstrategien müssen hier ansetzen.

Wie geht es nach dem Projekt weiter?

Die Ergebnisse, die wir in den Vertiefungsworkshops herausarbeiten, werden wir in weitere Verwaltungsbereiche übertragen. Das heißt, wir werden einen Plan für die Umsetzung gesundheitsförderlicher Strategien erstellen und die Kommunikation zum Thema Gesundheit am Laufen halten. Praktisch soll das auch für die Beschäftigten spürbar sein mit Gesundheitsangeboten, Fortbildungen, Angeboten kollegialer Beratung, der stärkeren Verankerung des Themas Gesundheit in den Führungsinstrumenten und Prozessen der Personal- und Organisationsentwicklung.

Verbesserung der Führung und Zusammenarbeit

- ▶ Wertschätzung stärken,
- ▶ dezentrale Führungsinstrumente stärken (Besprechungskultur, Mitarbeitergespräch, Delegation, Leistungsfeedback, Arbeitsorganisation, Wissensmanagement, Fortbildungen/Personalentwicklung),
- ▶ Förderung der Zusammenarbeit verschiedener Bereiche und der Zusammenarbeit zentraler und dezentraler Einheiten.

Verschränkung von zentraler und dezentraler Personalentwicklung

- ▶ Konzepte des Arbeitsplatzwechsels entwickeln (innerhalb der Fachbereiche und zwischen den Fachbereichen),
- ▶ Hospitationen und Wechsel auch im Kontext interkommunaler Zusammenarbeit,

- ▶ Weiterbildungen ermöglichen, Fortbildungsmittel erhöhen,
- ▶ Arbeitszeitmodelle bis hin zu Sabbaticals ausbauen.

Vor-Ort-Initiativen

- ▶ Besprechungskultur weiterentwickeln,
- ▶ Kundinnen- und Kundenorientierung professionalisieren,
- ▶ kollegiale Beratung breit ausbauen,
- ▶ Organisation von Hintergrundarbeit/Arbeiten ohne Unterbrechungen verbessern.

Blickwechsel – von der Defizit- zur Ressourcenorientierung

Das Projekt hat wesentlich dazu beigetragen, die betrieblichen Akteure für die Herausforderungen der demografischen Entwicklung zu sensibilisieren und die Beschäftigten an der Entwicklung von Gestaltungslösungen zu beteiligen. Ziel ist es, mit den Beschäftigten die Verhältnisse zu gestalten und sie dabei zu unterstützen, sich weiterzuentwickeln. Damit wurde das Fundament für eine nachhaltige Weiterentwicklung gelegt.

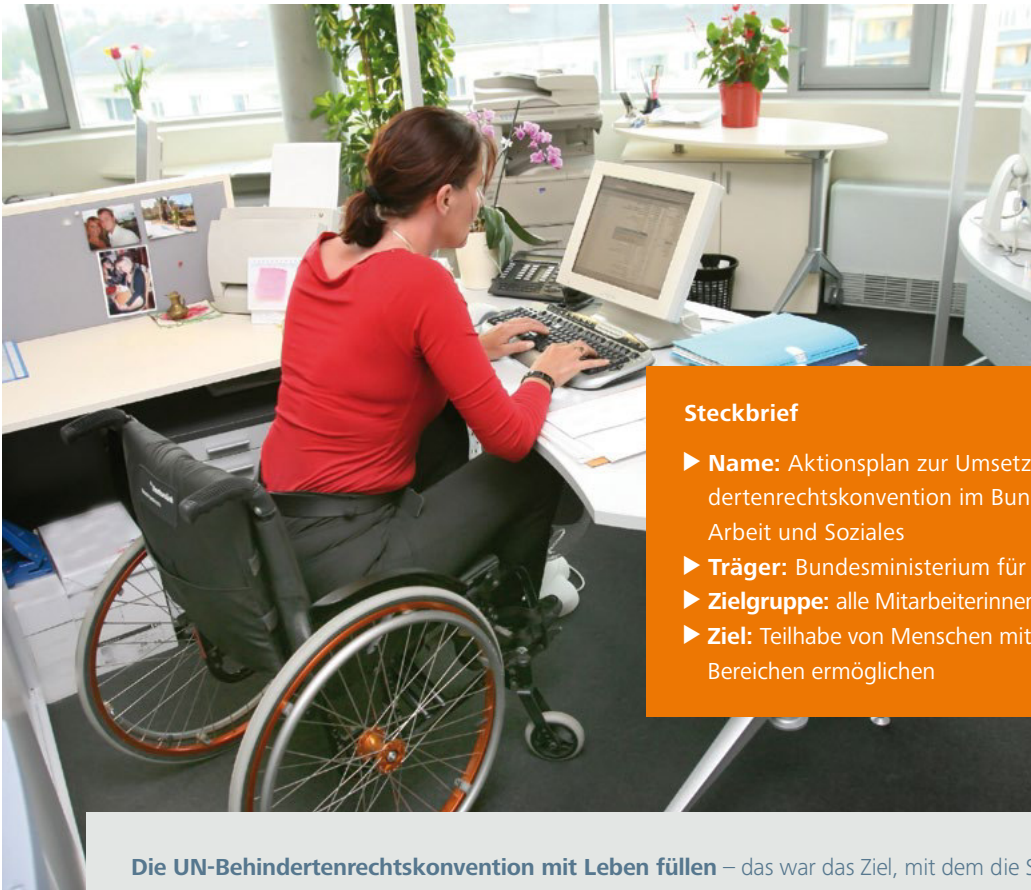


Ansprechpersonen für Rückfragen

- ▶ **Dr. Cornelia Höschele**, Gleichstellungsbeauftragte, Stadt Erlangen, cornelia.hoeschele@stadt.erlangen.de
- ▶ **Martin Weidner**, ffw GmbH, Personal und Organisationsentwicklung, weidner@ffw-nuernberg.de

Inklusion gelebt

Aktionsplan zur Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention



Steckbrief

- ▶ **Name:** Aktionsplan zur Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention im Bundesministerium für Arbeit und Soziales
- ▶ **Träger:** Bundesministerium für Arbeit und Soziales
- ▶ **Zielgruppe:** alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- ▶ **Ziel:** Teilhabe von Menschen mit Behinderung in allen Bereichen ermöglichen

Die UN-Behindertenrechtskonvention mit Leben füllen – das war das Ziel, mit dem die Schwerbehindertenvertretung des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) 2011 an die Erstellung eines Inklusions-Aktionsplans gegangen ist. Unter Beteiligung der schwerbehinderten Beschäftigten ist ein Aktionsplan mit über dreißig konkreten Maßnahmen entstanden, der sich ganz konkret auf die Situation im BMAS bezieht. Neben zahlreichen baulichen und technischen Veränderungen gehört es zu den größten Herausforderungen des Aktionsplans, dass Inklusion in den Köpfen ankommt. Das bedeutet: Behinderung wird nicht mehr als Abweichung von einer Norm betrachtet, sondern bei Entscheidungsprozessen selbstverständlich einbezogen.

Warum das BMAS einen Aktionsplan aufgestellt hat

Insbesondere vor dem Hintergrund der 2009 in Kraft getretenen UN-Behindertenrechtskonvention hat das BMAS es sich zur Aufgabe gemacht, die Belange von schwerbehinderten Menschen in allen Arbeitsprozessen zu berücksichtigen. Das BMAS sieht es als seine Verpflichtung an, schwerbehinderten Menschen bessere Chancen in der

Arbeitswelt zu ermöglichen, ihre Ausbildung zu fördern und ihnen als vollwertige Beschäftigte Respekt und Anerkennung entgegenzubringen. Einerseits ist diese Einstellung in der Tatsache begründet, dass das BMAS federführend für die Belange behinderter Menschen innerhalb der Bundesregierung zuständig ist. Andererseits zeigt sich die Relevanz des Themas auch im Ministerium selbst: Gerade weil der Anteil älterer Beschäftigter bei einem Altersdurchschnitt von etwa 47

Inklusion: Was ist das eigentlich?

„Inklusion“ meint eine einfache, aber geniale Idee: Menschen mit Behinderungen sind selbstverständlich Teil der Gesellschaft und können uneingeschränkt am gesellschaftlichen Leben – also auch an der Arbeitswelt – teilhaben. Das bedeutet, dass Menschen mit Behinderungen sich nicht an die Umwelt anpassen müssen, sondern diese sich an die Menschen mit Behinderungen anpasst.

Jahren (2013) im BMAS sehr hoch ist, kommen viele Inklusionsmaßnahmen nicht nur den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Behinderungen, sondern allen Beschäftigten zugute.

Inklusionsvereinbarung und Aktionsplan: Was ist das eigentlich?

Das BMAS hat sich nach der Zeichnung der UN-Behindertenrechtskonvention seitens der Bundesregierung dazu entschieden, statt einer Integrationsvereinbarung eine Inklusionsvereinbarung zwischen Arbeitgeber, Schwerbehindertenvertretung und Personalrat zu schließen. Sie umfasst die Regelungen zur Eingliederung von schwerbehinderten Menschen, insbesondere zur Personalplanung und Arbeitsplatzgestaltung, und steht im Einklang mit dem BMAS-eigenen Aktionsplan. Der Aktionsplan des BMAS umfasst über 30 Maßnahmen, die sich an den drei zentralen Handlungsfeldern „Arbeit und Beschäftigung“, „Zugänglichkeit“ und „Bewusstseinsbildung“ der UN-BRK orientieren. Anders als eine Inklusions- bzw. Integrationsvereinbarung bietet der Aktionsplan die Möglichkeit, einzelne Maßnahmen festzulegen und diese zu strukturieren. Durch die Bündelung und Umsetzung von Maßnahmen wird Öffentlichkeit innerhalb des Ministeriums hergestellt.

Ziele des Aktionsplans

Der Aktionsplan des BMAS soll:

- ▶ die Inhalte der UN-Behindertenrechtskonvention nachhaltig im BMAS verankern und die gleichberechtigte Teilhabe von Schwerbehinderten in allen Bereichen ermöglichen,

- ▶ ein Umdenken deutlich machen, weg von bevormundender Fürsorge hin zu Inklusion. Das bedeutet: Das BMAS sieht seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Behinderungen nicht als Menschen mit Defiziten, sondern als voll- und gleichwertige Beschäftigte,
- ▶ alle Beschäftigten des BMAS, in besonderem Maße aber diejenigen, die Personalverantwortung tragen, für die Belange schwerbehinderter Menschen in allen Arbeitsprozessen sensibilisieren,
- ▶ zur Nachahmung und Weiterentwicklung anregen. Es sollen auch Länder, Kommunen, Unternehmen der Privatwirtschaft angeregt werden, in ihren Kompetenzbereichen eigene Aktionspläne zur Umsetzung der Behindertenrechtskonvention zu entwickeln.

Schritt für Schritt zum Aktionsplan

1. Die Leitung einbeziehen

Entscheidend für den Erfolg eines Aktionsplans ist es, dass die Leitung einer Verwaltung frühzeitig das Vorhaben kennenlernt und unterstützt: Im BMAS ging die Initiative dazu von der Schwerbehindertenvertretung aus, die den Aktionsplan zusammen mit der Zentralabteilung erarbeitete. Die Idee zu einem eigenen Aktionsplan des BMAS wurde nachhaltig daraufhin unterstützt.

2. Bestandsaufnahme machen

Nachdem die Spitze des Ministeriums überzeugt war, wurde der Status quo in Sachen Inklusion ermittelt. Dazu wurden im Vorfeld die folgenden Fragen beantwortet:

- ▶ Welche Aktivitäten hinsichtlich Inklusion gibt es bereits?
- ▶ Wie sind Beschäftigungszahlen von Menschen mit Behinderung?
- ▶ Wird die Beschäftigtenquote erfüllt?
- ▶ Sind die Intranet- bzw. Internetseiten barrierefrei?
- ▶ In welchen Bereichen gibt es besonders großen Handlungsbedarf?

Der Aktionsplan des BMAS bildet im ersten Teil ab, wo Inklusion – teilweise im Rahmen der gesetzlichen Zielvereinbarungen – im BMAS bereits umgesetzt wird. Zum Beispiel liegt die Schwerbehindertenquote im BMAS bei 9,99 Prozent (Stand 3. Quartal 2013) und damit um rund 5 Prozentpunkte höher als die gesetzliche Verpflichtung. Zudem wurden in folgenden Bereichen schon Maßnahmen zur Inklusion umgesetzt, die mithilfe des Aktionsplans gebündelt und ergänzt werden konnten:

- ▶ Stellenbesetzungsverfahren,
- ▶ Arbeitsschutz und Prävention, z. B. Betriebliches Eingliederungsmanagement, Familienservice,
- ▶ Telearbeit, mobile Arbeit,
- ▶ flexible Arbeitszeitregelungen,
- ▶ Barrierefreiheit in und zu Gebäuden,
- ▶ barrierefreie Internetseiten, Datenverarbeitung nach der Barrierefreien Informationstechnik-Verordnung (BITV).

3. Handlungsfelder identifizieren und Ziele benennen

Im nächsten Schritt ging es darum, den Aktionsplan mit Leben zu füllen und Handlungsfelder zu benennen. Im BMAS stand dabei die Frage im Zentrum: Was steht in der UN-Behindertenrechtskonvention und was kann das Ministerium über die gesetzlichen Vorgaben hinaus tun? Anhand der Bestandsaufnahme zeigte sich, welche Strukturen, Ressourcen und Prozesse im BMAS bereits angelegt waren. Im Abgleich mit der UN-Behindertenrechtskonvention wurden dann die folgenden Handlungsfelder mit dazugehörigen Zielen identifiziert, die eine besondere Relevanz für das BMAS haben:

- ▶ **Arbeit und Beschäftigung:** Schwerbehinderten Menschen mehr Beschäftigungschancen auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt gemäß Artikel 27 der UN-Behindertenrechtskonvention eröffnen;
- ▶ **Barrierefreiheit:** Einen gleichberechtigten Zugang zu Umwelt, Transportmitteln, Information und Kommunikation gemäß Artikel 8 der UN-Behindertenrechtskonvention schaffen;
- ▶ **Bewusstseinsbildung:** Bewusstsein schaffen

für die Vielfalt von behinderten Menschen sowie Vorurteile gegenüber behinderten Menschen gemäß Artikel 8 der UN-Behindertenrechtskonvention bekämpfen.

4. Zielgruppe einbeziehen

Entscheidend für das erfolgreiche Erstellen des Aktionsplans war es, die Zielgruppe frühzeitig einzubeziehen. Deshalb stellte die Schwerbehindertenvertretung allen schwerbehinderten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im BMAS einen ersten Entwurf des Aktionsplans zur Diskussion zur Verfügung. Viele Beschäftigte nutzten diese Gelegenheit und brachten in einem produktiven Austausch gute Ideen ein.

5. Maßnahmen benennen

Anhand der vorher benannten Ziele galt es dann, die Maßnahmen konkret zu benennen. In diesem Stadium wurde beispielsweise ein Rollstuhl gemietet, um zu prüfen, wo Menschen mit eingeschränkter Mobilität in den Räumlichkeiten des BMAS in Bonn und in Berlin sich noch nicht selbstständig bewegen können. Weniger konkret, aber dafür für die Verankerung von Inklusion im BMAS besonders wichtig, sind die Maßnahmen im Handlungsfeld „Bewusstseinsbildung“. Beispiele aus dem Aktionsplan des BMAS in diesem Handlungsfeld zeigen, wie die Sensibilisierung für die Belange von Schwerbehinderten im Haus und darüber hinaus auch in der Gesellschaft gefördert werden soll:

- ▶ Im Rahmen einer Führungskräfte-Werkstatt werden sich die Führungskräfte umfassend mit dem Thema „Inklusion“ befassen.
- ▶ Das BMAS gestaltet seine Öffentlichkeitsarbeit so, dass jeder Mensch unabhängig von seiner Behinderung respektvoll angesprochen wird.

6. Aktionsplan kommunizieren

Als der Aktionsplan fertig war, ging es darum, ihn im Haus und darüber hinaus bekannt zu machen. Regelmäßige Auftritte bei Personalversammlungen und die Kommunikation über das Intranet der Schwerbehindertenvertretung tragen dazu bei, dass sich das Thema Inklusion immer mehr im Bewusstsein der Beschäftigten verankert.



Drei Fragen an Barbara Fröhlich

Haupt- und Vertrauensperson der schwerbehinderten Menschen im BMAS

Was zeichnet die Inklusionsmaßnahmen im BMAS besonders aus?

Durch unseren hauseigenen Aktionsplan wurde deutlich, was wir im BMAS bereits für die Umsetzung der Inklusion getan haben. Auf dieser Bestandsaufnahme basierend, haben wir Handlungsfelder analog zur UN-Behindertenrechtskonvention entwickelt und unsere Inklusionsmaßnahmen strukturiert. Durch diese Strukturierung konnten wir gezielter die Maßnahmen planen und umsetzen.

Über welche Erfolge freuen Sie sich besonders?

Es fällt mir schwer, einzelne Erfolge besonders herauszustellen, weil wir in den Themenfeldern Barrierefreiheit und Arbeit schon sehr viel bewegen konnten. Ganz besonders gefreut habe ich mich darüber, dass sich viele Beschäftigte ohne Behinderungen mit Vorschlägen zur Verbesserung der Situation von Beschäftigten mit Behinderungen an mich gewandt haben. Dies zeigt mir deutlich, dass Inklusion gelebt wird.

Haben Sie Tipps für die Umsetzung in anderen Behörden und Verwaltungen?

Jede Behörde mit ihren Verwaltungen ist anders. Eines ist aber unumgänglich: Inklusion muss Chefsache sein. Nur wenn die Leitung deutlich macht, dass Inklusion einen hohen Stellenwert hat, und dies sowohl intern wie auch extern kommuniziert, kann es zu einem strukturierten und gleichberechtigten Dialog zwischen der Schwerbehindertenvertretung und der Verwaltung kommen.

7. Umsetzung kontrollieren

Der Aktionsplan versteht sich als eine Art Aufgabenkatalog, der über einen Zeitraum von drei Jahren Schritt für Schritt abgearbeitet wird. Deshalb ist es für die erfolgreiche Umsetzung besonders wichtig, regelmäßig zu überprüfen, was bereits erreicht wurde.

Tipps und Tricks

- ▶ Rechte der Schwerbehindertenvertretung stärken: Die Schwerbehindertenvertretung im BMAS ist bei allen relevanten Entscheidungen,

die die Belange der schwerbehinderten Beschäftigten mittelbar und unmittelbar betreffen, eingebunden. Sie hat z. B. das Recht, an Vorstellungsgesprächen teilzunehmen, und sitzt mit im Auswahlgremium, wenn Führungspositionen neu besetzt werden. Denn letztendlich gehört es auch zu den Führungskompetenzen, Schwerbehinderte im beruflichen Alltag zu führen.

- ▶ Geduld bei der Umsetzung: Inklusion braucht Zeit und ist eine Frage der Kosten. Deshalb werden viele Maßnahmen im BMAS über einen längeren Zeitraum in mehreren Schritten umgesetzt. Wichtig ist dabei vor allem, dass bei jeder Entscheidung Inklusion gleich mitgedacht wird.
- ▶ Das Thema immer wieder einbringen: Die Schwerbehindertenvertretung informiert die Beschäftigten über den Aktionsplan hinaus immer wieder über Themen, die Schwerbehinderte, aber auch Nichtschwerbehinderte betreffen. Das kann zum Beispiel die Frage sein: Wie viele Leistungsprämien gehen an Schwerbehinderte? Hier zeigt sich, dass sich die Partizipation stark verbessert hat und der Anteil der Schwerbehinderten mit Prämie sich den nicht behinderten Beschäftigten angeglichen hat.



Literaturtipp

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.): Zusammenarbeiten – Inklusion in Unternehmen und Institutionen: Ein Leitfaden für die Praxis, 2013.
tinyurl.com/BMAS-zusammenarbeiten

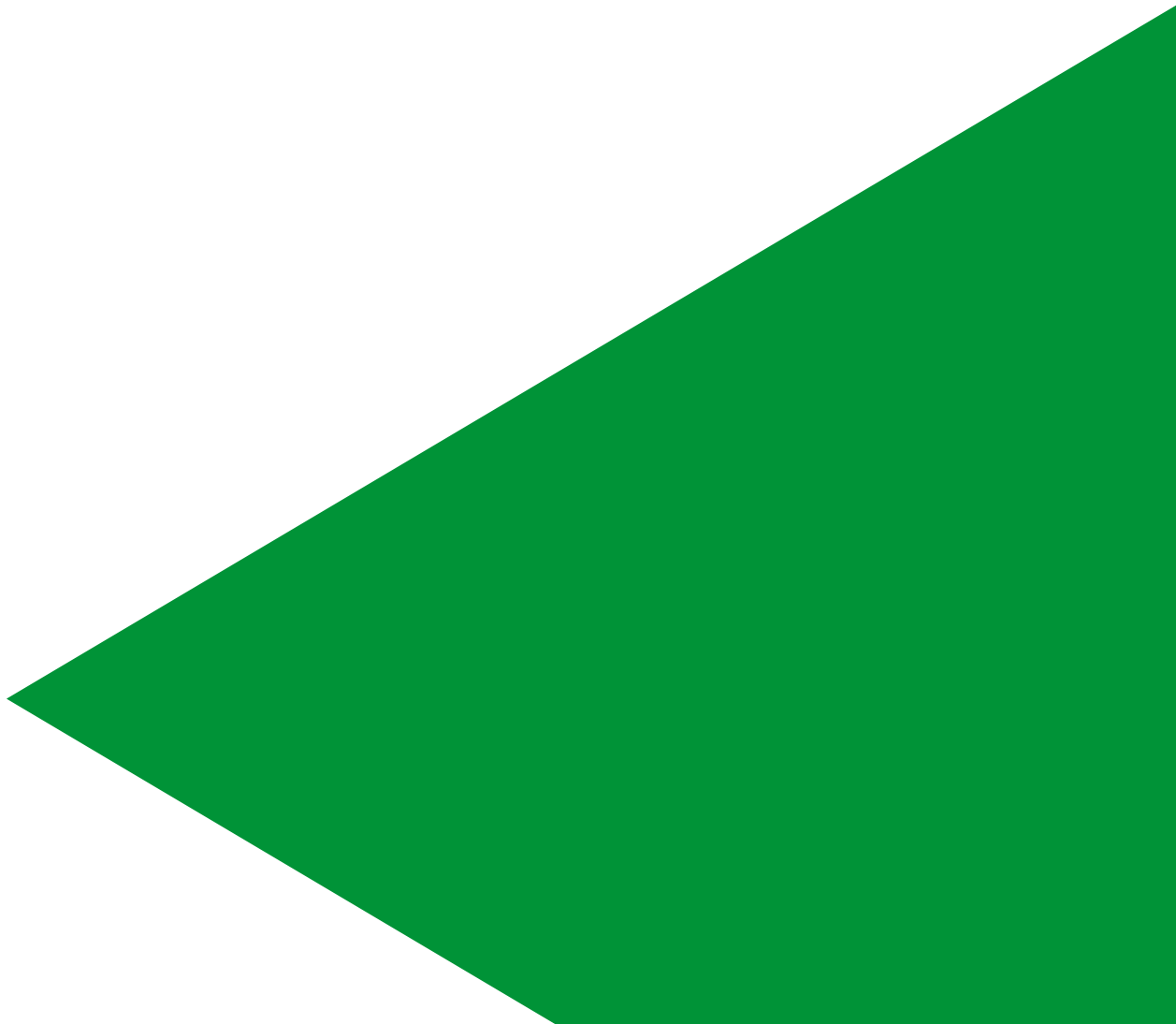


Ansprechperson für Rückfragen

▶ **Barbara Fröhlich**, Haupt- und Vertrauensperson der schwerbehinderten Menschen im BMAS,
barbara.froehlich@bmas.bund.de



Gesundheit



Einführung

Gesundheit



Physische und psychische Gesundheit

Kreativ, motiviert und gesund arbeiten bis zur Rente oder Pension? Angesichts dynamisierter Arbeitsabläufe in der öffentlichen Verwaltung ist das keine Selbstverständlichkeit mehr. Im Vergleich zur Privatwirtschaft haben öffentliche Verwaltungen eine überdurchschnittlich hohe Krankenquote – oftmals sind psychische Leiden die Ursache. Vor dem Hintergrund älter werdender Belegschaften und insgesamt längerer Lebensarbeitszeit erhält das Engagement für die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einen zunehmend hohen Stellenwert. Denn nur physisch und psychisch gesunde Beschäftigte können die Leistungsfähigkeit und Kreativität erbringen, die der öffentliche Dienst zukünftig braucht.

Krankenstände in der öffentlichen Verwaltung am höchsten

Nach dem DAK-Gesundheitsreport 2013 hatte die öffentliche Verwaltung 2012 mit 4,4 Prozent neben der Gesundheitsbranche die höchsten Krankenstandswerte. Insgesamt fehlten die DAK-Versicherten der öffentlichen Verwaltung 16,1 Tage und lagen damit zwei Tage über dem Durchschnittswert aller Beschäftigungsgruppen.

Quelle: DAK Forschung: DAK-Gesundheitsreport 2013.

In Zeiten des demografischen Wandels liegt es im besonderen Interesse der Arbeitgeber, dafür zu sorgen, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihren Job möglichst lange, gesund und mit Freude ausüben können. Die öffentlichen Arbeitgeber sollten sich dieser Verantwortung stellen und dabei vor allem auf die Führungskräfte setzen: Diese tragen eine Schlüsselrolle, wenn es darum geht, ein gutes Arbeitsklima zu schaffen, das Leistung und Motivation möglichst langfristig erhält.

Individuelle und organisationale Gesundheit

Wenn es um die Gesundheit der Beschäftigten geht, gilt es, zwei zentrale Säulen im Blick zu behalten: die individuelle und die organisationale Gesundheit. Die individuelle Gesundheit meint das physische und psychische Wohlbefinden der oder des Einzelnen – also die der Mitarbeitenden wie auch der Führungskräfte. Die organisationale Gesundheit bezieht sich auf die Rahmenbedingungen am Arbeitsplatz, die es den Beschäftigten ermöglichen, gesund und leistungsfähig zu bleiben. Maßgeblich für die gute Gestaltung der Rahmenbedingungen ist ein mitarbeiterorientierter Führungsstil, der die individuellen Bedürfnisse der Belegschaft in jeder Lebensphase im Blick behält.

Handlungsfelder für Verantwortliche aus Bundes-, Landes- und Kommunalverwaltungen

Für Personalarbeit ergeben sich vor diesem Hintergrund zentrale Handlungsfelder:

- ▶ Mitarbeiterorientierung, Gesundheit und verantwortungsvolle Führung als Werte in der Organisationskultur verankern und leben,
- ▶ Maßnahmen zur Stärkung der psychischen und physischen Gesundheit im Rahmen eines ganzheitlichen Konzepts des Betrieblichen Gesundheitsmanagements für alle Beschäftigten implementieren,
- ▶ die eigene Gesundheit nicht vernachlässigen, denn für alle Beschäftigten gilt gleichermaßen: Nur wer gern zur Arbeit geht, fit und gesund ist, kann seine Stärken ins Team einbringen und auf Dauer im Job gute Ergebnisse erzielen,
- ▶ Beschäftigten Unterstützung zum Ausbau ihrer individuellen Widerstandsfähigkeit anbieten.

Foto: Uwe Voelker / FOX-Fotoagentur

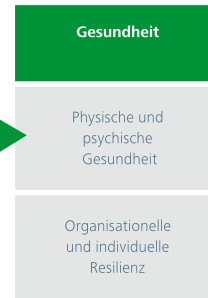


Literaturtipp

Der Praxisordner „Kein Stress mit dem Stress: Lösungen und Tipps für gesundes Führen im öffentlichen Dienst“ (2012) – herausgegeben von der Initiative Neue Qualität der Arbeit in Zusammenarbeit mit dem BMI, BMAS, der Unfallkasse des Bundes sowie dem BKK Dachverband – enthält eine Reihe von Arbeitshilfen und Praxisbeispielen für Führungskräfte und Organisationen, um die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten zu sichern.

Handlungsfelder

Physische und psychische Gesundheit



Förderung der physischen und psychischen Gesundheit

Kreatives und motiviertes Arbeiten steht im engen Zusammenhang mit dem physischen und psychischen Wohlbefinden. Wer sich wohlfühlt, wird seltener krank, kann besser mit Stress oder Konflikten umgehen und ist in der Lage, Erholungsphasen gezielt zu nutzen, um die eigenen Ressourcen aufzuladen.

In den vergangenen Jahren haben in Deutschland vor allem psychische Erkrankungen statistisch stark zugenommen, was auch mit einem veränderten Diagnoseverhalten und der Enttabuisierung des Themas zusammenhängt. Die Auswirkungen zeigen sich deutlich in der Arbeitswelt: vermindertes Leistungsvermögen einzelner Beschäftigter, Arbeitsunfähigkeit über längere Zeiträume, häufig sogar Frühverrentung. Aus diesem Anlass haben das Bundesministerium für Arbeit und Soziales, die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände sowie der Deutsche Gewerkschaftsbund eine gemeinsame Erklärung zur psychischen Gesundheit in der Arbeitswelt herausgegeben. Danach wollen sie – unabhängig von unterschiedlichen Positionen in Einzelfragen – gemeinsam dazu beitragen, psychischen Erkrankungen vorzubeugen und die erfolgreiche Wiedereingliederung von psychisch erkrankten Beschäftigten zu verbessern (Bundesministerium für Arbeit und Soziales: Gemeinsame Erklärung Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt, 2013).

Psychische Erkrankungen beeinträchtigen aber nicht nur die individuelle Gesundheit und Lebensqualität. Auch aus unternehmerischer sowie volkswirtschaftlicher Sicht sind die Konsequenzen erheblich: Psychische Erkrankungen mindern das Leistungsvermögen der betroffenen Beschäftigten, verursachen inzwischen etwa 13 Prozent der Arbeitsunfähigkeitstage und stellen mittlerweile die häufigste Frühverrentungsursache dar. Auch der volkswirtschaftliche Schaden ist immens: Auf knapp 29 Milliarden Euro schätzt das Statistische Bundesamt nach letzten Zahlen die Kosten von psychischen Erkrankungen (Bundesministerium für Arbeit und Soziales: Gemeinsam gegen Stress bei der Arbeit, 2013).

Aktion zur Stärkung der psychischen Gesundheit

Im Rahmen der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA) hat sich die Bundesregierung mit Ländern, Unfallversicherungsträgern sowie in Abstimmung mit den Sozialpartnern auf eine Stärkung der psychischen Gesundheit, eine Verbesserung der Organisation des betrieblichen Arbeitsschutzes sowie auf eine Verringerung von arbeitsbedingten Gesundheitsgefährdungen und Erkrankungen im Muskel-Skelett-Bereich als gemeinsame Ziele für die GDA-Periode 2013–2018 verständigt. Unternehmen, Behörden und Beschäftigte werden damit, auch anhand zahlreicher Praxisbeispiele, beim Erkennen, Bewältigen und Vorbeugen von arbeitsbedingten psychischen Erkrankungen unterstützt.

Quelle: www.gda-portal.de

Psychische Erkrankungen in der öffentlichen Verwaltung

Die Branchen „Gesundheitswesen“ sowie „öffentliche Verwaltung“ weisen überproportional viele Fehltag aufgrund psychischer Erkrankungen auf. So verursachten 100 Beschäftigte im Gesundheitswesen im Jahr 2012 gut 300 Fehltag. In der öffentlichen Verwaltung waren es 269 Ausfalltag. Im Schnitt über alle Branchen hinweg kam es zu knapp 204 Fehltagen.

Quelle: DAK Forschung: DAK-Gesundheitsreport, 2013.

Termin- und Leistungsdruck stressen am meisten

Laut Stressreport 2012 der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) spüren 52 Prozent der Beschäftigten einen starken Termin- und Leistungsdruck, den 34 Prozent aller Befragten auch als belastend empfinden. 44 Prozent erleben an ihrem Arbeitsplatz ständige Unterbrechungen, wodurch sich 26 Prozent überfordert fühlen. Insgesamt 16 Prozent der Beschäftigten arbeiten „an der Grenze der Leistungsfähigkeit“. 19 Prozent fühlen sich vom Arbeitsumfang überfordert – nur vier Prozent allerdings vom qualitativen Anspruch (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin: Stressreport Deutschland 2012).

Der Schutz und die Förderung der physischen und psychischen Gesundheit sind inzwischen fester Bestandteil des Betrieblichen Gesundheitsmanagements. Die Basis dafür bildet der betriebliche Arbeitsschutz, der die physischen und psychischen Gefährdungen im Blick hat. Wird der betriebliche Arbeitsschutz durch Maßnahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung sowie eines Betrieblichen Wiedererungsmanagements (BEM) ergänzt, kann ein Betriebliches Gesundheitsmanagement aufgebaut werden.

Gesundheitsmanagement und Gesundheitsförderung

Das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) hat das Ziel, die Gesundheit und das Wohlbefinden der Beschäftigten zu erhalten und zu fördern. Entscheidend für den Erfolg sind zwei Ansatzpunkte: die Arbeitsbedingungen und -strukturen der Organisation und das Verhalten der Beschäftigten. Es geht darum, betriebliche Rahmenbedingungen sowie Strukturen gesundheitsförderlich zu entwickeln und die Gesundheitskompetenz der Beschäftigten zu steigern. Ausgangspunkt für beides ist: Die Gesundheit der Beschäftigten ist Führungsaufgabe und wird als strategischer Faktor in das Leitbild und in die Organisationskultur integriert.

Die Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) ist eine freiwillige Leistung des Arbeitgebers. Diese umfasst in der Regel Angebote in den Bereichen Bewegung und Ernährung (z. B. Ernährungskurse, Rückenschule) sowie zur Bewältigung psychischer Anforderungen (z. B. Stressmanagement-Seminare oder Gesundheitstage). BGF ist ein Baustein eines breiteren Betrieblichen Gesundheitsmanagements und umfasst vorrangig Maßnahmen, die auf ein gesundheitsbewusstes Verhalten der Beschäftigten zielen. Denn letztlich trägt jede bzw. jeder Einzelne die Verantwortung für die eigene Gesundheit (Bundesministerium für Arbeit und Soziales: Fortschrittsreport „Altersgerechte Arbeitswelt“, Ausgabe 3, 2013).



Lernen Sie von Verwaltungen, die bereits Erfahrungen mit der Einführung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements gesammelt haben.

► **Praxisbeispiele auf den Seiten 49, 95 und 107.**



Nicht selten werden die Aktivitäten des BGM auf Maßnahmen der BGF wie Bewegung, Ernährung oder Stressmanagement beschränkt. Doch BGM ist mehr als das, es meint einen systematischen, auf die Behörde abgestimmten Prozess, der alle Organisationsebenen einschließt – von der obersten Führungsebene bis hin zu den einzelnen Beschäftigten. Die Schritte sind: Analyse, Planung von Maßnahmen und deren Umsetzung sowie eine anschließende Evaluation. Es geht dabei sowohl um Führung, Unternehmenskultur, Betriebsklima, Qualifikation der Beschäftigten als auch um das Verhalten der einzelnen Mitarbeitenden.

2009 haben das BMI, der DGB und der dbb die Vereinbarung „Gemeinsame Initiative zur Förderung des Gesundheitsmanagements in der Bundesverwaltung“ abgeschlossen. Entsprechende übergreifende Vereinbarungen mit den Gewerkschaften oder mit den Personalvertretungen bestehen auch in Bundesländern und Kommunen.

Fahrplan für ein systematisches Betriebliches Gesundheitsmanagement

Die Herausforderungen eines Gesundheitsmanagements können nur systematisch angegangen werden. Hierfür gibt es verschiedene Herangehensweisen. Die obersten Bundesbehörden haben sich mit den „Eckpunkten für ein Rahmenkonzept zur Weiterentwicklung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements in der Bundesverwaltung“ 2014 auf ein gemeinsames Verständnis des Gesundheitsmanagements geeinigt. Dem Konzeptpapier liegt das bereits er-

folgreich erprobte 6-Schritte-Modell der Unfallkasse des Bundes zugrunde (Unfallkasse des Bundes: Betriebliches Gesundheitsmanagement – in 6 Schritten zum Erfolg, erhältlich unter www.uk-bund.de). Es enthält auch eine Checkliste, mit der Behörden ganz einfach ihren derzeitigen Stand im Gesundheitsmanagement überprüfen können. Sie erfahren so auch, wo noch Verbesserungsbedarf besteht und wo ihre Strategie noch Lücken aufweist. Die Eckpunkte können auf der Internetseite des Bundesministeriums des Innern unter www.bmi.bund.de heruntergeladen werden.

Belastungsfaktoren: Hinsehen und Lösungen suchen

Es gilt, physische und psychische Belastungsfaktoren in der Arbeitswelt frühzeitig zu identifizieren und den daraus resultierenden Gefährdungen entgegenzuwirken. An erster Stelle steht somit die genaue Kenntnis, wo Verbesserungen möglich und nötig sind. Wie erleben Beschäftigte ihre Arbeit und die Arbeitsbedingungen? Wann und wie entsteht Stress? Wie wird Führung wahrgenommen? Wie steht es um das Engagement in der Belegschaft? Gefährdungsbeurteilungen geben Auskunft über die spezifischen gesundheitsrelevanten Belastungen und sind Grundlage für erforderliche betriebliche Maßnahmen. Daneben sind beteiligungsorientierte Arbeitsplatzanalysen sowie individuelle Gespräche vor Ort, Gesundheitszirkel oder Mitarbeiterbefragungen eine wesentliche Quelle, um die Wahrnehmung und die Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kennenzulernen.



Lernen Sie von Verwaltungen, die gute Erfahrungen mit dem Erkennen von Bedürfnissen ihrer Beschäftigten gemacht haben. Erfahren Sie mehr über den Nutzen von beteiligungsorientierten Arbeitsplatzanalysen und -verbesserungen, von Gesundheitszirkeln sowie Gesundheitslotsen.

► **Praxisbeispiele auf den Seiten 75, 95 und 104**

Das Projekt „Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – psyGA“

Die Initiative Neue Qualität der Arbeit unterstützt im Rahmen des psyGA-Projekts Unternehmen und Behörden, Führungskräfte und Beschäftigte bei der Förderung der psychischen Gesundheit. Verschiedenste Materialien bieten einen praxisnahen Überblick über die unterschiedlichen Aspekte und betrieblichen Handlungsfelder psychischer Belastungen und geben konkrete Anregungen und Tipps für den Umgang mit Stress. Dazu gehören Handlungshilfen für Führungskräfte, Beschäftigte, Betriebs- und Personalräte, eine Seminarkonzeption für Fach- und Führungskräfte, ein Webportal (www.psyga.info), ein eLearning-Tool, ein Hörbuch „Kein Stress mit dem Stress“, Fachforen usw. Der Praxisordner „Kein Stress mit dem Stress: Lösungen und Tipps für Führungskräfte und Unternehmen“ ist mittlerweile auch als Sonderausgabe für den öffentlichen Dienst erhältlich. Das Projekt psyGA wird unter Federführung des BKK Dachverbandes durchgeführt, durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit gefördert und fachlich begleitet durch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). www.psyga.info

Sensibilisierung von Führungskräften

Nachweislich prägt das Führungsverhalten entscheidend die Kultur und die Gesundheit im Team. Die sogenannte VW-Studie zeigte eindrücklich, dass eine Führungskraft den Krankenstand des alten Teams in ein neues Team „mitnimmt“ (Brandenburg, U., Nieder, P. & Susen, B.: Gesundheitsmanagement in Unternehmen, 2000). Deshalb hat im Rahmen eines ganzheitlichen Gesundheitsmanagements die Sensibilisierung und die Förderung einer gesundheitsgerechten Führung eine hohe Bedeutung. Viele Führungskräfte unterschätzen jedoch den Einfluss, den sie auf das Verhalten ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben.

Dabei kann eine schlechte Führung verheerende Auswirkungen haben: Wer sich von seiner Chefin bzw. seinem Chef gestresst fühlt, kann meist weniger Motivation für die Arbeit aufbringen. Anhaltender Stress ist die größte Belastung für Körper und Psyche. Die Lernbereitschaft sinkt, die Kreativität lässt nach – und nicht selten treffen Menschen, die unter Druck stehen, Fehlentscheidungen. Kein Wunder, dass eine schlechte Führung für viele Beschäftigte der Hauptgrund für eine „innere Kündigung“ und häufig auch für den Wechsel des Arbeitgebers ist. Umgekehrt gilt aber auch: Führungskräfte können die Gesundheit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter positiv beeinflussen. Durch eine Vielzahl von Qualifizierungsmöglichkeiten können Verantwortliche lernen, wie sie hohe Belastungssituationen am Arbeitsplatz vermeiden und ein gesundheitsförderndes und mitarbeiterorientiertes Klima etablieren.

i

Lernen Sie von Verwaltungen,

die gute Erfahrungen mit der Etablierung einer gesundheitsfördernden Führungskultur und der Analyse von Bedürfnissen der Beschäftigten gemacht haben. Es werden Programme zur Sensibilisierung von Führungskräften sowie der sogenannte Engagement-Index als regelmäßige Mitarbeiterbefragung vorgestellt.

► Praxisbeispiele auf den Seiten 95, 99 und 107

Handlungsfelder

Organisationelle und individuelle Resilienz

Gesundheit

Physische und
psychische
Gesundheit

Organisationelle
und individuelle
Resilienz

Präventive Ansätze zur Stärkung der Resilienz

Fast jede Organisation der öffentlichen Verwaltung ist mit Stress, Veränderungen oder Konflikten konfrontiert. Erhöhte Belastung durch mehr Arbeit, die von weniger Beschäftigten geleistet werden muss, Reorganisationen in den Verwaltungen, schwierige Beziehungen zu Bürgerinnen und Bürgern – dies alles kann auf einzelne Beschäftigte stark belastend wirken oder sogar krank machen. Natürlich müssen immer auch die Ursachen des Drucks auf die Mitarbeitenden erforscht und diese mit effektiven verhältnisbezogenen Maßnahmen beseitigt werden. Doch es gibt auch Problemlagen, die Führungskräfte nur schwer oder gar nicht beeinflussen können. In diesen Fällen sind gerade Menschen, die ein „dickes Fell“ haben, klar im Vorteil.

Menschen mit einem positiven Selbstwertgefühl haben es deutlich leichter, in schwierigen beruflichen oder privaten Phasen ihr Leben zu meistern. Die Grundlagen für die persönliche Widerstandsfähigkeit in akuten Belastungssituationen werden bereits in frühen Lebensjahren gelegt. Doch auch später im Erwachsenenalter kann Resilienz noch gelernt werden. Die dafür notwendigen Ressourcen können aus den individuellen Eigenschaften, dem privaten Umfeld oder aus der Arbeit selbst entstehen. Unterstützend können verschiedene Verfahren der Stressbewältigung einschließlich von körperlichen Entspannungstechniken wie Meditationen oder progressive Muskelrelaxation, Coaching-Angebote oder Qualifizierungen im Selbstmanagement angewendet werden.

Zu einem ganzheitlich an Gesundheit orientierten Ansatz gehört auch die Förderung der psychischen Widerstandskraft bei Beschäftigten

Resilienz – was ist das überhaupt?

Resilienz beschreibt die psychische Widerstandskraft. Sie macht Menschen stark gegen Stress und Belastungen. Psychische Widerstandskraft ermöglicht es einem Menschen, Krisen als Chancen zu begreifen. Ausgehend von einer positiven Lebenseinstellung stärkt dies einen gelassenen und selbstsicheren Umgang mit Veränderungen. Resilienzforscherinnen und -forscher sind davon überzeugt, dass diese Eigenschaft nicht angeboren ist, sondern erlernt werden kann.

und Führungskräften. Sich diesem Thema zu öffnen, bedeutet nicht nur für einzelne Mitarbeitende, sondern oft für die ganze Organisation einen Gewinn. Wenn resilientes Verhalten bei einzelnen Personen gefördert wird, kann sich das positiv auf das gesamte Team auswirken oder andersherum: Wenn das Team gestärkt wird, profitieren einzelne, belastete Kolleginnen und Kollegen. Auf diese Weise können positive Effekte auch zwischen den unterschiedlichen Hierarchieebenen einer Organisation entstehen.

Literaturtipps

Sylvia Kéré Wellensiek und Joachim Galuska: Resilienz: Kompetenz der Zukunft. Balance halten zwischen Leistung und Gesundheit, Weinheim: Beltz, 2014.

Sylvia Kéré Wellensiek: Resilienz-Training für Führende: So stärken Sie Ihre Widerstandskraft und die Ihrer Mitarbeiter, Weinheim: Beltz, 2012.



Kultur der Wertschätzung in Verwaltungen

Reibungsverluste und negative Belastungen in der Belegschaft können innerhalb von Verwaltungen durch eine an Wertschätzung orientierte Mitarbeiterkultur vermieden werden. Gerade Führungskräfte haben die Möglichkeit, auf der sozialen Ebene viel zu bewirken: Eine ausgeprägte Wertschätzungskultur trägt dazu bei, das Klima in der Belegschaft deutlich zu verbessern. Zudem fördern klare Erwartungshaltungen und Handlungsanweisungen das Vertrauen und verhindern lähmende Ungewissheiten. Über eine offene Gesprächskultur – auch über Hierarchieebenen hinweg – können Probleme angesprochen und gemeinsame Lösungen gesucht werden.

Dabei stellt eine wertschätzende Verwaltungskultur das Positive in den Vordergrund. Statt der Defizite werden die Ressourcen der Beschäftigten besonders in den Blick genommen. Dies trägt dazu bei, die individuelle Widerstandsfähigkeit zu fördern. Denn Menschen, die ihre Potenziale kennen und dafür Wertschätzung erfahren, können in Problemsituationen gelassener reagieren. Das heißt allerdings nicht, dass resiliente Menschen immer stark sein müssen. Sie können trotzdem Verletzungen erleben oder unter mangelnder Wertschätzung leiden, doch sie richten ihr Leben grundsätzlich nach vorn aus. Sie erkennen Chancen, die sich ihnen bieten, und ergreifen diese auch.

i

Lernen Sie von Verwaltungen, die bereits Erfahrungen mit der Vermittlung von Resilienz gesammelt haben. In einem zweistufigen Burnout-Präventionsprogramm können Beschäftigte informiert und aufgeklärt sowie Führungskräfte und Betroffene mit praktischen Hilfen, zum Beispiel in Form von Gruppenangeboten zur Bearbeitung individueller und dienststellenbezogener Themen, unterstützt werden.

► **Praxisbeispiel auf Seite 111**

Experteninterview

mit Jürgen Nimptsch



Jürgen Nimptsch

ist seit 2009 Oberbürgermeister von Bonn. Vor seinem Amtsantritt war der studierte Sportwissenschaftler und Germanist als Schulleiter einer integrierten Gesamtschule tätig.

Welche Bedeutung hat Gesundheit für Arbeitsqualität und Motivation? Dies entspricht dem umfassenden Verständnis von „Gesundheit“, so wie es auch die WHO definiert, als körperliches, geistiges und soziales Wohlergehen. Gesundheit ist natürlich ganz entscheidend für Arbeitsqualität und Motivation. Nur wer gerne arbeitet, an einem angenehmen Arbeitsplatz, mit gutem Betriebsklima und unter sicheren Bedingungen, arbeitet gut.

Nach Ihrer Tätigkeit als Schulleiter sind Sie vor vier Jahren Verwaltungschef der Stadt Bonn geworden. Welche Veränderungen, insbesondere mit Blick auf das Thema Gesundheit haben Sie angestoßen? Mitarbeiterorientierung war mir immer wichtig – egal ob an der Schule oder hier. Am ersten Tag meiner Amtszeit haben wir die Aktion „Schatzkiste“ begonnen. Die Belegschaft wurde gefragt: „Was soll an meinem Arbeitsplatz so bleiben, wie es ist?“ und „Was soll sich ändern?“ Damit haben wir einen Schatz an Ideen und Verbesserungsvorschlägen gehoben und auch ein Gefühl für das Befinden unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Arbeitsplatz erhalten. Eine solche Bestandsaufnahme ist wichtig, um Gesundheitsmaßnahmen passgenau und umfassend zu entwickeln.

Viele der Ideen zielten auf organisatorische Maßnahmen ab, die unsere Wirtschaftlichkeit stark gesteigert haben: flexiblere Arbeitszeiten und Umstrukturierungen. Aber es ging auch um die Ausweitung der Gesundheitsmaßnahmen zu einem umfassenden Gesundheitsmanagement. Wir bieten jetzt viele neue Fortbildungen an beispielsweise zum Thema „Pflege von dementen Angehörigen“, bei denen betroffene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter lernen, mit der Belastung umzugehen und achtsam mit sich zu sein.

Welche Veränderungen stehen noch auf Ihrem „Wunschzettel“? Wenn ich viel Geld übrig hätte, würde ich jedem Mitarbeitenden ein E-Bike schenken. Dann würden viel mehr Leute mit dem Rad zur Arbeit kommen.

Nach dem aktuellen DAK-Gesundheitsreport haben die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in der öffentlichen Verwaltung den höchsten Krankenstand. Wo sehen Sie die Gründe dafür? Fragen Sie doch lieber nach unserer Gesundheitsquote. Denn die ist bei uns in Bonn mit 95 Prozent überdurchschnittlich gut! Ansonsten liegen die Ursachen auf der Hand: Arbeitsverdichtung und Personalabbau, bei weniger und kürzeren Erholungsphasen. Wir haben in Bonn eine Pro-Kopf-Verschuldung – die muss abgebaut werden. Aber Überlastungssituationen werden bei uns sehr ernst genommen. Wir nutzen das Instrument der „Überlastungsanzeige“. Mitarbeitende können mit einem formlosen Schreiben an den unmittelbaren Vorgesetzten anzeigen, wenn ihre Arbeitsbelastung über das tragbare Maß steigt. Dann schaltet sich ein Team ein, prüft die Arbeitssituation schnell und macht Vorschläge zur Umstrukturierung oder zieht Personal hinzu.

Gibt es weitere Besonderheiten in einer Kommune, die gesundes Arbeiten erschweren? In der Stadtverwaltung ist ja die Art der Tätigkeiten extrem breit gestreut. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter reinigen Kanäle, betreuen Kleinkinder oder sitzen im Büro. Es ist für uns eine Herausforderung, eine ebenso differenzierte Bandbreite an Gesundheitsmaßnahmen bereitzuhalten, die beispielsweise auch mal spätabends stattfinden. Das leisten wir durch gezielte Kooperationen mit Partnern, wie den Stadtwerken, die ebenfalls viele Qualifizierungsmaßnahmen und Gesundheitskurse anbieten.

Gesundheit umfasst Körper und Psyche. Wie können Kommunen sicherstellen, dass Maßnahmen der Gesundheitsförderung beide Komponenten im Blick haben? Dafür ist meiner Meinung nach eine wertschätzende Führungskultur ganz entscheidend, denn mangelnde Wertschätzung steigert das Risiko für psychische Belastungen. Vertrauen ist nötig, damit Führungskräfte in der Lage sind zu erkennen, wenn im Team jemand leidet oder um Sachverhalte aufzudecken, bei denen gegengesteuert werden muss. Wir arbeiten mit dem Instrument des „Führungskräfte-Feedbacks“, das es den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ermöglicht, den Vorgesetzten qualifizierte, strukturierte Rückmeldungen zu geben. Das ist hilfreich, da psychische Belastungen ihre Ursache auch häufig in Konflikten mit den Vorgesetzten haben.

Fühlen Sie sich verantwortlich für die Gesundheit Ihrer Mitarbeitenden? Ja, natürlich. Als öffentlicher Arbeitgeber habe ich zudem eine Fürsorgeverpflichtung.

Und sind Sie Ihren Mitarbeitenden ein Vorbild in Sachen gesunder Lebens- und Arbeitsstil? Zumindest richte ich keinen Schaden an. Ich rauche nicht, nehme an unserer Gripeschutzimpfung teil, komme mit dem Rad zur Arbeit und nehme natürlich an unseren Gesundheitsevents wie der „Schrittzähleraktion“ teil. Ob ich dadurch ein „gutes“ Vorbild bin, müssen Sie meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fragen.

Erfolgreiche Einführung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements

Text: Dr. Thomas Böhle



Steckbrief

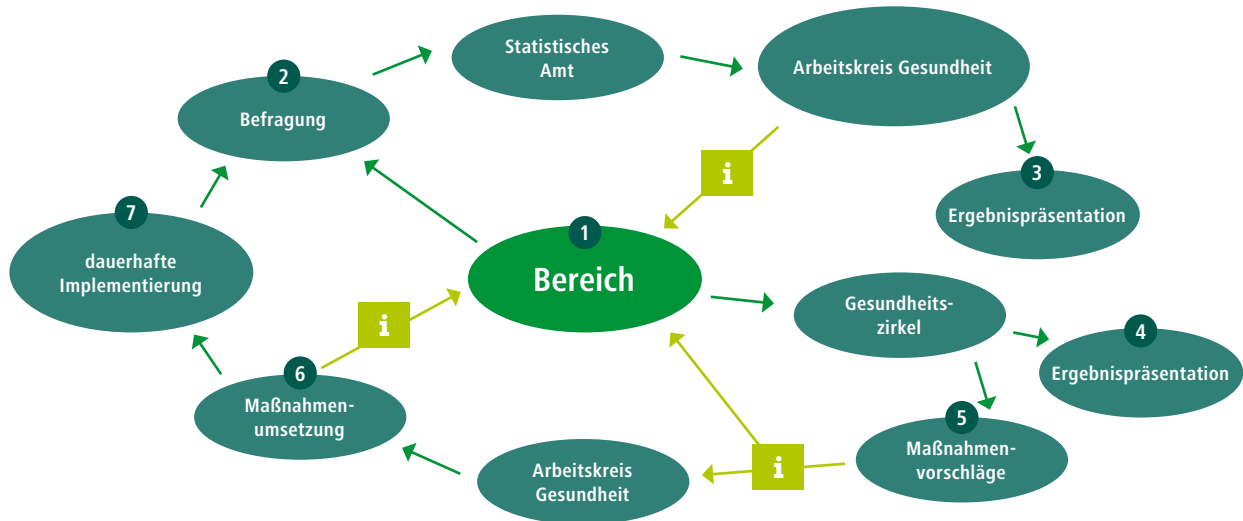
- ▶ **Name:** Gesund durch München
- ▶ **Träger:** Landeshauptstadt München
- ▶ **Zielgruppe:** 32.000 städtische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- ▶ **Ziele:** Erhalt sowie Förderung der Gesundheit und des Wohlbefindens der Beschäftigten sind Aufgaben eines nachhaltigen Betrieblichen Gesundheitsmanagements und ein wichtiger Baustein einer demografieorientierten Personalpolitik.

Für ihre mehr als 32.000 Beschäftigten an über 700 Standorten in zwölf Referaten und sechs Eigenbetrieben hat die Stadt München bereits 2003 ein Betriebliches Gesundheitsmanagement entwickelt, das flächendeckend greift. Die stadtweite Verankerung wird über die Führungskräfte, den Aufbau qualifizierter, dezentraler Koordinatorinnen und Koordinatoren für Arbeitsschutz- und Gesundheitsmanagement sowie über eine gute Vernetzung aller gesundheitsrelevanten Akteure vorangetrieben. Als wissenschaftlich fundiertes Ansatzmodell dient das Konzept der Arbeitsfähigkeit. Ziel ist es, Arbeitsfähigkeit und Gesundheit zu erhalten und zu fördern. Dabei hat sich die Messung der Arbeitsfähigkeit als wichtige Kennzahl etabliert.

Ob bei der Straßenreinigung, im Sozialbürgerhaus oder in der Kindertagesstätte: Die Stadt München hat als kommunaler Arbeitgeber ein starkes Interesse an gesunden und motivierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Die Anforderungen an Beschäftigte sind in den vergangenen Jahren enorm gestiegen. Der tägliche Arbeitsdruck und die damit erforderliche hohe Flexibilität im Arbeitsalltag nehmen zu. Der demografische Wandel führt dazu, dass sich die Zahl der jungen Fachkräfte auf dem umkämpften Arbeitsmarkt verringert. Gleichzeitig steigt

die Zahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über 50 Jahre an. Die Regelaltersgrenze liegt für den Jahrgang 1964 bereits bei 67 Jahren. Der Erhalt der Arbeitsfähigkeit unserer Beschäftigten ist für uns daher von enormer Bedeutung. Umso wichtiger sind im betrieblichen Kontext Instrumente des Gesundheitsmanagements, die dazu beitragen, die Arbeitsfähigkeit unserer Beschäftigten möglichst lange zu erhalten. Denn nur wer gesund ist und sich wohlfühlt, kann langfristig motiviert und erfolgreich arbeiten.

Ablauf von Projekten zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement



Die vielfältigen Aktivitäten im Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) der Stadt München werden unter dem Motto „gesund durch münchen!“ zusammengefasst. Bereits seit 2003 baut die Stadt ihr BGM kontinuierlich aus.

Betriebliches Gesundheitsmanagement ist mehr als „nice to have“

Den Ansatz des Betrieblichen Gesundheitsmanagements allgemeinverständlich und einprägsam zu erklären, ist eine fordernde Aufgabe für unsere Spezialistinnen und Spezialisten auf diesem Gebiet. Führungskräfte, Personalvertretungen und Beschäftigte beschränken Aktivitäten des BGM nicht selten auf Maßnahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung wie Bewegung, Ernährung und Entspannung. Dass Gesundheitsmanagement, das sowohl die verpflichtenden Bestandteile aus dem Arbeitsschutzgesetz als auch freiwillige Leistungen der Gesundheitsförderung beinhaltet, ist nicht flächendeckend bekannt. Hier betreibt die Landeshauptstadt München über verschiedene Medien Öffentlichkeitsarbeit. Denn: München setzt auf ein strategisch ausgerichtetes Gesamtkonzept, das die verhaltens- und verhältnispräventiven Ansätze miteinander verbindet. Im Vordergrund steht vor allem die Schaffung gesundheitsförderlicher Strukturen und Rahmenbedingungen.

Top-Management übernimmt eine wichtige Vorbildfunktion

Fakt ist: Führungskräfte aller Ebenen nehmen insbesondere im Hinblick auf eine erfolgreiche und nachhaltige Implementierung von BGM eine Schlüsselfunktion ein. Die uneingeschränkte Unterstützung durch die oberste Führungsebene ist besonders wesentlich. Das „Top-Management“ übernimmt eine wichtige Vorbild- und Promotorfunktion. Führungskräfte müssen BGM als einen Teil ihrer Führungsaufgabe betrachten, andernfalls ist die Implementierung dieses Themenfeldes von vornherein zum Scheitern verurteilt. Insofern sind Führungskräfte bei allen Aktivitäten des BGM aktiv zu beteiligen.

Projektorientiertes Vorgehen

Die Leitgedanken und Ziele sowie die Handlungsfelder des Betrieblichen Gesundheitsmanagements der Landeshauptstadt München wurden 2009 in einer Dienstvereinbarung festgeschrieben. Die Abbildung zeigt, wie die Rahmenbedingungen, Zuständigkeiten und Vorgehensweisen von Projekten zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement geregelt sind.

Im Hinblick auf die Evaluation der Projektarbeit werden in der Regel nach einer Projektlaufzeit von zwei bis drei Jahren „Follow-up“-Befragungen durchgeführt. Anschließend erfolgt im Sinne der Nachhaltigkeit eine Integration des Betrieblichen Gesundheitsmanagements in die vorhandenen Strukturen und Prozesse des jeweiligen Bereichs.

Mitarbeiterbefragungen sind ein Qualitätsstandard

Eine der Erfassungsmethoden ist ein standardisierter Fragebogen, eine Kombination aus dem Work-Ability-Index (WAI) und dem Kurzfragebogen zur Arbeitsanalyse (KFZA). So konnte belegt werden, dass die Arbeitsfähigkeit in engem Zusammenhang mit dem erlebten Führungsverhalten steht. Die Personen, die sich auf ihre Vorgesetzten verlassen können oder wertschätzende Rückmeldung zur Qualität ihrer Arbeit erhalten, weisen einen deutlich höheren Arbeitsfähigkeitsindex auf als diejenigen, die dies nicht so erleben.

Im Rahmen der Folgebefragungen lässt sich der Erfolg des Betrieblichen Gesundheitsmanagements über die Abbildung der Arbeitsfähigkeit „vorher – nachher“ konkret belegen. Aufgrund der gut nachvollziehbaren Abbildung der aktuellen und künftigen Arbeitsfähigkeit der Dienstkräfte in Form einer Kennzahl erfährt der WAI insbesondere auch bei den Führungskräften große Anerkennung.

Gesundheitszirkel: Beschäftigte sind Expertinnen und Experten für ihren Arbeitsplatz

Gesundheitszirkel haben sich als weiterer wesentlicher Erfolgsfaktor eines gut funktionierenden BGM etabliert. Mitarbeiterbefragungen geben einen ersten Überblick über die Situation vor Ort. Die Beschäftigten werden aktiv als Expertinnen und Experten für ihren Arbeitsplatz beteiligt. Dadurch werden in den Gesundheitszirkeln auf Basis der Befragungsergebnisse die Qualität und Gestaltung der Arbeitsbedingungen zum Thema gemacht und nachhaltige Verbesserungen erzielt.

Gute Führung ist der Schlüssel für gesunde, motivierte und leistungsfähige Beschäftigte

Positives Führungsverhalten trägt zum Erhalt von Gesundheit und Arbeitsfähigkeit unserer Beschäftigten bei. Das ist mittlerweile wissenschaftlich belegt. Aber nicht nur das: Führungskräfte, die den Menschen in ihrer Mitarbeiterin und ihrem

Mitarbeiter sehen und positiv wahrnehmen, fördern auch die Produktivität in ihrem Unternehmen. Aus diesem Grund haben wir das Thema Führung und Gesundheit breit implementiert. Es ist in das Personalauswahlverfahren, in das Teamentwicklungsinstrument „Führungsdialo“ und in die Führungskräftefortbildung integriert. Über etablierte Fortbildungsangebote werden Führungs- und Führungsnachwuchskräfte mit den allgemeinen Inhalten des BGM inklusive des Arbeits- und Gesundheitsschutzes vertraut gemacht. Hierbei wird ihnen auch der besondere Zusammenhang zwischen dem Führungsverhalten und dem Wohlbefinden ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufgezeigt. Wichtige Instrumente der Personalentwicklung wie Coaching oder kollegiale Beratung spielen im Rahmen der Führungskräfteentwicklung eine immer größere Rolle.

Work-Ability-Index

Der Work-Ability-Index (WAI) ist ein wissenschaftlich fundiertes und international anerkanntes Messinstrument, dessen Weiterentwicklung und Verbreitung in Deutschland durch die Initiative Neue Qualität der Arbeit gefördert wurde. Er dient der Erfassung der Arbeitsfähigkeit von Erwerbstätigen. Im Hinblick auf den demografischen Wandel fungiert der WAI als Frühwarnsystem. Basierend auf den Befragungsergebnissen können – gekoppelt mit einer projektbezogenen Altersstrukturanalyse – frühzeitig Handlungsbedarfe ermittelt und entsprechende Gegenmaßnahmen ergriffen werden.

Coaching

Die Landeshauptstadt München investiert erhebliche Mittel in ihre Führungskräfte, deren Führungskompetenz und Fähigkeit zur Selbstreflexion. Dies wird u. a. durch ein breites städtisches Coaching-Angebot untermauert. Dieses Angebot hat der Arbeitgeber von der oberen Führungsebene gezielt auf die mittlere Führungsebene ausgedehnt. Ein systemisches Coaching-Verständnis garantiert, dass alle relevanten Bereiche der gecoachten Führungskraft in das Coaching miteinbezogen werden. So führt Coaching nicht nur zu einem verbesserten Führungsverhalten, sondern auch zu einer gesteigerten Sensibilisierung und Kenntnis der eige-

nen „Führungspersönlichkeit“. Dies fördert die Fähigkeit zur Selbstorganisation, Work-Life-Balance und Resilienz der Führungskräfte.

Kollegiale Beratung

„Führungskräfte, Kolleginnen und Kollegen helfen sich selbst!“ – So lautet Motto und Erfolgsrezept des Formats „Kollegiale Beratung“, das bei der Landeshauptstadt München nicht nur Führungskräften, sondern allen städtischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf breiter Ebene zur Verfügung steht. Hierbei nehmen die involvierten Beschäftigten abwechselnd die Rolle von „Ratsuchenden“ und von „Beratenden“ ein. Die positiven Folgen sind vielfältig: Es entstehen Entlastungseffekte, Wissen wird geteilt, Erfahrungen weitergegeben, Empathie und Einfühlungsvermögen für die Lage anderer werden gestärkt. Kollegiale Beratung fördert insgesamt eine gesundheitsförderliche Kultur der Unterstützung und Zusammenarbeit.

Koordinatorinnen und Koordinatoren für Arbeitsschutz- und Gesundheitsmanagement

Die dezentrale Etablierung von Gesundheitsmanagement erfolgt in erster Linie über die Durchführung von Vor-Ort-Projekten. 2013 wurde daher die Qualifizierung dezentraler Koordinatorinnen und Koordinatoren für Arbeitsschutz- und Gesundheitsmanagement abgeschlossen. Insgesamt wurden 37 Personen ausgebildet, die in den Referaten und Eigenbetrieben das Thema weiterbeför-

dern sollen. Den ausgebildeten Koordinatorinnen und Koordinatoren werden zu weiteren Themenschwerpunkten (z.B. Moderation von Gesundheitszirkeln, psychische Gefährdungsbeurteilung) regelmäßig zusätzliche Seminare angeboten.

Leitfaden für den Arbeits- und Gesundheitsschutz

Um Führungskräften speziell den Umgang mit ihrer Aufgabe im Arbeits- und Gesundheitsschutz zu erleichtern, wurde 2012 ein Leitfaden zur praktischen Umsetzung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes bei der Landeshauptstadt München erarbeitet, der aus zwei Teilen besteht. Der Leitfaden soll vor Ort dabei unterstützen, den gesetzlichen Verpflichtungen im Arbeits- und Gesundheitsschutz nachzukommen und damit gesunde und sichere Arbeitsbedingungen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewährleisten.

Teil 1 des Leitfadens informiert über das richtige Vorgehen mit dem Hauptaugenmerk auf die Arten der möglichen Gefährdungen und die Verantwortlichkeiten (siehe Webtipp).

Teil 2 des Leitfadens ist ein reines Nachschlagewerk. Es beinhaltet Muster und Handlungsanleitungen für verschiedene Gefährdungsbereiche. Mithilfe der dort vorgestellten Prüfschemata können Verantwortliche entscheiden, welche Gefährdungen in welchem Ausmaß vorliegen, wie spezifische Gefährdungen zu erkennen sind und schließlich welche Vorsorgemaßnahmen getroffen werden müssen. Muster zu Delegationsschreiben, Gefährdungsbeurteilungen und Unterweisungen stehen als Arbeitshilfen zur Verfügung.

Aufgrund ihrer vielseitigen und nachhaltigen Aktivitäten auf dem Gebiet des Betrieblichen Gesundheitsmanagements wurde die Landeshauptstadt München zum vierten Mal in Folge ausgezeichnet; zuletzt mit dem Corporate Health Award 2012.



Webtipp

Arbeits- und Gesundheitsschutz. Leitfaden zur praktischen Umsetzung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes bei der Stadt München
 ► tinyurl.com/Muenchen-Leitfaden-Teil1



Ansprechperson für Rückfragen

► Sabine Can, Gesundheitsmanagerin im Personal- und Organisationsreferat der Landeshauptstadt München,
sabine.can@muenchen.de

Gesund und engagiert arbeiten

Engagement-Index nutzen

Text: Dr. Beatrix Behrens



Steckbrief

- ▶ **Name:** Gesund und engagiert arbeiten – der Engagement-Index der Bundesagentur für Arbeit
- ▶ **Träger:** Bundesagentur für Arbeit
- ▶ **Zielgruppe:** Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der BA
- ▶ **Ziel:** Förderung guter Arbeitsbeziehungen und der Gesundheit

Engagierte Beschäftigte identifizieren sich mit ihren Aufgaben, fühlen sich wohl und setzen sich für ihren Arbeitgeber ein.

Gleichzeitig ist Engagement eng mit physischer und vor allem auch psychischer Gesundheit verknüpft. 2013 hat die Bundesagentur für Arbeit (BA) in Zusammenarbeit mit der Jacobs Universität Bremen einen „Engagement-Index“ in Form einer jährlichen Mitarbeiterkurzbefragung eingeführt. Arbeitsfähigkeit, Kommunikation, Identifikation, der psychologische Vertrag sowie die Anstrengungsbereitschaft stehen im Fokus. Für die BA ergeben sich im Ergebnis der quantitativen und qualitativen Erkenntnisse mögliche Handlungsbedarfe im Bereich der Arbeitsorganisation, Kommunikation, Identifikation sowie in der praktischen Umsetzung des psychologischen Vertrags in der unmittelbaren Führungsbeziehung – insgesamt wichtige Stellhebel für Engagement. Für das Projekt wurde die BA für den renommierten St. Galler Excellence in Leadership Award 2014 als Finalteilnehmerin nominiert.

Der Engagement-Index der BA

Die BA unterstützt im Rahmen ihrer lebensphasenorientierten Personalpolitik das Mitarbeiter-Engagement. Mit der positiven Ausrichtung auf die Förderung des Engagements leistet sie als Teil des Gesundheitsmanagements einen Beitrag zur Vorbeugung von Burnout und stärkt die psychische Gesundheit. Mit dieser vernetzten Strategie verfolgt sie das Ziel, die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über den Bereich der Kompetenzentwicklung

und der klassischen präventiven Gesundheitsförderung hinaus zu fördern.

2013 hat die BA mit dem Engagement-Index ein neues personalpolitisches Instrument in Form einer Mitarbeiterkurzbefragung eingeführt, die seit Ende 2013 jährlich bundesweit online durchgeführt wird (zunächst im Bereich der Arbeitslosenversicherung und Familienkasse). Über 34.000 Beschäftigte (52 Prozent Beteiligungsquote) im Bereich der Arbeitslosenversicherung und Familienkasse haben erstmalig an der Befragung im

November 2013 teilgenommen. Rund 8.200 Kommentare wurden unter qualitativen Aspekten ausgewertet, um den dialogbasierten Folgeprozess in den Dienststellen zu unterstützen. Aus der persönlichen Sicht ihrer Beschäftigten will die BA Rückmeldungen erhalten, wie diese ihre Arbeitsbedingungen und eigenen Einflussmöglichkeiten auf die Arbeitssituation einschätzen.

Mit Blick auf die Strategie „BA 2020“ sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das größte Kapital, ohne deren Begeisterung und Engagement die BA ihren Auftrag nicht erfüllen und für die Kundinnen und Kunden da sein kann. Alle Führungskräfte und Beschäftigten können in anonymisierter Form und auf freiwilliger Basis an der Befragung teilnehmen. Es ist sichergestellt, dass keine Rückschlüsse auf Einzelpersonen möglich sind. Zudem werden die Ergebnisse nur auf aggregierter Ebene für die Dienststellen und damit für die Dienststellenleitungen erfasst, die auch die Verantwortung für den Folgeprozess haben und Führung und Zusammenarbeit maßgeblich beeinflussen können. Ziel ist, eine gute und von Wertschätzung geprägte Führung und Zusammenarbeit sowie Engagement und Motivation kontinuierlich in den verschiedenen Lebensphasen zu erhalten und zu fördern.

Welche Rolle spielt das Mitarbeiter-Engagement?

Wissenschaftliche Untersuchungen belegen, dass Engagement und Leistung der Beschäftigten verknüpft sind. Damit wirkt sich das Engagement jeder bzw. jedes Einzelnen unmittelbar auf den Teamerfolg aus. In intern durchgeführten Studien der BA konnten beispielsweise eindeutige Zusammenhänge zwischen der Mitarbeiter- und der Kundenzufriedenheit nachgewiesen werden. Dies unterstreicht, wie wichtig die Förderung vermeintlich „weicher“ Faktoren – etwa die emotionale Bindung an den Arbeitgeber – auch für eine leistungsfähige öffentliche Verwaltung ist.

Anhand des Engagement-Index wird der „weiche Faktor“ Mitarbeiter-Engagement fundiert messbar. Engagement bedeutet, dass sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Sinne der Ziele

der BA einsetzen wollen, da sie sich mit ihr identifizieren (Leistungsbereitschaft). Gleichzeitig bedeutet Engagement auch, dass sich die Beschäftigten für die Organisation einsetzen können, das heißt in der Lage sind, die täglichen Anforderungen zu bewältigen (Leistungsfähigkeit). Das Können, Wollen und Dürfen sind also entscheidend. Hierzu sollen motivationsfördernde Rahmenbedingungen über „gute bzw. gesunde Führung“ im Dialog mit den Beschäftigten geschaffen werden.

Im Arbeitsalltag zeigen sich Leistungsbereitschaft und -fähigkeit in unterschiedlichen Facetten: Im Engagement-Index der BA werden die Themen Anstrengungsbereitschaft, Identifikation, psychologischer Vertrag, Arbeitsfähigkeit und Kommunikation angesprochen. Diese „Einzelindikatoren“ macht der Engagement-Index anhand von insgesamt 19 Aussagen greifbar, zu denen die Beschäftigten den Grad ihrer Zustimmung angeben. Auch freie Kommentare dürfen abgegeben werden.

Die Einzelindikatoren erfassen anhand der Aussagen beispielsweise:

- ▶ ob die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich mit der BA identifizieren und sich zugehörig fühlen (z. B. „Ich richte mein tägliches Handeln nach den Zielen meiner Dienststelle aus.“),
- ▶ welchen Anspruch sie an die eigene Arbeitsleistung haben (z. B. „Alle meine Aufgaben bearbeite ich ausdauernd und zielgerichtet.“),
- ▶ inwieweit ihre Erwartungen mit den Zielen der BA und der Führungskraft im Gleichgewicht stehen (z. B. „Ich kann meine Bedürfnisse angemessen in die Arbeitsbeziehung einbringen.“),
- ▶ ob die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter glauben, ihre Anforderungen langfristig bewältigen zu können (z. B. „Ich bin überzeugt, meinen Arbeitsanforderungen dauerhaft gewachsen zu sein.“),
- ▶ ob sie sich in der Lage sehen, im Arbeitsalltag effektiv zu kommunizieren und sich aktiv im Team einzubringen (z. B. „Ich trage dazu bei, dass der Informationsaustausch im Team gelingt.“).

Evaluation der Befragungen

Der Engagement-Index basiert auf einer Selbsteinschätzung der Beschäftigten. Es geht im Kern um die persönliche Wahrnehmung der Arbeitssituation. Deshalb wurden bewusst „Ich-Aussagen“ gewählt. Die Erhebung ermöglicht es, das Engagement der Beschäftigten der eigenen Dienststelle mit dem bundesweiten Durchschnittswert aller BA-Dienststellen zu vergleichen. Auf diese Weise kann jede Dienststelle Abweichungen erkennen, auf allen Ebenen Handlungsbedarfe ermitteln und engagementfördernde Maßnahmen ergreifen.

Transparenter Folgeprozess

Im Anschluss an die Ergebnisbereitstellung ist es wichtig, einen strukturierten und für die Beschäftigten transparenten Folgeprozess anzustoßen. Dieser ist bei der BA klar kommuniziert worden und basiert auf einem partizipativen Ansatz mit enger Beteiligung auch der Gremien. Über das „Wie“ entscheidet die Dienststellenleitung unter Berücksichtigung z. B. der Organisationskultur „vor Ort“ selbst. Verbindlich wurde allerdings vorgegeben, dass in jeder Dienststelle Abstimmungskreise unter Leitung der Geschäftsführung eingerichtet werden, um u. a. den Folgeprozess zu koordinieren und auf eine nachhaltige Umsetzung zu achten.

Die Geschäftsführungen selbst werden bei der Analyse der Ergebnisse etwa von Controllerinnen und Controllern sowie Personalverantwortlichen fachlich unterstützt. Es gilt, die quantitativen Ergebnisse gemeinsam mit einer Bewertung der Kommentare unter qualitativen Aspekten zu hinterfragen. In der Praxis werden dabei verschiedene Methoden eingesetzt, wie die Open-Space-Methode, Town Hall Meetings, World Café oder die klassische Workshopgestaltung (Führungskräfte, Beschäftigte, Teams). Ziel ist es, wenige, aber dafür konkrete Maßnahmen zur Optimierung des Engagements zu entwickeln. Diese Vorgehensweise wird im Kern von folgenden Gedanken getragen: Oft wissen Beschäftigte selbst am besten, was Einfluss auf ihr Engagement hat. Sie einzubeziehen, gemeinsam

Maßnahmen zu entwickeln und auf Ebene der Dienststelle zu bündeln, auszuwählen und durchzuführen, wird daher als Vorgehen empfohlen.



„Gesund und engagiert arbeiten“

Die Personalpolitik der BA wird insgesamt unter dem Motto „Gesund und engagiert arbeiten“ angemessen auf die Ergebnisse aus dem Engagement-Index reagieren, z. B. mit Blick auf das Angebotspektrum zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf/Privatleben, Flexibilisierung der Arbeitszeit oder die Gesundheitsförderung. Hier wird nicht nur die psychische Gesundheit verstärkt im Fokus stehen, sondern auch das Betriebliche Wiedereingliederungsmanagement und die Personalfürsorge.

Ganz konkret wird sich zum Beispiel eine Arbeitsagentur als Folge der Erkenntnisse aus der Engagementbefragung verstärkt dem Thema Stressmanagement, d. h. der Resilienzförderung der Beschäftigten, widmen und entsprechende Maßnahmen ergreifen. Eine andere Dienststelle wird beispielsweise Workshops mit den Beschäftigten zum Thema Identifikation mit dem Arbeitgeber initiieren und Erwartungshaltungen

zum Thema Arbeitgeberattraktivität abklären. Ein anderer Organisationsbereich wird sich konkret mit Fragen der Ablauforganisation und mit Prozessen beschäftigen und gemeinsam mit den Beschäftigten Maßnahmen entwickeln, die diese entlasten können. Angestrebt wird ein Prozess der kontinuierlichen Verbesserung in einem mittelfristigen zeitlichen Kontext.

Leitfaden für Führungskräfte

Es gibt aber auch andere Handlungsmöglichkeiten, die sich positiv auf das Mitarbeiterengagement auswirken. Diese sind exemplarisch in einem Leitfaden zur Unterstützung der Führungskräfte aufgeführt. Die nachfolgende Abbildung gibt einen Überblick über die Handlungsmöglichkeiten.

In den Dialog treten

Der Engagement-Index ist in den Zielmanagementprozess der BA zur Förderung der mitarbeiterorientierten Führung integriert. Dabei will sich die BA unter Einbeziehung qualitativer Aspekte hin zu einem evidenzbasierten bzw. fak-

tenbasierten Personalmanagement entwickeln, um die Wirksamkeit der Maßnahmen zu erhöhen. Zahlen sind dabei nur eine Seite der Medaille. Wichtig ist auch, dass Beschäftigte mit den Führungskräften individuell in einen Dialog treten. Neben den oben beschriebenen Prozessen, z. B. über Workshops, ist dies die zweite, individuelle Ebene der Folgeprozesse. Durch einen wertschätzenden Dialog wird es möglich, gegenseitige Erwartungen offen anzusprechen, abzugleichen und in Einklang zu bringen.

Mitarbeitergespräche bieten einen Rahmen, der dazu genutzt werden kann, Erwartungen und Bedürfnisse auf individueller Ebene zu thematisieren. In der BA wird hierzu z. B. der Leistungs- und Entwicklungsdialo (LEDi) als Gesprächsformat geführt. Genau hier liegt die individualisierte – auf den konkreten Einzelfall bezogene – Anwendung. Über das Gesprächsformat kann im Rahmen der lebensphasenorientierten Personalpolitik der BA auf die individuelle Berufs- und Lebensplanung eingegangen und z. B. Aspekte einer Über- und Unterforderung mit Blick auf die psychische Gesundheit können erörtert werden.

Handlungsansätze in Abhängigkeit der Ergebnisse

ENGAGEMENT-INDEX				
LEISTUNGSBEREITSCHAFT („WOLLEN“)			LEISTUNGSFÄHIGKEIT („KÖNNEN“)	
ANSTRENGUNGSBEREITSCHAFT	IDENTIFIKATION	PSYCHOLOGISCHER VERTRAG	ARBEITSFÄHIGKEIT	KOMMUNIKATION
<ul style="list-style-type: none"> • psychologischen Vertrag stärken • Aufgabenanpassung optimieren • Handlungsspielräume gestalten • Unterstützung leisten • Benachteiligung aktiv entgegenwirken 	<ul style="list-style-type: none"> • sich selbst als FK mit der BA und den eigenen Zielen identifizieren • BA-Ziele nachvollziehbar machen • zu Maßnahmen der kontinuierlichen Verbesserung einschließlich Vorschlagswesen ermuntern • Benachteiligung entgegenwirken 	<div style="background-color: #4a7c9c; color: white; padding: 5px; text-align: center;">Transparenz durch Kommunikation</div> <ul style="list-style-type: none"> • Bedürfnisse/ Erwartungen erkennen • erfüllbare Bedürfnisse/ Erwartungen erfüllen, Angebote schaffen • mit erfüllbaren Bedürfnissen/ Erwartungen umgehen 	<ul style="list-style-type: none"> • Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Privatleben • aktiv Gesundheitsmanagement betreiben • Aufgabenanpassung optimieren • Kompetenzen entwickeln 	<ul style="list-style-type: none"> • Teambuildingmaßnahmen • gemeinsame Ziele erarbeiten • sozial-kommunikative Kompetenzen entwickeln



Erwartungen aushandeln: der „psychologische Vertrag“

Ein zentraler Stellhebel zur Förderung von Engagement ist der „psychologische Vertrag“. Mit der Gestaltung des psychologischen Vertrags ist verbunden, individuell auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie ihre Bedürfnisse in unterschiedlichen Lebensphasen einzugehen und auch überhöhte oder nicht (mehr) realisierbare Erwartungen im wertschätzenden Dialog zu klären. Diese „emotionalen“ Erwartungen gehen über die z. B. im (juristischen) Arbeitsvertrag formulierten Erwartungen hinaus und bestimmen das Leistungsverhalten von Beschäftigten. Daher sollten sie auch in Mitarbeitergesprächen zur Sprache kommen – einerseits, um Transparenz zu schaffen, und andererseits, um den Beschäftigten Wertschätzung im Rahmen der Arbeitsbeziehung zu vermitteln.

Wie kann das Engagement über gute und gesunde Führung beeinflusst werden?

Den probeweisen Einsatz des Engagement-Index in zehn Arbeitsagenturen hat die Jacobs University Bremen statistisch analysiert. Die Ergebnisse zeigen, dass die Gestaltung guter und motivationsförderlicher Arbeitsbeziehungen einen bedeutsamen Einfluss auf das Engagement und damit auch auf die psychische Gesundheit der Beschäftigten hat. Ebenso verdeutlicht die Analyse, dass die Verbesserung der Arbeitsorganisation und des Arbeitsumfelds sowie die wahrgenommene Unterstützung durch die Führungskraft das Engagement messbar fördern. Durch gute Führung, Personalentwicklung und die gezielte Nutzung oben genannter Flexibilisierungsangebote kann das Engagement und damit auch die psychische Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der BA weiter gefördert werden. Somit fügt sich der Engagement-Index in die Gesamtstrategie der lebensphasenorientierten Personalpolitik der BA ein.



Ansprechperson für Rückfragen

► Dr. Beatrix Behrens, Bereichsleiterin
Personalpolitik,
Beatrix.Behrens@arbeitsagentur.de

Fürsorge und Gesundheitsprävention mit Gesundheitslotsen

Text: Sylke Schneider und Diethelm Müller



Steckbrief

- ▶ **Name:** Demografie-Projekt
- ▶ **Träger:** Stadt Wolfsburg
- ▶ **Zielgruppe:** Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stadtverwaltung Wolfsburg
- ▶ **Ziele:** Gesundheitsprävention, Vereinbarkeit von Beruf und Pflege

Im Rahmen eines von der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di) initiierten Demografie-Projekts hat die Stadt Wolfsburg mehrere demografieorientierte Maßnahmen modellhaft durchgeführt. Die Maßnahmen zielen auf altersgerechte Arbeitsbedingungen und die Chance, gesünder im Beruf alt zu werden. Das Besondere an dem Projekt: Die Beschäftigten können als Expertinnen und Experten in eigener Sache selbst dazu beitragen, ihre Arbeitsbedingungen zu verbessern. Unter anderem wurden sieben Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu Gesundheitslotsen ausgebildet. Nach einer berufsbegleitenden Qualifizierung starteten die Lotsen im Sommer 2012 mit ihrer neuen Aufgabe. Das Ziel: Am Arbeitsplatz auf altersgerechte und gesund erhaltende Bedingungen zu achten und diese mit zu schaffen. Ihre Rolle: Vertrauensperson und Ansprechpartnerin und Ansprechpartner für die eigenen Kolleginnen und Kollegen sowie Mittlerin und Mittler zur Führungskraft.

Herr S. ist nicht gut drauf!

Norbert S. (55 Jahre) ist Gärtner im Grünflächenamt. Er hat Spaß an seiner Arbeit und erfüllt seine Aufgaben engagiert. Im Kollegenkreis ist er wegen seiner Verlässlichkeit anerkannt. In den letzten Wochen jedoch wirkt Norbert S. bedrückt und niedergeschlagen. Sein gewohntes Engagement ist verfliegen. Er redet wenig und geht seinen Kolleginnen und Kollegen aus dem Weg. Gerüchte machen die Runde. „Was der wohl hat?“ – „Der ist zurzeit nicht gut drauf, ist wohl irgendwas in seiner Familie, ich glaube mit seinen Eltern.“ In einer Pause spricht Michael W. seinen Kollegen an. „Du, sag mal, Norbert, kann ich dir irgendwie helfen? Dir geht’s doch nicht gut, das sehe ich dir doch an?“ Nach einer Weile rückt Norbert mit der Sprache heraus und erzählt, was ihn bedrückt. Seine Eltern bräuchten Unterstützung, kämen nicht mehr allein zurecht und müssten eventuell ins Pflegeheim. Ihm und seiner Frau wachse das alles über den Kopf.

Michael W. ist Gesundheitslotse im Grünflächenamt der Stadt Wolfsburg. Er und seine Kolleginnen und Kollegen sind erst kürzlich zum Thema „Pflege“ geschult worden. Gärtner Norbert S. ist froh, sich mal alles von der Seele reden zu können. Gesundheitslotse Michael hört geduldig zu und unterbricht nur selten. „Du, ich hab da eine Idee“, sagt er nach einer Weile. Es gibt bei der Stadt einen Pflegestützpunkt mit einer guten Beratung. „Die haben da echt Ahnung“, fügt er hinzu. „Ich red mal mit dem Chef, vielleicht können wir heute etwas früher Schluss machen. Dann gehen wir da hin. Ach und noch was“, fügt Gesundheitslotse Michael hinzu, „es gibt da einen Gesprächskreis der Betrieblichen Sozialberatung zum Thema Pflege. Das könnte doch was für dich sein!“

Einführung des Demografie-Projekts

Der Startschuss für das Projekt fiel im Dezember 2010. In einem Gespräch mit Personalvorstand, Gesamtpersonalrat und dem Geschäftsbereich Personal stellte ver.di ein Projekt zum demografischen Wandel vor. Das Projekt griff Schwer-

punkte der bisherigen Arbeit bei der Stadt Wolfsburg zum Thema Demografie auf. Im Rahmen des Demografie-Projekts bot sich die Chance, neue altersgerechte Lösungen modellhaft zu erproben. Die Projektbeteiligten waren schnell gefunden: der Geschäftsbereich Grün mit circa 160 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und der Geschäftsbereich Gebäudemanagement mit circa 110 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Für die unterschiedlichsten Berufsgruppen, vom Gärtner über den Techniker bis zur Verwaltungsfachkraft, ergab sich die Chance für eine grundlegende beteiligungsorientierte Arbeitsplatzanalyse und Entwicklung von neuen Perspektiven.

Workshops: Lösungen für Arbeitsanforderungen

Die ersten Workshops starteten einige Wochen später. Im Prozessverlauf wurden verschiedene Arbeitsschwerpunkte verabredet. Themen wie Arbeitsorganisation, Personalentwicklung, Arbeitszeitgestaltung, Zusammenarbeit und Kommunikation standen auf der Tagesordnung. Das Projekt zeichnet sich in besonderer Weise dadurch aus, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich aktiv an den Analyseprozessen beteiligten und Lösungen für ihre unterschiedlichen Arbeitsanforderungen erarbeiteten. Teilweise konnten diese unmittelbar in den Alltag umgesetzt werden. Ein gutes Beispiel ist der kostengünstige Umbau eines Laubpusters, an dem ein zweiter Handgriff montiert wurde. Dieser erleichtert den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern den Griff- bzw. Handwechsel, mit dem Ergebnis, dass sich beim Laubsammeln die körperlichen Belastungen verringern.

Gesundheitslotsen als kollegiale Ansprechpersonen

Mitte 2012 wurden Gesundheitslotsen benannt und in einer berufsbegleitenden Qualifizierung ausgebildet. Die Lotsen sind direkt vor Ort als kollegiale Beraterinnen und Berater, Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner oder auch „nur“ als Zuhörerinnen und Zuhörer da. Vernetzt mit der Betrieblichen Gesundheitsförde-

rung können so die Fürsorge und Prävention optimaler und schneller umgesetzt werden. „Kurze Wege“ und „direkter Draht“ heißen hier die Lösungsansätze im präventiven Bereich. Im Juni 2013 haben alle Gesundheitslotsen der Stadt an einer zweitägigen Schulung einer Krankenkasse teilgenommen, um sich zusätzlich als „Betriebliche Ansprechpartner Pflege“ weiterzubilden. Mit dem neu erworbenen Wissen können sie gezielter unterstützen und weitervermitteln, wenn Kolleginnen und Kollegen beispielsweise in die Situation kommen, kurzfristig einen pflegebedürftigen Angehörigen versorgen zu müssen. In regelmäßigen Abständen treffen sich die Gesundheitslotsen unter Begleitung der Betrieblichen Gesundheitsförderung, um sich auszutauschen und Themen zu bearbeiten.

Führungskräftecurriculum zum Demografie-Projekt

Das Demografie-Projekt wurde zum inhaltlichen Schwerpunkt eines Führungskräftecurriculums im Sommer 2012. Damit sollten die Führungskräfte aller Geschäftsbereiche über das Projekt informiert werden. Das Ergebnis: Weitere Geschäftsbereiche stellen sich dem Thema alternde Belegschaft und demografischer Wandel. Sie nehmen die Chance und Herausforderung an, altersgerechte Maßnahmen und Lösungen für Arbeitsprozesse mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gemeinsam zu erarbeiten und umzusetzen.

Ergebnisse: Das hat sich verändert

Durch die Beschäftigung mit der Fragestellung „altersgerechte und gesund erhaltende Arbeitsbedingungen“ gehen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bewusster mit diesem Thema um. Einer der größten Erfolge des Projekts ist es, dass Beschäftigte die Angst verlieren. Sie können Probleme offener und rechtzeitig ansprechen und nehmen den demografischen Wandel sowie gesundheitliche Beeinträchtigungen nicht mehr als Bedrohung, sondern als Chance und Herausforderung für die Gestaltung einer neuen Arbeitskultur wahr.

Herr S. ist wieder gut drauf!

Gärtner Norbert S. hat wieder Spaß an seiner Arbeit. Er ist engagiert bei der Sache und zeigt seine alte Verlässlichkeit. Zwar ist die Versorgung seiner Eltern noch nicht gänzlich geklärt, aber er fühlt sich gut informiert und unterstützt. Er kann jetzt offen mit seinen Kolleginnen und Kollegen darüber sprechen und Hilfe annehmen. Im betrieblichen Gesprächskreis „Beruf und Pflege“ hat er Kontakt zu anderen Betroffenen gefunden und wertvolle Tipps und Informationen erhalten. Demnächst wird er auch mit autogenem Training beginnen, um besser mit Stress umgehen zu können.



Ansprechperson für Rückfragen

► **Sylke Schneider**, Betriebliche Gesundheitsförderung der Stadt Wolfsburg,
sylke.schneider@stadt.wolfsburg.de

Gute Führung als Basis für das Gesundheitsmanagement

Text: Olaf Schäfer



Steckbrief

- ▶ **Name:** Sensibilisierung von Führungskräften
- ▶ **Träger:** Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft
- ▶ **Region:** Standorte Bonn/Berlin
- ▶ **Zielgruppe:** Führungskräfte des Ministeriums
- ▶ **Ziel:** Qualifizierung der Führungskräfte im Sinne einer gesundheits- und mitarbeitergerechten Führungskultur

Stress und psychische Belastungen bis hin zum Burnout hatten unter den rund 950 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) zu einem Anstieg der dadurch bedingten Fehlzeiten geführt. 2008 entschied sich die Leitung und Personalverwaltung des damaligen Bundesministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (BMELV) zu handeln. In Kooperation mit der Unfallkasse des Bundes (UK-Bund) startete ein Modellprojekt zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM), das den Schutz und die Förderung der Gesundheit als festen Bestandteil in das Selbstverständnis und Zusammenwirken von Beschäftigten und Führungskräften integriert. Der Schwerpunkt liegt auf der Qualifizierung von Führungskräften im Sinne einer mitarbeiterorientierten Führungskultur. Damit erzielt das BMEL sehr gute Ergebnisse: Eine aktuelle Mitarbeiterbefragung belegt, dass sich die Stimmung im Ministerium deutlich verbessert hat.

Die Ausgangssituation

Im BMEL haben – wie in vielen anderen Organisationen des öffentlichen Dienstes – psychische Belastungen von Stress bis hin zu Burnout und schwereren psychischen Erkrankungen kontinuierlich zugenommen. Die Rückmeldungen von externen Sozialdiensten des Ministeriums zeigten, dass sich immer mehr Mitarbeiterinnen und

Mitarbeiter mit ihren Problemen an diese Dienste wandten. Aufgabenzuwachs durch Personalabbau bei steigendem Leistungsdruck, Frustration durch schlechte Fortkommensmöglichkeiten, Probleme mit Vorgesetzten oder unter Kolleginnen und Kollegen, aber auch mangelnde Motivation und Wertschätzung konnten als Ursachen für den Anstieg psychischer Belastungen benannt werden.

Gute Führung ist die Basis für Betriebliches Gesundheitsmanagement

Seit 2008 beteiligt sich das BMEL an einem Modellprojekt in Kooperation mit UK-Bund. Das Projekt zielt darauf, den Schutz und die Förderung der Gesundheit als festen Bestandteil eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements in das Selbstverständnis und Zusammenwirken von Beschäftigten und Führungskräften zu implementieren. Einer der zentralen Schwerpunkte des Vorhabens ist die Sensibilisierung und Qualifizierung von Führungskräften im Sinne einer mitarbeiter- und gesundheitsorientierten Führungskultur. Eine erste Mitarbeiterbefragung im Rahmen des Modellprojekts machte deutlich, dass Führungskräften eine entscheidende Verantwortung zukommt, wenn es um die Leistungsfähigkeit und die Motivation der Beschäftigten geht.

Vorher war die Führungskultur des BMEL eher traditionell ausgerichtet. Für Führungskräfte stand in erster Linie die fachliche Arbeit im Vordergrund. Dementsprechend wurden Positionen mit Führungskompetenz vorrangig aufgrund fachlicher Qualifikationen besetzt. Heute ist klar, dass zu einer guten Führung mehr gehört: Mindestens ebenso wichtig sind die sogenannten weichen Faktoren wie Wertschätzung, Kommunikation und Beteiligung. Das individuelle Führungsverhalten hat maßgeblich Einfluss darauf, ob Beschäftigte motiviert sind und gerne zur Arbeit kommen. Gute Führung ist die Basis für alle Maßnahmen eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements, weil motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nachweislich resistenter vor allem gegenüber psychischen Erkrankungen sind.

Die Entwicklungsphase

1. Mitarbeiterbefragung „Gesundes Arbeiten“

Nach einem vorangegangenen Zielfindungsworkshop im Jahr 2008 startete die Analysephase des Modellvorhabens 2009 mit einer Mitarbeiterbefragung, die die UK-Bund mit Beschäftigten des Ministeriums durchführte. Die Mitarbeiterinnen

und Mitarbeiter sollten Faktoren benennen, die ein gesundes Arbeiten ermöglichen oder unterstützen. Das Ergebnis der Befragung war eindeutig: Quer durch alle Themenfelder zog sich als roter Faden, dass eine gute Führung entscheidend ist. Anders als in vielen Unternehmen, wo Betriebliches Gesundheitsmanagement oft auf gesundheitsfördernde Angebote wie etwa Bewegungsprogramme zielt, wünschten sich die Beschäftigten einen Mentalitätswechsel bei der Führung. Die menschliche Wahrnehmung sollte mehr in den Vordergrund treten.

2. Schwerpunkt „Gute Führung“

Aufgrund der Befragungsergebnisse und der Auswertung weiterer Analysemethoden entschied sich das vorher eingerichtete „Projektteam“ im BMELV mit Vertreterinnen und Vertretern der Personalverwaltung, des Personalrats, der Gleichstellungsbeauftragten und der Vertrauensperson der Schwerbehinderten gemeinsam mit der UK-Bund, den Schwerpunkt des Betrieblichen Gesundheitsmanagements auf die Veränderung der Führungskultur zu legen. Ausgangspunkt war die These, dass Führungskräfte, die ihre Beschäftigten wahrnehmen und individuell fördern, auch zu guten fachlichen Ergebnissen kommen. Gleichgewichtige Führungs- und Facharbeit sollten als untrennbare Aufgabe der Führungskräfte wahrgenommen werden.

3. BGM-Maßnahmen benennen – Umsetzung transparent machen

Die interne Arbeitsgruppe entwickelte in Abstimmung mit der UK-Bund eine Liste mit konkreten Maßnahmen, die allen Beschäftigten im Intranet zur Verfügung steht. Zu den BGM-Maßnahmen gehören unter anderem Sportangebote oder die verbesserte Ausstattung der Eltern-Kind-Zimmer sowie übergreifende Kooperationen wie das audit berufundfamilie. Ein zentraler Punkt in der Liste ist jedoch die Umsetzung von guter Führung.

Sensibilisierung und Qualifizierung von Führungskräften

Für die Sensibilisierung und Qualifizierung von Führungskräften wurden drei Schritte definiert:

1. Entwicklungsplan für Führungskräfte im höheren Dienst

Was brauchen Führungskräfte zukünftig? Entlang dieser Frage erstellte die Projektgruppe einen Entwicklungsplan für Führungskräfte im höheren Dienst. Im Mittelpunkt stehen dabei der Ausbau sozialer Kompetenzen und die Fähigkeit, selbstreflexiv zu handeln. Die genaue Kenntnis darüber, welche Fähigkeiten Führungskräfte zukünftig brauchen, ist auch deshalb von zentraler Bedeutung, weil aufgrund des demografischen Wandels und der damit einhergehenden steigenden Zahl von Ruhestandseintritten zukünftig in größerem Maße als bisher Nachwuchskräfte im höheren Dienst Führungsverantwortung übernehmen werden.

2. Schulung von Führungskräften

Die Schulung von Führungskräften bildet einen wesentlichen Baustein zur Umsetzung guter Führung. Führungskräfte des BMEL haben die Möglichkeit, an einer Bandbreite interner wie externer Angebote – von Seminaren über Anti-Stress-Trainings, Teamentwicklungsmaßnahmen bis hin zu Einzelcoachings durch externe Beratungsunternehmen – teilzunehmen. Alle Qualifizierungsangebote orientieren sich an dem vorher erstellten Entwicklungsplan und zielen auf die spezifischen (sozialen) Anforderungen an Führungskräfte. Im Vordergrund steht die Herausforderung, sich selbst und andere gut zu führen. Fragen, die dabei eine Rolle spielen, sind zum Beispiel:

- ▶ Wie können Menschen innerhalb von Hierarchieebenen gut eingebunden werden?
- ▶ Welche Möglichkeiten bestehen, Entscheidungsvorschläge von Beschäftigten einzubeziehen?
- ▶ Wie gelingt es, gleichzeitig den politischen Zielen der Ministeriumsleitung gerecht zu werden?

3. Vertiefung spezifischer Gesundheitsthemen

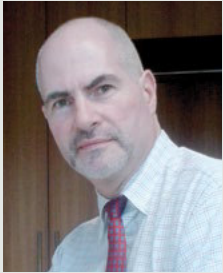
Je nach aktuellem Bedarf bietet das Ministerium Schulungsprogramme an, um Führungskräfte für spezifische Gesundheitsthemen zu sensibilisieren. Themen wie psychische Erkrankungen, Burnout oder die zunehmend wichtige Frage nach der Vereinbarkeit von Pflege und Beruf werden in den Schulungen thematisiert. Führungskräfte sollen angeleitet werden, Beschäftigte so zu führen, dass sich in individuellen Belastungssituationen die Arbeit nicht zusätzlich belastend auswirkt. Um aktuelle Themen zu identifizieren, ist auch der intensive Austausch mit anderen obersten Bundesbehörden besonders wichtig.

Personalauswahl

Neben der Qualifizierung von Führungskräften ist die richtige Personalauswahl für die Umsetzung einer guten Führung entscheidend. Nicht nur fachliche, sondern zunehmend auch soziale Kompetenzen spielen in Vorstellungsgesprächen eine immer wichtigere Rolle. In den Gesprächen geht es verstärkt darum herauszufinden, ob eine Bewerberin oder ein Bewerber Führungsqualitäten mitbringt. Gefragt sind Teamplayer, die andere beteiligen und motivieren können. Um die Eignung sicherzustellen, erhalten alle neuen Führungskräfte im BMEL nach einem Probejahr eine anonyme Einschätzung von ihren Beschäftigten.

Weg von starren Wegen: Anreizsystem für Führungskräfte

Ein weiterer wichtiger Punkt zur Umsetzung guter Führung im BMEL ist ein Anreizsystem für Führungskräfte. Das Anreizsystem zielt darauf, Führungskräfte zu motivieren, selbst in wechselnden Teams zu arbeiten und ihre Führungsqualitäten weiterzuentwickeln. Neue flexible Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten kommen den Bedürfnissen der Führungskräfte in unterschiedlichen Lebensphasen entgegen und wirken sich zudem positiv auf die Organisationskultur aus.



Drei Fragen an Olaf Schäfer

Referatsleiter im BMEL,
Referat 112 – Personal

Warum ist gute Führung für das Gesundheitsmanage- ment so wichtig?

Jeder Mensch geht mit Motivation, Einsatzbereitschaft und einem guten Gefühl arbeiten, wenn er Wahrnehmung, Wertschätzung, positive Ansprache und angemessene Herausforderungen erhält. Dies zu geben, ist Aufgabe der Führungskräfte. Gute Führung schafft bei jedem Einzelnen und in einer Gruppe eine positive und motivierende Atmosphäre. So gelingt es, unvermeidlichen Stress erträglich zu gestalten und gesundheitlich negativen Entwicklungen frühzeitig zu begegnen. Deshalb ist gute Führung für uns die Basis für alle Maßnahmen, die ein gesundheitsförderndes und gesundheitserhaltendes Miteinander im Arbeitsalltag zum Ziel haben.

Was hat Sie bei der Umsetzung am meisten überrascht?

Die Eindeutigkeit, mit der die Beschäftigten dieses Thema für sich als Schlüsselement für ein erfolgreiches Gesundheitsmanagement definiert haben. Sehr positiv war auch, dass wir innerhalb weniger Jahre durch die im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements gestarteten Maßnahmen eine positive Entwicklung in der Wahrnehmung unseres Ministeriums als Arbeitgeber bei unseren Beschäftigten verzeichnen konnten. Das belegen zwei Beschäftigtenbefragungen zu Beginn und zum Ende des Projekts.

Haben Sie Tipps für andere Verwaltungen oder Behörden?

Eine frühzeitige Befassung angehender Führungskräfte mit den wesentlichen Erwartungen an ihre Rolle und Aufgabe aus Sicht der Beschäftigten sowie der Hausleitung ist eine Investition in die Zukunft. Man sollte sich dieser Mühe unterziehen, ganz gleich, ob im Rahmen eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements oder als separate Aufgabe der Personalentwicklung.

Ergebnisse: Eine neue Kultur des Hinsehens

Seit der Einführung des BGM-Modellprojekts findet im BMEL ein Umdenken statt: Im Vordergrund steht eine Kultur des Hinsehens. Früher gab es eher die Tendenz, Probleme von Beschäftigten mit psychischen Belastungen, Demotivation oder Anzeichen von Suchtverhalten zu verdrängen. Man ging dem Konflikt aus dem Weg, indem Arbeit entsprechend umverteilt wurde, was häufig eine Mehrbelastung für Kolleginnen und Kollegen bedeutete. Die Sensibilisierungs- und Qualifizierungsmaßnahmen im Rahmen des

BGM zielen nun darauf ab, die Führungskräfte besser in die Lage zu versetzen, Anzeichen für eine Überbelastung wie Rückzugerscheinungen oder Leistungsabfall sowie für Suchtverhalten frühzeitig zu erkennen und darauf angemessen zu reagieren.

Dass sich die Stimmung im Ministerium verbessert hat, belegt eine zweite Mitarbeiterbefragung: Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gaben an, dass sie sich motivierter, besser wahrgenommen sowie wertgeschätzt fühlen und auch die Arbeitsverteilung als gerechter empfinden.



Ansprechperson für Rückfragen

► **Olaf Schäfer**, Referatsleiter im BMEL,
Referat 112 – Personal,
olaf.schaefer@bmel.bund.de

Burnout-Präventionsprogramm – Vorsorge kommt an

Text: Dr. Sven Hollmann



Steckbrief

- ▶ **Name:** Burnout-Präventionsprogramm
- ▶ **Träger:** Finanzverwaltung Nordrhein-Westfalen
- ▶ **Zielgruppe:** Beschäftigte der Finanzämter
- ▶ **Ziele:** Aufklärung und Entwicklung von Handlungsmöglichkeiten

Burnout, was ist das und wie kann man dem vorbeugen – persönlich und als

Behördenleitung? Das zweistufige Burnout-Präventionsprogramm der Finanzverwaltung NRW setzt auf Aufklärung für alle und praktische Hilfen für Betroffene und Führungskräfte. Ausgebildete Burnout-Präventionstrainerinnen und -trainer informieren die Beschäftigten der teilnehmenden Finanzämter und Landesoberbehörden im Rahmen von Vorträgen. Daran schließt sich pro Dienststelle ein Gruppenangebot mit sechs Sitzungen à zwei Stunden an, in denen individuelle und dienststellenbezogene Themen bearbeitet werden. Im Abschlussgespräch stellen die Teilnehmenden der Leitungsebene ihre Vorschläge zur verbesserten Burnout-Prävention in der Dienststelle vor.

Das Thema Burnout ist in den Medien überall präsent. Das führte natürlich auch innerhalb der Finanzverwaltung NRW mit ihren knapp 30.000 Beschäftigten zu vermehrtem Interesse. Außerdem gab und gibt es immer wieder Beschäftigte, die aufgrund psychischer Erkrankungen – auch mit der Diagnose Burnout – plötzlich krank werden und lange fehlen. Dies führt verständlicherweise zur Verunsicherung bei den nicht erkrankten Kolleginnen und Kollegen. Sie stellen sich die Frage: „Bin ich auch gefährdet und wenn ja, was kann ich tun?“ Das Präventionsprogramm entstand 2010 aus dem Wunsch ei-

nes Finanzamts nach einem Informations- und Hilfsangebot zum Thema Burnout.

Zeitgleich wurde ein Psychologe für das Thema Gesundheitsmanagement im Ministerium angestellt, der in seiner vorherigen wissenschaftlichen Tätigkeit ein Burnout-Präventionsprogramm entwickelt und in einer anderen Verwaltung evaluiert hatte. Damit bot sich die gute Gelegenheit, dieses Programm für die Verwendung in der Finanzverwaltung anzupassen und zu erproben. Nach dem ersten Pilotprojekt war die Resonanz so positiv, dass sich in kürzester Zeit fünf geeig-

nete Beschäftigte zur Ausbildung als Burnout-Präventionstrainerinnen und -trainer fanden. Das Programm wird seitdem allen Dienststellen auf freiwilliger Basis angeboten.

Burnout – was ist das eigentlich?

Der Begriff Burnout wird heute in Deutschland häufig als Synonym für eine Erschöpfungsdepression gebraucht. Parallel gilt Burnout aber in fachwissenschaftlichen Texten und in der Internationalen Klassifikation von Krankheiten (ICD-10) nicht als eine Erkrankung, sondern als ein „Syndrom“, das unterschiedliche Erkrankungen, nicht nur Depressionen, begünstigt. Burnout ist in diesem Sinne eine spezifische Kombination aus hoher psychischer und körperlicher Erschöpfung und einer negativen, distanzierten Haltung gegenüber der Arbeit, Vorgesetzten und Bürgerinnen und Bürgern. Eine solche Kombination entsteht häufig durch das Zusammentreffen individuell hoher oder überhöhter Erwartungen an die Arbeit und ungünstigen Arbeitsbedingungen, die eine Erfüllung dieser Erwartungen kaum ermöglichen. Dieser Widerspruch führt zunächst zu vermehrter Anstrengung, kann aber langfristig zu Burnout führen – wenn er nicht z. B. durch berufliche Entwicklung oder Veränderung aufgelöst werden kann.

Aufklärung ist der beste Einstieg

Viele Betroffene glauben nicht mehr daran, dass ihnen wirklich geholfen werden kann. Ihnen fehlt

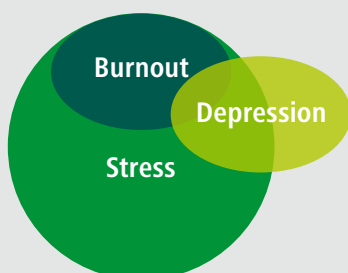
daher die Kraft, wieder Hoffnung auf positive Veränderung aufzubringen. Sie fürchten, erneut enttäuscht zu werden, bzw. es fehlt ihnen an Energie, eine mögliche Enttäuschung zu verarbeiten. Um weitere Negativ-Erfahrungen zu vermeiden, werten sie auch positive Angebote leichtfertig ab, reagieren abweisend, ungehalten und zynisch. Menschen, die „lediglich“ gestresst sind, nehmen dagegen Hilfe häufig dankbar an. Aufklärung über diese meist unbewussten Strategien ist ein hilfreicher Einstieg in eine wirkungsvolle Burnout-Prävention.

Prävention als zweistufiges Programm

Das Präventionsprogramm der Finanzverwaltung NRW besteht aus zwei Stufen: einem Vortrag mit Diskussion in der Dienststelle und einem Präventionskurs.

Stufe 1: Vortrag mit Diskussion

Die erste Stufe umfasst einen Vortrag mit Diskussion in der Dienststelle, der meist mehrfach angeboten wird. Dies sorgt dafür, dass alle Beschäftigten, inklusive Teilzeitbeschäftigten, daran teilnehmen können. Eine fundierte Information über das Thema Burnout ist für Betroffene ein wichtiger Baustein der Prävention. Der Vortrag dient dazu, übertriebene Ängste zu reduzieren. Zudem wird das Ziel verfolgt, Führungskräfte und alle anderen Beschäftigten hinreichend zu sensibilisieren und zur Prävention anzuhalten.



Stress – Burnout – Depression

- ▶ Wer Burnout hat, ist auch gestresst.
- ▶ Gestresst zu sein, heißt jedoch noch nicht, Burnout zu haben.
- ▶ Depressionen werden durch Stress begünstigt.
- ▶ Depressionen können sich aus Burnout entwickeln.
- ▶ Es gibt auch viele andere Ursachen von Depressionen (z. B. Veranlagung).
- ▶ Depression führt zu einem äußeren Nichtfunktionieren und daher meist zu Arbeitsunfähigkeit. Sie geht häufig mit einem „Gefühl der Gefühllosigkeit“ einher.
- ▶ Burnout zeichnet sich durch äußeres Funktionieren aus. Positive Gefühle werden kaum noch erlebt, negative Gefühle (besonders Wut, Ärger, Angst) stehen im Vordergrund, Hilfe wird oft abgelehnt.

Stufe 2: Präventionskurs

In der zweiten Stufe findet ein Präventionskurs in Gruppen mit jeweils maximal zehn Beschäftigten statt. Er umfasst sechs Termine à zwei Stunden im Abstand von je ein bis zwei Wochen und ein Abschlussgespräch mit der Dienststellenleitung und weiteren Personen (Interessenvertretungen, Gleichstellungsbeauftragte, weitere Führungskräfte). Die Teilnahme ist freiwillig und auf Beschäftigte ohne Führungsverantwortung beschränkt, da es Beschäftigten im Beisein von Vorgesetzten häufig schwerer fällt, sich unbefangen zu äußern. Je nach Nachfrage werden pro Dienststelle ein bis zwei dieser Gruppen angeboten. Erfahrungsgemäß sind circa fünf bis zehn Prozent der Beschäftigten einer Dienststelle bei dem Gruppenangebot dabei. Die Gruppe arbeitet vertraulich zusammen, d. h., die Teilnehmenden verständigen sich miteinander darüber, welche Themen und Vorschläge sie beim Abschluss vorbringen wollen. Die sonstigen Gesprächsinhalte bleiben „im Raum“.

Struktur des Gruppenangebots (Stufe 2)

Die Gruppe arbeitet nach einer vorgegebenen Struktur zusammen, die viel Raum für individuelle Themengestaltung lässt. Zunächst erarbeiten die Teilnehmenden mit je gleicher Gewichtung Burnout-förderliche und Burnout-protective Faktoren. Zudem führen die Teilnehmenden ein Tagebuch, was sie zu einer besseren Selbstbeobachtung anleitet. Aus den Resultaten der Analyse und der Tagebuch-Beobachtungen erarbeitet die Gruppe dann Schwerpunktthemen für die weiteren Termine. Mindestens die Hälfte der Zeit wird gezielt dazu verwendet, die Burnout-protectiven (Resilienz-)Faktoren der Teilnehmenden zu stärken. Teilnehmende können dabei persönliche Themen wie auch dienststellenbezogene Fragen einbringen. Für das Gelingen des Gruppenangebots sind ein abwechslungsreicher Methodeneinsatz und ausreichend Zeit für Diskussion und Selbstreflexion besonders wichtig.

Erfahrungen mit der Umsetzung

Seit 2010 haben über 50 Dienststellen an den Vorträgen und über 20 Dienststellen (circa 300 Beschäftigte) an den Gruppenangeboten teilgenommen. Mehrfach haben Teilnehmende im Rahmen der Vorträge an einer anderen Dienststelle ihre Erfahrungen aktiv eingebracht. Dabei wird immer wieder deutlich, dass die Teilnahme am Präventionsangebot zahlreiche Anregungen gibt, sich selbst genauer zu beobachten, Burnout-Gefährdungen zu reduzieren und das Leben aktiv in die Hand zu nehmen.

Verbesserungsmöglichkeiten

Aus der Erfahrung ergeben sich aber auch Anregungen für die Zukunft: Besonders häufig werden mehr Wertschätzung und positive Rückmeldungen im Umgang miteinander, aber auch vonseiten der Führung sowie verlässliche Rückendeckung in schwierigen Situationen angeregt. Ebenso wünschen sich viele Teilnehmende gezieltere, zielgruppenspezifische Informationen anstatt einer „Mailflut“.

Anfangs gab es bei den Abschlussbesprechungen hin und wieder Irritationen bei den Dienststellenleitungen, da sie unsicher über ihre Rolle waren. So ist die „Burnout-Gruppe“ weder eine Projektgruppe mit offiziellem Arbeitsauftrag noch passt sie in eine sonstige verwaltungstypische Besprechungskategorie. Inzwischen binden die Trainerinnen und Trainer daher die jeweilige Dienststellenleitung vorab noch stärker ein und erläutern, dass es vor allem darum geht, aufmerksam zuzuhören, ins Gespräch zu kommen und die Vorschläge wohlwollend hinsichtlich Passung und Umsetzbarkeit zu prüfen.

Aktuelle Entwicklungen und Ausblick

Zunächst werden fünf weitere Beschäftigte als Burnout-Präventionstrainerinnen und -trainer eingearbeitet. Alle Trainerinnen und Trainer erhalten auch zukünftig regelmäßige Beratung und psychologische Supervision. Zudem kommt



Drei Fragen an Anke Schumacher

Burnout-Präventionstrainerin der Finanzverwaltung NRW

Was ist Ihrer Meinung nach das Besondere am Burnout-Präventionsprogramm der Finanzverwaltung NRW?

Das Angebot begleitet die Teilnehmenden über mehrere Wochen. Das bietet die Möglichkeit, Ansätze zu erarbeiten, in der Praxis auszuprobieren und die gemachten Erfahrungen in der Gruppe vertraulich zu besprechen. Veränderungsvorschläge mit Bezug auf die Dienststelle werden in einem Abschlussgespräch gemeinsam mit Gruppe und Dienststellenleitung besprochen. Das gibt dem Projekt eine als besonders wertschätzend empfundene Nachhaltigkeit. Die Teilnehmenden nehmen auch für sich persönlich sehr viel mit.

Sind die Teilnehmenden bereit, im Rahmen des Angebots über persönliche Themen zu sprechen?

Ja, es herrscht eine große Offenheit im Rahmen der vertraulichen Sitzungen. In jeder Gruppe werden bei der Sammlung der Burnout-förderlichen Faktoren immer sowohl dienstliche als auch private Bereiche genannt.

Wie gehen Ihrer Erfahrung nach Dienststellenleitungen mit den Ergebnissen um?

Die Dienststellenleitungen müssen sich für ihr Haus um die Teilnahme an dem Programm bewerben. Sie setzen sich also bereits im Vorfeld aktiv damit auseinander. Allein das trägt zu einem offenen und konstruktiven Abschlussgespräch bei. Viele Beschäftigte kommunizieren im Alltag zurückhaltend mit der Dienststellenleiterin oder dem Dienststellenleiter. Daher besteht häufig ein großes Interesse daran, in einem offenen Gespräch zu erfahren, was die Beschäftigten als Belastung erleben und welche Veränderungsvorschläge es gibt.

vonseiten der Gruppen und Dienststellenleitungen der Wunsch nach einem Follow-up-Termin nach circa sechs Monaten auf. Bei diesem könnten die Beteiligten das Erreichte kritisch Revue passieren lassen und bei der Umsetzung der Ergebnisse neue Ideen und Impulse erhalten. Außerdem sollte es zukünftig eine Evaluation des bisher Erreichten geben, um das Angebot weiterentwickeln zu können.

Tipps und Tricks

- ▶ **Vorsicht vor dem falschen Gebrauch der Bezeichnung Burnout:** Burnout als „Modewort“ für eine Erschöpfungsdepression, die mit Arbeitsunfähigkeit einhergeht, ist ungleich dem wissenschaftlich-psychologischen Burnout-Konzept, das Menschen beschreibt, die trotz ständiger Erschöpfung und einer distanziert-zynischen Grundhaltung regelmäßig zur Arbeit gehen.
- ▶ **Nur anfassen, wenn Führungskräfte dahinterstehen:** Bearbeiten Sie als betrieblicher Akteur das Thema Burnout nur dann, wenn den verantwortlichen Führungskräften bewusst ist, dass sie sich ernsthaft mit den Ergebnissen beschäftigen müssen. Ansonsten droht eine Verstärkung des Problems.
- ▶ **Echte Prävention ist mehr als nur ein Vortrag:** Burnout-Prävention bedeutet immer auch, sich mit seinen Werten und Idealen auseinanderzusetzen und diese wieder mehr im Alltag zu leben.



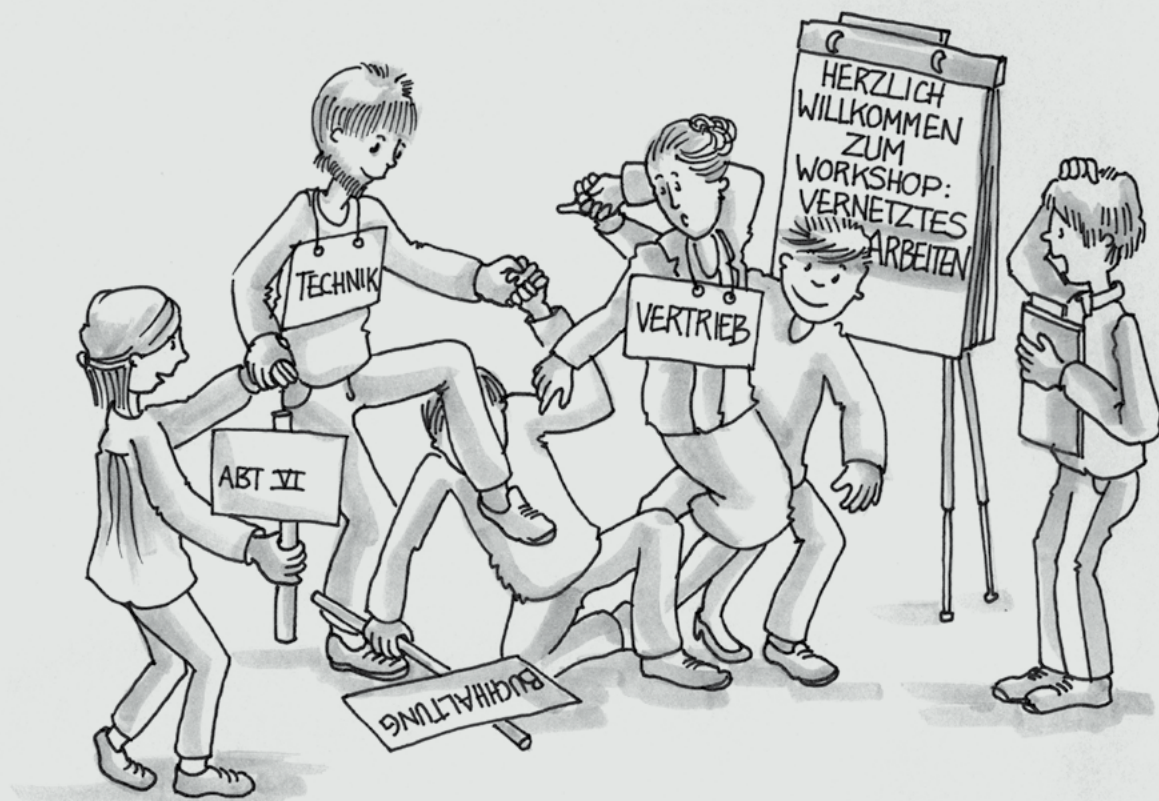
Literaturtipps

Pilz-Kusch, Ulrike: Burnout: Frühsignale erkennen – Kraft gewinnen. Das Praxisübungsbuch für Trainer, Berater und Betroffene, Weinheim: Beltz Weiterbildung, 2012.

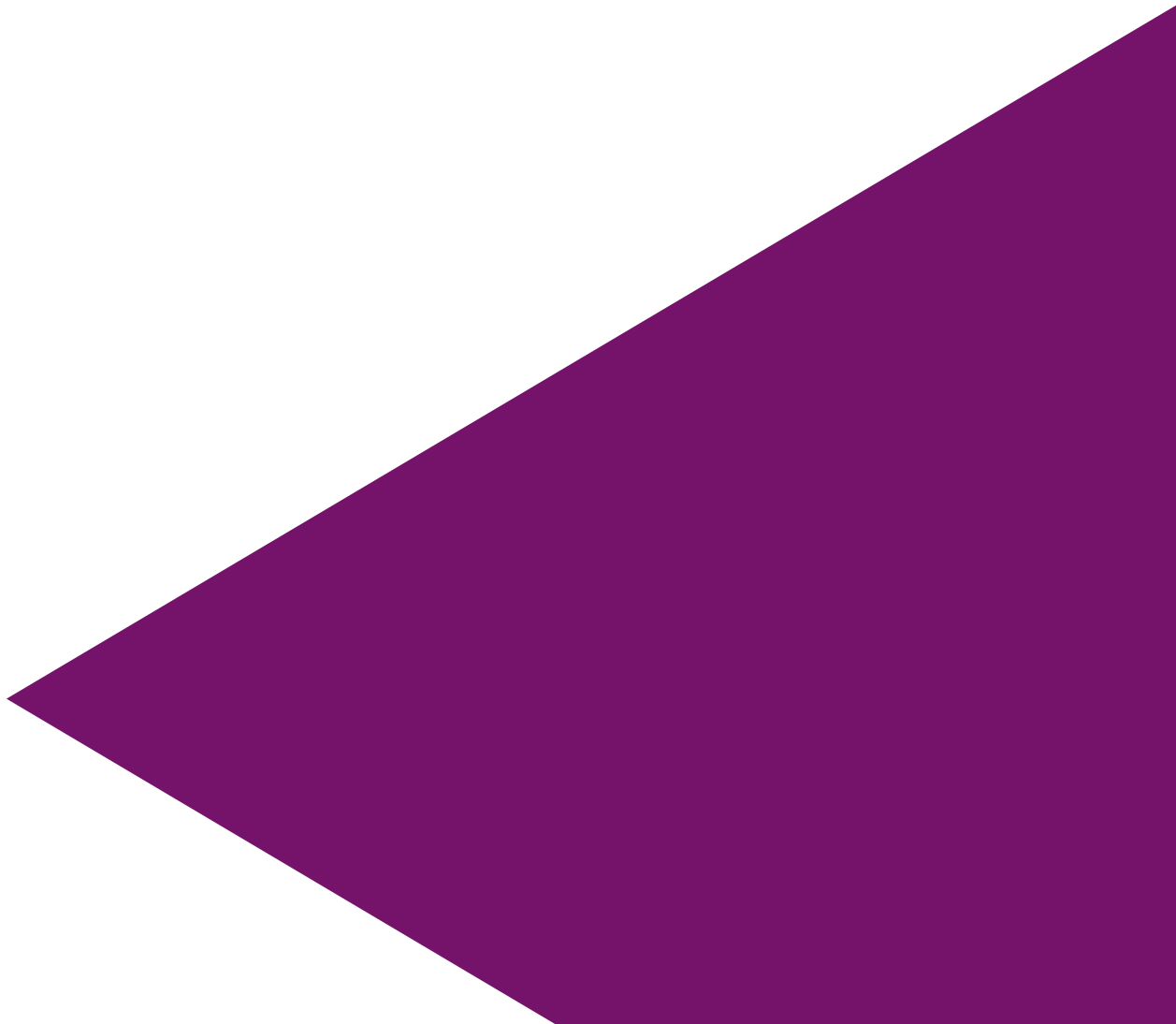


Ansprechperson für Rückfragen

▶ **Dr. Sven Hollmann**, Finanzministerium NRW – Referat II A 3, sven.hollmann@fm.nrw.de

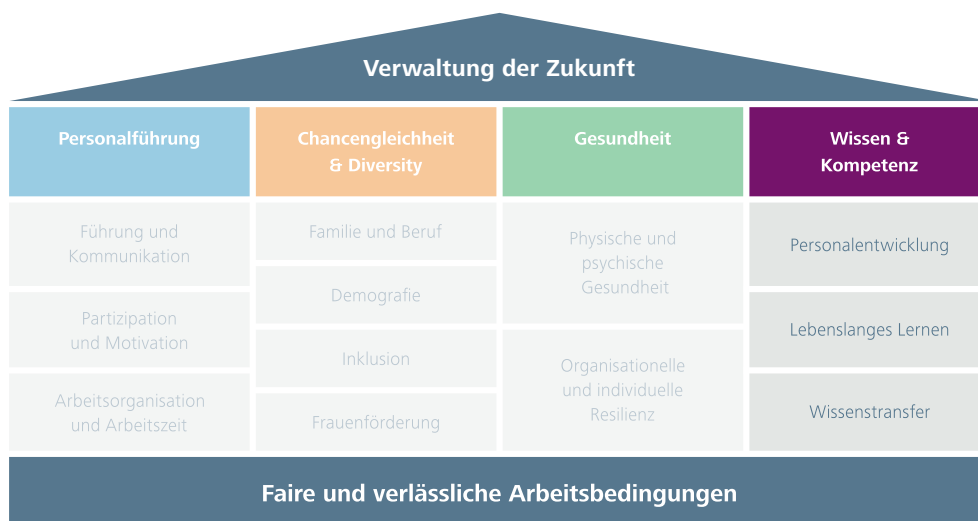


**Wissen &
Kompetenz**



Einführung

Wissen & Kompetenz



Wissen und Kompetenz – Kapital von heute und für morgen

Vergleichsweise längere Beschäftigungsverhältnisse, weniger Fluktuation in der öffentlichen Verwaltung, Stellenbegrenzungen oder Stellenabbau, bevorstehende Verrentungs- und Pensionierungswellen sowie die Verknappung des Fachkräfteangebotes führen dazu, dass Verwaltungen stärker darauf angewiesen sind, aus den eigenen Reihen Wissen und Kompetenz zu generieren. Die Leistungskraft der öffentlichen Verwaltung bleibt nur erhalten, wenn es gelingt, erfolgskritisches Know-how zu identifizieren und zu sichern sowie rechtzeitig für Wissensnachschub zu sorgen. Es ist wichtig, eine leistungsfähige Personalentwicklung zu etablieren, die es ermöglicht, die Potenziale der Beschäftigten zu erkennen, zu erhalten und individuell während des

gesamten Berufslebens zu fördern. Lebensphasenspezifische Entwicklungsangebote, kontinuierliche Weiterbildung, lebenslanges Lernen und Wissenstransfer müssen dafür sorgen, dass vorhandenes Know-how erhalten bleibt, erweitert, bestmöglich genutzt und weitergegeben wird.

Zukunftsorientierte Verwaltungen setzen auf die Potenziale und das Wissen aller Beschäftigten: Qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, an der richtigen Stelle eingesetzt, sind nicht nur in der Lage, ihre Aufgaben zu erfüllen, sie sind auch engagierter und fühlen sich weniger gestresst. Das trägt zu einem guten Arbeitsklima bei und wirkt sich positiv auf die Gesundheit und eine langfristige Mitarbeiterbindung aus. Wer Weiterbildung und passgenaue Karrierechancen bietet, erhöht auch die Attraktivität als Arbeitgeber für junge Nachwuchskräfte.



Personal- und Organisationsentwicklung Hand in Hand

Entwicklung und Weiterbildung der Beschäftigten sind so zu gestalten, dass die Herausforderungen, vor denen die öffentliche Verwaltung steht, gemeistert werden können. Es gilt, Personalentwicklung und Weiterbildung an den strategischen Zielen der Behörde auszurichten. Notwendige Schlüsselkompetenzen sind im Hinblick auf die Zukunftsfähigkeit der Verwaltung systematisch zu erfassen, in ihrer Wirksamkeit zu überprüfen und weiterzuentwickeln.

Erforderlich ist zudem eine Organisationsstruktur, die sich den strategischen Zielen anpasst. Organisationsformen wie Team- oder Projektarbeit statt „Silodenken“, flache statt tief gestaffelte Hierarchien, ganzheitliche Aufgabenzusammenhänge statt enge Zuständigkeitsgrenzen, lernende Organisationen statt bürokratische Verwaltungen üben einen starken positiven Einfluss auf die Kompetenzentwicklung der Beschäftigten aus. Deshalb müssen Personalentwicklung und Weiterbildung mit der Organisationsentwicklung „Hand in Hand gehen“ (Richenhagen & Seidel: Das Ziel gibt die Richtung vor, 2014).

Handlungsfelder für Verantwortliche aus Bundes-, Landes- und Kommunalverwaltungen

Vor diesem Hintergrund lassen sich folgende Handlungsfelder für die Personalarbeit ableiten:

- ▶ allen Beschäftigten über den gesamten Beschäftigungszeitraum berufliche Entwicklungsmöglichkeiten lebensphasenorientiert anbieten,
- ▶ Voraussetzungen, Strukturen und Anreize für ein lebenslanges Lernen schaffen,
- ▶ neben den klassischen Karrierewegen gleichwertige Fach- und Projektkarrieren etablieren,
- ▶ erfolgskritisches Fach- und Erfahrungswissen rechtzeitig erfassen und für nachrückende Beschäftigte verfügbar machen, wenn Beschäftigte altersbedingt ausscheiden oder ihren Arbeitsplatz wechseln.

Handlungsfeld

Personal- entwicklung

Wissen &
Kompetenz

Personalentwicklung

Lebenslanges Lernen

Wissenstransfer

Lebensphasenorientierte Personalentwicklung

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind der Schlüssel für die erfolgreiche Umsetzung von Veränderungs- und Modernisierungsprozessen in Behörden. Das erfordert Konzepte zur Personalentwicklung. Grundsätzlich verfolgt die Personalentwicklung das Ziel, Leistungsfähigkeit, Motivation, Gesundheit und Engagement von Fach- und Führungskräften bis zum Renten- oder Pensionseintritt zu erhalten und zu fördern. Im Kern des lebensphasenorientierten Ansatzes geht es darum, die Berufstätigkeit in verschiedene berufliche Lebensphasen zu unterteilen und mit den jeweiligen Herausforderungen in Einklang zu bringen. Hintergrund ist, dass in jeder Phase unterschiedliche berufliche und private Ziele, Interessen, Bedürfnisse, Stärken und Erwartungen an die Berufstätigkeit und die Balance von Beruf und Privatleben vorhanden sind. Demzufolge müssen auch differenzierte Maßnahmen insbesondere im Hinblick auf berufliche Entwicklungsmöglichkeiten und die Gestaltung der Rahmenbedingungen greifen.



i

Lernen Sie von Verwaltungen, die bereits Erfahrungen mit einem lebensphasenorientierten Ansatz in der Personalentwicklung gesammelt haben. Ein weiteres Praxisbeispiel zeigt, wie der Einstieg und die Integration von neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durch ein NachwuchskräfteNetzwerk erleichtert werden kann.

► **Praxisbeispiele auf den Seiten 67, 127 und 135**

Anforderungs- oder Kompetenzprofile: Basis einer strategischen Personalentwicklung

Aufgrund der im Vergleich zur Wirtschaft oftmals längeren Beschäftigungsverhältnisse und der geringeren Fluktuationszahlen in der öffentlichen Verwaltung ist es eine zentrale Herausforderung, in Einstellungsprozessen die am besten geeigneten Bewerberinnen und Bewerber auszuwählen.

Ebenso wichtig ist es, dass die in den Behörden tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich parallel zu den sich verändernden Arbeitsaufgaben und Anforderungen weiterentwickeln. Hierfür ist das Wissen, wie berufliche Anforderungen konkret und zukünftig aussehen, unabdingbar. Beschäftigte sind dann besonders leistungsfähig und motiviert, wenn sie ihre Stärken optimal einsetzen können und ihr täglicher Einsatz wertgeschätzt wird. Das heißt, wenn sie von den Anforderungen ihrer Tätigkeiten weder unter- noch überfordert werden und die Möglichkeit haben, Wissen und Kompetenzen den Anforderungen entsprechend einzubringen.

Es kommt darauf an, die Kompetenzen und Potenziale der Beschäftigten bestmöglich mit den Anforderungen einer Aufgabe oder Funktion in Übereinstimmung zu bringen. Sogenannte Anforderungs- oder Kompetenzprofile bilden die Basis für die Entscheidungen zur Personalauswahl, Leistungsbewertung, Fortbildung und Personalentwicklung. Sie enthalten für Mitarbeitende und

Führungskräfte unterschiedlicher Funktionsgruppen jeweils einheitliche Aufgaben und die dafür notwendigen Fähigkeiten und Kompetenzen. Damit stellen die Profile einen Orientierungsrahmen dar, der zeigt, was gegenwärtig und zukünftig von den Beschäftigten einer Behörde in unterschiedlichen Funktionsgruppen erwartet wird.

Neue Karriereperspektiven aufzeigen

Die öffentliche Verwaltung steht vor der Herausforderung, Leistungs- und Wissensträgerinnen und -träger zu binden und Entwicklungsperspektiven für erfahrene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, aber auch für Nachwuchskräfte aufzuzeigen. Während die klassischen vertikalen Karrieremodelle in Form von Beförderung oder Übernahme von Führungspositionen aufgrund der Begrenzungen verfügbarer Stellen und Führungspositionen an Grenzen stoßen, gewinnt die Etablierung alternativer Karrierewege an Bedeutung.

Mit der Positionierung der öffentlichen Verwaltung als moderner und attraktiver Arbeitgeber ist die Frage verbunden, inwieweit eine Ergänzung von derzeit fast ausschließlich vertikal ausgerichteten Karrierewegen mit Entwicklungsmöglichkeiten in Form von Fach- oder Projektkarrieren denk- und umsetzbar ist. In Fachkarrieren können Beschäftigte sich jenseits von Hierarchien und Führungsverantwortung weiterentwickeln. Spezialistinnen und Spezialisten fühlen sich oftmals sogar ohne Führungsfunktion wohler. Eine Fachkarriere kann sich gerade bei älteren Beschäftigten positiv auf die Arbeitsmotivation und die Mitarbeiterbindung auswirken.



Lernen Sie von Verwaltungen, die bereits Erfahrungen mit der Entwicklung von Anforderungsprofilen gesammelt haben.

► **Praxisbeispiel auf Seite 131**



Lernen Sie von Verwaltungen, die Fachkarrieren als „Senior Scientists“ für wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter etabliert haben.

► **Praxisbeispiel auf Seite 139**

Handlungsfeld

Lebenslanges Lernen



Für Wissensnachschub sorgen

Die Aufgaben der gesamten öffentlichen Hand, der Einsatz digitaler Verwaltungslösungen und der Ausbau der bereichsübergreifenden Kommunikation führen dazu, dass die Aufgabenerfüllung immer komplexer wird. Sie muss angesichts eines anhaltenden Kostendrucks und fortgesetzter Personalreduktion von immer weniger und durchschnittlich immer älterem Personal bewältigt werden. Die zunehmende Vernetzung und neue Formen der Zusammenarbeit – sowohl zwischen dem öffentlichen und dem privaten Bereich als auch der öffentlichen Bereiche untereinander – sorgen dafür, dass sich die Anforderungen an die Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beständig verändern.

Zudem haben schnelllebigere Gesellschafts- und Lebensverhältnisse zur Folge, dass sich auch die Anforderungen bei neu zu besetzenden Stellen wandeln. Neben langjährig spezialisierten Fachleuten werden zunehmend flexible und selbstständige Generalistinnen und Generalisten gefragt sein. Alle Beschäftigten sind gefordert, sich weitgehend eigenständig in fachlicher und persönlicher Hinsicht weiterzubilden und zu entwickeln. In diesem Kontext gewinnt das Angebot von kontinuierlicher Weiterbildung der Beschäftigten – lebenslanges Lernen – erheblich an Bedeutung, um oben genannten Herausforderungen Rechnung zu tragen (Bericht der Länder-Bund-Arbeitsgruppe Zukunft Personal – ZuP: Demografie und Personalentwicklung im öffentlichen Dienst, 2012).

Schlüsselkompetenzen fördern

Inhaltlich wird die Personalentwicklung neben der fachlichen Ebene vor allem die sogenannten Soft Skills in den Fokus nehmen müssen: Gute Kommunikationsfähigkeit und ausgeprägtes Selbstmanagement sowie der sichere Umgang mit neuen Arbeitsmethoden, aber auch die Fähigkeit, die eigenen Stärken und Schwächen einzuschätzen, gehören zu diesen „weichen“ Kompetenzen, die in der gesamten Arbeitswelt im öffentlichen Dienst für die Erfüllung der Aufgaben gefragt sind.

Der demografische Wandel, neue Formen der Kooperation, stärkere Kundenorientierung, komplexer werdende Aufgabenstellungen, Vielfalt in der Belegschaft und bei den Kundinnen und Kunden und den Bürgerinnen und Bürgern – dies sind beispielhaft Entwicklungen, die Einfluss auf die notwendigen Kompetenzen der Beschäftigten im öffentlichen Dienst haben. In der Betriebswirtschaftslehre und im Public Management wird heute anerkannt, dass neben der Fach- und Methodenkompetenz gleichberechtigt personale Kompetenzen, Aktivitäts- und Handlungskompetenzen sowie sozial-kommunikative Kompetenzen sicherzustellen sind. Diese sogenannten Schlüsselkompetenzen sind die wichtigste Basis für lebenslanges Lernen und für dauerhaften beruflichen Erfolg.

Fortbildungsangebot der BAKöV

Die Bundesakademie für öffentliche Verwaltung (BAKöV) hält in allen vier personalpolitischen Themenfeldern zukunftsorientierter Verwaltungen (Personalführung, Chancengleichheit & Diversity, Gesundheit, Wissen & Kompetenz) ein umfassendes Fortbildungsangebot für die Beschäftigten der Bundesverwaltung bereit. Einzelheiten finden Sie unter www.bakoev.de unter den Navigationspunkten „Unser Fortbildungsangebot“ und „Unser Beratungsangebot“.

Im Rahmen der Umsetzung der Demografie-strategie der Bundesregierung wurden Maßnahmen zum Erhalt der Potenziale der Beschäftigten empfohlen. Dazu gehört unter anderem die verstärkte Vermittlung von Schlüsselkompetenzen in der Aus- und Fortbildung durch Anpassung der Curricula und bestehender Fortbildungskonzepte bis Ende 2015. Zudem sollen informelles und selbst gesteuertes Lernen am Arbeitsplatz gefördert werden. Dafür wird unter Federführung der Bundesakademie für öffentliche Verwaltungen (BAköV) eine entsprechende Handlungshilfe erarbeitet (Bundesministerium des Innern: „Jedes Alter zählt.“ Ergebnisbericht Demografieipfel AG F, 2013). Diese Handlungshilfe ist ab Sommer 2014 bei der BAköV erhältlich (www.bakoev.de).

Lebenslanges Lernen

Unter lebenslangem Lernen kann lebensbegleitendes Lernen verstanden werden, bei dem es darum geht, alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dazu zu befähigen, Aufgaben jetzt und in Zukunft zu erfüllen und flexibel auf Veränderungen zu reagieren. Lernen ist kein einmaliger Akt, der in einer bestimmten Lebensphase begonnen und abgeschlossen wird. An die Stelle von zeitlich begrenzten Bildungszeiten, wie etwa der Schulzeit, tritt ein kontinuierlicher Lernprozess. Dafür sind Eigenverantwortung und Eigeninitiative der Beschäftigten sowie eine entsprechende Unterstützung durch die Personalabteilung und die Führungskräfte notwendig.

Geeignete Weiterbildung auch für Ältere

Personalverantwortliche und Führungskräfte sollten ihre Möglichkeiten nutzen, um Strukturen und Anreize für ein lebenslanges Lernen der Belegschaft zu etablieren. Nur wenn es gelingt, alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, auch die älteren, für kontinuierliche Weiterbildungsmaßnahmen zu motivieren, kann langfristig trotz einer älter werdenden Belegschaft das Leistungsniveau der öffentlichen Verwaltung dauerhaft gehalten werden.

Die Bereitschaft und die Fähigkeit zum Lernen sind altersunabhängig. Lernängste und Lernschwierigkeiten treten in der Regel nur auf, wenn die Betroffenen nicht mehr ans Lernen gewöhnt sind. Wer jahre- oder jahrzehntelang immer dieselbe Tätigkeit verrichtet und sich keinen neuen Herausforderungen stellen muss, gerät in Gefahr, das Lernen zu verlernen. Dies muss im Rahmen einer vorausschauenden Personalentwicklung vermieden werden. Durch systematische Förderung und Weiterbildung sollten alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Chance erhalten, ihre individuellen Potenziale zu entfalten und sich für neue Aufgaben zu qualifizieren. Die Entwicklungsmöglichkeiten und den Weiterbildungsbedarf der Beschäftigten zu erkennen, ist eine zentrale Führungsaufgabe. Deshalb beginnt eine gewinnbringende Personalqualifizierung bei der Sensibilisierung und Schulung der Führungskräfte. Diese müssen fähig und bereit sein, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zukunftsgerichtet zu fördern und diesen in puncto Lernbereitschaft mit gutem Beispiel voranzugehen.

Strategische Weiterbildung und Qualifizierung auf kommunaler Ebene

Im Gemeinschaftsprojekt „DAQkommunal – Demografieaktive Qualifizierung in Kommunen und Kreisen“ entwickeln die Kommunen Aachen, Oldenburg, Wiesbaden und der Rheinisch-Bergische Kreis ein strategisches Weiterbildungs- und Qualifizierungskonzept. Ziel ist, ein transferfähiges Instrumentarium, mit dem die strategische Personalarbeit auf kommunaler Ebene nicht nur bei den beteiligten Kommunen, sondern in der gesamten kommunalen Familie weiterentwickelt werden kann. Kommunenübergreifende Weiterbildungsmaßnahmen sollen anschließend dafür sorgen, dass die ermittelten Qualifizierungsbedarfe gedeckt werden. www.daq-kommunal.de

Handlungsfeld

Wissenstransfer

Wissen & Kompetenz

Personalentwicklung

Lebenslanges Lernen


 Wissenstransfer


Wissen sichern mit System

Der systematische Umgang mit der Ressource Wissen in der öffentlichen Verwaltung ist ein entscheidender Faktor zur Sicherung der Leistungsfähigkeit und des Qualitätsmanagements. Mit einem systematischen Wissensmanagement kann das Wissen in den Köpfen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie das der gesamten Behörde besser nutzbar gemacht werden. Gestaltungsfelder des Wissensmanagements können dabei sein:

- ▶ vorhandenes Wissen aktivieren,
- ▶ Austausch von Wissen fördern,
- ▶ lebenslanges Lernen fordern und fördern,
- ▶ erfolgskritisches Wissen bewahren und weitergeben, zum Beispiel bei Ruhestandseintritten oder Personalwechsel.

In der öffentlichen Verwaltung gibt es viele Beschäftigte in zentralen, wissensbasierten Funktionen, die mehr oder weniger allein über Schlüsselwissen verfügen. Insbesondere wenn es zu einem unerwarteten Ausfall oder Ausscheiden von Beschäftigten kommt, kann dies schnell zu Vertretungsproblemen führen. Mit einer ganzheitlichen Wissensmanagementstrategie gelingt es nicht nur, eine sichere Wissensbewahrung und -weitergabe zu gewährleisten, sondern zudem auch die Wissensverteilung innerhalb der Behörde zu verbessern (Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt): Der demografische Wandel in Kommunalverwaltungen, Bericht der KGSt Nr. 3/2010).

Nicht nur wenn Expertinnen und Experten ausscheiden: Wissenstransfer

Immer wenn ein Personalwechsel oder Personalaustritt ansteht, können wichtiges Wissen und Kompetenzen, vor allem aber langjährig erworbenes Erfahrungswissen verloren gehen. Angesichts des zu erwartenden Anstiegs altersbedingter Austritte in der öffentlichen Verwaltung wird insbesondere die Organisation des Wissenstransfers zu einer zentralen Aufgabe für Personalverantwortliche und Führungskräfte.

Im Rahmen der Umsetzung der Demografiestrategie der Bundesregierung wurde empfohlen, bis Mitte 2015 einen systematischen Wissenstransfer in allen Behörden einzuführen. Dies kann beispielsweise erfolgen durch kurzfristige Stellenüberlappungen, Übergabegespräche oder durch den Aufbau von Wissensnetzwerken. Für die Umsetzung eines systematischen Wissenstransfers können die Erfahrungen der Polizei Baden-Württemberg sowie des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) wertvolle Anregungen geben. Das BMFSFJ wird Ende 2014 einen Erfahrungsbericht zur Umsetzung des Konzeptes „Sicherung eines systematischen Wissenstransfers“ vorlegen (Kontakt: BMFSFJ, Referat 102).

Gefragt sind ganzheitliche Ansätze, um das vorhandene Fach- und Erfahrungswissen rechtzeitig zu erfassen und für nachrückende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verfügbar zu machen. Der Instrumentenkasten für den Wissenstransfer ist

vielfältig. Die Länder-Bund-Arbeitsgruppe Zukunft Personal – ZuP (2012) empfiehlt folgende Vorgehensweisen, die untereinander kombinierbar sind:

- ▶ Dokumentationen: Die Arbeitsplatzinhaberin bzw. der Arbeitsplatzinhaber legt – insbesondere in der Zeitspanne vor einem absehbaren Arbeitsplatzwechsel – Dokumente an, die grundlegend sind für die Arbeit in der spezifischen Aufgabe, zum Beispiel Vorlagen an Standardschreiben, Bescheide, Ablaufschemata, Tabellen, Statistiken, aber auch Listen von Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartnern sowie „hilfreichen Personen“.
- ▶ Vorbereitende Fortbildungskurse: Zur Erlangung notwendiger Fachkenntnisse wird es künftigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ermöglicht, während der noch ausgeübten Funktion vorbereitende Fortbildungen auf eine neue Funktion zu betreiben. Dabei ist eine beratende Unterstützung wichtig, damit nicht falsche Schwerpunkte gesetzt werden.
- ▶ Modell „Senior-Berater“: Wie der Begriff schon vermuten lässt, unterstützen hier die „Alten“ die „Jungen“: Kolleginnen und Kollegen, die in den Ruhestand gegangen sind, stehen in gewissem Umfang bei Zahlung entsprechender Besoldung/Vergütung für die Nachfolgerin oder den Nachfolger mit gutem Rat zur Verfügung. Dies kann in vielfältigen Formen geschehen, zum Beispiel durch regelmäßige persönliche Treffen, Telefonkontakte, E-Mail-Austausch etc.
- ▶ Begleitende Einarbeitungsphase: Optimal ist es, wenn es den Nachfolgerinnen und Nachfolgern ermöglicht wird, bald ausscheidenden Kolleginnen und Kollegen schon einige Zeit „über die Schulter zu schauen“ oder punktuell an bestimmten Terminen oder Besprechungen hospitierend teilzunehmen.

Im Zuge der Herausforderungen des demografischen Wandels und der Wissensgesellschaft ist ein effizienter Umgang mit der Ressource „Wissen“ von zentraler Bedeutung. Hier gibt es noch Potenzial der Effizienz- und Qualitätssteigerung für die öffentliche Verwaltung.



Lernen Sie von Verwaltungen, wie die Umsetzung der Konzeption zum Wissens- und Erfahrungstransfer erfolgt. Ein weiteres Praxisbeispiel zeigt, welche Erfahrungen Behörden mit dem Einsatz der Wissensstaffete gesammelt haben.

- ▶ **Praxisbeispiele auf Seite 143 und auf Seite 147**

Experteninterview

mit Dr. Thomas Böhle

Foto: Wolf Heider-Sawal



Dr. Thomas Böhle

ist Personal- und Organisationsreferent der Stadt München und Präsident der Vereinigung der kommunalen Arbeitgeberverbände Deutschlands.

Sie sind seit 1982 in der Münchner Stadtverwaltung tätig und haben schon viele Verwaltungsreformen kommen und gehen sehen. Wo stehen wir jetzt? In den 90er- Jahren vollzog sich ein Paradigmenwechsel hin zu mehr betriebswirtschaftlichem Denken und einer Dezentralisierung von Verantwortung. Danach rückte das Thema „Wirkungsorientierung“ in den Fokus. Diese Entwicklung ist noch in vollem Gange und wird forciert durch die Digitalisierung und die veränderten Wünsche unserer Kunden. Viele Bürgerinnen und Bürger möchten heute ihre behördlichen Angelegenheiten online, 24 Stunden an sieben Tagen die Woche erledigen. Organisatorisch heißt das, dass wir nicht mehr in Einheiten denken dürfen, sondern in Prozessen. Auch das Personalmanagement muss umdenken, Personalentwicklungsinstrumente prüfen und teils neu definieren. Nach außen gilt es, eine attraktive Arbeitgebermarke zu verankern, nach innen brauchen wir ein wirkungsvolles Kompetenz- und Talentmanagement. In München haben wir seit 2007 eine Arbeitgebermarke definiert, sie fußt auf den Säulen: Sinnhaftigkeit, Verlässlichkeit, Flexibilität, Vielfalt und Gemeinschaft.

Die Hierarchien in der kommunalen Verwaltung sind traditionell vertikal und der „Dienstweg“ ist lang. Wie organisieren Sie den Wissenstransfer zwischen Mitarbeitenden verschiedener Positionen und Generationen – insbesondere vor dem Hintergrund vieler altersbedingter Austritte? Das Denken und Arbeiten in Prozessen eröffnen uns hier neue Wege. Denn Prozesse liegen quer zu den hierarchisch gegliederten Organisationen. Uns ist wichtig, dass erfahrene Führungskräfte und Mitarbeiter – und damit auch diejenigen, die kurz vor dem Berufsaustritt stehen – ihr Wissen so weit möglich in der Organisation lassen. Das funktioniert nur, wenn der Erfahrungsaustausch fest in den Arbeitsalltag und die dienstlichen Abläufe integriert wird. Wir sichern dies bereits durch unser Einarbeitungskonzept ab. In München haben wir eine gut ausgebaute Kommunikations- und Besprechungskultur und setzen auf kollegiale Beratung. Was die Wissensdokumentation angeht, machen wir auch sehr gute Erfahrungen mit Wikis für unterschiedliche Themenbereiche.

Stichwort Facebook statt Laufpost: Wie kann die Verwaltung von der Digitalisierung profitieren? Die sozialen Medien bieten uns die Chance, aus einer Einbahnkommunikation in einen Dialog und schnell in Kontakt mit vielen Zielgruppen zu kommen. Dadurch wird Verwaltung anfassbarer und erlebbar. Das bietet neue Möglichkeiten der Kommunikation nicht nur für Bürgerinnen und Bürger, sondern vor allem auch für Bewerberinnen und Bewerber sowie die Belegschaft selbst. Facebook, Xing oder Twitter spielen bei der Personalgewinnung und -bindung und auch bei unserer Imagepflege eine große Rolle. Aber wir nutzen nicht alle Kanäle. Denn für den öffentlichen Dienst ist die Datensicherheit ein hohes Gut. Um unseren Recruiting-Erfolg zu steigern, haben wir in München ein sehr aktives Unternehmensprofil auf Xing und nutzen einen Arbeitgeberkanal auf Youtube. Facebook hingegen spielt bei uns nur eine untergeordnete Rolle, da der Pflegeaufwand „rund um die Uhr“ enorm ist und die Entgrenzung privat zu beruflich ein nicht zu unterschätzendes Unternehmensrisiko birgt.

Ein Fokus dieses Praxisreports ist die „Mitarbeiterorientierung“. Führungskräfte sollen die persönlichen Lebenssituationen der Mitarbeitenden berücksichtigen. Aber kann man es jedem recht machen? Wie gehen Sie damit um? Praktisch geht es doch um das Spannungsfeld zwischen Arbeitgeberinteressen und Mitarbeiterinteressen. Eine zeitgemäße und kluge Personalentwicklung versucht, diese Interessen so weit wie möglich zu verbinden. Und dies ist zuallererst Aufgabe der Führungskräfte, die ja täglich in direktem Kontakt zu ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern stehen. Das setzt vor allem Präsenz voraus. Führungskräfte sollten Kontakte pflegen und ansprechbar sein.

Bieten Sie differenzierte Maßnahmen für verschiedene Lebensphasen an, insbesondere im Hinblick auf berufliche Entwicklungsmöglichkeiten? Karriere plus Zeit für Familie gewinnt immer mehr an Bedeutung. Bei uns kann ein Informatiker sein Kind vom städtischen Kindergarten abholen. Er muss nicht rund um die Uhr verfügbar sein. Für Kinderbetreuung und zunehmend auch die Pflege von Angehörigen muss Zeit eingeplant werden. Zu einer lebensphasenbewussten Personalpolitik gehören aber nicht nur Leistungen, die die „Rush hour“ des Lebens erleichtern. Ein Angebot, das bei uns vermehrt erfahrene und meist auch ältere Führungskräfte nutzen, ist „Switch“. Im Rahmen dieses Programms können sie sich freistellen lassen, um in sozialen Einrichtungen mitzuarbeiten, z. B. im Gefängnis oder in einem Sterbehospiz. Dieser „Blick über den Tellerrand“ gibt neue Impulse für die eigene Arbeit – gerade nach vielen Jahren Berufserfahrung. Unsere Auszubildenden und Studierenden hospitieren in großen Unternehmen oder nehmen gerne das Angebot von Auslandspraktika wahr. Eine solche Personalpolitik mit interessens- und lebensphasengerechten Arbeitsmodellen – auch in Führung – schafft Motivation im und Identifikation mit dem Unternehmen, hilft, Belastungen zu vermeiden, und macht Führung interessant. Wie ernst wir dieses Thema seit Jahren nehmen, zeigen insbesondere die neuesten Zahlen: Bei der Stadt München arbeiten fast 30 Prozent der Beschäftigten in Teilzeit – in Führungspositionen bereits über 18 Prozent.

Lebensphasenorientierte Personalentwicklung

Text: Doreen Molnár



Steckbrief

- ▶ **Name:** Lebensphasenorientierte Personalentwicklung
- ▶ **Träger:** Bundesministerium für Arbeit und Soziales
- ▶ **Zielgruppen:** Mitarbeitende, Führungskräfte und Personalvertretungen aus dem BMAS sowie aus anderen Behörden und Verwaltungen auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene
- ▶ **Ziele:** Generierung von Empfehlungen zur lebensphasenorientierten Differenzierung von Personalentwicklungsmaßnahmen

Eine zentrale Aufgabe von Organisationen im öffentlichen Dienst wird es zukünftig sein, die Folgen des demografischen Wandels für Behörden und Verwaltungen zu erkennen und darauf zu reagieren.

Denn es gilt, die Arbeitsfähigkeit der Organisationen und der Beschäftigten zu erhalten und zu fördern. Als Reaktion diskutiert das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) seit einigen Jahren eine lebensphasenorientierte Personalentwicklung, die seit 2010 auch im Personal- und Organisationsentwicklungskonzept des Hauses verankert ist. Ziel ist die frühzeitige und dauerhafte Förderung von Motivation, Gesundheit und Leistungsfähigkeit aller Mitarbeitenden über den gesamten Beschäftigungszeitraum. Der lebensphasenorientierte Ansatz unterteilt die berufliche Laufbahn in verschiedene Lebensphasen. Dazu wurden zwischen 2008 und 2013 zahlreiche Empfehlungen auf der Grundlage von verschiedenen Workshops zur altersgerechten Gestaltung von Arbeit mit Mitarbeitenden, Führungskräften und Personalvertretungen aus dem BMAS sowie aus anderen Behörden und Verwaltungen auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene entwickelt.

Wer will was zu welcher Zeit? Die fünf beruflichen Lebensphasen

In den letzten Jahren wurde der lebensphasenorientierte Ansatz in der betriebswirtschaftlichen Literatur vor allem im Kontext Personalentwicklung, Arbeitsfähigkeit, ältere Beschäftigte sowie Karriere- und Laufbahnplanung diskutiert. Im BMAS unterscheidet der lebensphasenorientierte Ansatz fünf berufliche Lebensphasen, die Über-

gänge sind dabei fließend. Diese Lebensphasen lassen sich wie folgt beschreiben:

1. Einführungsphase (bis zu 2 Jahre nach Eintritt in die Organisation)

Diese Phase betrifft den Einstieg in die Organisation. Beschäftigte, die nach einer Erziehungs- oder Pflegezeit in den Beruf zurückkehren, befinden sich ebenfalls häufig in einer Phase beruflicher Neuorientierung. In allen Fällen ist es

das Ziel, die Beschäftigten möglichst umfassend und schnell in die neue Tätigkeit und das Arbeitsumfeld einzuführen und in die Organisation zu integrieren.

2. Wachstums-/Professionalisierungsphase (bis zu 20 Jahre Berufstätigkeit)

Dieser Zeitraum umfasst die Berufsphase jener Beschäftigten, die ihre Aufgaben kennen, Sicherheit und mitunter auch eine gewisse Routine erworben haben. In dieser Phase haben die Beschäftigten den Anspruch, ihre Kompetenzen (weiter-)zu entwickeln und durch Qualifizierungen, herausfordernde Aufgaben oder die Übernahme von Verantwortung beruflich zu „wachsen“.

3. Reifephase (ab 20 bis 40 Jahre Berufstätigkeit)

In dieser Phase schöpfen die Beschäftigten das Potenzial der Stelle zunehmend oder bereits in vollem Maße aus, d. h., sie kennen ihre Aufgaben und die damit verbundenen Anforderungen. Diese Phase ist vor allem geprägt durch ein hohes Erfahrungswissen, das an jüngere Beschäftigte weitergegeben werden kann. Hier gilt es, neue Lernchancen und Herausforderungen anzubieten, um die berufliche Entwicklung weiterzuführen.

4. Vorbereitung auf den Austritt/Austrittsphase

Der Übergang in den Ruhestand stellt einen erheblichen Einschnitt im Leben der Beschäftigten dar, insbesondere wenn die Erwerbstätigkeit den Hauptlebensinhalt bildete. Dem Rückzug sollten Maßnahmen vorausgehen, die die Beschäftigten langsam auf das Ende des Berufslebens vorbereiten oder ihnen Alternativen einer Weiterbeschäftigung aufzeigen.

5. Aktiver Ruhestand (ab 65/67)

Die Phase „Aktiver Ruhestand“ wird aufgrund des zu erwartenden Fachkräftebedarfs zukünftig von großem Interesse sein. Gefragt sind Angebote für Beschäftigte, die das Berufsleben eben nicht möglichst schnell und für immer hinter sich lassen möchten. Die Rahmenbedingungen sollten für jene Beschäftigte, die länger arbeiten wollen und können, in den Fokus genommen und verbessert werden.

Empfehlungen für eine lebensphasenorientierte Personalentwicklung

Die Erfahrungen aus den Workshops zeigen, dass eine lebensphasenorientierte Differenzierung von Maßnahmen nicht immer erforderlich ist. Maßnahmen, die die Arbeitszeit und Arbeitsorganisation (flexible Arbeitszeitmodelle, Teilzeit, mobiles Arbeiten) betreffen, sind für alle Lebensphasen und Funktionen gleichermaßen wichtig – ob sie individuellen Interessen, der Betreuung von Kindern oder zu pflegenden Angehörigen entgegenkommen. Auch Maßnahmen in den Bereichen Führung und Zusammenarbeit können eher lebensphasen- und funktionsübergreifend betrachtet werden: Familienfreundliche Rahmenbedingungen sowie eine Organisations- und Führungskultur, die Beschäftigten jeden Alters und in allen Lebensumständen Wertschätzung entgegenbringt, ist für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von großer Bedeutung. Anders bei Maßnahmen, die die Personalentwicklung und Gesundheitsförderung betreffen: Diese Bereiche erfordern eine lebensphasen- und funktionsbezogene Differenzierung. In den weiteren Ausführungen liegt der Fokus auf der Personalentwicklung. Welche Maßnahmen der Personalentwicklung für welche Lebensphase sinnvoll sein können, verdeutlichen die Empfehlungen aus den Workshops:

- ▶ Für die Einführungsphase sind Maßnahmen erforderlich, die dem Wunsch nach Orientierung, Kontakten und Netzwerken Rechnung tragen und die den neuen oder rückkehrenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine schnelle Integration in die Organisation oder neue Position ermöglichen. Dazu gehören unter anderem Einführungsprogramme für eine systematische Einarbeitung sowie Netzwerke und Qualifizierungs- oder Traineeprogramme. „Stammtische“, gemeinsame Frühstücks- oder Mittagsrunden (Lunch Connection) ermöglichen soziale Kontakte und Austausch. Mithilfe eines Mentorensystems können erfahrene Beschäftigte als Mentorinnen und Mentoren zusätzliche Unterstützung leisten. Hausspezifische Fachmodule, die notwendiges Fachwissen vermitteln, oder nach Bedarf

auch Sprachfortbildungen ergänzen die Angebote in dieser Phase.

- ▶ In der Wachstumsphase haben die Beschäftigten einen starken Wunsch nach Weiterbildung, nach neuen Herausforderungen und nach verschiedenen Entwicklungsmöglichkeiten. Diese sollten für alle Beschäftigten transparent sein. Vielfältige Fortbildungen, Coaching, individuelle Angebote wie Hospitation in anderen Bereichen oder Außeneinsätze in anderen Organisationen, Masterstudiengänge, neue Herausforderungen durch den Wechsel von Bereichen, eine interne Job-Tauschbörse, die Übertragung von Verantwortung bzw. die Übernahme von Führungsaufgaben in Organisationseinheiten, Teams oder Projekten, Jobsharing-Angebote sowie Aufstiegsmöglichkeiten können den oben genannten Interessen in dieser Lebensphase Rechnung tragen. Zudem haben Beschäftigte die Möglichkeit, als Mentorin oder Mentor neue oder rückkehrende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie neu bestellte Führungskräfte zu unterstützen und Erfahrungen weiterzugeben.
- ▶ In der Reifephase haben die nun sehr erfahrenen und lebensälteren Beschäftigten in der Regel einen starken Wunsch, ihr Wissen und ihre Erfahrungen weiterzugeben. Dazu bieten sich Einsatzmöglichkeiten als Beraterinnen und Berater, Mentorinnen und Mentoren oder Ausbilderinnen und Ausbilder an. Darüber hinaus sollten grundsätzlich vergleichbare Angebote – wie für die Wachstumsphase benannt – vorhanden sein, um auch in dieser Phase Anreiz- und Entwicklungsmöglichkeiten zu bieten. Zusätzlich sind neue Karrieremodelle wie Fach- oder Projektkarrieren sowie Coaching-Angebote zur Standortbestimmung oder zur Neupositionierung möglich.
- ▶ Für Beschäftigte in der Vorbereitungsphase auf Austritt/Austrittsphase besteht vielfach der Wunsch nach einem gleitenden Übergang in den Ruhestand. Gleichzeitig möchten auch diese Beschäftigten ihr Wissen und ihre Erfahrungen weitergeben. Hier bieten sich Beratungsangebote zum gleitenden Übergang in den Ruhestand, Orientierungskurse zur Vorbe-

reitung auf den Ruhestand, individuelle Begleitung zur Einarbeitung der Nachfolgerin oder des Nachfolgers und zum Wissenstransfer (z. B. über die Wissensstafette) an.

- ▶ In der Phase „Aktiver Ruhestand“ besteht häufig der Wunsch, den Kontakt zur Organisation und zu den Kolleginnen und Kollegen zu halten. Gefragt sind hier Seniorennetzwerke, Einladungen zu Veranstaltungen der Organisation und Nutzungsmöglichkeiten der organisationsinternen Medien (Bibliothek, Intranet, Mitarbeiterzeitschrift). Zudem haben viele Beschäftigte den Wunsch, noch länger zu arbeiten. Für diese Beschäftigten sollten Möglichkeiten geschaffen werden, sich im Rahmen von Lehr-, Beratungs- oder Mentorentätigkeiten oder auch im Ehrenamt weiter einbringen zu können.

Behördenspezifischer Transfer

Die aufgezeigten Empfehlungen zur lebensphasenorientierten Personalentwicklung zeigen, wie es gelingen kann, alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Fokus zu behalten. Die differenzierten Maßnahmen lassen sich auf verschiedene Behörden übertragen. Ausgangspunkt einer Umsetzung ist eine Altersstrukturanalyse sowie eine behördenspezifische Auseinandersetzung mit den Themen Demografie und Alter.

An der Übertragung und Weiterentwicklung behördenspezifischer Maßnahmen sollten sich die Beschäftigten beteiligen, um im Sinne einer breiten Akzeptanz die Erfahrungen, Sichtweisen und Anforderungen der Führungskräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und der Interessenvertretung zu berücksichtigen. Hierzu eignen sich Workshops (z. B. Zukunfts- oder Mitarbeiter-Werkstatt) mit Beschäftigten verschiedener Lebensphasen und verschiedener Funktionen.

Eine mögliche Vorgehensweise besteht darin, Beschäftigten unterschiedlicher Lebensphasen eine Plattform zu bieten, um sich über notwendige und sinnvolle Maßnahmen zur lebensphasenorientierten Personalentwicklung sowie zu weiteren demografierelevanten Gestaltungsbe- reichen auszutauschen.

Positive Erfahrungen wurden mit folgenden Fragen gemacht. Welche Maßnahmen

- ▶ haben die Beschäftigten in der Vergangenheit positiv erlebt und welche hätten sie sich gewünscht?
- ▶ erleben die Beschäftigten aktuell positiv, welche als Manko?
- ▶ werden für die Zukunft als notwendig erachtet?

Damit können positive Erfahrungen, Anforderungen, Ideen und Wünsche für unterschiedliche Lebensphasen zusammengetragen werden. Für diesen Austausch eignet sich das Brainwriting, eine Methode, bei der

- ▶ jede oben genannte berufliche Lebensphase separat von einer Kleingruppe diskutiert und Maßnahmen visualisiert werden,
- ▶ jede Kleingruppe nach einem bestimmten Zeitfenster (ca. 10–20 min) zu einer nächsten Lebensphase wechselt und dort an die bereits visualisierten Erfahrungen und Anregungen anknüpft,
- ▶ jede Kleingruppe letztendlich nacheinander alle beruflichen Lebensphasen diskutiert und visualisiert,
- ▶ ein Mitglied jeder Kleingruppe schließlich im Plenum die Maßnahmen für eine Lebensphase vorstellt und alle anderen Teilnehmenden ergänzen.

Beim Setzen von Prioritäten und der Auswahl zukünftiger Maßnahmen stellen die Ergebnisse der Altersstrukturanalyse eine wichtige Hilfestellung dar, um aufzuzeigen, für wie viele Beschäftigte derzeit und in nächster Zukunft bestimmte Maßnahmen relevant werden können.

Tipps und Tricks

- ▶ Um die Herausforderungen des demografischen Wandels erfolgreich zu bewältigen, muss die Behördenleitung unterstützend tätig werden.
- ▶ Die Führungskräfte sind bei der Einführung einer lebensphasenorientierten Personalentwicklung besonders gefordert und auch besonders zu fördern. Im Rahmen der Führungskräfteentwicklung sollten Führungskräfte die Gelegenheit erhalten, sich mit Themen wie Lebensphasen (Werte, Arbeitsstil, Verhaltensweisen), mögliche Wertekonflikte in altersgemischten Teams, Potenziale der Älteren, Umgang mit Mitarbeitenden verschiedener Generationen (Leistungsvermögen, Motivationshebel) sowie familienbewusstes Führungsverhalten auseinanderzusetzen.
- ▶ Alle Beschäftigten gilt es, im Umgang mit Kolleginnen und Kollegen verschiedener Generationen zu sensibilisieren, die Bedeutung des Wissenstransfers hervorzuheben, die Eigenverantwortung der Beschäftigten zu stärken und die Beteiligung von Beschäftigten unterschiedlicher Funktionen und Lebensphasen als Expertinnen und Experten zur bedarfsgerechten lebensphasenorientierten Gestaltung von Arbeit sicherzustellen.
- ▶ Die so gewonnenen Impulse können nicht nur neuen Schwung in die Behörden oder Verwaltungen tragen, sie werden auch nach außen strahlen – als Image eines modernen und attraktiven Arbeitgebers.



Literaturtip

Bundesministerium des Innern:
Demografiesensibles Personalmanagement in der Bundesverwaltung
– Leitfaden zur Ausgestaltung einer lebensphasenorientierten Personalpolitik, Berlin, 2012.



Ansprechperson für Rückfragen

▶ **Doreen Molnár**, BMAS, Zukunfts-gerechte Gestaltung der Arbeitswelt,
doreen.molnar@bmas.bund.de

Anforderungsprofile als Basis des Personalmanagements

Text: Dr. Roland Schäffer



Steckbrief

- ▶ **Name:** Maßgeschneiderte Anforderungsprofile
- ▶ **Träger:** Unfallkasse des Bundes
- ▶ **Zielgruppe:** alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- ▶ **Ziel:** Optimierung der Personalentwicklung

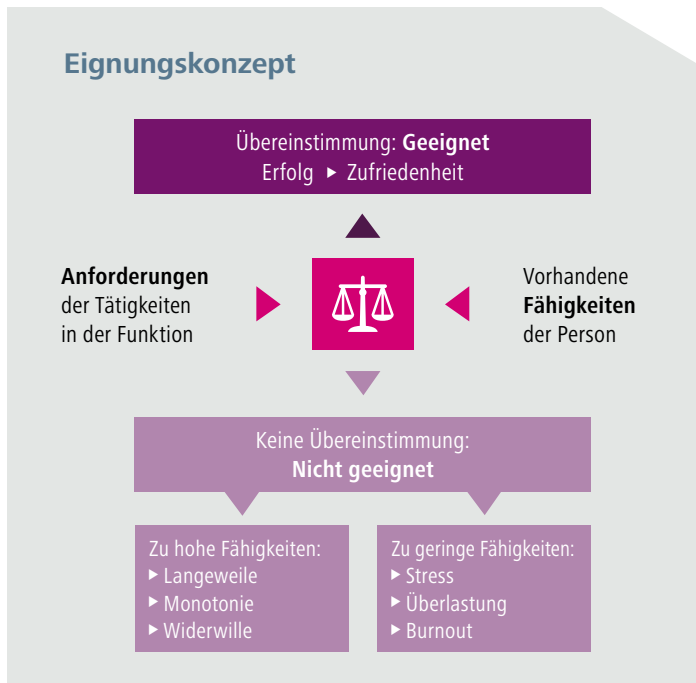
Die am besten geeigneten Bewerberinnen und Bewerber auszuwählen ist eine Investition in die Zukunft.

Ebenso wichtig ist es, dass die vorhandenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich parallel zu den sich wandelnden Anforderungen weiterentwickeln. Dafür ist das Wissen, wie diese beruflichen Anforderungen konkret aussehen, unbedingt notwendig. Genau hier setzt das Projekt „Maßgeschneiderte Anforderungsprofile“ an: Die Unfallkasse des Bundes (UK-Bund) hat ein systematisches und strategisch angelegtes Gesamtkonzept der Personalentwicklung (PE) entworfen. In einem Workshop mit den eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wurden die wesentlichen Inhalte eines Personalentwicklungs-Konzepts für die UK-Bund ermittelt. Dabei ging es auch darum festzustellen, welche Personalentwicklungsinstrumente als Grundlage für andere dienen können. Das Ergebnis: Die Benennung der geforderten persönlichen Merkmale in Form von maßgeschneiderten Anforderungsprofilen ist für die meisten PE-Instrumente eine unabdingbare Basis.

Ausgangssituation – Wandel der Arbeitssituation

Die Unfallkasse des Bundes unterlag in den vergangenen Jahren einem starken Wandel – und auch zukünftig stehen erhebliche Reorganisationsprozesse an. Für viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geht damit eine gravierende Veränderung der Arbeitssituation einher. Um die Arbeitsleistung sowie die Zufriedenheit und Motivation der Beschäftigten zu sichern, ist ein gutes

Personalmanagement unerlässlich. Dies beinhaltet die richtigen Personalentscheidungen, eine gute Einarbeitung in neue Tätigkeiten, ein passendes Fort- und Weiterbildungsangebot sowie systematische Möglichkeiten zur Reflexion der eigenen Arbeitssituation. Daraufhin gab die Leitung der Unfallkasse des Bundes den Impuls, die bisherigen Maßnahmen der Personalentwicklung zu bilanzieren und zu einem systematischen und strategisch angelegten Gesamtkonzept der Personalentwicklung auszubauen.



Schritt 1 – Evaluation der bisherigen Personalentwicklung

Im ersten Schritt bilanzierte der PE-Bereich die bisherigen Aktivitäten der Personalentwicklung. Auf dieser Grundlage schlug der PE-Bereich Personalentwicklungsinstrumente vor, die generell für die UK-Bund von Interesse sein könnten.

Schritt 2 – Kick-off-Workshop zur strategischen Personalentwicklung

Im nächsten Schritt lud die Leitung des Hauses Führungskräfte aller Organisationseinheiten sowie Vertreterinnen und Vertreter aller Gremien zu einem eintägigen Workshop ein, um gemeinsam festzulegen, welche konkreten Inhalte und Prioritäten den vorher benannten Instrumenten zugeordnet und in welcher Reihenfolge sie eingeführt werden sollen. Die im Workshop erarbeiteten Ideen und Anregungen dienten als Grundlage für die konkrete inhaltliche Ausarbeitung und für eine Vermittlung dieser Bausteine im Haus. In diesem Zusammenhang fiel die Entscheidung, als erstes Personalentwicklungsinstrument für die UK-Bund maßgeschneiderte Anforderungsprofile zu erarbeiten.

Welche Chancen/Nutzen/Vorteile bieten Anforderungsprofile?

- ▶ richtige Personalauswahl
- ▶ fairer und offener SOLL-IST-Vergleich zwischen den Anforderungen an eine Person (im

Hinblick auf ihre Funktion) und ihrem tatsächlich gezeigten Verhalten

- ▶ Möglichkeit zur Selbstreflexion
- ▶ effektive Weiterbildung
- ▶ Ansatzpunkt zu einem 360°-Feedback
- ▶ transparente Karriereentwicklung

Welche Randbedingungen müssen für eine erfolgreiche Umsetzung hergestellt bzw. modifiziert werden?

- ▶ Verschriftlichung der Anforderungsprofile
- ▶ Einbeziehung der betroffenen Ebene
- ▶ direkter Bezug zur Tätigkeitsdarstellung

Durch welche Maßnahmen/Impulse können Führungskräfte eine erfolgreiche Umsetzung unterstützen?

- ▶ eigene Unterstützung zeigen
- ▶ andere überzeugen
- ▶ Selbstverpflichtung zur Umsetzung des eigenen Anforderungsprofils

Schritt 3 – Workshops zu Anforderungsprofilen

Im nächsten Schritt ging es darum, die Anforderungsprofile in einem weiteren Workshop zu erarbeiten. Die meisten Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Workshops waren dabei selbst in der Funktion tätig, für die das Anforderungsprofil erarbeitet werden sollte.

Das Eignungskonzept

Zunächst erhielten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer Informationen zu bisherigen Aktivitäten zur Personalentwicklung. Dann reflektierte die Moderation gemeinsam mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern das sogenannte Eignungskonzept. Dieses zielt auf eine Übereinstimmung zwischen den Fähigkeiten einer Person und den Tätigkeitsanforderungen für eine erfolgreiche und zufriedenstellende Bewältigung der Arbeit (siehe Abbildung oben).

Dabei wurde insbesondere der konkrete Nutzen eines funktionsbezogenen Anforderungsprofils für verschiedene Instrumente der Personalentwicklung herausgestellt (z. B. Personalauswahl, Vorgesetzten-Feedback, Führungsgrundsätze, Fort- und Weiterbildung/Coaching).

Aufgaben- und Tätigkeitsanalyse der Funktion

In einer offenen Diskussion sammelten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer die für eine Funktion typischen, zentralen Aufgaben und Tätigkeiten. Jede Tätigkeit wurde auf einer Moderationskarte festgehalten und an einer Pinnwand gesammelt.

Zuordnung der Fähigkeiten zu den Aufgaben/Tätigkeiten

In Kleingruppen ordneten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer nun zu jeder der gesammelten Aufgaben genau die Fähigkeiten zu, die für eine erfolgreiche Erledigung der Aufgaben notwendig sind. Die für eine Tätigkeit besonders wichtigen Fähigkeiten wurden mit einem Punkt gekennzeichnet. Hierfür erhielten die Teilnehmenden eine Liste mit Kernkompetenzen. Jeder Kernkompetenz waren konkrete Verhaltensbeispiele zugeordnet, die von den Teilnehmenden spezifisch angepasst werden sollten.

Häufigkeitsanalyse der Fähigkeiten (Gewichtung)

Zum Abschluss analysierten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer, wie oft sich die jeweiligen Fähigkeiten in den Tätigkeiten widerspiegeln. Die mit einem Punkt gekennzeichneten Fähigkeiten zählten doppelt. So gelang es, Fähigkeiten zu identifizieren, die eine besonders große Wahrscheinlichkeit haben, durch entsprechende Tätigkeiten „aktiviert“ zu werden und zu einem erfolgreichen Handeln beizutragen. Die daraus resultierende Reihenfolge der Fähigkeiten wurde als „Hitliste“ visualisiert.

Diskussion der Ergebnisse

Abschließend galt es, in der Diskussion herauszuarbeiten, welche der ermittelten Fähigkeiten den übergeordneten Kategorien soziale Kompetenz, persönliche Kompetenz und Methodenkompetenz zuzuordnen sind. Der Moderator wies darauf hin, dass das Arbeitsergebnis des Workshops noch nicht das fertige Anforderungsprofil darstellt. Die anschließende Überarbeitung durch die Projektgruppe zielte darauf, für sämtliche Workshop-Ergebnisse eine gemeinsame Sprache und eine vergleichbare Kom-

plexität – insbesondere bei ähnlichen Funktionsgruppen – zu realisieren. Im Hinblick auf die praktische Verwendung sollten die abschließenden Anforderungsprofile idealerweise sieben bis neun fachübergreifende Fähigkeiten/Kompetenzen umfassen. Die Tabelle auf der folgenden Seite zeigt ein überarbeitetes Anforderungsprofil.

Ergebnisse: die Wirkung der Anforderungsprofile

Es hat sich gezeigt, dass die vorhandenen Anforderungsprofile unmittelbar bei der internen oder externen Besetzung von Stellen verwendet werden. Dies beginnt bei der Stellenausschreibung und endet bei der Konzeption und Anwendung entsprechender Auswahlinstrumente (zum Beispiel Interview). Auch bei der Formulierung von Stellenbeschreibungen können die vorhandenen Anforderungsprofile im entsprechenden Teil sehr gut unterstützen. Darüber hinaus sind die Anforderungsprofile gerade im Hinblick auf größere Reorganisationsmaßnahmen sehr nützlich.

Tipps und Tricks

Einbindung der Beschäftigten erhöht Akzeptanz:

In der bisherigen Umsetzung ist es der UK-Bund gelungen, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den systematischen und strategisch angelegten Prozess der Personalentwicklung einzubinden. Dadurch erzielten die erarbeiteten Anforderungsprofile eine hohe Akzeptanz. Entscheidend für die Nützlichkeit der Profile ist die sehr anschauliche, verhaltensorientierte Definition der einzelnen Fähigkeiten und Kompetenzen. Auch hier war es wichtig, die betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Feinjustierung der einzelnen Fähigkeiten einzubeziehen.



Ansprechpersonen für Rückfragen

- ▶ **Bernd Kutzner**, Prozessverantwortlicher der UK-Bund, Bernd.Kutzner@uk-bund.de
- ▶ **Dr. Roland Schäffer**, Fachlicher Berater und Moderator, Dr. Roland.Schaeffer@B-S-T.org

Anforderungsprofil

Dienstposten Abteilungsleitung Künstlersozialkasse

Teil A Fachkompetenz

Berufliche Qualifikation: Laufbahnbefähigung höherer Dienst oder gleichartige Qualifikation
Spezialisierungen: aktuelle Kenntnisse des Sozialrechts
Erfahrungen: Berufserfahrung in verantwortlicher Position als Führungskraft

Teil B Fachübergreifende Kenntnisse

Personalführung, Organisations-/Ressourcen-/
 Budgetplanung, -steuerung und -kontrolle

Teil C Fachübergreifende Kompetenzen

► Methodenkompetenz

Strategiekompetenz

Strategiekompetenz bedeutet, dass eine Person in der Lage ist, realistische Zukunftsszenarien für die eigenen Arbeitsbereiche zu entwickeln und daraus konkrete operative Handlungsmaßnahmen abzuleiten.

Analytisches/vernetztes Denken

Analytisches/vernetztes Denken besteht darin, auch komplexe Situationen differenziert zu erfassen, sie zu analysieren, mögliche Wechselwirkungen und die beteiligten Rahmenbedingungen zu erkennen.

Problemlösungskompetenz

Problemlösungskompetenz bedeutet ein systematisches, analytisches Vorgehen bei der Entwicklung von Problemlösungen, beim Aufzeigen mehrerer Lösungsalternativen und bei der sachlich begründeten Gewichtung der Alternativen.

Kompetenz zur zielorientierten Steuerung

Kompetenz zur zielorientierten Steuerung beinhaltet, bei sich und bei anderen klare Ziele zu entwickeln, deren Umsetzung konsequent zu kontrollieren und ggf. rechtzeitig Korrektur- bzw. Unterstützungsmaßnahmen einzuleiten.

Organisationsfähigkeit

Organisationsfähigkeit bedeutet, durch klare Organisation, Planung und Prioritätensetzung die realistisch definierten Ziele systematisch zu erreichen.

► Soziale Kompetenz

Motivationsfähigkeit

Motivationsfähigkeit bedeutet, andere Personen durch Vorbild oder unterstützende Maßnahmen zu motivieren, ihre innere Aufgabenübernahme zu stärken (sie für die Aufgabe begeistern) und Leistungsbereitschaft zu stärken.

Kommunikationsfähigkeit

Kommunikationsfähigkeit bedeutet, die Hürde überwinden zu können, Dinge anzusprechen und auf der Basis einer sachlichen und emotionalen Analyse das Gehörte zu verstehen, nachzufragen, Gesprächsinhalte auszutauschen und auf den Punkt zu bringen.

Einfühlungsvermögen

Einfühlungsvermögen bedeutet, dass ein Mensch in der Lage ist, sich in andere Personen „hineinzudenken“. Dies beinhaltet einerseits das sachliche Hineindenken und andererseits das emotionale Mitfühlen.

Konfliktfähigkeit

Konfliktfähigkeit bedeutet das Erkennen von Konfliktsituationen, das aktive Ansprechen sowie die konstruktive Gestaltung von Konfliktlösungsprozessen.

► Persönliche Kompetenz

Verantwortungsbewusstsein

Verantwortungsbewusstsein beinhaltet eine klare und präzise Sicht der eigenen Zuständigkeiten, eine positive Bereitschaft, zu deren Umsetzung sowie zu dem eigenen und mitverantworteten Handeln und den Einschätzungen zu stehen und diese ggf. zu korrigieren.

Integrität

Unter Integrität ist zu verstehen, dass eine Person über ein adäquates Wertesystem verfügt und den Aspekten Loyalität und Gerechtigkeit Genüge leistet (Glaubwürdigkeit, Wahrhaftigkeit).

Netzwerk mit Zukunft

Integration, Förderung und Vernetzung von Nachwuchskräften

Text: Doreen Molnár



Steckbrief

- ▶ **Name:** Nachwuchskräfte Netzwerk
- ▶ **Träger:** Bundesministerium für Arbeit und Soziales
- ▶ **Zielgruppe:** neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- ▶ **Ziele:** Integration und Qualifizierung von potenziellen Fach- und Führungskräften

„Zusammenkommen ist ein Beginn, Zusammenbleiben ist ein Fortschritt, Zusammenarbeiten ist ein Erfolg.“ – Unter diesem Motto steht das Programm zur Nachwuchsförderung, das das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) seit 2005 erfolgreich als Baustein seiner Personal- und Organisationsentwicklung etablieren konnte. Ziel des Angebots ist es, für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Arbeitseinstieg zu erleichtern und sie frühzeitig für Fach- und Führungsaufgaben zu qualifizieren. Fähigkeiten wie bereichsübergreifendes Denken, kooperatives Arbeiten sowie das effektive Arbeiten in Teams und in abteilungsübergreifenden Strukturen werden dabei besonders gestärkt. Das Programm setzt dafür auf flankierende Fortbildungsmaßnahmen, auf Mentoringangebote, auf ein Alumni-Netzwerk und den intensiven Austausch zwischen allen Abteilungen. Mehr als 300 Mitarbeitende haben bisher teilgenommen. Das Ergebnis: ein zukunftsfähiges Netzwerk, von dem nicht nur die Nachwuchskräfte, sondern das gesamte Haus profitiert.

Zur Ausgangslage

Die Anforderungen, die unsere Gesellschaft an öffentliche Organisationen stellt, werden zunehmend komplexer, dynamischer und weniger kalkulierbar. Um auch in Zukunft erfolgreich auf gesellschaftliche Herausforderungen reagieren zu können, bedarf es einer innerbehördlichen Arbeitsweise, die nach innen hin auf die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit und nach außen hin auf die Vernetzung mit vielen unterschiedlichen Akteuren setzt. Stark vernetzte Systeme sind

jedoch viel weniger kontrollierbar als hierarchische, wie man sie aus der Vergangenheit kennt. Deshalb braucht es Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die nicht nur Fachkompetenz, sondern zusätzlich auch ein hohes Maß an Methoden-, Sozial- und Führungskompetenz mitbringen. Teamplayer statt Einzelkämpfer lautet die Devise: Kooperatives Arbeiten, tragfähiges Selbstmanagement und zielführende Kommunikation sind Schlüsselfähigkeiten, die Nachwuchskräfte heutzutage mitbringen sollten, die jedoch in Ausbildung und Studium oft nicht im Vordergrund stehen.

Nachwachskräfte gewinnen, halten und langfristig fördern

Das BMAS hat deshalb ein innovatives Programm der Nachwuchsförderung entwickelt, das bereits seit 2005 erfolgreich umgesetzt wird. Im Fokus stehen neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die die potenziellen Fach- und Führungskräfte von morgen sind und die bereits heute gewonnen, gehalten und langfristig gefördert werden. Das Konzept „Nachwuchsförderung“ hat dabei insbesondere zum Ziel,

- ▶ neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des gehobenen und höheren Dienstes in der beruflichen Startphase im BMAS zu unterstützen,
- ▶ Qualifizierungsmöglichkeiten zur Optimierung von Methoden-, Sozial- und später Führungskompetenzen anzubieten,
- ▶ Kontinuität in der Vernetzung und Förderung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sicherzustellen,
- ▶ soziale Netzwerke im BMAS abteilungsübergreifend aufzubauen, nachhaltig zu festigen und damit die zielorientierte Zusammenarbeit im BMAS zu stärken sowie
- ▶ ein Personalmarketinginstrument bereitzustellen, das die Attraktivität des BMAS als Arbeitgeber für potenzielle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhöht.

Fünf wesentliche Elemente sind Teil der „Nachwachskräfteförderung“ im BMAS:

1. ein Nachwuchskräfte Netzwerk, flankiert von einem Qualifizierungsprogramm,
2. ein Mentorensystem,
3. ein erweitertes Alumni-Netzwerk der ehemaligen Nachwuchskräfte,
4. Netzwerktreffen,
5. eine hausübergreifende Netzwerkbildung durch Projektarbeit und Öffnung einzelner Programmangebote für das Haus.

Schritt für Schritt zur erfolgreichen Nachwuchsförderung

1. Ein Nachwuchskräfte Netzwerk, flankiert von einem Qualifizierungsprogramm

Das Nachwuchskräfte Netzwerk läuft parallel zur fachlichen Einarbeitung der neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Mit der Teilnahme an einem Qualifizierungsprogramm, das auf einen Zeitraum von eineinhalb Jahren angelegt ist, wird ihnen die Integration in das BMAS erleichtert. Gleichzeitig wird ihre individuelle Entwicklung gefördert und die Möglichkeit für eine breite Vernetzung im BMAS gegeben.

Das Qualifizierungsprogramm besteht aus 15 Veranstaltungen mit Programminhalten, die auf ganz unterschiedlichen Ebenen ansetzen:

- ▶ auf der Personenebene: zur Erhöhung der Sozial- und Methodenkompetenz sowie zum Verständnis menschlicher Verhaltensweisen: Selbst- und Zeitmanagement, professionelles Präsentieren,
- ▶ auf der Gruppenebene: zur Förderung gruppeninterner Prozesse: Teamentwicklung, Konfliktmanagement,
- ▶ auf der Organisationsebene: zum Verständnis BMAS-spezifischer Ziele, Strukturen, Abläufe usw. sowie zur Förderung abteilungsübergreifender Zusammenarbeit: hausinterne Einführung, Dialog mit der Leitung, Informationsveranstaltungen zu hauspezifischen Themen, Projektarbeit,
- ▶ organisationsübergreifend: zum Kennenlernen anderer Organisationen: der Besuch nationaler Behörden (Kanzleramt, Bundesrat, Bundestag) oder BMAS-relevanter europäischer Institutionen mit Sitz in Brüssel oder Paris (z.B. Europäische Kommission, Ständige Vertretung der Bundesrepublik Deutschland, OECD, Europaparlament).

Hinzu kommen regelmäßige Stammtischtreffen, die ebenfalls eine wichtige Rolle dabei spielen, informelle Beziehungen zu stärken, Vertrauen zueinander aufzubauen und Erfahrungen auszutauschen. Die Organisation der Treffen übernehmen die Nachwuchskräfte selbst: So beginnt das Netzwerk, sich selbst zu organisieren.

2. Das Mentorensystem

Das Mentorensystem bietet Nachwuchskräften ein weiteres Unterstützungsangebot: Hier stehen erfahrenere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Ansprechpersonen außerhalb der Abteilung für Fragen zur Verfügung, informieren als „Insider“ auf kurzem Wege über die gelebte Ministeriumskultur und unterstützen bei Bedarf in schwierigen Situationen. Dabei helfen und beraten sie ihre Mentees in einer „Eins-zu-eins-Beziehung“. Die wichtigsten Kriterien für die Auswahl einer Mentorin oder eines Mentors sind dabei ausreichende Arbeitserfahrungen im BMAS und die erklärte Bereitschaft, Zeit und Wissen zur Verfügung zu stellen. Wichtig ist außerdem, dass Mentorin bzw. Mentor und Mentee zwar am gleichen Dienstsitz sind, jedoch aus unterschiedlichen Abteilungen kommen. Natürlich müssen auch die Mentorinnen und Mentoren in ihrer Arbeit ausreichend Unterstützung und Begleitung erfahren. Deshalb werden im Rahmen von Mentorenschulungen wesentliche Ziele und Ideen des Mentorings vermittelt, können Erfahrungen ausgetauscht und Coaching-Techniken vertieft werden.

3. Erweitertes Netzwerk für Alumni (die ehemaligen Nachwuchskräfte)

Nach der eineinhalbjährigen Einstiegsphase ist noch lange nicht Schluss. Die ehemaligen Nachwuchskräfte treffen sich weiterhin im Rahmen eines Alumni-Netzwerks.

4. Netzwerktreffen

Da die meisten Veranstaltungsangebote des Programms eher auf kleinere Teilnehmerzahlen ausgerichtet sind, werden seit 2008 einmal jährlich große Netzwerktreffen organisiert, in denen alle Nachwuchskräfte, Alumni, Mentorinnen und Mentoren zusammenkommen. Die Netzwerktreffen bieten die Möglichkeit, sich auszutauschen und das Netzwerk inhaltlich weiterzuentwickeln. Zudem bieten Outdoor-Aktivitäten Gelegenheit, um gemeinsam mit allen praktisch zu arbeiten. Dabei stehen Kreativität, Kommunikation, Zusammenarbeit und viel Spaß im Vordergrund. Die Treffen setzen im Haus ein Zeichen für die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit. Entstanden sind dabei z. B. Netzwerke in der unterschiedlich-

ten Ausführung (Netzwerktürme, Netzwerkkugel, Netzwerkdach). Zum Abend münden alle Netzwerktreffen in eine Netzwerkparty.

5. Hausübergreifende Netzwerkbildung

Die Nachwuchsförderung ist eingebettet in den ganz normalen Arbeitsalltag des BMAS, denn Ziel ist es nicht, Parallelstrukturen aufzubauen, sondern den Netzwerkgedanken in das gesamte Haus – über Abteilungen und Hierarchieebenen hinweg – hineinzutragen. Zurückblickend konnten Netzwerkmitglieder mit anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Hauses einige abteilungsübergreifende Projekte umsetzen, so zum Beispiel die Organisation einer Jahresabschlussparty, die Entwicklung eines Konzeptes zur Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder die Neugestaltung des Internetauftritts des BMAS als attraktiver Arbeitgeber (Inhalte, Kurzvideos). Zudem wurden Seminarreihen zu Themen wie Moderations- und EU-Verhandlungstechniken oder Projektmanagement sowie Führung und Zusammenarbeit angeboten, die auch den Mitarbeitenden offenstanden, die nicht die Möglichkeit hatten, von dem Nachwuchskräfte-Netzwerk zu profitieren. Inzwischen werden solche Seminare in Inhouse-Schulungen für das gesamte Haus angeboten, sind also nicht mehr nur Bestandteil der Nachwuchsförderung.

Umsetzung mithilfe vieler Akteure

Nachwuchskräfte- und Alumni-Netzwerk, Mentorensystem und Projektarbeit werden durch die Zentralabteilung des BMAS organisiert. Federführend in der konzeptionellen Planung ist die Personalentwicklung des BMAS. Die Durchführung der Seminare wird durch externe Trainerinnen und Trainer unterstützt. Basis dafür sind Seminarkonzepte, die mit der Personalentwicklung gemeinsam erarbeitet wurden und eine Verzahnung der einzelnen Seminare sicherstellen.

„ Durch das Nachwuchs-
kräftenetzwerk hatte ich
einen tollen Start im BMAS.
Ich profitiere heute noch von
den vielen gewonnenen Kon-
takten und den Fortbildungen.
Ich habe den Eindruck, dass
diese Netzwerkkultur auch
von den Alumni im BMAS
weiter gelebt wird.

Mitglied des Nachwuchskräfte-
netzwerks



Zum Erfolgsrezept des Nachwuchskräftenetzwerks gehört aber auch die aktive Einbindung aller Teilnehmenden, das Netzwerk und die Angebote mit auszugestalten. Feedbackbögen helfen dabei, die Qualität der Seminare zu bewerten und Anregungen zu erhalten. Die jährlichen Netzwerktreffen bieten Möglichkeiten der Bilanzierung und der strukturellen und inhaltlichen Weiterentwicklung von Netzwerk und Angeboten. Diese gelebte Feedbackkultur ist ein Grund dafür, dass sich das Nachwuchskräftenetzwerk innerhalb des gesamten Hauses einer breiten Akzeptanz und Beliebtheit erfreut.

Eine neue Kultur des Miteinanders

Gute Führung und Zusammenarbeit lassen sich nicht verordnen, sie sind Ergebnis eines gemeinsamen Entwicklungsprozesses. Das Nachwuchskräftenetzwerk lebt das vor, was sich viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter laut internen Mitarbeiterbefragungen wünschen: eine stärkere abteilungsübergreifende Zusammenarbeit. Denn diese hilft, über bestehende Hierarchien und Teams hinweg den Austausch zu intensivieren, den Informationsfluss zu verbessern und die Verbundenheit zwischen Kolleginnen und Kollegen zu stärken. Nachwuchskräfte und Alumni nutzen das Netzwerk, um Kontakte im Haus aufzubauen, Informationen auf dem kleinen Dienstweg auszutauschen und um sich gegenseitig zu unterstützen. Dabei sind Vertrauen und das Prinzip der Gegenseitigkeit zentrale Ressourcen, die das Netzwerk zusammenhalten. Nachwuchskräfte und Alumni sind sehr gut in der Lage, Vertrauen aufzubauen, abteilungsübergreifend zu kooperieren, in Netzwerken zusammenzuarbeiten. Diese neue Form des Arbeitens hat Vorbildcharakter für das BMAS insgesamt.



Ansprechperson für Rückfragen

► **Anne Rüschkamp**, BMAS, Personalentwicklung,
anne.rueschkamp@bmas.bund.de

Vom Nachwuchswissenschaftler zum Senior Scientist

Fachkarrieren auch im öffentlichen Dienst

Text: Dr. Volker Wölfel



Steckbrief

- ▶ **Name:** Fachkarriere als „Senior Scientist“
- ▶ **Träger:** Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
- ▶ **Zielgruppe:** wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- ▶ **Ziel:** fachliche Exzellenz sichern

Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) ist eine Bundeseinrichtung mit Forschungs- und Entwicklungsaufgaben (Ressortforschungseinrichtung) im Geschäftsbereich des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales. Sie beschäftigt insgesamt 700 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Rund ein Drittel sind Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler mit unterschiedlichen fachlichen Schwerpunkten. Bis vor wenigen Jahren boten sich den wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wenig fachliche Aufstiegsmöglichkeiten innerhalb der BAuA. Das hat sich mit der Möglichkeit einer Fachkarriere als „Senior Scientist“ geändert.

Für Beschäftigte mit abgeschlossener wissenschaftlicher Hochschulbildung ohne umfangreiche Berufserfahrung beginnt der berufliche Einstieg in der BAuA in der Regel als wissenschaftliche Mitarbeiterin oder wissenschaftlicher Mitarbeiter unter Eingruppierung in der Entgeltgruppe E 13 TVöD im befristeten oder unbefristeten Beschäftigungsverhältnis. Beschäftigten, die durch weitgehend selbstständige und verantwortliche Bearbeitung bedeutender Aufgaben die Leitung interner Arbeits- oder Projektgruppen oder die

Mitarbeit in wichtigen Fachgremien oder Projektverbänden ihre entsprechende Qualifikation unter Beweis gestellt haben, können solche Tätigkeiten in höherem Umfang (Entgeltgruppe E 14) übertragen werden. Eine Änderung ihrer Funktionsbezeichnung ist damit nicht verbunden. Damit endete in der Regel der fachlich orientierte Karriereweg in der BAuA, da ein weiterer Aufstieg nur durch die Übernahme von Führungs- und Managementaufgaben möglich war.

von Diplomarbeiten und Promotionen (möglichst in der Rolle als Zweitgutachterin bzw. Zweitgutachter der kooperierenden Hochschule),

- ▶ umfassende wissenschaftliche Politikberatung zu aktuellen Fragestellungen,
- ▶ Übernahme herausgehobener Positionen in nationalen Fachgremien, insbesondere der Vorschriften- und Regelsetzung,
- ▶ Mitarbeit in internationalen Gremien, z. B. in Expertengruppen der EU, Normungsgremien, WHO- oder OECD-Arbeitsgruppen,
- ▶ Publizieren in für das Themengebiet relevanten, möglichst internationalen Fachzeitschriften,
- ▶ Akquirieren und Durchführen nationaler und europäischer Drittmittelprojekte,
- ▶ Übernahme von Lehrverpflichtungen,
- ▶ Repräsentanz der BAuA auf internationalen Fachkongressen.

Anreize schaffen

Senior Scientists bei der BAuA übernehmen Verantwortung für wichtige Themenfelder. Ziel ist deshalb ihre Verbeamtung mit der Möglichkeit der Beförderung in die Besoldungsgruppe A15. Auch die Rahmenbedingungen und die Ausstattung sollen der Bedeutung ihrer Funktion Rechnung tragen. Senior Scientists sind mit höheren Handlungs- und Entscheidungsspielräumen im jeweiligen Themenfeld ausgestattet und können spezifische Maßnahmen zur Weiterentwicklung ihrer Aufgaben in Anspruch nehmen, insbesondere zur Vernetzung innerhalb und außerhalb der BAuA.

Zur Vergrößerung der Kompetenzen im Themenfeld und zur Stärkung des wissenschaftsbasierten Austausches tragen bei:

- ▶ Nutzung zeitlicher Ressourcen für die persönliche wissenschaftliche Qualifizierung und Tätigkeit (z. B. Habilitation, Publikations- und/oder Lehrtätigkeit),
- ▶ Mitgliedschaft im erweiterten Führungskreis der BAuA mit der Möglichkeit, zur strategischen Weiterentwicklung der Einrichtung unmittelbar beizutragen,
- ▶ Möglichkeit der Teilnahme an wissenschaftlichen Austauschprogrammen mit Partner-

instituten sowie an internationalen Fachkongressen.

Wie wird man Senior Scientist in der BAuA?

Die Bestellung der Senior Scientists erfolgt in einem mehrstufigen Verfahren, das alle zwei bis drei Jahre durchgeführt wird. Der Start des Verfahrens wird intern bekannt gegeben. Die Beteiligung ist auf zwei Wegen möglich:

1. Fachbereichsleitung benennt Bewerberin oder Bewerber

Die Identifikation und Entwicklung von Talenten ist – auch im wissenschaftlichen Bereich – eine wichtige Aufgabe der einzelnen Fachbereiche und dort der Fachbereichs- und Gruppenleitungen. Durch die langjährige Zusammenarbeit mit den wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sind sie in der Lage, deren Potenzial zur Übernahme der Aufgaben eines Senior Scientists einzuschätzen. Auch muss es den Führungskräften in den Fachbereichen möglich sein, Beschäftigte zu ermutigen, den Weg einer Fachkarriere einzuschlagen und sie dabei zu fördern. Daher können die Fachbereichsleitungen Bewerberinnen und Bewerber mit deren Einverständnis benennen.

2. Eigene Bewerbung

Neben der Benennung durch die Fachbereichsleitung ist als zweiter Zugangsweg die eigene Bewerbung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern möglich, die mit dem von ihnen bearbeiteten Themengebiet die Position eines Senior Scientists anstreben.

Für den weiteren Entscheidungsprozess arbeiten die Bewerberinnen und Bewerber eine schriftliche Unterlage aus, in der sie ihre Motivation und ihre Befähigung darstellen. Die Unterlagen sollen einen aussagekräftigen Einblick in das zu bearbeitende Themenfeld ermöglichen und darüber hinaus die Reputation der potenziellen Senior Scientists verdeutlichen:

- ▶ langjährige wissenschaftliche oder wissenschaftsbasierte Tätigkeit in der BAuA oder in vergleichbaren Einrichtungen in einem komplexen Themengebiet oder einer fachlichen Disziplin mit hoher Bedeutung für die BAuA,
- ▶ Entwicklung einer Perspektive für die weitere Bearbeitung des Themas in der BAuA,
- ▶ ausgewiesene Fähigkeit, neue Themenfelder zu erschließen,
- ▶ hohe Reputation bei themenspezifisch relevanten Zielgruppen (Wissenschaft, Politik und/oder Fachöffentlichkeit),
- ▶ hervorragende nationale und internationale Vernetzung,
- ▶ renommierte Publikationen,
- ▶ eingeladene Beiträge zu Fachveranstaltungen,
- ▶ Mitgliedschaft in relevanten Ausschüssen, Arbeitsgruppen und/oder Projektbeiräten,

- ▶ ausgewiesene erfolgreiche und verantwortungsvolle Bearbeitung eigener wissenschaftsbasierter Projekte und Betreuung extramuraler Projekte,
- ▶ ausgeprägte Fähigkeiten im Projekt- und Prozessmanagement,
- ▶ möglichst Auslandsaufenthalt oder Abordnung in ein Ministerium.

Die Entscheidung über die Bestellung zum Senior Scientist erfolgt durch die Präsidentin der BAuA nach vorheriger Beratung der eingereichten Bewerbungsunterlagen im Führungsgremium. Gleichstellungsbeauftragte, Schwerbehindertenvertretung und Personalrat werden entsprechend den rechtlichen Regelungen in den verschiedenen Phasen des Verfahrens einbezogen. Bei der erstmaligen Durchführung des Verfahrens im Jahr 2011 wurden sechs Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler in das Verfahren einbezogen, von denen drei zur bzw. zum Senior Scientist ernannt wurden. Im Jahr 2014 ist die erneute Durchführung des Verfahrens vorgesehen.



Ansprechperson für Rückfragen

- ▶ **Dr. Volker Wölfel,**
Zentralbereichsleiter der BAuA,
woelfel.volker@baua.bund.de

Strukturierter Wissens- und Erfahrungstransfer

Text: Markus Schweikert



Steckbrief

- ▶ **Name:** Wissens- und Erfahrungstransfer
- ▶ **Träger:** Innenministerium Baden-Württemberg, Landespolizeipräsidentium, Stuttgart
- ▶ **Zielgruppe:** Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Polizei Baden-Württemberg, die in absehbarer Zeit in den Ruhestand treten, sowie ihre Nachfolgerinnen und Nachfolger
- ▶ **Ziele:** ressourcenschonende und qualitätssichernde Übertragung vorhandenen Wissens und vorhandener Erfahrungen auf die nächste Generation

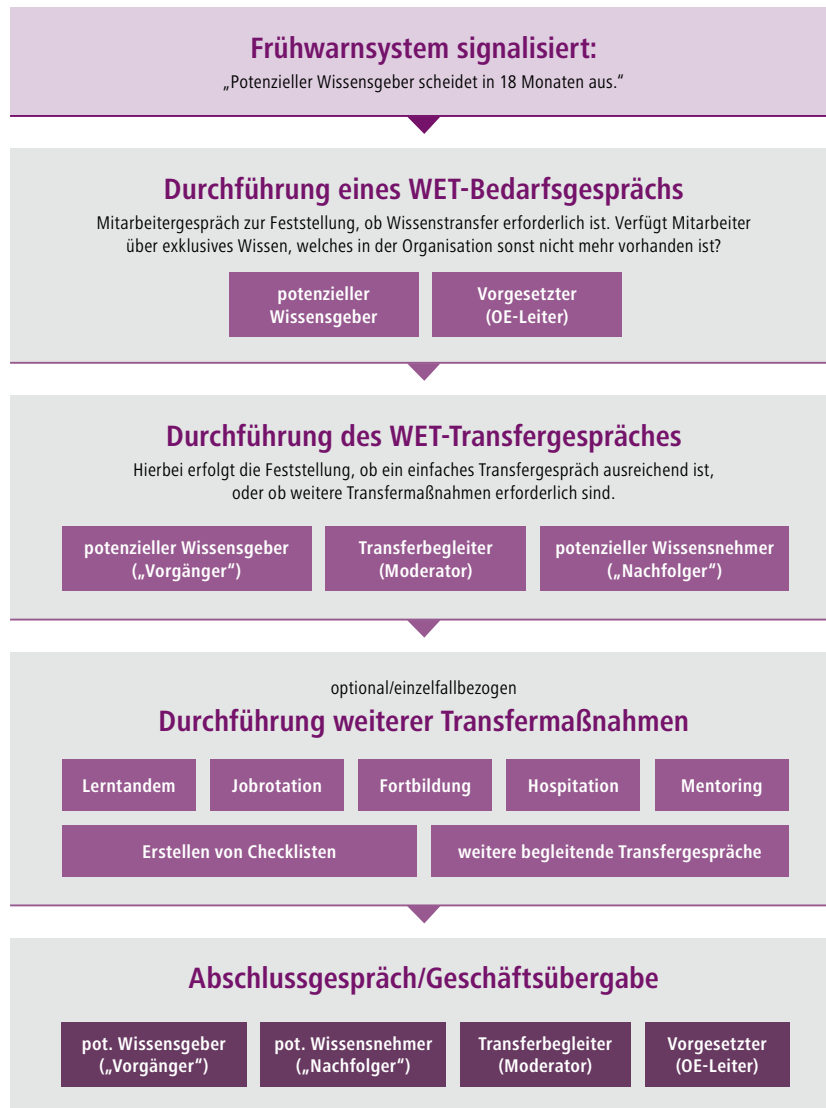
Der demografische Wandel stellt nicht nur Unternehmen, sondern gerade auch den öffentlichen Dienst vor große Herausforderungen. Insbesondere die hohe Zahl an Ruhestandseintritten in den kommenden Jahren erfordert bei der Polizei Baden-Württemberg ein Umdenken und konkrete Überlegungen, wie dem damit drohenden Wissens- und Erfahrungsverlust gezielt begegnet werden kann. Hierzu wurde unter Leitung des Inspektors der Polizei Baden-Württemberg eine Projektgruppe „Wissens- und Erfahrungstransfer“ eingerichtet, die einen Stufenprozess und Methoden erarbeitet hat, mit denen sich vorhandenes Wissen und Erfahrungen bei der sogenannten Wissensgeberin oder dem Wissensgeber rechtzeitig abrufen und sichern lassen. Anschließend soll dieses Wissen wieder in die Arbeitsprozesse eingespeist und an nachfolgende Generationen, die sogenannten Wissensnehmerinnen und -nehmer, weitergegeben werden.

Zeit zu handeln! – Die Ausgangslage

Bis 2025 treten in der Polizei Baden-Württembergs über 12.000 Polizeivollzugsbeamtinnen und -beamte in den Ruhestand. Das sind rund 50 Prozent der gesamten Belegschaft im Polizeivollzug. Bereits mit Beginn der Pensionierungswelle ab 2015 droht damit der Verlust von wertvollem Fach- und vor allem Erfahrungswissen. Ziel der Projektgruppe war es, zeitnah pragma-

tische Handlungsempfehlungen zu erstellen, um den Wissensverlust möglichst gering zu halten. Deshalb hat die Projektgruppe die Demografieexpertinnen und -experten der Ludwig-Maximilians-Universität München sowie Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler des Fraunhofer-Instituts Magdeburg eingebunden. Nach einem erfolgreichen Pilotlauf in mehreren Dienststellen wurde die Konzeption im April 2012 landesweit für die Polizei umgesetzt.

Stufenkonzept des Wissens- und Erfahrungstransfers



Quelle: Die Polizei-Zeitschrift Baden-Württemberg – DPZ, Ausgabe 4/2011, S. 29.

„In fünf Schritten zum Erfolg!“ – Der Transferprozess in Baden-Württemberg

Schritt 1 – Das Frühwarnsystem

Basis der in der Abbildung dargestellten Stufenkonzeption ist ein EDV-gestütztes Frühwarnsystem. Mit diesem System steht der Personalverwaltung einer Dienststelle ein Instrument zur Verfügung, das alle planmäßigen Zuruhesetzungen anzeigen kann, die in absehbarer Zeit bevorstehen. Dargestellt werden sie mithilfe einer Ampelfunktion:

- **Rot:** Ruhestandseintritt in weniger als 12 Monaten
- **Gelb:** Ruhestandseintritt zwischen 12 und 18 Monaten

- **Grün:** Ruhestandseintritt später als 18 Monate

Abhängig von der Funktion einer Person kann es bereits 18 Monate vor der planmäßigen Pensionierung notwendig sein, mit ersten wissenssichernden Maßnahmen zu beginnen. Einzelne „Job-Familien“ machen es aufgrund ihrer Stellung innerhalb der Organisationen oder der notwendigen Qualifizierung erforderlich, bereits Jahre im Voraus Nachfolgeplanungen und Maßnahmen für den Wissens- und Erfahrungstransfer (WET) einzuleiten. Das Frühwarnsystem bietet verschiedene Darstellungs- und Auswertemöglichkeiten, denen verschiedene Rollen und damit verbundene Rechte zugeordnet sind, die in einem Datenschutzkonzept geregelt sind.

Schritt 2 – Das WET-Bedarfsgespräch

Wenn das Frühwarnsystem auf den bevorstehenden Ruhestand einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters hinweist, ist in jedem Einzelfall zu prüfen, ob besonderes Wissen oder Erfahrungen für die Organisation verloren gehen.

Zur Ermittlung dieser „transferwürdigen“ Wissens- und Erfahrungswerte dient das „WET-Bedarfsgespräch“. Dieses Gespräch ist grundsätzlich von der Leitung der Organisationseinheit zu führen, in der die potenzielle Wissensgeberin oder der Wissensgeber tätig ist. Bei Bedarf kann die oder der direkte Vorgesetzte an dem Gespräch teilnehmen. Die Gesprächsführung basiert auf dem bei der Polizei bereits praktizierten Mitarbeitergespräch.

Für das WET-Bedarfsgespräch wurden hilfreiche Informations-Tools entwickelt (z. B. eine Muster-Einladung für die wissensgebende Person). Diese Hilfsmittel vermitteln der jeweiligen Leitung wichtige Informationen zum WET-Konzept und erleichtern die zielgerichtete Gesprächsführung. Dem WET-Bedarfsgespräch kommt eine große Bedeutung im WET-Gesamtprozess zu, denn hier wird über den Start für weitere Maßnahmen bzw. die Beendigung des WET-Prozesses entschieden.

Das WET-Bedarfsgespräch wird zu gegebener Zeit mit jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter geführt. Dadurch ist gewährleistet, dass allen uneingeschränkt die gleiche Wertschätzung durch ein persönliches Gespräch mit der Leitung zuteilwird. Kommt die Leitung im Rahmen des Bedarfsgesprächs zu dem Ergebnis, dass ein Wissens- und Erfahrungstransfer erforderlich ist, gibt sie dies an die Personalverwaltung der Dienststelle weiter. Darüber hinaus fragt die Leitung die Bereitschaft ab, ob die Wissensgeberin oder der Wissensgeber möglicherweise nach ihrer bzw. seiner Zuruhesetzung weiterhin als Ansprechpartnerin oder Ansprechpartner zur Verfügung steht.

Schritt 3 – Das WET-Transfergespräch

Die speziell geschulte WET-Moderatorin oder der WET-Moderator nimmt zunächst Kontakt mit der

Leitung der Organisationseinheit der bzw. des scheidenden Mitarbeitenden auf. Gemeinsam stimmen sie den Auftragsumfang ab. Der Leitung steht es frei, sich beim Wissenstransfer auf bestimmte Aufgabenbereiche zu beschränken bzw. das Aufgabengebiet „aufzusplitten“.

Im günstigsten Fall steht die Nachfolge, also die wissensnehmende Person, bereits fest. So kann das WET-Transfergespräch, das von der Moderation begleitet wird, direkt zwischen der wissensgebenden Person und der wissensnehmenden Person erfolgen. Ist die Nachfolgefrage noch ungeklärt, findet das Gespräch zwischen der wissensgebenden Person und der Moderation statt. Der Dokumentationsaufwand ist dabei ungleich höher.

Ziel des WET-Transfergesprächs ist die strukturierte Aufbereitung des vorhandenen Wissens und der erfolgskritischen Erfahrungen. Darüber hinaus sollte das Transfergespräch eine Einschätzung der Aufgaben, Kompetenzen und Kontakte der wissensgebenden Person ergeben. Für die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung des WET-Transfergesprächs wurden entsprechende Tools entwickelt.

Die Dokumentation des Gesprächs erfolgt in der Regel in Form einer Wissenskarte. In Vorbereitung auf das Transfergespräch wird mithilfe der Mindmap-Methode (auf Papier oder mit dem Mindmanager-Programm) eine Wissenskarte erstellt, auf der die wichtigsten Informationen strukturiert und übersichtlich dargestellt werden. Die Wissenskarte stellt eine wertvolle Stütze für die nachfolgende Person dar. Je nach „Transferumfang“ genügt ein Transfergespräch zur Erhebung und Übermittlung der Wissens- und Erfahrungswerte.

Schritt 4 – Erstellen eines Transferplans und Transfermaßnahmen

Die WET-Moderation fertigt einen Transferplan an, wenn sich im Rahmen des Transfergesprächs der Bedarf für weitere Zusammenkünfte oder zusätzliche Transfermaßnahmen ergibt. In diesem Plan werden die konkreten Maßnahmen zusammengestellt, die zur Bewerkstelligung ei-

Drei Fragen an Anja Köhler

Moderatorin für den Wissens- und Erfahrungstransfer

Warum ist der Wissens- und Erfahrungstransfer so wichtig?

Der Wissens- und Erfahrungstransfer wurde so konzipiert, dass ein Mitarbeiter, der ein neues Aufgabenfeld von einem anderen Mitarbeiter übernimmt, in möglichst kurzer Zeit auf diese Aufgabe vorbereitet werden kann. Durch die zielgerichteten WET-Maßnahmen bleiben der Organisation vermeidbar lange Überlappungszeiten erspart. Der Mitarbeiter selbst wird nicht mehr „ins kalte Wasser“ geworfen, was sich positiv auf die Professionalität der gesamten Organisation auswirkt. Vor dem Hintergrund des immer wichtiger werdenden verantwortungsvollen Umgangs mit personellen Ressourcen gewinnt WET somit zunehmend an Bedeutung.

Wie sind Ihre Erfahrungen mit der Methode?

Insbesondere im Zusammenhang mit der Umsetzung der Polizeireform und den damit verbundenen Aufgabenverlagerungen haben wir den WET über den ursprünglichen Ansatz der „Pensionierungsfälle“ hinaus als wertvolles Instrument erkannt. Den Rückmeldungen zufolge geben vor allem das strukturierte Vorgehen und die Festschreibung personeller und terminlicher Verbindlichkeiten im Rahmen des Transferplans der nachfolgenden Person eine hohe Sicherheit.

Was würden Sie Kritikern antworten?

Probieren Sie es aus und bilden Sie sich dann ein Urteil. Der Satz: „Wir haben jahrelang ohne WET gelebt, da ging das auch!“ ist keine gute Begründung – zumal für mich zwischen „Das ging bisher auch“ und „Das geht gut“ ein großer Unterschied liegt.

nes Wissenstransfers erforderlich sind. Im engen Kontakt mit der Leitung der Organisationseinheit erfolgen die Abstimmung der empfohlenen Maßnahmen sowie die Festlegung zeitlicher und personeller Verbindlichkeiten.

Nachfolgende Maßnahmen eignen sich zum Wissens- und Erfahrungstransfer und können Bestandteil eines Transferplans sein:

- ▶ Mentoring
- ▶ Hospitation/Jobrotation
- ▶ Tandem
- ▶ Fortbildung durch Seminarteilnahme
- ▶ Fortbildung durch Selbststudium
- ▶ Aktenstudium
- ▶ Durchführung weiterer Transfergespräche
- ▶ Einführungsgespräche/Kontaktaufbau
- ▶ Technische Einweisung/Übungen
- ▶ Dokumentation von Abläufen/Prozessbeschreibungen

- ▶ Erstellen von Checklisten
- ▶ Dokumentation von Verfahrensbeispielen

Schritt 5 – Abschlussgespräch, Geschäftsübergabe und Evaluation

Aufgabe der WET-Moderation ist es, die Einhaltung der im Transferplan festgelegten Verbindlichkeiten bis zum Abschlussgespräch bzw. der Geschäftsübergabe zu gewährleisten. Ziel des Abschlussgesprächs ist es, mit allen Beteiligten die erfolgreiche Durchführung der im Transferplan festgelegten Maßnahmen zu überprüfen, um eventuelle Unsicherheiten oder Lücken beseitigen zu können.

Sobald der Transferplan vollständig umgesetzt und der WET-Prozess durch die Geschäftsübergabe oder ein Abschlussgespräch offiziell beendet wurde, erfolgt eine Befragung aller am WET-Prozess Beteiligten. Von Interesse ist, inwieweit die zur Anwendung gekommenen Maßnahmen geeignet sind, einen strukturierten, wirkungsvollen und ressourcenschonenden Wissenstransfer zu gewährleisten. Diese Informationen dienen der Erfolgskontrolle und ermöglichen im Einzelfall die Nachsteuerung.



Ansprechperson für Rückfragen

▶ Markus Schweikert M.A.,

Referent für Aus- und Fortbildung,
Markus.Schweikert@im.bwl.de

Sofern Interesse an den im Text genannten Informations-Tools besteht, können Sie sich gerne an Herrn Schweikert wenden.

Erfahrungen mit der Wissensstafette bei Fach- und Führungskräftewechsel

Text: Ralph Lange



Steckbrief

- ▶ **Name:** Wissensstafette
- ▶ **Träger:** Bundesministerium für Arbeit und Soziales
- ▶ **Zielgruppe:** Fach- und Führungskräfte
- ▶ **Ziel:** erfolgreiche Weitergabe des relevanten impliziten/Erfahrungswissens bei Personalwechsel

Verlässt eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter die Behörde oder wechselt in eine andere Organisationseinheit, besteht die Gefahr, dass wertvolles implizites Wissen unwiderruflich verloren geht. Um dieses Wissen zu erhalten, müssen Sie einen reibungslosen Wissenstransfer sicherstellen. Es gibt eine Reihe von Instrumenten und Methoden, die wertvolles Wissen bewahren, Kontinuität sicherstellen und Nachfolgerinnen bzw. Nachfolgern den Einstieg erleichtern. In nachfolgend beschriebenem Pilotprojekt des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales erfahren Sie beispielhaft, wie Sie Fach- und Führungskräfte optimal auf einen Personalwechsel vorbereiten können, wie sich Einarbeitungszeiten verkürzen lassen, wie sich wertvolles implizites Wissen sichern und übertragen lässt und wie Erfahrungswissen systematisiert werden kann.

Die Wissensstafette beim BMAS

Beim Stellenwechsel geht viel Wissen verloren. Meist können Beschäftigte, die ihren Arbeitsplatz wechseln, ihr Erfahrungswissen (implizites Wissen) nur unzureichend an die Nachfolgerin bzw. den Nachfolger weitergeben. Im Rahmen eines Pilotprojekts testete das BMAS 2013 die Wissensstafette, ein in der Industrie bereits erfolgreich eingesetztes Instrument. Anlass war ein Personalwechsel in einem Referat der Zentralab-

teilung des BMAS. Die Wissensgeberin hatte als Fachexpertin den Bereich maßgeblich aufgebaut und eine Vielzahl neuer Konzepte eingeführt. Ihre Nachfolgerin – aus einer Fachabteilung – wechselte in einen ihr unbekanntem Bereich. Mithilfe der Wissensstafette konnte die Nachfolgerin in kurzer Zeit einen groben Überblick über alle Aufgaben, ihren zeitlichen Umfang und die Erfahrungen mit diesen Aufgaben gewinnen und alle ihre Fragen klären.

Implizites Wissen: Was ist das?

Durch jahrelange alltägliche Erfahrungen lernen wir vieles, worüber wir uns gar nicht bewusst sind. Denn aus Erfahrungen ziehen wir unbewusst Schlüsse, aus denen sich Handlungsmuster ergeben. Weil diese Prozesse automatisiert erfolgen, haben wir Schwierigkeiten, diese Muster zu formulieren und sie anderen verständlich zu machen. Wir alle verfügen über Wissen, das wir auf den ersten Blick nicht als Wissen bezeichnen würden. Wir wissen, wie wir mit Kolleginnen und Kollegen und Nachbarbereichen umgehen, wie wir morgens durch die Rushhour kommen und wen wir fragen müssen, um etwas „auf dem kleinen Dienstweg“ zu klären. Kurz: Man kennt sich aus – in seinem Fachgebiet, in seinem Umfeld. Dieses implizite Wissen an andere zu vermitteln, braucht Zeit, weil wir es im Kopf nicht an einer bestimmten Stelle „abgelegt“ haben. Vieles schätzen wir auch als nicht relevant ein und erklären es deshalb erst gar nicht jemand anderem.

Was passiert beim Personalwechsel?

Beim Personalwechsel verlässt mit der bzw. dem Mitarbeitenden auch ihr bzw. sein implizites/Erfahrungswissen die Organisationseinheit. Für die Beteiligten ist das deutlich spürbar: Abläufe funktionieren nicht wie gewohnt – das Team muss sich neu einspielen. Es gibt Regeln, an die sich alle halten, die aber nirgendwo festgehalten sind. So kommen Prozesse ins Stocken, es passieren Fehler und man muss Sachverhalte lange klären. Die vielfach etablierte Willkommensmappe ist zwar ein guter Anfang, greift aber zu kurz. Nachfolgerinnen und Nachfolger brauchen trotzdem viel Zeit, um Abläufe, Personen und ungeschriebene Gesetze ihres neuen Umfelds einschätzen zu können.

Die Hürden für den Wissenstransfer

Doch warum ist die Weitergabe eigener Erfahrungen bei einem Stellenwechsel überhaupt so schwierig? Die Gründe sind vielfältig:

- ▶ **Implizites Wissen gilt als nicht übertragbar.** „Jede bzw. jeder muss ihre bzw. seine eigenen Erfahrungen machen.“– Diese weitverbreitete Meinung verhindert, dass Nachfolgerinnen und Nachfolger intensiv eingearbeitet werden. Zudem haben Mitarbeitende oft selbst den Anspruch, es alleine zu schaffen.

- ▶ **Das Wissen ist nicht bewusst.** Wissensgeberinnen und Wissensgeber sind sich der Bedeutung ihrer Erfahrungen nicht bewusst. Ihr Erfahrungswissen ist ein blinder Fleck.
- ▶ **Das Wissen ist zu speziell.** Menschen mit viel Fachwissen und Erfahrung sind häufig überfordert, ihre Kenntnisse – in allen Details – einem Neuling zu vermitteln.
- ▶ **Vieles bleibt unausgesprochen.** Vermutungen oder vage Erfahrungen sind eine wichtige Informationsquelle, müssen aber gezielt erfragt werden, weil Wissensgeberinnen und Wissensgeber sie sonst leicht unter den Tisch fallen lassen.
- ▶ **Führungskräfte sind nicht im Boot.** Wissenstransfer braucht Führungsimpulse und Spielregeln. Mit einer Wissensstafette lässt sich dieser Prozess gut anstoßen. Sie ist ein geeignetes Instrument, um sich die Welt des impliziten Wissens zu erschließen.

Wer einen Verantwortungsbereich seit Jahren im Griff hat, kann die Fülle an Alltagswissen, über das sie oder er verfügt, selbst kaum strukturieren. Sie oder er weiß nicht, welche Details weniger wichtig und welche entscheidend sind. Auch flüchtiges Wissen, etwa Sonderregelungen für Krankheitsfälle, fällt oft unter den Tisch. Doch all diese Kenntnisse sind für eine Nachfolgerin oder einen Nachfolger wichtig, um schnell und erfolgreich die neue Aufgabe angehen zu können. Die Wissensstafette versucht durch die systematische Befragung der Vorgängerin oder des Vorgängers und der Nachfolgerin oder des Nachfolgers, dieses implizite Wissen wieder bewusst zu machen. Externe Interviewerinnen oder Interviewer bereiten das Erfahrungswissen durch gezielte Fragen auf und gestalten eine schnelle und effektive Übergabe.

Vorbereitung: Wie erkenne ich das relevante Wissen?

Damit das wirklich relevante Wissen vermittelt wird, sind einige Aspekte zu klären, u. a.:

- ▶ Was ist das relevante Wissen für die Stelle und was sind ihre Herausforderungen?
- ▶ Welche Erfahrungen sollen vertieft werden – und wenn ja, in welcher Tiefe? Welche brauchen hingegen nur erwähnt zu werden?

- ▶ Wenn Nachfolgerinnen oder Nachfolger noch nicht bekannt sind: Wie können die Erfahrungen nach Prioritäten sortiert werden? Und wie kann man die Vollständigkeitsfalle vermeiden?
- ▶ Sind der Zeitpunkt und Ort für den Wissenstransfer angemessen? (Die Reflexion über das Gesagte sowie die Offenheit und das Vertrauen zwischen den Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern bedürfen einer ungestörten, möglichst angenehmen Atmosphäre.)
- ▶ Welche Haltung haben die Vorgesetzten zur Wissensstafette? Soll auf einen bestimmten Aspekt ein Fokus gelegt werden?

Um diese Punkte im Blick zu halten, braucht es erfahrene Interviewerinnen und Interviewer, die mit der Zielgruppe auf Augenhöhe arbeiten und keine eigenen inhaltlichen Interessen verfolgen. Daher empfiehlt es sich, für die Durchführung der Wissensstafette externe Unterstützung zu nutzen.

Wie läuft die Wissensstafette praktisch?

Bei dem Piloten „Wissensstafette“ im BMAS übergab die Vorgängerin ihren Aufgabenbereich der Personalentwicklung, den sie neu aufgebaut und sieben Jahre verantwortet hatte, an ihre Nachfolgerin. Die Nachfolgerin stammte aus einer fachfremden Abteilung, war aber an den Aufgaben in der Personalentwicklung schon länger interessiert. Unterstützt wurde diese Übergabe durch die externe Beratung faktor4 Talent- und Wissensmanagement. Die direkte Führungskraft für den zu übergebenden Aufgabenbereich sowie das Organisationsreferat begleiteten punktuell das Pilotprojekt.

Der Wissenstransfer erfolgt in drei Schritten:

Schritt 1 – Befragung der Wissensgeberin oder des Wissensgebers

Ziel der Befragung ist es, die Fülle des impliziten Wissens ans Licht zu bringen. Durch strukturiertes Fragen macht die Interviewerin bzw. der Interviewer dieses Erfahrungswissen bewusst, bewertet seine Relevanz und fasst das Ergebnis in einer

Mindmap zusammen. Dies ist Basis für das spätere Übergabegespräch. Dabei werden folgende Punkte besprochen:

- ▶ **Beschreibung der eigenen Rolle:** Wenn Arbeitsbereiche neu aufgebaut werden, werden Rollen neu definiert. Über diese Entwicklung informiert zu sein und sie nachvollziehen zu können, ist ein wichtiger Orientierungsanker für die Nachfolgerin oder den Nachfolger.
- ▶ **Wichtigste Aufgaben und Tätigkeiten (Überblick, zeitliche Prioritäten):** Über die Jahre verschieben sich natürlich Aufgabenbereiche und Prioritäten, z.B. von strategischen und konzeptionellen Aufgaben zur Umsetzungsbegleitung.
- ▶ **Kurze Beschreibung der jeweiligen Tätigkeiten:** Allein die Kurzbeschreibungen der verschiedenen Aufgaben und Tätigkeitsinhalte bieten eine sehr gute Übersicht über das Tätigkeitsprofil für die Nachfolgerin oder den Nachfolger und damit wichtige Anhaltspunkte für weitere Fragen.
- ▶ **Die wichtigsten Prozesse, Vorgehensweisen, Erkenntnisse, Tipps, mögliche Fallen:** Die Wissensgeberin hatte viele neue Konzepte der Personalentwicklung eingeführt. Da es weder sinnvoll noch machbar erschien, alle Projekte in der notwendigen Tiefe zu besprechen, beschränkten sich die Interviewpartnerinnen und Interviewpartner auf die wichtigsten und auch für die nahe Zukunft relevanten Themen. Für die Beschreibung fehlender Projekte diente das Vorgehen als Blaupause.
- ▶ **Die wesentlichen Gremien, Meetings, Ansprechpersonen:** Die Namen, Daten und Fakten werden ergänzt durch wichtige Erfahrungen aus der Zusammenarbeit. Dieser Punkt stellte sich beim Pilotprojekt als die wichtigste Informationsquelle für die Nachfolgerin heraus!

Schritt 2 – Befragung der Wissensnehmerin oder des Wissensnehmers

In diesem Gespräch geht es um die Erwartungen der Wissensnehmerin oder des Wissensnehmers und um Fragen, die an die Vorgängerin oder den Vorgänger zu stellen sind. Deshalb klärten die Verantwortlichen zunächst, welche Themen im Übergabegespräch von der Wissens-

nehmerin angesprochen werden sollten; daraus ergab sich der Fragenkatalog. Durch das Sortieren aller Gedanken zum neuen Aufgabenbereich konnte die Wissensnehmerin viele Aspekte formulieren, die sonst unausgesprochen geblieben wären, zum Beispiel Fragen nach der Handhabung interner Absprachen oder nach kulturellen Aspekten.

Schritt 3 – Die moderierte Wissensübergabe

Die Interviewerin bzw. der Interviewer moderiert auch das Übergabegespräch. Ziel des Gesprächs ist, das Wissen der Wissensgeberin oder des Wissensgebers mit den Erwartungen und den Fragen der Wissensnehmerin oder des Wissensnehmers abzugleichen. In diesem Fall waren die Fragen fast deckungsgleich mit den Themen. So konnten die Beteiligten die Aspekte der Wissensgeber-Mindmap Schritt für Schritt durchgehen.

Die Moderatorin bzw. der Moderator stellte sicher, dass die wichtigsten Themen inklusive kritischer Punkte thematisiert, alle neuen Aspekte festgehalten, die richtigen Prioritäten gesetzt und konkrete nächste Schritte vereinbart wurden.

Fazit: Im Ergebnis des Pilotprojekts waren alle Beteiligten überrascht, dass eine derartige Stoffmenge in so kurzer Zeit auf angemessene Art und Weise besprochen werden konnte. Es war gelungen, der Wissensnehmerin in einem für sie fachfremden Gebiet einen umfassenden Einblick sowohl in die Historie und Anforderungen des Aufgabenbereichs als auch in die Gepflogenheiten des Umfelds zu geben.

Ob und wie die Wissensstafette systematisch ins BMAS integriert werden kann, wird derzeit geprüft. Auch in anderen Bereichen des öffentlichen Dienstes, zum Beispiel im Bundesministeri-

um für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, ist vorgesehen, die Wissensstafette als Instrument für einen effektiven Wissenstransfer zu testen.

Die Vorteile der Wissensstafette auf einen Blick

Eine Wissensstafette:

- ▶ findet mit überschaubarem zeitlichen Aufwand für alle Beteiligten statt,
- ▶ erfasst das Erfahrungswissen von Fach- und Führungskräften und hilft, dieses lückenlos zu übergeben,
- ▶ intensiviert, beschleunigt und strukturiert den Übergabeprozess,
- ▶ führt Nachfolgerinnen und Nachfolger effektiv in ihre Aufgabe ein,
- ▶ bedarf vonseiten der Beteiligten keiner Vorbereitung.

Vielfältige Anwendungsmöglichkeiten

Wissensstafetten sind geeignet bei mehreren Wissensgeberinnen und Wissensgebern und/oder mehreren Wissensnehmerinnen und Wissensnehmern, so zum Beispiel bei der Übertragung von Aufgaben an ein anderes Team oder bei der Zusammenfassung mehrerer Aufgabenbereiche in eine neue Position.


Tipps und Tricks

- ▶ Planen Sie, wenn möglich, Überschneidungszeiten beim Personalwechsel ein und planen Sie diese, wie die Einarbeitungszeiten, mit Sorgfalt.
- ▶ Schaffen Sie einen verbindlichen Rahmen für die Übergabe und den Austausch.
- ▶ Vergeben Sie Standardthemen und Checklisten und benennen Sie gegebenenfalls eine Expertin oder einen Experten, die den Übergabeprozess im Auge behält.
- ▶ Berücksichtigen Sie neben fachlichem Wissen auch kulturelle Aspekte.
- ▶ Moderieren Sie den Übergang mittels externer Unterstützung. Der Blick von außen gibt neue Einsichten.

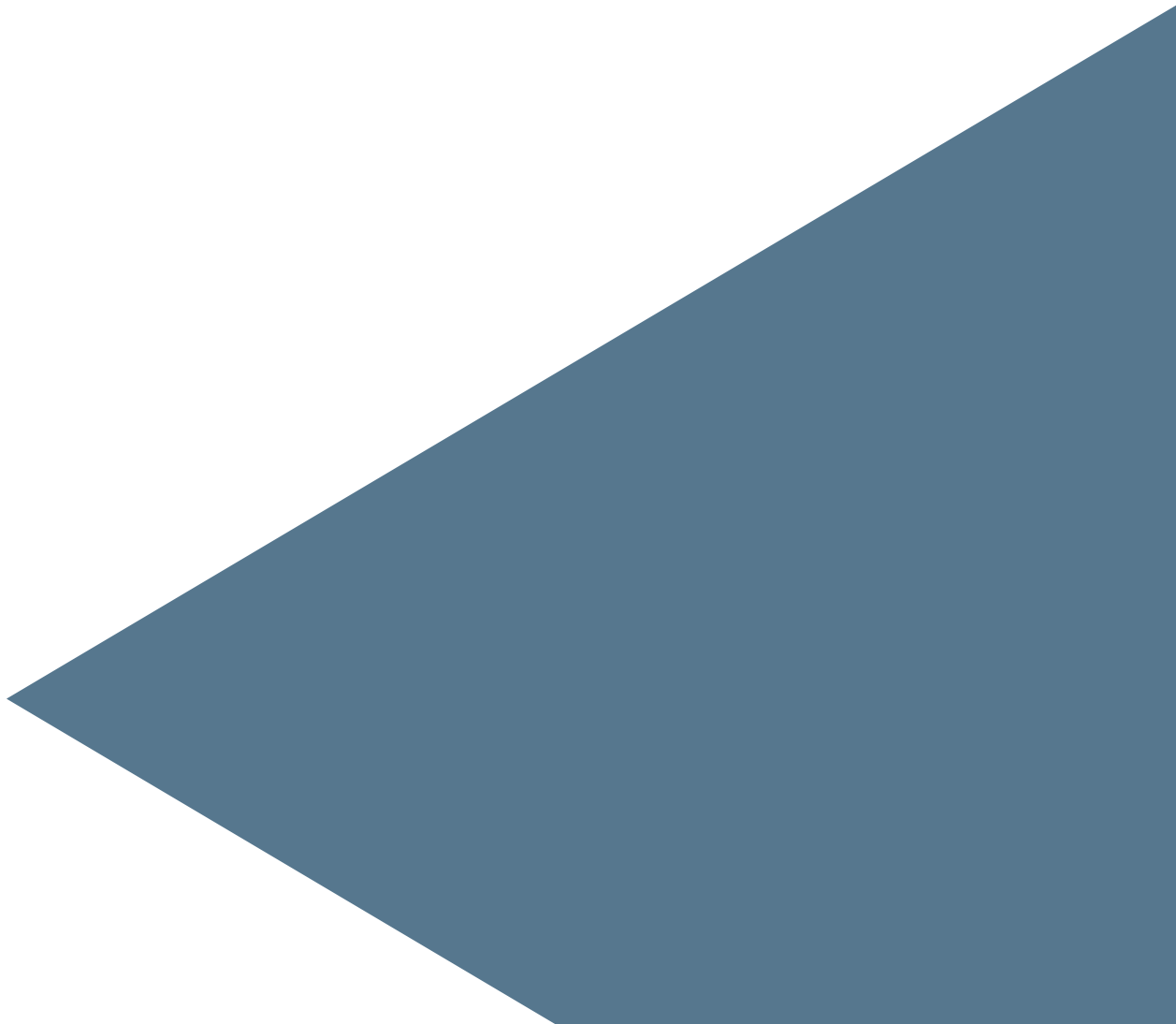


Ansprechpersonen für Rückfragen

- ▶ **Anne Rüschkamp**, BMAS, Personalentwicklung,
anne.rueschkamp@bmas.bund.de
- ▶ **Ralph Lange**, faktor4 Talent- und Wissensmanagement,
rlange@faktor4-beratung.de



**Ausblick und
weiterführende
Informationen**

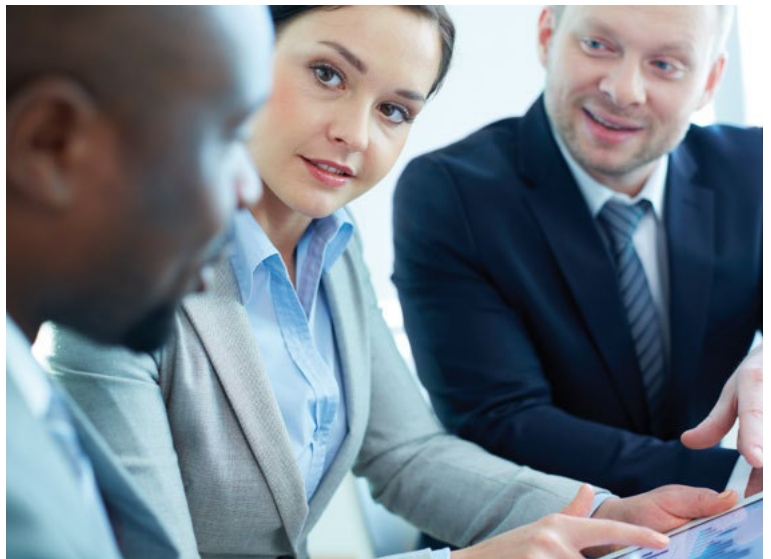


Zukunftsorientierte Personalpolitik: Schluss- folgerungen und Ausblick

Die Initiative Neue Qualität der Arbeit leistet mit dem vorliegenden Praxisreport einen Beitrag für die öffentliche Verwaltung. Damit liegt eine komprimierte Darstellung von personalpolitischen Trends, Herausforderungen, Entwicklungsperspektiven und erfolgreichen Praxisbeispielen entlang der zentralen personalpolitischen Themen Personalführung, Chancengleichheit & Diversity, Gesundheit sowie Wissen & Kompetenz vor.

Die Herausforderungen auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene sind dabei vergleichbar. Demografischer Wandel, Haushaltskonsolidierung sowie die Attraktivität der öffentlichen Verwaltung als Arbeitgeber stehen an vorderster Stelle der zukünftigen Herausforderungen. Im Hinblick auf deren erfolgreiche Bewältigung kommt neben der technologiegestützten Modernisierung sowie einer verstärkten Zusammenarbeit der Gebietskörperschaften vor allem der Modernisierung des Personalmanagements eine Schlüsselrolle zu (Hertie School of Governance: Zukunftspanel Staat & Verwaltung, 2013). Diese Ansatzpunkte lassen sich vergleichbar in kommunalen, Landes- und Bundesverwaltungen finden, sodass ähnliche Gestaltungsansätze gefragt sind.

Für öffentliche Verwaltungen ist es ebenso wie für Unternehmen entscheidend, welche Konsequenzen sie aus den aktuellen Herausforderungen und Entwicklungen ziehen und wie sie in den kommenden Jahren den Wandel gestalten werden. Neben der Fürsorgepflicht des Dienstherrn geht es nicht zuletzt auch darum, in Zukunft moderne Dienstleistungen für die Bürgerinnen und Bürger bereitzustellen und dabei auf „Gute Arbeitsbedingungen“ als wesentlichen Erfolgsfaktor zu setzen.



In jedem Fall sind es die Beschäftigten, die mit ihrer Kompetenz und Leistungsfähigkeit die Stärke und Handlungsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung jeden Tag aufs Neue unter Beweis stellen müssen. Eine mitarbeiterorientierte Personalpolitik ist somit ein wesentlicher Schlüssel, um die Arbeitsplätze in den Behörden zukunftsgerichtet auszugestalten und zugleich die Attraktivität der Verwaltung als Arbeitgeber zu fördern. Zudem braucht es die richtigen Rahmenbedingungen sowie bei Bedarf eine Anpassung von Organisationsstrukturen und Abläufen. Flache Hierarchien, mehr Team- und Projektarbeit, ganzheitliche Aufgabenzusammenhänge, Ergebnisverantwortung, stärker bürgerorientierte Strukturen sowie Prozessoptimierungen können dafür wichtige Stellschrauben sein.

Der Praxisreport zeigt beispielhaft auf, wie Gute Arbeit in der öffentlichen Verwaltung aussehen kann. Verantwortliche aus Bundes-, Landes- und

Kommunalverwaltungen erhalten konkrete Anregungen, wie sie die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf den Feldern Gesundheit, Identifikation, Erhalt der fachlichen Kompetenz, Motivation und Arbeitsbedingungen erhalten bzw. fördern und gleichzeitig die Attraktivität sowie Leistungsfähigkeit ihrer Verwaltungen als Arbeitgeber sicherstellen können. Die Praxisbeispiele verdeutlichen, wie sich die zentralen personalpolitischen Themen mit Leben füllen lassen. Auch wenn die Beispiele jeweils separate Lösungsansätze für einzelne Handlungsfelder darstellen, sollte ein ganzheitlicher Ansatz nicht aus dem Blick gelassen werden. Empfohlen wird ein Gestaltungsprozess, der alle vier Themenfelder einschließt, der zur Kultur des Hauses passt und von den Verantwortlichen der Bundes-, Landes- und Kommunalverwaltungen getragen und unterstützt wird. So lässt sich eine mitarbeiterorientierte und zukunftsgerichtete Ausgestaltung der Organisations- und Verwaltungskultur langfristig als Organisationsentwicklung verankern.

Unter dem Dach der Initiative Neue Qualität der Arbeit können sich die zentralen Akteure der öffentlichen Verwaltung zu Ansätzen einer modernen Personalpolitik austauschen, Instrumente und Handlungshilfen der Initiative sukzessive an die Bedarfe der öffentlichen Verwaltung anpassen sowie als Vordenkerinnen und Vordenker die Zukunft der Arbeit in der öffentlichen Verwal-

tung aktiv gestalten. Dabei bleibt ihre aktive Rolle bei der Gestaltung der zukünftigen Arbeit auf ihren jeweiligen Verwaltungsebenen unberührt. Es gilt eher, einen konstruktiven und an der Praxis orientierten Austausch zu ermöglichen. Wo sich sonst Interessenlagen mitunter konträr gegenüberstehen, bietet die Initiative als unabhängiges Netzwerk die Möglichkeit, konkrete und tragfähige Lösungen zu entwickeln.

Es ist zu wünschen, dass die in dem Praxisreport aufgezeigten Handlungsfelder sowie die von der Initiative Neue Qualität der Arbeit dargestellten Angebote Initiator und Motor verschiedenster Aktivitäten und Kooperationen werden, die Wissenstransfer und Erfahrungsaustausch ermöglichen, Inspiration für die öffentliche Verwaltung bieten und eine gemeinsame Gestaltung der zukünftigen Arbeit fördern, um die Zukunfts- und Leistungsfähigkeit der Verwaltung auch angesichts der anstehenden Herausforderungen sicherzustellen.

Literatur- und Webtipps

Einführung

-
- ▶ **Demografie und Personalentwicklung im öffentlichen Dienst (2012):** Der Bericht bietet beispielhaft einen Aufriss von schon bestehenden Maßnahmen, innovativen Projekten und Denkprozessen im öffentlichen Dienst zum Thema. (Bericht der Länder-Bund-Arbeitsgruppe Zukunft Personal – ZuP – des Unterausschusses „Personal und öffentliches Dienstrecht“ des Arbeitskreises VI „Organisation, öffentliches Dienstrecht und Personal“ der Ständigen Konferenz der Innenminister und -senatoren der Länder)
-
- ▶ **Demografiesensibles Personalmanagement in der Bundesverwaltung. Empfehlungen, Gestaltung, Altersstrukturanalyse, Ausgestaltung einer lebensphasenorientierten Personalpolitik (2012):** Das Projekt der Bundesregierung aus dem Regierungsprogramm „Vernetzte und transparente Verwaltung“ hatte das Ziel, ein Personalmanagementkonzept zu entwickeln, das die Folgen des demografischen Wandels berücksichtigt und darauf reagiert. Ergebnis des Projekts sind Handlungshilfen, die Maßnahmen beinhalten, die zum einen die Beschäftigungsfähigkeit des Personals stärken und die Attraktivität des öffentlichen Dienstes erhöhen sollen. (Bundesministerium des Innern & Bundesagentur für Arbeit)
-
- ▶ **Der demografische Wandel in Kommunalverwaltungen: Strategische Ausrichtung und Handlungsansätze des Personalmanagements (2010):** Der Bericht gibt Empfehlungen zu den strategischen Zielen, zu den zu entwickelnden Maßnahmen und zu den wesentlichen methodischen Schritten. Darüber hinaus zeigt er anhand von Beispielen auf, welche Ansätze in den Kommunalverwaltungen bereits bestehen. (Bericht der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) Nr. 3/2010)
-
- ▶ **Finanzpolitische Entwicklungstendenzen und Perspektiven des Öffentlichen Dienstes in Deutschland (2012):** Die Studie zeigt auf, welche Folgen für die Beschäftigungsbedingungen mit dem massiven Stellenabbau seit der Wiedervereinigung verbunden sind. Neben der Altersstruktur der Beschäftigten werden die Einstellungsbedarfe in den kommenden Jahren und Optionen für deren Finanzierung untersucht. (Hans-Böckler-Stiftung / Dieter Vesper, IMK Study Nr. 25/2012)
www.boeckler.de
-
- ▶ **Jedes Alter zählt (2013):** Zum ersten Demografiegipfel am 4. Oktober 2012 haben Arbeitsgruppen zu neun Themenschwerpunkten der Demografiestrategie der Bundesregierung ihre Arbeit aufgenommen. Auf dem zweiten Demografiegipfel der Bundesregierung am 14. Mai 2013 stellten die neun Arbeitsgruppen ihre Ergebnisberichte vor. Die Gipfelbroschüre „Jedes Alter zählt“ fasst die Ergebnisberichte aller Arbeitsgruppen zusammen. www.demografie-portal.de
-
- ▶ **Verwaltung innovativ:** Zahlreiche Informationen rund um das Thema Verwaltungsmodernisierung bietet die Website der Bundesregierung. www.verwaltung-innovativ.de

Personalführung

- ▶ **Bürgerbeteiligung bei kommunalen Vorhaben und in der Stadtentwicklung (2013):** Die Dokumentation will über das Aufzeigen der rechtlichen Möglichkeiten von Bürgerbeteiligungen hinaus auch praxisnahe Hinweise geben, mit wem, wann und wie am besten und am zielführendsten zu kommunizieren ist. (Dokumentation des Deutschen Städte- und Gemeindebundes Nr. 117)

- ▶ **Fachkräfte sichern – Personalführung (2013):** Die Handlungsempfehlung zur Personalführung zeigt Wege auf, Führung so gestalten zu können, dass sie den Ansprüchen einer vielfältigen Belegschaft gerecht wird. Ausgehend von einer grundlegenden Bestandsaufnahme von Führungsstrukturen und -problemen werden wichtige Handlungsfelder einer modernen und demografiegerechten Personalführung vertieft. (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie)

- ▶ **Forum Gute Führung (2012):** Das Förderprojekt „Forum Gute Führung“ setzt sich mit der Frage auseinander, wie gute Personalführung in Zukunft aussehen wird. Im Rahmen des Projektes wurde eine Multiperspektiven-Studie durchgeführt, die einen deutlichen Wandel im Führungsverständnis aufzeigt. www.forum-gute-fuehrung.de

- ▶ **Führungskräfteentwicklung in der Landkreisverwaltung (2013):** Die Handreichung erläutert Grundbegriffe der Führungskräfteentwicklung und enthält Empfehlungen sowie gute Beispiele, die bei der Erstellung eines Konzepts zur Führungskräfteentwicklung für die Landkreisverwaltung Hilfestellung bieten. (Schriften des Deutschen Landkreistages, Band 107)

- ▶ **Mobiles Arbeiten in der Bundesverwaltung (2012):** Das Grundlagenpapier definiert Teilnahmevoraussetzungen und enthält Vorschläge für die Zusammenarbeit mit den Interessenvertretungen zum Beispiel in Form von Dienstvereinbarungen (Bundesministerium des Innern: Ausschuss für Organisationsfragen). www.intranet.bund.de

- ▶ **Kein Stress mit dem Stress: Lösungen und Tipps für gesundes Führen im öffentlichen Dienst (2013):** Der Praxisordner – herausgegeben von der Initiative Neue Qualität der Arbeit in Zusammenarbeit mit dem BMI, BMAS, der Unfallkasse des Bundes sowie dem BKK Dachverband – enthält eine Reihe von Arbeitshilfen und Praxisbeispielen für Führungskräfte und Organisationen, um die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten zu sichern. Kurzlink: <http://tinyurl.com/Sammelordner>

- ▶ **Städtepartnerschaften – Instrument der „kommunalen Außenpolitik“ der Städte und Gemeinden (2011):** Diese Dokumentation befasst sich mit den europäischen und internationalen Städtepartnerschaften. (Dokumentation des Deutschen Städte- und Gemeindebundes Nr. 104)

- ▶ **Zur Ausbildungssituation in den Landkreisen (2012):** Die Handreichung bietet allen Landkreisen, die sich eine Verbesserung der Ausbildungssituation zum Ziel gesetzt haben, Anregungen und Best-Practice-Beispiele. (Schriften des Deutschen Landkreistages, Band 103)

Chancengleichheit & Diversity

- ▶ **Ältere Menschen mit Migrationshintergrund als Handlungsfeld für Kommunen (2009):** Die Veröffentlichung dokumentiert eine Tagung, auf der die Kommunen für die Personengruppe der älteren Migrantinnen und Migranten weiter sensibilisiert werden sollten. Anhand von guten Beispielen aus den Städten wurden Wege aufgezeigt, wie angesichts der demografischen Veränderung und der steigenden Zahl von älteren Menschen mit Migrationshintergrund spezifische Angebote und passgenaue Konzepte entwickelt werden können. Die Tagungsdokumentation fasst Wortbeiträge und Ergebnisse zusammen. (Arbeitshilfe des Deutschen Städtetages)

- ▶ **Arbeitgeber Kommune: Erfolgsfaktor Familienfreundlichkeit (2009):** Der Bericht gibt Handlungsempfehlungen zur Umsetzung einer Strategie „familienfreundlicher Arbeitgeber“. (Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) Nr. 3/2009)

- ▶ **Beteiligungskultur in der integrierten Stadtentwicklung (2013):** Das Positionspapier konzentriert sich auf die Rahmenbedingungen und Chancen der Weiterentwicklung einer umfassenden kommunalen Beteiligungskultur jenseits einzelner Modellprojekte. (Arbeitshilfe des Deutschen Städtetages)

- ▶ **Chancengleichheit und Inklusion – Diversity Management in öffentlichen Verwaltungen und Einrichtungen (2014):** Die Broschüre gibt Impulse für die Alltagspraxis in öffentlichen Verwaltungen und Einrichtungen auf ihrem Weg zu vielfältigen, offenen und inklusiven Institutionen. (Charta der Vielfalt)

- ▶ **Charta der Vielfalt:** Die Initiative Charta der Vielfalt will die Anerkennung, Wertschätzung und Einbeziehung von Vielfalt in der Arbeitskultur in Deutschland voranbringen. www.charta-der-vielfalt.de

- ▶ **Demografiefeste Personalverwaltung (2012):** Die Ausgangslage des kommunalen Personalmanagements ist zunehmend geprägt durch den demografischen Wandel. Wie Städte und Gemeinden damit umgehen, kann über die Zukunftsfähigkeit der Verwaltung entscheiden. (Dokumentation des Deutschen Städte- und Gemeindebundes Nr. 112)

- ▶ **Der Umgang mit Vielfalt in der Berliner Verwaltung – eine Bestandsaufnahme (2011):** Das Projekt „ViVe – Vielfalt in der Verwaltung“ wird in enger Kooperation mit der Landesstelle für Gleichbehandlung – gegen Diskriminierung (LADS) durchgeführt und in Zusammenarbeit mit den Berliner Bezirken Lichtenberg, Pankow und Tempelhof-Schöneberg realisiert. In einer Bestandsaufnahme werden die Aktivitäten der Bezirksverwaltungen in Bezug auf den Umgang mit Vielfalt zusammengestellt. (Hrsg. Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales, Landesstelle für Gleichbehandlung gegen Diskriminierung)

► **Einsam an der Spitze: Frauen in Führungspositionen im öffentlichen Sektor (2012):** Die Studie beleuchtet die Topetagen des öffentlichen Sektors und wo besonders wenig Frauen beschäftigt sind und was Gründe dafür sind. (Friedrich-Ebert-Stiftung)

► **Familienfreundlichkeit ist (auch) Wirtschaftsförderung (2013):** Die guten Beispiele in dieser Broschüre zeigen, wie Familienfreundlichkeit in Kommunen funktionieren kann, wie Investoren und Unternehmen sich von den Vorteilen familienfreundlicher Standorte überzeugen lassen und welche Angebote dabei helfen, Fach- und Führungskräfte mit Familie zu gewinnen. (Schriften des Deutschen Landkreistages, Band 109)

► **Gender Mainstreaming. Beispiele aus den Kommunen zur Gleichstellung (2012):** Die Veröffentlichung bietet eine breite Auswahl von Beispielen, wie Gleichstellung gelingen kann und gute Wege beschritten werden können, die Grundsätze der Gleichstellung in den unterschiedlichen Bereichen der Kommunen zu verankern und die Potenziale der Frauen zu nutzen. (Arbeitshilfe des Deutschen Städtetages)

► **Interkulturelle Öffnung in der Landkreisverwaltung (2014):** Die Handreichung zeichnet Stand und Perspektiven von Integration im ländlichen Raum nach. Es werden wichtige Schlüsselbegriffe wie „interkulturelle Öffnung“, „interkulturelle Kompetenz“ sowie „Willkommens- und Anerkennungskultur“ näher dargelegt. Zudem werden einige Handlungsfelder und Instrumente im Einzelnen erörtert, die sich in der Praxis für die interkulturelle Öffnung der Landkreisverwaltung als besonders wichtig herausgestellt haben. (Schriften des Deutschen Landkreistages, Band 116)

► **Interkulturelles Personalmanagement (2011):** Ein interkulturelles Personalmanagement ist Teil eines kommunalen Personalmanagements. Dieser Bericht konzentriert sich auf die besonders relevanten Handlungsfelder des interkulturellen Personalmanagements. (Bericht der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) Nr. 2/2012)

► **Kommunales Personalmarketing (2013):** Der Bericht zeigt, wie Kommunalverwaltungen ein professionelles Personalmarketing am besten aufsetzen. (Bericht der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) Nr. 6/2013)

► **Konferenz „Städte l(i)eben Vielfalt. Vielfalt – Teilhabe – Zusammenhalt: Was bedeutet Willkommenskultur wirklich?“ (2013):** Die Veröffentlichung dokumentiert die Konferenz, auf der theoretische und praktische Aspekte der interkulturellen Öffnung und der Etablierung einer Willkommens- und Anerkennungskultur sowie konkrete Beispiele und Projekte aus verschiedenen Städten diskutiert und vorgestellt wurden. (Arbeitshilfe des Deutschen Städtetages)

► **Land der demografischen Chancen (2013):** Das Bundesministerium für Bildung und Forschung hat im Rahmen des Wissenschaftsjahres 2013 den Ideenwettbewerb „Land der demografischen Chancen“ initiiert. Daraus entstanden ist der Demografie-Atlas, der bei der RWTH Aachen bestellt werden kann: stefan.schroeder@ima-zlw-ifu.rwth-aachen.de

-
- ▶ **Landkreise integrieren Migranten. Gute Beispiele aus der Praxis (2008):** Die Broschüre vermittelt einen Eindruck von der Vielfalt und Reichweite der ergriffenen Integrationsmaßnahmen. (Schriften des Deutschen Landkreistages, Band 52)
-
- ▶ **Ratgeber für Menschen mit Behinderung (2013):** Der Ratgeber erscheint jährlich und gibt umfassend Auskunft über alle Leistungen und Hilfestellungen, auf die Menschen mit Behinderung Anspruch haben, von der Vorsorge und Früherkennung über die Schul- und Berufsausbildung und Berufsförderung bis zu steuerlichen Erleichterungen und den entsprechenden Gesetzestexten. (Bundesministerium für Arbeit und Soziales)
-
- ▶ **Städte und Gemeinden gestalten den demografischen Wandel (2013):** Die Dokumentation stellt zahlreiche Beispiele zur Gestaltung des demografischen Wandels in Städten und Gemeinden dar. (Dokumentation des Deutschen Städte- und Gemeindebundes Nr. 116)
-
- ▶ **Vereinbarkeit von Familie und Beruf in der Kreisverwaltung (2010):** Das Papier bietet wichtige Anregungen und Best-Practice-Beispiele im Themenfeld „Vereinbarkeit von Familie und Beruf in der Kreisverwaltung“. (Schriften des Deutschen Landkreistages, Band 91)
-
- ▶ **Vielfalt nutzen: Diversity Management in der öffentlichen Verwaltung – Vorschläge aus der Praxis, Schwerpunkt ethnische Herkunft und Nationalität:** Diese Broschüre konzentriert sich auf Anregungen, wie der öffentliche Dienst die Potenziale von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unterschiedlicher ethnischer Herkunft nutzen kann, um die Qualität der Verwaltungsarbeit zu erhöhen und einen wichtigen Beitrag zur Modernisierung der Gesellschaft zu leisten. (Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration)
-
- ▶ **Von Integration zu Vielfalt – Kommunale Diversitätspolitik in der Praxis (2013):** Die Publikation bietet eine kurze Einführung in Theorie und Instrumente des Diversitätsmanagements, aber auch potenzielle Hindernisse und Erfolgsfaktoren werden anhand von Beispielen aus der Praxis im In- und Ausland veranschaulicht. (Fritz-Erler-Forum Baden-Württemberg)
-
- ▶ **Zur Ausbildungssituation in den Landkreisen (2012):** Die Handreichung ist ein Angebot an alle Landkreise, die sich eine Verbesserung der Ausbildungssituation zum Ziel gesetzt haben und nach Anregungen und Best-Practice-Beispielen suchen. (Schriften des Deutschen Landkreistages, Band 103)
-
- ▶ **Zusammenarbeiten – Inklusion in Unternehmen und Institutionen (2013):** Dieser Leitfaden hilft bei der Erstellung eines eigenen Aktionsplans und gibt viele praktische Tipps von der Rekrutierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bis zur Schaffung barrierefreier Arbeitsplätze. (Bundesministerium für Arbeit und Soziales)
-

Gesundheit

-
- ▶ **Betriebliches Gesundheitsmanagement – in 6 Schritten zum Erfolg (2009):** Björn Wegner. Unfallkasse des Bundes. www.uk-bund.de
-
- ▶ **Eckpunkte für ein Rahmenkonzept zur Weiterentwicklung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements in der Bundesverwaltung (2014):** Dem Konzeptpapier liegt das bereits erfolgreich erprobte 6-Schritte-Modell der Unfallkasse des Bundes zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement zugrunde. Es enthält auch eine Checkliste, mit der Behörden ganz einfach ihren derzeitigen Stand im Gesundheitsmanagement überprüfen können. Sie erfahren so auch, wo noch Verbesserungsbedarf besteht und wo ihre Strategie noch Lücken aufweist. (Bundesministerium des Innern). www.bmi.bund.de
-
- ▶ **Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie:** Die Bundesregierung hat sich mit Ländern, Unfallversicherungsträgern sowie in Abstimmung mit den Sozialpartnern auf eine Stärkung der psychischen Gesundheit, eine Verbesserung der Organisation des betrieblichen Arbeitsschutzes sowie auf eine Verringerung von arbeitsbedingten Gesundheitsgefährdungen und Erkrankungen im Muskel-Skelett-Bereich als gemeinsame Ziele für die GDA-Periode 2013–2018 verständigt. Unternehmen, Behörden und Beschäftigte werden damit, auch anhand zahlreicher Praxisbeispiele, beim Erkennen, Bewältigen und Vorbeugen von arbeitsbedingten psychischen Erkrankungen unterstützt. www.gda-portal.de
-
- ▶ **Gemeinsame Initiative zur Förderung des Gesundheitsmanagements in der Bundesverwaltung (2009):** Mit der Initiative bekräftigen das BMI, der DGB und der dbb ihr gemeinsames Ziel, das Gesundheitsmanagement in der Bundesverwaltung weiter zu fördern und zu verbessern. (Bundesministerium des Innern, Deutscher Gewerkschaftsbund und dbb beamtenbund und tarifunion)
-
- ▶ **Gesundheitsmanagement in der Kreisverwaltung (2011):** Die Handreichung bietet Anregungen und Best-Practice-Beispiele für den Aufbau eines Gesundheitsmanagements in der Kreisverwaltung. (Schriften des Deutschen Landkreistages, Band 90)
-
- ▶ **Resilienz: Kompetenz der Zukunft. Balance halten zwischen Leistung und Gesundheit (2014):** Die Autoren Sylvia Kéré Wellensiek und Joachim Galuska – spezialisiert auf das Gebiet der Resilienz – liefern eine detaillierte Zustandsbeschreibung sowie einen differenzierten, praxisorientierten Blick nach vorne. Sie gehen ein auf die Fragen: Wo stehen wir? Und was können wir tun – als einzelner Mensch, aus wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Perspektive? (Weinheim: Beltz)
-
- ▶ **Resilienz-Training für Führende: So stärken Sie Ihre Widerstandskraft und die Ihrer Mitarbeiter (2012):** Das Buch widmet sich konsequent dem Gedanken, Widrigkeiten und Herausforderungen nicht zu umgehen, sondern sie zu meistern und an ihnen zu wachsen. Sylvia Kéré Wellensiek stellt zehn – in der Praxis bewährte – Trainingsschritte vor, wie Führungskräfte Resilienz in ihrem Umgang mit Mitarbeitenden, Kolleginnen und Kollegen, Vorgesetzten sowie Kundinnen und Kunden direkt anwenden können. (Weinheim: Beltz)
-

- ▶ **Schutz und Stärkung der Gesundheit bei psychischer Belastung (2012):** Die Bundesregierung hat sich mit Ländern, Unfallversicherungsträgern und in Abstimmung mit den Sozialpartnern auf eine Stärkung der psychischen Gesundheit, eine Verbesserung der Organisation des betrieblichen Arbeitsschutzes sowie auf eine Verringerung von arbeitsbedingten Gesundheitsgefährdungen und Erkrankungen im Muskel-Skelett-Bereich als gemeinsame Ziele für die GDA-Periode 2013–2018 verständigt. (Gemeinsame Arbeitsschutzstrategie – GDA)

Wissen & Kompetenz

- ▶ **DAQkommunal – Demografieaktive Qualifizierung in Kommunen und Kreisen:** Im Gemeinschaftsprojekt „DAQkommunal – Demografieaktive Qualifizierung in Kommunen und Kreisen“ entwickeln die Kommunen Aachen, Oldenburg, Wiesbaden und der Rheinisch-Bergische Kreis ein strategisches Weiterbildungs- und Qualifizierungskonzept – unter Berücksichtigung der jeweiligen kommunenspezifischen Verwaltungsstrategie, der Entwicklung der kommunalen Aufgaben vor Ort sowie des zukünftigen quantitativen und qualitativen Personalbedarfs. Ziel ist ein transferfähiges Instrumentarium, mit dem die strategische Personalarbeit auf kommunaler Ebene nicht nur bei den beteiligten Kommunen, sondern in der gesamten kommunalen Familie weiterentwickelt werden kann. Kommunenübergreifende Weiterbildungsmaßnahmen sollen anschließend dafür sorgen, dass die ermittelten Qualifizierungsbedarfe gedeckt werden. Der Erkenntnistransfer in die kommunale Familie wird durch die Einbeziehung von Transferpartnern, z.B. der kommunalen Verbände, sichergestellt. Das Projekt wird im Rahmen des Programms „weiter bilden“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales sowie den Europäischen Sozialfonds gefördert und durchgeführt von der FOM Hochschule in Essen (wiss. Projektleitung: Prof. Dr. Gottfried Richenhagen) sowie der prospektiv GmbH in Dortmund unter Mitwirkung der Prognos AG. www.daq-kommunal.de
-
- ▶ **Demografie und Personalentwicklung im öffentlichen Dienst (2012):** Der Bericht bietet beispielhaft einen Aufriss von schon bestehenden Maßnahmen, innovativen Projekten und Denkprozessen im öffentlichen Dienst zum Thema. (Bericht der Länder-Bund-Arbeitsgruppe Zukunft Personal – ZuP – des Unterausschusses „Personal und öffentliches Dienstrecht“ des Arbeitskreises VI „Organisation, öffentliches Dienstrecht und Personal“ der Ständigen Konferenz der Innenminister und -senatoren der Länder)
-
- ▶ **Demografiesensibles Personalmanagement in der Bundesverwaltung – Leitfaden zur Ausgestaltung einer lebensphasenorientierten Personalpolitik (2012):** Das Projekt der Bundesregierung aus dem Regierungsprogramm „Vernetzte und transparente Verwaltung“ hatte das Ziel, ein Personalmanagementkonzept zu entwickeln, das die Folgen des demografischen Wandels berücksichtigt und darauf reagiert. Ergebnis des Projekts sind Handlungshilfen, die Maßnahmen beinhalten, die zum einen die Beschäftigungsfähigkeit des Personals stärken und die Attraktivität des öffentlichen Dienstes erhöhen sollen. (Bundesministerium des Innern & Bundesagentur für Arbeit)
-
- ▶ **Fortbildungsangebot der BAKöV:** Die Bundesakademie für öffentliche Verwaltung (BAKöV) hält in allen vier zentralen Handlungsfeldern der Initiative Neue Qualität der Arbeit ein umfassendes Fortbildungsangebot für die Beschäftigten der Bundesverwaltung bereit. www.bakoev.de
-

Überblick über Praxishilfen der Initiative Neue Qualität der Arbeit

Personalführung

- ▶ **care4future – SchülerInnen für die Pflege begeistern (2013):** Ein Handlungsleitfaden zum Aufbau von regionalen Netzwerken, in denen Unternehmen der Pflegebranche mit allgemeinbildenden Schulen, Pflegeschulen und weiteren Partnern vor Ort kooperieren. Gemeinsam entwickeln diese Kurse zur Berufsorientierung an den allgemeinbildenden Schulen und führen Veranstaltungen zur Berufsorientierung durch. www.care4future.de/images/stories/c4f/Handlungsleitfaden_c4f.pdf

- ▶ **E-Learning-Instrument für lebensphasenorientiertes Führen (2009):** Mithilfe des Online-Trainings für Führungskräfte kann lebensphasenorientiertes Führen anschaulich erprobt und erlernt werden. Ziel ist, Unternehmen dabei zu unterstützen, ältere Beschäftigte adäquat einzusetzen, zu fördern und Rahmenbedingungen zu schaffen, die eine längere Erwerbstätigkeit möglich machen. Kurzlink: <http://tinyurl.com/E-Learning-Fuehren>

- ▶ **Förderung psychischer Gesundheit als Führungsaufgabe (2013):** Das eLearning-Tool zur Förderung der psychischen Gesundheit ist ein Angebot für Führungskräfte im Rahmen des Projekts „Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt“. Es sensibilisiert Vorgesetzte für die Wahrnehmung von Stress-Signalen und stärkt ihnen den Rücken für einen angemessenen Umgang mit überlasteten Beschäftigten. Mithilfe der Selbst-Checks kann die Führungskraft ihre eigene psychische Gesundheit prüfen, ob eine Überlastung vorliegt und wie „gesund“ ihr Führungsverhalten ist. <http://psyga.info/elearningtool>

- ▶ **INQA-Check „Personalführung“ – Selbstbewertung zur Führungsqualität und zur Vorbereitung auf den demografischen Wandel (2013):** Mit dem INQA -Check „Personalführung“ können vor allem Unternehmerinnen und Unternehmer kleiner Betriebe systematisch die Qualität ihrer Personalführung überprüfen und offensiv auf den demografischen Wandel reagieren. Unternehmerinnen und Unternehmer finden viele Anregungen für eine gute Personalführung, die ihnen dabei helfen, die Beschäftigten zu befähigen und zu motivieren, sie zu binden sowie neue Beschäftigte zu finden. Der Check steht auch als Online-Tool zur Verfügung: www.inqa-check-personalfuehrung.de

- ▶ **Mit Verstand und Verständnis – Mitarbeiterorientiertes Führen und soziale Unterstützung am Arbeitsplatz (2012):** Die Broschüre zeigt, welche Maßnahmen geeignet sind, das Führungsverhalten gesundheitsgerecht im Sinne der Beschäftigten zu gestalten. Anhand zahlreicher Checklisten können Betriebspraktikerinnen und Betriebspraktiker mitarbeitergerechtes Führungsverhalten und soziale Unterstützung am Arbeitsplatz identifizieren und bewerten. Darüber hinaus werden Empfehlungen zur Gestaltung von Arbeitsbedingungen formuliert, die mit Blick auf die Beanspruchung optimiert sind. Die dafür notwendigen Ansatzpunkte im Bereich Führung und soziale Unterstützung werden ausführlich erläutert. Kurzlink: <http://tinyurl.com/mit-Verstand>

Chancengleichheit & Diversity

- ▶ **Aller guten Dinge sind drei! Altersstrukturanalyse, Qualifikationsbedarfsanalyse, alter(n)sgerechte Gefährdungsbeurteilung – drei Werkzeuge für ein demografiefestes Unternehmen (2011):** Die Broschüre stellt grundlegende Methoden und Werkzeuge für eine demografiefeste Personalpolitik vor, die sich in der betrieblichen Praxis bereits bewährt haben. Sie gibt damit Antworten auf solche Fragen wie: Was muss heute getan werden, damit auch morgen gut qualifizierte Beschäftigte in ausreichender Zahl die Wettbewerbsfähigkeit sichern? Wie lassen sich demografiefeste Erwerbsbiografien gestalten? Wie sieht eine alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung aus? Kurzlink: <http://tinyurl.com/Altersstrukturanalyse>

- ▶ **Berufe im demografischen Wandel – Alterungstrends und Fachkräfteangebot (2013):** Die Verknappung der Arbeitskräfte im Zuge des demografischen Wandels wird sich auf immer mehr Berufe auswirken. Um auf unternehmerischer und politischer Ebene gegenzusteuern, ist eine frühzeitige Einschätzung der berufsspezifischen Verfügbarkeit von Fachkräften notwendig. Die Broschüre enthält standardisierte, kompakte Profile ausgewählter Berufe, die im Kern eine innovative Untersuchung berufsspezifischer Alterungstrends beinhalten. Darauf baut eine indikatorenbasierte Verfügbarkeitsanalyse von Fachkräften auf. Kurzlink: <http://tinyurl.com/Berufe-im-Wandel>

- ▶ **Das Individuum stärken, die betriebliche Zukunft sichern! (2013):** Die Broschüre zeigt, wie sich die Voraussetzungen und Bedingungen für eine gute Arbeitsbewältigungsfähigkeit im Alter gestalten und positiv beeinflussen lassen. Vorgestellt wird das Beratungswerkzeug „Arbeitsbewältigungs-Coaching®“, das präventives Handeln für den Erhalt der Arbeitsbewältigungsfähigkeit ermöglicht und fördert. Ziel des ab-c® ist es, die Menschen in die Lage zu versetzen, eigenverantwortlich für ihre Arbeitsfähigkeit und Gesundheit aktiv zu werden – für ihre eigene Lebensqualität, aber auch zum Wohl von Arbeitgeber, Wirtschaft und Gesellschaft. Kurzlink: <http://www.inqa.de/DE/Lernen-Gute-Praxis/Publicationen/das-individuum-staerken-ab-c.html>

- ▶ **Demografischer Wandel und Beschäftigung – Plädoyer für neue Unternehmensstrategien. Memorandum I (2005):** Das Memorandum ist Teil der INQA-Kampagne „Arbeit und Demografie“ und will in der Debatte über die Zukunft der Arbeit in einer älter werdenden Gesellschaft Akzente setzen. Es bietet zahlreiche Informationen zum Thema und wendet sich vorzugsweise an Multiplikatoren in Medien, Politik und Verbänden, aber auch an „Demografie-Beauftragte“ in Unternehmen und Institutionen. Kurzlink: <http://tinyurl.com/Wandel-und-Beschaeftigung>

- ▶ **Die ddn-Arbeitskreise – Wissen entwickeln, Ideen austauschen (2012):** Das Demographie Netzwerk e.V. (ddn) ermöglicht Unternehmen und Institutionen den systematischen Ausbau ihrer Demografie-Fitness. Die zehn ddn-Arbeitskreise sind dabei das Herzstück der Netzwerkarbeit. In ihnen kommen Expertinnen und Experten aus Praxis und Wissenschaft zusammen, um sich auszutauschen, nach neuen Konzepten zu suchen und Lösungswege zu erarbeiten. Die Broschüre informiert über das Themenspektrum der ddn-Arbeitskreise und berichtet über die Mitgliedsunternehmen und -institutionen. Kurzlink: <http://tinyurl.com/wissen-entwickeln>

- ▶ **Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf in der Pflege fördern (2010):** Das Engagement für Familie und Beruf ist nicht leicht unter einen Hut zu bringen. Dies betrifft längst nicht mehr allein die Frage einer angemessenen Kinderbetreuung für Berufstätige. Viele Menschen übernehmen heute schon zusätzliche Verantwortung für die Betreuung von älteren oder kranken Familienmitgliedern. Der demografische Wandel wird diese Tendenz zukünftig noch verstärken. Diese Broschüre zeigt die entscheidenden Handlungsfelder und Handlungsmöglichkeiten für den Bereich der Pflegeberufe auf und unterstützt damit alle Initiativen, die für die gestiegenen Anforderungen an die Beschäftigten systematische und betrieblich verankerte Lösungen anstreben. Kurzlink: <http://tinyurl.com/Vereinbarkeit-foerdern>

- ▶ **Diversity-Tool: Vielfalt als Stärke (2011):** Mit dem Tool „Online-Diversity“ können Unternehmen und öffentliche sowie private Einrichtungen aller Größen und Branchen ihren Umgang mit einer vielfältigen Belegschaft und ihr Diversity-Management im Internet kostenlos testen. www.online-diversity.de

- ▶ **Geistig fit im Beruf – Wege für ältere Arbeitnehmer zur Stärkung der grauen Zellen (2013):** Die Broschüre enthält Gestaltungsempfehlungen für eine geistig fordernde und fördernde Arbeitsgestaltung und gibt Tipps für einen gesunden, die geistige Gesundheit unterstützenden Lebensstil. Darüber hinaus stellt sie aktuelle Forschungsergebnisse aus dem Projekt PFIFF „Programm zur Förderung und zum Erhalt intellektueller Fähigkeiten“ vor, die wegweisend für die betriebliche Förderung der kognitiven Leistungsfähigkeit älterer Beschäftigter sind. Kurzlink: <http://tinyurl.com/Geistig-fit>

- ▶ **Länger arbeiten in gesunden Organisationen – Praxishilfe zur altersgerechten Arbeitsgestaltung in Industrie, Handel und Öffentlichem Dienst (LagO) (2009):** Mit der Handlungshilfe werden Unternehmen befähigt, in sieben Schritten zur „demografiefesten“ Organisation zu gelangen. Unterstützend steht eine Toolbox auf CD mit verschiedenen Instrumenten, Checklisten und einem Workshopkonzept zur Verfügung. Kurzlink: <http://tinyurl.com/laenger-arbeiten>

- ▶ **MiaA – Menschen in altersgerechter Arbeitskultur. Arbeiten dürfen, können und wollen! Handlungsleitfaden (2011):** Der Handlungsleitfaden des Modellprojekts MiaA beantwortet Fragen, die vor dem Hintergrund älter werdender Belegschaften und der Einführung der Rente mit 67 schon heute von großer Bedeutung sind. Wie können Unternehmen und Führungskräfte für die Gestaltung des demografischen Wandels motiviert und auf dem Weg dahin unterstützt werden? Welche Strategien sind empfehlenswert, damit das möglichst effektiv, effizient und nachhaltig geschehen kann? Welche Rolle spielen dabei kulturelle Aspekte? Kurzlink: <http://tinyurl.com/MiaA-Menschen-Arbeitskultur>

- ▶ **Mit Prävention die Zukunft gewinnen. Strategien für eine demografiefeste Arbeitswelt. Memorandum II (2010):** Das Memorandum gibt die Leitplanken für einen zeitgemäßen Umgang mit dem demografischen Wandel vor. Im Fokus stehen Schlüsselbegriffe wie Arbeitsgestaltung, Prävention, Gesundheitsförderung und die Förderung des lebenslangen Lernens zur Beantwortung solcher Fragen wie: Welche Strategien und Konzepte zur Gestaltung der Arbeitswelt sind hilfreich, um die Herausforderungen des demografischen Wandels positiv zu bewältigen? Wie können die Chancen optimal genutzt werden? Kurzlink: <http://tinyurl.com/Praevention-die-Zukunft>
-

- ▶ **Standortbestimmung im demografischen Wandel: Der AGE CERT-Selbstcheck (2010):** Der AGE CERT-Selbstcheck ist ein webbasiertes Befragungstool. Es bietet einen Orientierungsrahmen für das Eruiere von Stärken und Verbesserungspotenzialen. Der Selbstcheck ermöglicht es, den aktuellen Entwicklungsstand der altersgerechten Personalentwicklung einzuschätzen. www.agecert.de/age-cert-selbstcheck.html
-

- ▶ **Strategische Personalplanung – Die Zukunft heute gestalten (2011):** Die in diesem ersten ddn-Fachbuch zusammengetragenen Erfahrungen und Lösungsansätze aus der Unternehmenspraxis resultieren aus der mehrjährigen, engagierten Arbeit des ddn-Arbeitskreises „Strategische Personalplanung“. Das Fachbuch widmet sich Fragen wie: Wie kann es gelingen, auch in Zukunft ausreichend Fachkräfte zu gewinnen und an das Unternehmen zu binden? Wie schafft man menschengerechte Arbeitsplätze und Unternehmenskulturen, die ein gesundes Altern in Arbeit ermöglichen? Wie sichert man das Wissen der Leistungsträgerinnen und Leistungsträger, bevor sie aus dem Unternehmen ausscheiden? Kurzlink: <http://tinyurl.com/strategische-Personalplanung>

Gesundheit

- ▶ **Förderung psychischer Gesundheit als Führungsaufgabe (2013):** Das eLearning-Tool zur Förderung der psychischen Gesundheit ist ein Angebot für Führungskräfte im Rahmen des Projekts „Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – psyGA“. Es sensibilisiert Vorgesetzte für die Wahrnehmung von Stress-Signalen und stärkt ihnen den Rücken für einen angemessenen Umgang mit überlasteten Beschäftigten. Mithilfe der Selbst-Checks kann die Führungskraft ihre eigene psychische Gesundheit prüfen, ob eine Überlastung vorliegt und wie „gesund“ ihr Führungsverhalten ist. Das Tool steht online zur Verfügung unter www.psyga.info/elearningtool.
-
- ▶ **Ganzheitliche Betrachtung: Das Screening Gesundes Arbeiten (SGA) unterstützt bei der Gefährdungsbeurteilung (2010):** Der Leitfaden zum Screening Gesundes Arbeiten (SGA) beschreibt Schritt für Schritt, wie über Beobachtungsinterviews im Betrieb alle Gefährdungen für alle Arbeitsplätze im Unternehmen untersucht, erfasst und analysiert werden können. Das Thema psychische Belastungen wird dabei in einem eigenen Fragenkomplex aufgegriffen. Kurzlink: <http://tinyurl.com/Screening-Gesundes-Arbeiten>
-

-
- ▶ **Gesundes Unternehmen – gesunde Mitarbeiter (2014):** Eine Handlungshilfe für das Betriebliche Gesundheitsmanagement.
-
- ▶ **Gesundheit und Produktivität im Büro fördern – mit dem Check „Gute Büroarbeit“ (2013):**
Mit dem Check „Gute Büroarbeit“ steht ein Instrument zur Verfügung, mit dem Unternehmen schnell und wirksam überprüfen können, ob sie die wesentlichen Aspekte einer guten präventiven Büroarbeitsgestaltung beachten. Kurzlink: <http://tinyurl.com/Gesundheit-im-Buero>
-
- ▶ **Hilfe gegen Mobbing am Arbeitsplatz – So beenden Sie das Mobbing jetzt! (2008):** In dieser Broschüre werden Informationen und Hintergründe zum Thema Mobbing präsentiert, individuelle und betriebliche Lösungsansätze beschrieben und damit Erfolg versprechende Wege zu einem konfliktfreien und gesunden Betriebsklima vorgeschlagen.
Kurzlink: <http://tinyurl.com/Hilfe-gegen-Mobbing>
-
- ▶ **Kein Stress mit dem Stress: Eine Handlungshilfe für Beschäftigte (2012):**
Die psyGA-Broschüre beantwortet die Frage, was man persönlich tun kann, um die Ursachen psychischer Belastungen am Arbeitsplatz zu erkennen und auszuräumen.
Kurzlink: <http://tinyurl.com/Handlungshilfe-Beschaeftigte>
-
- ▶ **Kein Stress mit dem Stress: Eine Handlungshilfe für Betriebs- und Personalräte (2013):**
Die Handlungshilfe nennt Daten und Fakten, erläutert Hintergründe, spricht rechtliche Optionen an, zeigt Wege für die konkrete Arbeit vor Ort auf und verweist auf weiterführende Informationen, Handlungshilfen und Checklisten. Kurzlink: <http://tinyurl.com/Betriebsraete>
-
- ▶ **Kein Stress mit dem Stress: Eine Handlungshilfe für Führungskräfte (2012):** Um als Führungskraft erfolgreich zu sein, ist die Kompetenz im Umgang mit psychischer Belastung und Stress unverzichtbar. Die psyGA-Broschüre für Führungskräfte beschäftigt sich mit der Frage, wie Führungskräfte dem ständig steigenden Stress den Druck nehmen können.
Kurzlink: <http://tinyurl.com/kein-stress-handlungshilfe>
-
- ▶ **Kein Stress mit dem Stress: Einführungsseminar für Fach- und Führungskräfte (2013):**
Die Publikation (mit USB-Stick) bietet sowohl Informationen zum Thema psychische Gesundheit als auch konkrete Vorschläge zum Ablauf des Seminars inkl. einer Powerpoint-Präsentation.
Kurzlink: <http://tinyurl.com/kein-stress-einfuehrung>
-
- ▶ **Lange Lehren – Gesundheitsprophylaxe für Lehrkräfte – Manual für Lehrer-Coachinggruppen nach dem Freiburger Modell (2008):** Das Manual beschreibt ein Angebot, das Lehrerinnen und Lehrern die Möglichkeit bieten soll, ihre Gesundheit zu schützen, indem sie ihre Kompetenz im Bereich der beruflichen Beziehungsgestaltung verbessern.
Kurzlink: <http://tinyurl.com/lange-lehren>
-

-
- **LoS! – Handlungshilfen stärken Beschäftigte und Führungskräfte im Umgang mit kritischen Lebensereignissen (2013):** Die LoS!-Handlungshilfen („LoS!“ steht für „lebensphasenorientierte Selbsthilfekompetenz“) sensibilisieren Multiplikatoren und Führungskräfte für kritische Lebensereignisse wie Pflegesituationen, finanzielle Schwierigkeiten, Trennung/Scheidung, Todesfall oder Erkrankungen ihrer Beschäftigten und bieten den Betroffenen konkrete Orientierung und Unterstützung. www.inqa.de/LoS
-
- **Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – psyGA:** Verschiedene Materialien wie Handlungshilfen für Führungskräfte, Beschäftigte, Betriebs- und Personalräte, ein Einführungsseminar für Fach- und Führungskräfte, ein Webportal, ein eLearning-Tool, Fachforen usw. bieten einen praxisnahen Überblick über die unterschiedlichen Aspekte und betrieblichen Handlungsfelder psychischer Belastungen und geben konkrete Anregungen und Tipps für den Umgang mit Stress. www.psyga.info
-
- **Stress, psychische Belastung, Burnout – Handeln, bevor der Job krank macht (2013):** Das psyGA-Hörbuch „Stress, psychische Belastung, Burnout – Handeln, bevor der Job krank macht“ bietet Unterstützung für das wichtige Thema psychische Gesundheit.
Kurzlink: <http://tinyurl.com/Stress-psychische-Belastung>
-
- **Überzeugendes Angebot: Der Werkzeugkoffer für gesunde Büroarbeit (2013):** Büroarbeit ist nicht so belastungsarm, wie oft vermutet: Einseitige Körperhaltungen und Bewegungsmangel sind der Grund für eine steigende Zahl von Muskel-Skelett-Erkrankungen. Der Werkzeugkoffer „Gesund und erfolgreich arbeiten im Büro“ hilft, Büroarbeit gesünder zu gestalten.
<http://www.gda-portal.de/de/Arbeitsprogramme/Bueroarbeit.html>
-
- **VerEna – Betriebliches Gesundheitsmanagement im Entsorgungsbereich (2004):** Der „Handlungsleitfaden für das Betriebliche Gesundheitsmanagement in Entsorgungsunternehmen“ entstand aus dem Kooperationsprojekt VerEna. Es sind darin neben strukturell-organisatorischen Vorschlägen für die Steuerung der Prävention in Unternehmen auch praxisorientierte Handlungsempfehlungen für den Abbau von arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren und die Schaffung gesundheitsfördernder Arbeitsbedingungen enthalten.
Kurzlink: <http://tinyurl.com/verena-gesundheitsmanagment>
-
- **Wenn Helfer Hilfe brauchen: die Feuerwehrunfallkasse Niedersachsen bietet Unterstützung zur Bewältigung psychisch belastender Einsätze (2007):** Die Feuerwehrunfallkasse Niedersachsen bietet ein Bündel an Maßnahmen an, damit die Retterinnen und Retter den psychischen Belastungen ihres Berufes besser gewachsen sind.
Kurzlink: <http://tinyurl.com/Wenn-Helfer-Hilfe-brauchen>

Wissen & Kompetenz

- ▶ **Lernen gehört zum Leben und Arbeiten – Lebenslanges Lernen zu Sicherheit und Gesundheit (2009):** Die Broschüre nennt Kernaspekte, ob und wie sicheres und gesundes Verhalten erlernbar ist und formuliert eine Leitlinie zur Umsetzung von lebenslangem Lernen in Sachen Sicherheit und Gesundheit. Sie richtet sich an alle Interessierten, deren Ziel der Erhalt und die Verbesserung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch lebenslanges Lernen ist. Kurzlink: <http://tinyurl.com/Lernen-gehört-zum-Leben>

- ▶ **Lernfähig im Tandem – Betriebliche Lernpartnerschaften zwischen Älteren und Jüngeren (2009):** Die Broschüre stellt das Modell Lernpartnerschaften zwischen älteren und jüngeren Beschäftigten vor und zeigt Wege auf, wie generationenübergreifendes Lernen gefördert und verankert werden kann. Mit attraktiven Lernformen und ansprechenden Lernzusammenhängen kann es Unternehmen und Behörden gelingen, das vorhandene kreative und geistige Potenzial nachhaltig zu mobilisieren. Kurzlink: <http://tinyurl.com/lernfaehig-im-Tandem>

- ▶ **Lernförderliche Unternehmenskulturen – Auf der Suche nach den tieferen Ursachen des Innovationserfolgs (2007):** Der INQA-Bericht stellt Rahmenbedingungen für eine lernförderliche Unternehmenskultur vor, die Motivation und Gesundheit der Beschäftigten fördern, Handlungsspielräume schaffen und Innovationen ermöglichen. INQA-Bericht Nr. 29.

- ▶ **Mobile Learning – Grundlagen und Perspektiven (2007):** Die Veröffentlichung bietet für die Diskussion rund um das Thema „Wie könnten wir in einer veränderten und dynamisierten Arbeitswelt lernen?“ einen Überblick über den Stand der aktuellen Entwicklung und Verbreitung von mobilen Technologien im Bildungssektor. Im Fokus steht dabei auch die Frage: Was muss man tun, damit lebenslanges Lernen nicht zur Belastung wird? Darüber hinaus werden begriffliche und technische Grundlagen des Mobile Learning erklärt und mögliche Einsatzfelder, Potenziale und Grenzen erläutert. INQA-Bericht Nr. 24.

- ▶ **Unternehmen lernen von Unternehmen: Beispiele aus der INQA Datenbank TOP 100 – Gute Unternehmenspraxis (2013):** Wie sieht gute betriebliche Praxis dank innovativer Arbeitsgestaltung heute in Deutschland aus? Diese Broschüre präsentiert zehn Beispiele aus der INQA Datenbank TOP 100 – Gute Unternehmenspraxis. Sie stammen sowohl aus Großunternehmen als auch aus Kleinbetrieben aus verschiedenen Branchen und Regionen. Die Beispiele zeigen gute Konzepte und Maßnahmen für eine neue Unternehmenskultur, aktive Förderung der Gesundheit im Betrieb, für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, moderne Arbeitszeitgestaltung, die Berücksichtigung und Förderung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer und vieles andere mehr. Die Broschüre soll zu einem Rundgang durch die TOP 100 unter www.gutepraxis.inqa.de einladen und Appetit auf deren Nutzung machen. Kurzlink: <http://tinyurl.com/Unternehmen-lernen>

- ▶ **Unterweisen – Lehren – Moderieren: Leitfaden für lebendige Lehr- und Lernprozesse in Unternehmen (2007):** Die Broschüre stellt den Akteuren des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes einen „Werkzeugkoffer“ zur Gestaltung von Seminaren, Workshops und Unterweisungen zum Thema Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit zur Verfügung. Er enthält Checklisten, Umsetzungstipps und Methoden, um Lernprozesse in Gang zu setzen – und zwar zielgruppengerecht und arbeitsplatznah. INQA-Bericht Nr. 30.
-
- ▶ **Wie Wissen ins Netz geht – Netzwerke, Wissensmanagement und -transfer in der Pflege: Grundlagen und Praxiserfahrungen (2009):** Die vorliegende Broschüre stellt Lösungen vor, die zeigen, wie immer mehr ältere und kranke Menschen von immer weniger Jüngeren gepflegt und betreut werden können. Berücksichtigung findet dabei das Risiko neuer Gesundheitsbelastungen für das Pflegepersonal ebenso wie auch neue Anforderungen an die Qualifikation der Pflegenden sowie an die Pflegeeinrichtungen insgesamt. Am Beispiel von drei regionalen Netzwerken wird veranschaulicht, wie mit Kooperationen von Pflegepersonal, Angehörigen sowie Unterstützerinnen und Unterstützern den gegenwärtigen und künftigen Herausforderungen erfolgreich und menschengerecht begegnet werden kann. Kurzlink: <http://tinyurl.com/wie-Wissen-ins-Netz-geht>

Quellen

Brandenburg, U., Nieder, P. & Susen, B. (2000): Gesundheitsmanagement in Unternehmen, Weinheim.

Bundesagentur für Arbeit (2011): Perspektive 2025 – Fachkräfte für Deutschland, Nürnberg.

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2012): Stressreport Deutschland 2012. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden, Dortmund, Berlin, Dresden.

Bundesministerium des Innern (2013): Jedes Alter zählt. Ergebnisbericht Demografieipfel AG F.

Bundesministerium des Innern (2012): Demografiesensibles Personalmanagement in der Bundesverwaltung. Aufgerufen von www.bmi.bund.de

Bundesministerium des Innern (2010): Neuregelung der Altersteilzeit und des FALTER-Arbeitszeitmodells des Bundes ab dem 1. Januar 2010. Aufgerufen von http://www.bmi.bund.de/RundschreibenDB/DE/RdSchr_20100503.html

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2013): Fortschrittsreport „Altersgerechte Arbeitswelt“, Ausgabe 3: „Altersgerechte Arbeitsgestaltung“, Bonn.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2013): Gemeinsam gegen Stress bei der Arbeit. Aufgerufen von <https://www.bmas.de/DE/Service/Presse/Pressemitteilungen/psychische-belastung-erklaerung.html>

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2013): Gemeinsame Erklärung Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt, Bonn.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2013): Zahlen und Fakten zur Lebenssituation von Menschen mit Behinderung. Aufgerufen von http://www.gemeinsam-einfach-machen.de/Shared-Docs/Downloads/DE/StdS/UN_BRK/Zahlen_und_Fakten.html?nn=1008798

Bundesregierung (2012): Bericht der Bundesregierung zur Anhebung der Altersgrenzen von Beamtinnen und Beamten des Bundes nach den §§ 51 und 52 des Bundesbeamtengesetzes.

DAK Forschung (2013): DAK-Gesundheitsreport 2013. Analyse der Arbeitsunfähigkeitsdaten. Update psychische Erkrankungen – Sind wir heute anders krank?, Hamburg.

dbb beamtenbund und tarifunion (2014): Zahlen, Daten, Fakten 2014, Berlin.

Deutscher Landkreistag (2013): Führungskräfteentwicklung in der Landkreisverwaltung, Berlin.

Hays HR-Report 2013/2014: Schwerpunkt Frauenförderung.

Hertie School of Governance (2013): Zukunftspanel Staat & Verwaltung, Berlin.

Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt): Der demografische Wandel in Kommunalverwaltungen, Bericht der KGSt Nr. 3/2010

Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt): Kommunales Personalmarketing, Bericht der KGSt 6/2013.

Länder-Bund-Arbeitsgruppe Zukunft Personal – ZuP (2012): Demografie und Personalentwicklung im öffentlichen Dienst. Bericht der Länder-Bund-Arbeitsgruppe Zukunft Personal – ZuP – des Unterausschusses „Personal und öffentliches Dienstrecht“ des Arbeitskreises VI „Organisation, öffentliches Dienstrecht und Personal“ der Ständigen Konferenz der Innenminister und -senatoren der Länder.

Richenhagen, G. & Seidel, A. (2014): Das Ziel gibt die Richtung vor. In: Der Gemeinderat: Das unabhängige Magazin für kommunale Praxis 2014/1, 26–28.

Schimeta, J. (2012): Einsam an der Spitze. Frauen in Führungspositionen im öffentlichen Sektor, Berlin.

Statistisches Bundesamt (2012): Personal des öffentlichen Dienstes. Aufgerufen von <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/OeffentlicheFinanzenSteuern/OeffentlicherDienst/Personal/Tabellen/Aufgaben.html>

Impressum

Herausgeber

Initiative Neue Qualität der Arbeit
Geschäftsstelle
c/o Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
Nöldnerstraße 40–42
10317 Berlin
Telefon: 030 51548 - 4000
E-Mail: info@inqa.de
www.inqa.de

Text

Doreen Molnár, Bundesministerium für Arbeit und Soziales

Praxisbeispiele

Dr. Beatrix Behrens, Bundesagentur für Arbeit
Dr. Thomas Böhle, Landeshauptstadt München
Carolyn Brandes und Henning Werner, Rambøll Management Consulting GmbH
Dr. Sven Hollmann, Finanzministerium NRW
Ralph Lange, faktor4 Talent- und Wissensmanagement GmbH
Gerhard Meck, Landeshauptstadt Potsdam
Doreen Molnár, Bundesministerium für Arbeit und Soziales
Jutta Nather, Training und Beratung
Heike Reich, Reich & Partner
Olaf Schäfer, Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft
Dr. Roland Schäffer, BST Management-Beratung
Sylke Schneider und Diethelm Müller, Stadtverwaltung Wolfsburg
Markus Schweikert, Innenministerium Baden-Württemberg
Saskia Veit-Prang, Landeshauptstadt Wiesbaden
Martin Weidner, ffw GmbH, Personal und Organisationsentwicklung
Sonja Winkler und Horst Winkler, Winkler & Partner Unternehmensberatung
Dr. Volker Wölfel, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

Redaktion

neues handeln GmbH, Köln/Berlin

Illustrationen

neues handeln GmbH, Köln/Berlin
www.neueshandeln.de

Fotos

Wenn nicht anders angegeben: Shutterstock (www.shutterstock.de)



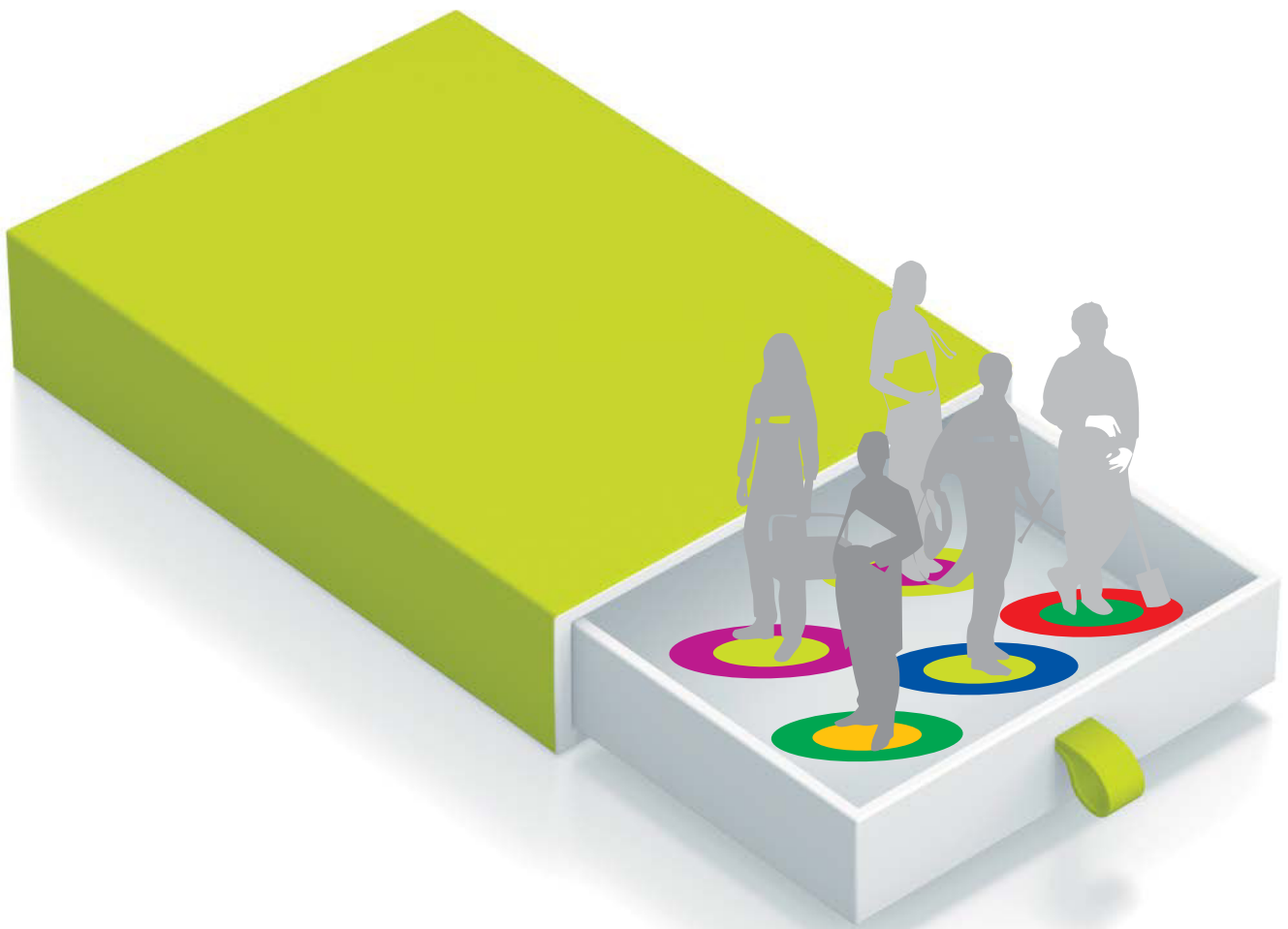
Bundesministerium
für Arbeit und Soziales

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages



Anlage 37

VIELFALT ERKENNEN – Strategien für einen sensiblen Umgang mit unbewussten Vorurteilen



Impressum

Herausgeber

Charta der Vielfalt e. V., Albrechtstraße 22, 10117 Berlin
www.charta-der-vielfalt.de

Das Online-Dossier wurde auf www.charta-der-vielfalt.de
im Mai 2014 veröffentlicht.

Konzept und externe Redaktion

jbd Jablonski Business Diversity (Hans Jablonski & Tobias Neuhaus)

Redaktion Charta der Vielfalt e. V.

Kerstin Tote

Layout/Satz/Titelbild

www.bernauer-design.de, Düsseldorf

Editorial

Aletta Gräfin von Hardenberg

Seite 5

A Unconscious Bias

Seite 6

1. Michael Kimmel

Weshalb Unconscious Bias auch Männern schaden – und den Unternehmen, für die sie arbeiten

Seite 7

2. Armin von Buttlar

Ohne Vielfalt keine Zukunft

Seite 10

3. Prof. Dr. Martina Stangel-Meseke

Unconscious Bias – ein erfolgskritischer Faktor

Seite 13

4. Andreas Habermacher, Prof. Dr. Theo Peters, Argang Ghadiri

Das Gehirn, Entscheidungen und Unconscious Bias

Seite 21

5. Prof. Dr. Rita Süßmuth

Unconscious Bias – unbewusste Vorurteile und ihre Überwindung in der Charta der Vielfalt e. V.

Seite 29

B Unconscious Bias in der Wirtschaft

Seite 32

1. Kathrin Menges

Mit System gegen Unconscious Bias

Seite 33

2. Dr. Eva Voß

Unconscious Bias im Recruiting – Wie sich vor allem bei Personalprozessen die Stereotypenfalle umgehen lässt

Seite 35

3. Natalie Mankulejio

Anonymisiertes Bewerbungsverfahren

Seite 41

4. Kerstin Pramberger

Hemmschuh Unconscious Bias – zur Überwindung unbewusster Denkmuster setzt die Deutsche Bank auf Workshops und E-Learning

Seite 44

5. Sheila Mysorekar

Christliche Bombenattentäter und arabische Yogalehrer

Seite 47

C Unconscious Bias im Öffentlichen Sektor Seite 51

1. **Dr. Susanne Schmidt**
Der Anti-Bias-Ansatz als Bestandteil interkultureller Öffnungsprozesse Seite 52

2. **Dr. Rita Panesar**
Vorurteilsbewusste Pädagogik – Anti-Bias-Arbeit mit Lehrkräften Seite 57

3. **Prof. Dr. Ilse Hartmann-Tews, Dr. Bettina Rulofs, Ulrike Tischer**
Im Sport zählt nur Leistung!? – Zur Relevanz von Geschlechter und Altersstereotypen im Sport Seite 65

4. **Katarina Hamberg, Bo Bäckström, Andreas Schulte Hemming**
Gender Bias in der Gesundheitswirtschaft – Empirische Ergebnisse und Instrumente der praktischen Anwendung in Organisationen Seite 70

D Instrumente zur Sensibilisierung und Korrektur von Unconscious Bias Seite 76

1. **Dr. Andreas Hoyndorf, Dr. Olaf Ringelband**
Unconscious Bias in der Management-Diagnostik Seite 77

2. **Solveig Wehking**
Gendersensible Sprache Seite 83

3. **Tinna C. Nielsen, Lisa Kepinski**
Nudging the unconscious mind for inclusiveness Seite 86

Liebe Leserinnen und Leser,

bevor ich Sie durch unser Dossier „Vielfalt erkennen – Strategien für einen sensiblen Umgang mit unbewussten Vorurteilen“ führe, möchte ich Sie zu einem kleinen Experiment einladen. Stellen Sie sich dazu bitte vor, Sie sind auf dem Weg zu der Geschäftsleitung eines erfolgreichen Unternehmens und betreten das Chefbüro. Wie sieht die Person aus, die dort hinter einem Schreibtisch auf Sie wartet? Wie alt ist sie, wie groß, wie ist die körperliche Statur, welche Frisur und welche Kleidung trägt sie? Schauen Sie genauer hin: Welche Hautfarbe hat die Person, benutzt sie einen Rollstuhl, und handelt es sich um einen Mann oder eine Frau? Sie ahnen bereits, wohin dieses Gedankenspiel führt: Wir alle haben unsere Bilder und Stereotypen, an denen wir uns im Alltag orientieren. Hinterfragen wir sie jedoch kritisch, erkennen wir, dass die Wirklichkeit vielfältiger und komplizierter ist. Indem wir Menschen aufgrund bestimmter Merkmale schnell und automatisch in soziale Gruppen einordnen, schreiben wir ihnen unbewusst auch Eigenschaften zu, die zwar nicht beobachtet, aber instinktiv mit der jeweiligen Gruppe assoziiert werden. So macht es die Kategorisierung schwierig, einer Person „gerecht“ zu werden. Wir betrachten Dinge, Sachverhalte und Personen voreingenommen – und verlieren den Blick für das Besondere, das oft hinter augenscheinlichen und oberflächlichen Merkmalen verborgen liegt. Diese subtile Unschärfe meinen wir, wenn wir von Unconscious Bias beziehungsweise von unbewussten Vorurteilen sprechen.

So subtil diese wirken, so unterschätzt ist gleichzeitig ihre Bedeutung. Tagtäglich führt dieses Phänomen dazu, dass Menschen nicht nach ihren Fähigkeiten beurteilt und so wertvolle Potenziale übersehen werden – mit enormen gesellschaftlichen wie auch wirtschaftlichen Folgen. Wie hartnäckig Stereotypen ihren Einfluss ausüben, zeigte sich zuletzt beim Outing des Fußballers Thomas Hitzlsperger. Die mediale Berichterstattung präsentierte diesen Vorgang einerseits als Sensation, beeilte sich aber gleichzeitig zu betonen, dass so etwas heutzutage ja ganz selbstverständlich und eigentlich nicht der Rede wert sei. Das Outing war nicht der Beweis, dass auch homosexuelle Männer in der Nationalelf spielen können. Das war schon lange klar. Seine Botschaft war: Hinterfragt eure Sicht der Dinge und prüft, inwiefern sie von unbewussten Vorurteilen verzerrt wird. Mit dem vorliegenden Dossier gehen wir der Frage nach, welche Anstrengungen in unterschiedlichen Bereichen der Wirtschaft und des öffentlichen Sektors unternommen und welche Konzepte durch das Diversity Management entwickelt werden, um Sensibilität und Aufmerksamkeit für die Wirkung von Unconscious Bias zu entwickeln und Vielfalt zu erkennen.

In unserem einführenden Kapitel beleuchten wir das Phänomen Unconscious Bias aus unterschiedlichen Perspektiven und machen es so greifbarer. Die ehemalige Familienpolitikerin Rita Süßmuth sowie Armin von Buttlar, Vorstand der Aktion Mensch, erschließen uns die gesellschaftliche Dimension von Unconscious Bias. Der renommierte US-Forscher Michael Kimmel zeigt uns auf, dass dieses Phänomen auch jenen Schaden zufügt, die



Aletta Gräfin
von Hardenberg

Geschäftsführerin des Vereins Charta der Vielfalt e. V.

als die vermeintlich dominanteste Gesellschaftsgruppe gelten: junge, beruflich erfolgreiche Männer. Die Wirtschaftspsychologin Martina Stangel-Meseke beschreibt Unconscious Bias schließlich als Gegenstand eines erfolgreichen Diversity Management, während Andreas Habermacher, Theo Peters und Argang Ghadiri die neurowissenschaftlichen Grundlagen des Phänomens erklären.

In den folgenden Kapiteln präsentieren wir Ihnen Beispiele aus der Praxis. Vertreterinnen und Vertreter internationaler Konzerne, mittelständischer Unternehmen sowie unterschiedlicher Einrichtungen aus dem öffentlichen Sektor, dem Sport und der Gesundheitswirtschaft, schildern, welchen Stellenwert die Sensibilisierung für und der Umgang mit Unconscious Bias in ihrer täglichen Arbeit einnehmen. Sie zeigen Strategien auf, wie sie die negativen Auswirkungen von Unconscious Bias mindern oder ausschalten können. Mit dem vierten Kapitel bieten wir Ihnen schließlich eine Reihe von praktischen Tipps und einfachen Konzepten, mit denen Sie im Alltagsgebrauch den Umgang mit Unconscious Bias trainieren können.

Die erfolgreiche Arbeit mit Diversity Management hat unseren Blick dafür geschärft, wie sehr Unconscious Bias unseren Alltag durchdringen und Strukturen prägen. Wir alle haben Vorurteile und Stereotype. Gut, dass wir nun angefangen haben, sie zu hinterfragen und zu korrigieren. Die folgenden Beiträge richten sich an alle Menschen, die tagtäglich mit Unconscious Bias zu tun haben: in ihrem Beruf, an ihrer Arbeitsstelle, in der Freizeit oder in der Familie. Sich damit auseinanderzusetzen und es zu thematisieren, ist darüber hinaus ein elementarer Baustein für ein erfolgreiches Diversity Management. Was erfahrene Expertinnen und Experten berichten, soll als Leitfaden dienen, um ein Gespür für Stereotype und Vorurteile zu entwickeln. Sollte es uns gleichzeitig gelingen, Sie zu inspirieren und Ihnen Ideen zu geben, wie Sie Unconscious Bias in Ihrem privaten und beruflichen Umfeld begegnen und ihnen die negative Wirkung nehmen können, dann betrachten wir unser Dossier als vollen Erfolg.

Eine informative und anregende Lektüre wünscht Ihnen
Ihre

A. Gräfin von Hardenberg

VIELFALT ERKENNEN – Strategien für einen sensiblen Umgang mit unbewussten Vorurteilen

Unconscious Bias

Was ist das eigentlich, Unconscious Bias? Das Grundlagen-Kapitel nähert sich dem Phänomen, das hierzulande oft als „unbewusste Vorannahme“ bezeichnet wird, aus unterschiedlichen Richtungen: Der renommierte US-Forscher Michael Kimmel erklärt am Beispiel moderner Männer, welche persönlichen Einschränkungen und wirtschaftlichen Schäden Vorurteile und überholte Rollenklischees bewirken können. Armin von Buttlar, Vorstand der Aktion Mensch, zeigt uns im Interview auf, wie Unconscious Bias gesellschaftliche Vielfalt verhindern und damit Zukunftschancen verbauen. Dasselbe gilt für internationale Unternehmen. Inwiefern für sie auf dem Weg zu multikulturellen Organisationen die Sensibilisierung für Unconscious Bias ein erfolgskritischer Faktor ist, erklärt die Wirtschaftspsychologin Martina Stangel-Meseke. An die Wurzeln unserer Wahrnehmung und unseres Denkens führen uns die Forscher Andreas Habermacher, Theo Peters und Argang Ghadiri. Sie erklären auf beeindruckende Weise, weshalb uns unser Gehirn etwas vorgaukelt, wenn wir glauben, frei von Vorurteilen entscheiden und handeln zu können. Die ehemalige Bundestagspräsidentin Rita Süssmuth beschreibt uns in ihrem Beitrag schließlich, wie der Umgang mit Vorurteilen sowie deren Demaskierung und Überwindung ihre Laufbahn als Familienpolitikerin geprägt haben.

Michael Kimmel

Weshalb Unconscious Bias auch Männern schaden – und den Unternehmen, für die sie arbeiten

Abstract

Michael Kimmel zählt weltweit zu den führenden Autoren zum Thema „Männer und Männlichkeit“. In seinem Dossier-Beitrag zeigt der New Yorker Professor für Soziologie und Gender Studies auf, dass stereotypisches Denken nicht nur – wie weithin angenommen – Frauen einschränkt und schadet, sondern insbesondere auch Männern das Berufsleben schwer macht.

Unconscious Bias beschreibt Kimmel als ein Bündel vorauseilender Annahmen, die sich auf Fähigkeiten, Kompetenzen und Tendenzen unterschiedlicher Gruppen beziehen und unter dem Einfluss zahlreicher, häufig physikalischer Faktoren stehen wie etwa der Physiognomie, der Haarfülle oder der Nasengröße. Während Unconscious Bias im Alltag unvermeidbar und harmlos erscheinen, verursachen sie im beruflichen Kontext Probleme, so Kimmel. Wertvolle Fähigkeiten können übersehen werden, weil sie neben vermeintlich prägnanten Merkmalen einer Person in den Hintergrund rücken und der routinierten, schablonenhaften Wahrnehmung schlichtweg entgehen.

Die Folge ist, dass einem Unternehmen Kompetenzen verloren gehen, die zur Steigerung von Innovation, Produktivität und Profit beitragen könnten – und das langfristig. Denn die Hartnäckigkeit, mit der sich Stereotypen auch in der Kultur von Unternehmen halten, hindert Unternehmen, flexibel und empfänglich auf Marktentwicklungen zu reagieren sowie Potenziale nachhaltig zu bewahren. Gelingt es jedoch, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter individuell und wertschätzend zu behandeln, so argumentiert Kimmel, werden sie ihren Job gerne und motiviert erfüllen, was nicht zuletzt auch enorme Kosten für Neuanstellungen, Umschulungen und Jobwechsel einspart.

Unconscious Bias werden gemeinhin als Einstellung einer dominanten Gruppe gegenüber Mitgliedern einer kleineren, marginalisierten Gruppe verstanden. Das sei jedoch nur die halbe Wahrheit, sagt Kimmel. So erlaubten sich Männer zum Beispiel nicht nur ein vorschnelles Urteil über Frauen. Männer pflegten ihre Vorurteile ebenso gegenüber anderen Männern, wie auch Frauen gegenüber anderen Frauen. Stereotypen verzerrten somit nicht nur die Wahrnehmung des oder der anderen, sondern immer auch die Selbstwahrnehmung.

Vor diesem Hintergrund erklärt Kimmel, weshalb Unconscious Bias für Männer immer häufiger zum Problem wird. Sie zwingen sie, so argumentiert Kimmel, überlieferten Rollenbildern zu entsprechen. Weil diese vorgeben, dass „echte Männer“ – Kimmel spricht von „Cowboys“ – keine Gefühle zeigen, sehen sich zahl-



Michael Kimmel

Michael Kimmel ist Professor für Soziologie und Genderforschung an der Stony Brook University in New York. Seine Schwerpunkte in Forschung, Lehre und Publikationen sind Männerforschung, Geschlecht und Sexualität. Zudem ist er Herausgeber der „International Encyclopedia of Men and Masculinities“ und von „The Handbook of Studies on Men and Masculinities“ sowie Sprecher der Vereinigung Nationale Organisation für Männer gegen Sexismus (NOMAS). Weltweit gilt er als einer der führenden Männerforscher.

reiche Männer gezwungen, Emotionen zu unterdrücken. Gleichzeitig jedoch versuchten Unternehmen, Stellen mit Team-Playern zu besetzen, die kooperativ arbeiten und es verstehen, unterschiedliche Perspektiven wertzuschätzen, um sie zu einer kreativen Synthese zusammenzuführen. Wie kann das der richtige Job für einen Kerl sein, der die bösen Buben niederschießt, um dann allein in den Sonnenuntergang zu reiten?, fragt Kimmel.

Dennoch sind diese Stereotype von Bedeutung und üben ihren Einfluss aus. Immer mehr Männer führe das in eine Zwickmühle, so Kimmel. Einerseits wollen sie dem Bild des „echten Mannes“ entsprechen. Andererseits lässt sich das häufig nur zum Preis eines unausgewogenen Verhältnisses von Beruf und Familienleben erreichen. Doch genau dieses gewinnt für viele Männer zunehmend an Bedeutung, während zeitgleich auch Frauen sich endlich ihren beruflichen Ambitionen hingeben können. Beide Partner, erklärt Kimmel, wünschten dasselbe: eine bedeutsame Karriere, ein erfüllendes Familienleben und ein Arbeitsumfeld, das sie dabei unterstützt. Unconscious Bias erschweren oder verhindern, dass Frauen genauso wie auch Männer diese Ziele erreichen. Den Schaden, so Kimmel, tragen nicht nur Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sondern auch ihre Arbeitgeber. Sie verschleißen Arbeitskraft und machen sich für nachwachsende Talente unattraktiv.

How Unconscious Bias Hurts Men – and the Companies they Work For

Dan worked in middle management at a large global accounting firm, combining his skills at marketing and sales with several years of team-building managerial experience. When his wife was pregnant, he told his colleagues (all male) that he intended to

take parental leave for a month – a benefit his company offered. “Well,” one of his colleagues said, “I guess you’re not really committed to your job after all.” Later, when he told his section supervisor of his plans, his boss didn’t flinch. “That’s okay,” he told Dan. “I mean, we’ll put you on the Daddy Track. You’ll never make partner, of course. But you can definitely take parental leave.”

Dan’s story is not unique. In research for an article more than 20 years ago for the Harvard Business Review, I interviewed dozens of men who felt constrained and inhibited from balancing work and family, taking parental leave, or even identifying as fathers in the workplace. Each of these men was creative, smart, and dedicated to the companies for which they worked. Each was a good team player and also could be relied on to generate new business and help grow the company. And all of them left the companies for which they worked.

Why? Each of these men was the victim of unconscious bias. Unconscious bias is a set of assumptions about abilities, competencies and tendencies of different groups of people based on a variety of factors. Many of these unconscious biases feel natural, like which people we find more or less attractive. Often, these factors have something to do with physical characteristics – height, hair color, teeth. When presented a choice (whom to hire, who would make a better spouse or friend) most people are more likely to choose men who are taller, with darker and fuller hair, trim (neither fat nor skinny), and clean-shaven. Most of us are likely to choose women who are trim, with long hair, small noses, and radiant smiles.

And for the most part, these unconscious biases may seem harmless, simply a matter of personal preference. In the workplace, however, these biases tend to derive from stereotypes about different groups, and that’s where we can run into trouble. By “trouble,” I mean two things: we can miss abilities because they may come in a package in which we don’t recognize it, or, we can engage in racial, sexual, or gender discrimination by systematically selecting some groups over other groups. The latter is largely prohibited by law: gender or racial discrimination is universally prohibited in the United States and throughout the EU.

But it is that first consequence of unconscious bias that I want to address here. Applying those biases results in missing competencies and abilities that would enhance business, increase productivity, drive profitability, and create a more stable and satisfying workplace.

When we think of the ways in which unconscious bias is evident concerning gender, race, or sexual orientation we are most likely to see it in terms of discrimination against marginalized groups; that is, we would see how negative stereotypes about people of color, women, or LGBT people would color a supervisor’s or colleague’s perception of those groups’ abilities, competencies,

productivity, and commitment. Not only do these unconscious biases put women or LGBT people or people of color at a disadvantage for hiring or promotion, but the persistence of these stereotypes holds companies back from being flexible and responsive to changing market conditions, and inhibits their ability to retain the best of their employees.

Unconscious bias also hurts men. Our preconceived ideas of what a “real” man or a “manly” man might look like, do, say, or react in a specific situation may have serious consequences for male workers – and for the companies’ bottom line. These stereotypes congeal into biases against those who do not conform to the traditional definitions of masculinity – and especially workplace masculinity.

The traditional definitions of masculinity cluster around several attributes such as being unemotional (not showing one’s feelings, being stoic, never crying), being aggressive and competitive (risk taking, competitive, favoring hierarchy), being autonomous and independent (not dependent on others, working alone). In a sense, our unconscious biases tend to favor men who embody what we might call “the cowboy myth” – cold, hard, aggressive, autonomous and isolated, and always willing to settle problems with violence.

At the same time that we may harbor these unconscious biases towards seeing the cowboy as a real man, we also are hiring men for positions in which we expect them to be team players, able to work cooperatively and to value different perspectives to reach creative syntheses. Hardly the job for a guy who shoots all the bad guys and rides off alone into the sunset.

Not only is the cowboy aggressive and competitive – and isolated and lonely – but he also is completely dedicated to the job at hand. In many respects, the cowboy is also the ideal “unencumbered worker,” the worker who is completely dedicated to his job, available to work 24/7. Since the unencumbered worker is understood to be a male worker – unencumbered by family obligations, either spouse and children, or elderly parents – this notion of the unencumbered worker as the ideal worker harms both men and women – and it is based entirely on unconscious bias. When we encounter a woman who is an unencumbered worker – one who will slavishly devote herself to her work, forego her family, and be ready to travel on weekend and is available for business meetings at 7 AM – we wonder about her femininity. What sort of woman would be so uninterested in family life? What’s wrong with her?

And what do we make of a male worker who needs to care for elderly parents, or who shares responsibility to get the children off to school in the morning and is therefore not available for meetings before 9 AM? Or the male worker who coaches his daughter’s soccer team, and is therefore unavailable on wee-



Quelle: norbertg/photocase.de

kends to entertain clients? Or the man who is so determined to be an involved father and egalitarian partner that he takes off from work to assist in the delivery of his baby, and the takes parental leave to both enable his partner to return to work and also to bond with his child?

We think that she is not a “real” woman and that he is not a “real” man. Think of Dan, whose story I told above. Any reasonable person would see his desire to balance work and family, his enthusiasm for fatherhood to be a net asset to a company: parents are notorious multi-taskers, and their commitment to their family is actually a predictor of being committed to their job (they have family responsibilities, so they are tethered to work and family).



Quelle: wagg66/photocase.de

What’s interesting, also, about Dan’s story is that it’s other men who share this unconscious bias about masculinity. We often think that these biases run across genders, not through them – so that when you might ask people about unconscious bias, they would tell you it’s attitudes that the dominant group has about the marginalized group: what white people think about people of color, what men think about women, what heterosexuals think about homosexuals. But that is only half right: it’s also what men think about other men, and women about other women. It’s the stereotypes we all hold in our heads about others – and ourselves.

So unconscious bias would lead us to consider Dan as something “other” than a real man. A gender nonconformist. Soft. Weak. And thus we would not “see” him as worthy of promotion, but rather worthy of putting him on the Daddy Track. And his male colleagues might think that as well. And so might Dan.

Interestingly, in my research, I found the women were more likely to support male “non-conformity” – men taking parental leave, having more egalitarian family lives, balancing work and family – than they were of other women doing the same thing, along the lines of “I sacrificed for this, and so should they.” Similarly, men were far more critical of male gender non-conformity, because it felt like breaking ranks, and that, as the women had also said, they had sacrificed, so everyone should. But the men were equally disapproving of the women. So men who might be nonconformists are negatively sanctioned by other men, but positively valued by women. Women who are nonconformists are negatively valued by both women and men.

This dynamic of applying these unconscious biases is not only bad for Dan, or for women in general, but also bad for his company. When workers feel valued, when they feel that they are able to live the lives they say they want to live, they work harder, and they work better. They show higher levels of productivity and higher rates of retention. Job satisfaction soars. And they are less likely to leave the job – which means lower costs of hiring, and retraining and job turnover. These are enormous labor costs.

The question, then, is not how much it will cost a company to acknowledge these differences among men as a positive asset for the company. The real question is how much is it already costing the company to fail to acknowledge those differences. In my work consulting with companies I often work to engage men to support gender equality initiatives – not because it is the right thing to do (which it is), and not because it will also benefit the company’s bottom line (which it will), but also because it will enable the men to live the lives they say they want to live.

Recent research suggests that the most dynamic and creative young male workers entering the labor force today, the ones for whom all companies will soon be competing, have the same expectations and ambitions as their female counterparts. Nearly 96% of both men and women say that being a good and involved parent is either extremely important or very important to them. Ninety per cent say that having a really good marriage is extremely or very important. And about half say that making a lot of money in a successful career is extremely or very important. Men’s priorities have shifted towards family life, just as women have finally allowed themselves to lean in enough to embrace their ambitions.

Both women and men want the same things in their lives: meaningful careers, loving families, and a supportive work environment. Unconscious bias prevents women – and men – from achieving these goals. And it hurts all of us.

Armin von Buttlar

Ohne Vielfalt keine Zukunft

Die Vision der Aktion Mensch lautet: „Wir setzen uns für eine Gesellschaft der Vielfalt ein, in der das WIR gewinnt.“ Was sehen Sie als Gründe dafür, dass in der Gesellschaft eine derartige Aktion notwendig ist?

Armin von Buttlar: Wir erleben immer noch, dass Menschen aufgrund ihrer Herkunft, ihres Alters, ihres Geschlechts, ihrer sexuellen Orientierung oder aufgrund einer Behinderung in unserer Gesellschaft ausgegrenzt werden. Wir haben zum Beispiel Förderschulen, Werkstätten, Altersheime oder Wohnviertel, in denen vor allem Menschen mit Migrationshintergrund leben. Die Folge dieser Separierung ist, dass Chancen und Möglichkeiten ungleich verteilt sind und dass die gleichberechtigte gesellschaftliche Teilhabe erschwert wird. Wenn man sich nicht kennenlernen kann, entstehen außerdem Fremdheit und Ängste. Wir sind davon überzeugt, dass diese Unsichtbarkeit und das Ausschließen sich negativ auf uns alle auswirken. Die Potenziale, die Vielfalt mit sich bringt, nämlich Menschlichkeit, Kreativität, Internationalität, Akzeptanz, die gegenseitige Bereicherung, bleiben dann auf der Strecke.

Daher setzen wir uns für Vielfalt und Inklusion ein – für das selbstverständliche Miteinander, von Anfang an. Zwar hat sich im Laufe der 50 Jahre seit Gründung der – damals noch – „Aktion Sorgenkind“ vieles verbessert, aber von tatsächlicher Inklusion und damit mehr Sichtbarkeit von Menschen mit Behinderung in der Gesellschaft sind wir noch weit entfernt. Jeder dritte Deutsche gibt an, keinen Kontakt zu Menschen mit Behinderung zu haben. Was uns immer noch fehlt, ist die Normalität im Umgang mit Menschen mit Behinderung. Und das, obwohl rund zehn Prozent der Menschen in Deutschland eine Behinderung haben. Oft sehen wir immer noch zuerst vermeintliche Defizite, nicht die Stärken und Fähigkeiten eines Menschen. Hier fehlt ein differenzierter Blick auf die individuelle Persönlichkeit mit all ihren Facetten.

Für wie bedeutsam schätzen Sie die gesellschaftliche Vielfalt im Hinblick auf die Zukunft der Gesellschaft und Wirtschaft in Deutschland ein?

Armin von Buttlar: Vielfalt ist aus unserer Sicht der eigentliche Reichtum einer Gesellschaft. Gleichförmigkeit, Abschottung und Ausgrenzung führen dagegen in eine Sackgasse. Eine Gesellschaft ist nur zukunftsfähig, wenn sie die Chancen der Vielfalt erkennt und nutzt. Impulse und Kreativität entstehen durch das Zusammenwirken unterschiedlicher kultureller Einflüsse, Sichtweisen und Fähigkeiten. Das gilt auch und gerade für die Wirtschaft in einer globalisierten und bis in den letzten Winkel vernetzten Welt. Daher haben viele große Konzerne in Deutschland, aber zunehmend auch der Mittelstand das Thema „Diversity“ für sich entdeckt. Die Vielfalt unter den



Armin von Buttlar

Armin von Buttlar führt seit Mai 2013 als alleiniger Vorstand die Geschäfte der Aktion Mensch. Der gelernte Bankkaufmann und Wirtschaftswissenschaftler war zuvor in verschiedenen Vorstands- und Geschäftsführungspositionen tätig, unter anderem bei der Maxdata AG, der Leybold Vacuum GmbH und der Merz-Gruppe. Sein Ziel ist, durch Förderung und Aufklärung Inklusion in der Gesellschaft voranzubringen, damit Menschen mit und ohne Behinderung ganz selbstverständlich zusammen leben, lernen, wohnen und arbeiten.

Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen hat nicht nur eine bessere Arbeitsatmosphäre zur Folge, die Firmen steigern auch ihren wirtschaftlichen Erfolg. Bleiben wir bei den Menschen mit Behinderung, die für uns im Fokus stehen: Die Unternehmen profitieren von ihrem außerordentlichen Engagement, ihrer hohen Loyalität, ihren besonderen Talenten und gleichzeitig von einem deutlichen Imagegewinn. Die Themen Corporate Social Responsibility und Diversity werden auch für die Kundinnen und Kunden immer wichtiger, und das schlägt sich im Kaufverhalten nieder.

Wir sind überzeugt davon, dass inklusive Arbeitswelten einen Mehrwert für alle Beteiligten bieten. Wenn Arbeitgeber Menschen mit Behinderung einstellen und damit ihre Talente verstärkt einsetzen, wirkt das auch dem drohenden Fachkräftemangel entgegen: Die demografische Entwicklung führt dazu, dass es immer weniger junge Bewerber und Bewerberinnen geben wird – die Firmen sollten schon deshalb auf das Potenzial von Beschäftigten mit Behinderung nicht verzichten.

Welche Rolle spielen Ihrer Meinung nach Unconscious Bias im Hinblick auf den Erhalt, die Förderung und die Pflege von gesellschaftlicher Vielfalt?

Armin von Buttlar: Die unbewussten Vorurteile spielen aus unserer Sicht eine herausragende Rolle. Es sind vor allem die „Barrieren in den Köpfen“, die eine gleichberechtigte Teilhabe aller Menschen in der Gesellschaft verhindern. Der Umgang miteinander wird vor allem durch Berührungängste, Unsicherheit und Fremdheit erschwert. Vorurteile speisen sich aus verschiedenen Quellen, selten aber aus tatsächlichen Erlebnissen und Begegnungen. Evolutionär bedingt sollten sie uns vor Gefahren schützen, indem sie schnell signalisierten, ob wir es mit Freund oder Feind zu tun haben. Obwohl wir uns sicher

sind, dass wir vorurteilsfrei auf Menschen zugehen, spielen bei Entscheidungen aber unbewusste Vorurteile oft eine Rolle. Die Herausforderung besteht darin, diese zu erkennen, offen auf Menschen zuzugehen und damit Vielfalt zuzulassen.

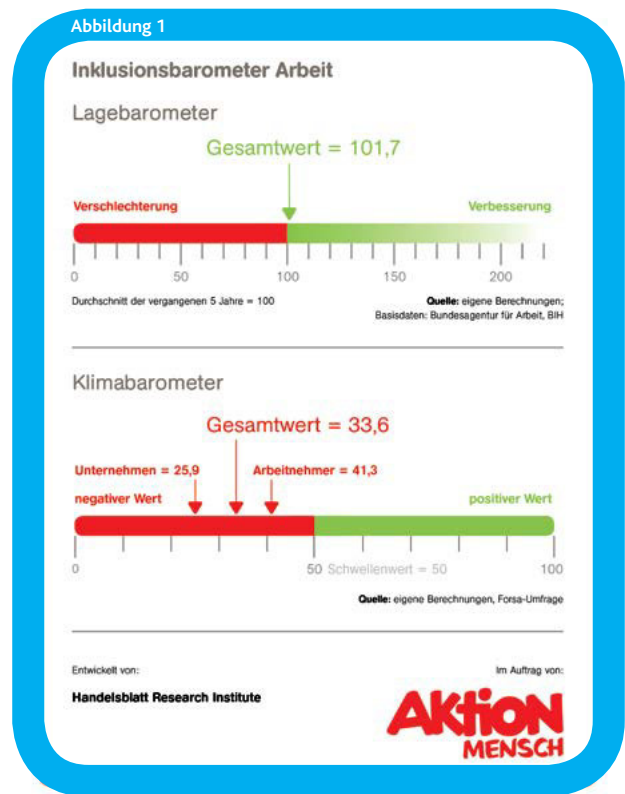
In unseren Kampagnen arbeiten wir genau mit diesem Mechanismus: Wir konfrontieren die Menschen mit ihren Vorurteilen, indem wir Fragen stellen wie: Darf man Jungs doof finden, wenn sie im Rollstuhl sitzen? Oder: Wie viel Rock 'n' Roll geht mit Behinderung? So kommt ein Umdenken in Gang, das vorgefertigte Meinungen und Urteile bloßstellt. Die Situationen, die auf den Plakaten und Anzeigen zu sehen sind, zeigen, dass gemeinsame Arbeit, Freizeit und Alltag möglich, ja normal sind, und dass Inklusion funktioniert.

Unconscious Bias führen dazu, dass bestimmten Gruppen von Menschen Aufgaben weniger oder gar nicht zugetraut werden; das führt zu Ausgrenzungen. Wie erleben Sie dieses Phänomen? Welche Auswirkungen hat dies auf die einzelnen Menschen, die Unternehmen und die Gesellschaft?

Armin von Buttlar: Ich beschreibe das Phänomen einmal am Beispiel der Menschen mit Behinderung: Unbewusste Vorurteile sind einer der Gründe, warum die Arbeitslosenquote unter Menschen mit Behinderung mit rund 14 Prozent fast doppelt so hoch ist wie bei Menschen ohne Behinderung. Und das, obwohl sie häufig hervorragend ausgebildet sind. Dass ihnen im Arbeitsleben weniger zugetraut wird, belegen auch die von uns initiierten Studien in Zusammenarbeit mit der Universität zu Köln und dem Handelsblatt Research Institute. Die für das Inklusionsbarometer befragten Mittelständler haben keine Leistungsunterschiede zwischen ihren Angestellten mit und ohne Behinderung feststellen können. Arbeitgeber, die noch keine Erfahrung mit der Beschäftigung von Menschen mit Behinderung haben, berichteten aber häufig von Bedenken, was die Leistungsfähigkeit behinderter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angeht. Hier kommen offensichtlich die Vorurteile zum Tragen.

Die psychologischen Barrieren – Ängste, Vorurteile, Stigmatisierung – erwiesen sich laut Kölner Studie als das größte Hindernis für das selbstverständliche Miteinander im Arbeitsleben. Die Behinderung stehe oft im Vordergrund, nicht die berufliche Qualifikation, so die befragten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Sie fühlten sich nicht ernst genommen, und ihre Fähigkeiten würden unterschätzt.

Der Abbau dieser Vorurteile gelingt am besten durch Aufklärung, Information und Sensibilisierung. Wenn Arbeitgeber zuerst Defizite anstatt der Fähigkeiten sehen, vergeben sie die Chance, überaus engagierte, talentierte und loyale Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzustellen. Die Gesellschaft insgesamt profitiert ebenfalls davon, wenn Menschen die eigenen Talente und Begabungen einsetzen können: Eine Arbeitsstelle zu haben ist die Voraussetzung dafür, dass jeder seinen Platz in der Gemeinschaft einnehmen und selbst über die Gestaltung seines Lebens entscheiden kann. Das führt zu mehr Gleichberechtigung und Zufriedenheit in der Gesellschaft.



Ausgrenzung beginnt aber schon sehr viel früher: Die Separierung von Kindern mit Behinderung in Förderschulen verhindert den Kontakt und das gegenseitige Kennenlernen. Dadurch entstehen erst Berührungsängste und Vorurteile. Wenn das gemeinsame Spielen im Kindergarten und Lernen in der Schule selbstverständlich sind, kann Fremdheit gar nicht erst entstehen.

Inwiefern kann die Aktion Mensch im Hinblick auf den Umgang mit Unconscious Bias ein Vorbild für andere Initiativen, öffentliche Institutionen und Unternehmen darstellen? Welche Hinweise können Sie für eine erfolgreiche Arbeit im Umgang mit Unconscious Bias geben – auch im Hinblick auf andere Diversity-Dimensionen wie Geschlecht, Alter und sexuelle Orientierung?

Armin von Buttlar: Das Engagement der Aktion Mensch für Inklusion bedeutet selbstverständlich auch eine interne Verpflichtung. Bei der Aktion Mensch arbeiten zurzeit 309 Männer und Frauen. 37 von ihnen sind schwerbehindert, ihre Quote liegt damit bei 14 Prozent – ein Spitzenwert in Deutschland, wo viele Unternehmen durch Zahlung der sogenannten Ausgleichsabgabe der Beschäftigung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Behinderung entgehen. Wir haben uns auf die Anforderungen einer inklusiven Arbeitswelt eingestellt – zunächst einmal im technischen und baulichen Bereich. Die Geschäftsstelle in Bonn ist barrierefrei, Arbeitsplätze werden angepasst: von höhenverstellbaren Schreibtischen bis hin zu Spracherkennungssoftware oder Braille-Zeilen für blinde und sehbehinderte Mitarbeiter.

Eine hohe Beschäftigungsquote fällt aber nicht vom Himmel: Bei der Aktion Mensch ist sie Teil der Unternehmenspolitik, zum Beispiel bei der Personalauswahl. Die Bewerbungsunterlagen werden ausschließlich nach Qualifikation durchgesehen. Eine mögliche Behinderung spielt daher zunächst keine Rolle. Bei gleicher Qualifikation werden Bewerber/-innen mit einer Behinderung dann bevorzugt eingeladen. Das ist für uns keine gesetzeskonforme Floskel, sondern gelebte Praxis. Damit ist aber noch nicht Schluss: Wir arbeiten an einem internen Aktionsplan. Dabei geht es uns darum, neue Ideen zu entwickeln und zu sehen, was wir noch besser machen können.

Wir können andere Unternehmen und Organisationen nur ermutigen, Vielfalt zu fördern – und das ist natürlich nicht nur in Bezug auf Menschen mit Behinderung gemeint. Vorurteile trüben den Blick und verhindern, dass wir Fähigkeiten und Talente erkennen. Wer nur Probleme und Einschränkungen sieht, verkennt die Potenziale und Chancen, die uns eine inklusive und offene Arbeitswelt bietet. Gleiches gilt für alle anderen Bereiche wie Bildung, Kultur, Freizeit und Wohnen: Vielfalt bereichert und gibt Impulse für eine Gesellschaft, in der alle willkommen sind und das Wir gewinnt.

Prof. Dr. Martina Stangel-Meseke

Unconscious Bias – ein erfolgskritischer Faktor

Unconscious Bias als erfolgskritischer Faktor im Diversity Management

Der Erfolg global agierender Unternehmen wird davon beeinflusst, ob und wie es Unternehmen gelingt, gegenüber der externen Umwelt angemessen zu reagieren und ihre internen, differenzierten Umwelten aufeinander abzustimmen. Heutige Unternehmen stehen großen Herausforderungen gegenüber: fortschreitende Globalisierung mit Zunahme der Internationalisierung, Zusammenschlüsse, Kosten- und Rentabilitätsdruck bei gleichzeitigem Qualitätsanspruch. Hinzu kommen Fachkräftemangel durch demografische Entwicklungen, zunehmende ethnische Diversität der Belegschaft sowie Wertewandel der Mitarbeitenden in Richtung Individualisierung. In diesem Kontext nimmt das Management von Diversity einen hohen Stellenwert ein (Stangel-Meseke, Hahn & Steuer, 2014).

Aretz und Hansen (2003, S. 9) zufolge handelt es sich bei Managing Diversity „um eine Grundhaltung und um ein neues Verständnis dafür, wie Unternehmen funktionieren sollen“. Dabei muss eine Veränderung von einem monokulturell geschlossenen zu einem multikulturell-offenen Unternehmen vollzogen werden (Schulz, 2009, S. 89f). Es gilt, die vorherrschende Dominanzkultur des Unternehmens zu einer diversitätsbewussten und wertschätzenden Partnerschaftskultur zu entwickeln. Vor diesem Hintergrund beinhaltet das Managing Diversity einen strukturellen und kulturellen Unternehmenswandel, der nach Aretz und Hansen (2003, S. 9) einen kontinuierlichen Reflexionsprozess erfordert. In diesem wird die soziale Realität der Unternehmen durch die stattfindende Kommunikation der Akteure definiert und in sozialen Interaktionen permanent produziert und reproduziert. Dabei müssen innovationshemmende Routinen durchbrochen, vorherrschende Denk- und Verhaltensmuster reflektiert und interne Unternehmensprozesse durch die Mobilisierung vielfältiger Ressourcen grundlegend überdacht werden. So wird ein Lernprozess bei allen Beteiligten initiiert.

Anstehende Veränderungen erzeugen bei den Beteiligten aber häufig Unverständnis, Widerstand und Unsicherheit (Doppler & Lauterburg, 2014). Insbesondere Willensbarrieren und Verharren am Status quo sind für ein erfolgreiches Managing Diversity hinderlich. In diesem Kontext ist der Umgang mit Unconscious Bias (unbewussten Vorannahmen) erfolgskritisch. Diese müssen im Rahmen einer Unternehmenskulturveränderung aufgebrochen werden, weil sie Vorannahmen über Idealtypen von Mitarbeitenden und Organisationen darstellen, die sich ohne jegliche kognitive Kontrolle automatisch vollziehen, damit nicht bewusst sind und sich in (vor)schnellen Beurteilungen von Personen und Situationen manifestieren. Erschwerend kommt hinzu, dass sie durch



Prof. Dr. Martina Stangel-Meseke

Prof. Dr. Martina Stangel-Meseke ist Dekanin für Wirtschaftspsychologie an der BiTS Iserlohn und widmet sich auf wissenschaftlicher Ebene schwerpunktmäßig Gender- und Diversity-Themen. Als geschäftsführende Gesellschafterin der Unternehmensberatung t-velopement berät und begleitet sie Organisationen bei der Umsetzung von Chancengleichheit. Sie engagiert sich in Verbänden für Frauen im Beruf und in Führungspositionen. Als Mitglied der Sachverständigenkommission der Bundesregierung legte sie 2011 den Ersten Gleichstellungsbericht mit vor.

den persönlichen Hintergrund einer Person, ihre individuellen Erfahrungen und ihren jeweiligen kulturellen Kontext beeinflusst und geprägt sind. Dies führt zum Beispiel dazu, dass bestimmte wichtige anstehende Veränderungen in Unternehmen und damit verbundene gewünschte Handlungen der Unternehmensleitung von Mitarbeitenden nicht oder nur teilweise vollzogen werden. Dadurch werden innovative Prozesse im Unternehmen gebremst. Häufig entstehen sogenannte In- und Outgroups, die über soziale Kategorisierung und damit einhergehende Vorannahmen zu Einstellungen und Verhalten bestimmter Personengruppen (Abteilungen, Unternehmensbereiche, Personen verschiedener Ethnie) die Entfaltung diverser Potenziale der Belegschaft hemmen.

Erst die Kenntnis der Unconscious Bias führt dazu, dass Unternehmen neue soziale Wirklichkeiten schaffen können, die als Denkmuster und Sinnsystem einen symbolischen Bezugsrahmen für die Mitarbeitenden und das Managing Diversity im internen sowie externen System des Unternehmens bilden können. Der reflektierte Umgang mit Unconscious Bias eröffnet dem Unternehmen über die Identifikation der Mitarbeitenden mit der multikulturellen Unternehmenskultur und deren Umsetzungserfordernissen innovative Marktchancen (Equality Challenge Unit, 2013, S. 1). Die Reflexion beinhaltet die Integration der Vielfalt unterschiedlicher Mitarbeitender und unterschiedlicher Kulturen sowie Management-Strategien und organisationsinterne Regelungen und Funktionen, die in der Organisation bewusst oder unbewusst gelebt werden.

Unconscious Bias im Kontext organisationaler Lernprozesse

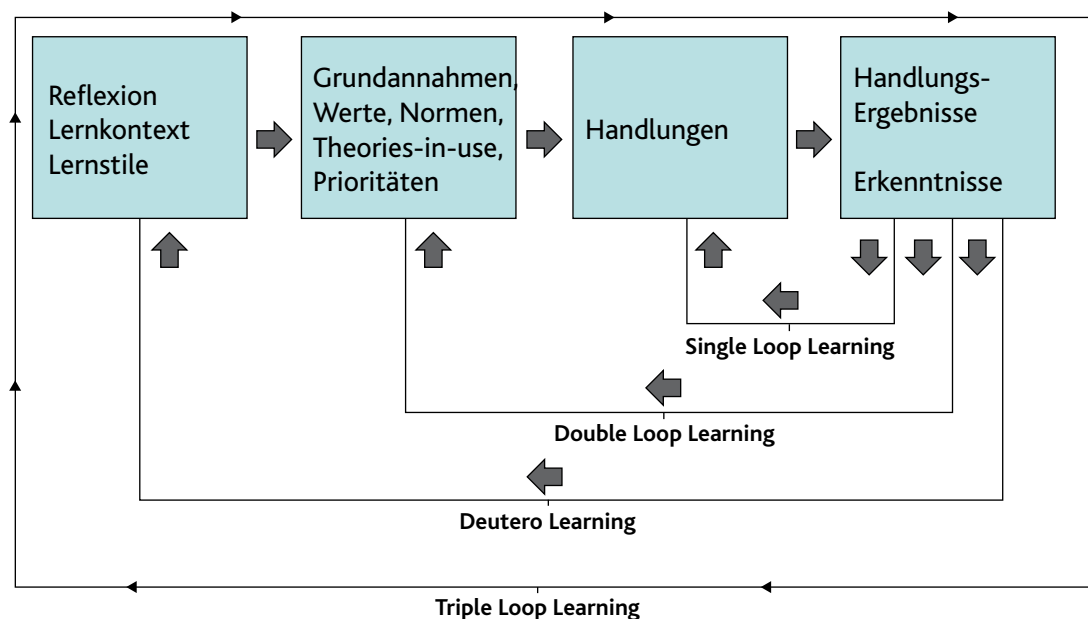
Argyris und Schön (1978) verfolgen für Organisationen einen konstruktivistischen Ansatz des Lernens. Das organisationale Lernen stellt dabei ein aktives Auseinandersetzen mit dem

jeweiligen Umfeld dar. Die erfolgreiche Steuerung und Umsetzung der Lernprozesse in der Organisation erfolgt durch das Anregen von Selbstreflexionsprozessen über das eigene Lernen. So kann das kollektive Wissens- und Verhaltensrepertoire der Organisationsmitglieder und die organisationale Effizienz ständig verbessert werden (Groth & Kammel, 1998), was wiederum Veränderungen der Struktur, der Steuerungspotenziale, der Umfeldwahrnehmung, des Wissensbestandes und des Verhaltens ermöglicht. Drei verschiedene Arten der Reflexion und damit einhergehende Rückkoppelungen beim Lernen ermöglichen zunehmend höhere Stufen des Lernens.

werden von Argyris und Schön (1978) als Theorien der Handlungen bezeichnet, die als subjektive Theorien das Handeln beeinflussen. Die Theorien müssen reflektiert werden, wenn man das Lernen und Handeln verändern will. Es gibt zwei Arten zu unterscheiden: die öffentlich vertretenen Theorien („Espoused theories“) und die tatsächlich praktizierten Theorien („Theories-in-use“). Argyris (1998) beobachtet, dass viele Führungskräfte konstatieren, von dem Konzept der kontinuierlichen Verbesserung und der Idee des lebenslangen Lernens begeistert zu sein (öffentlich vertretene Theorie), aber diese selbst nicht praktizieren, weil sie davon ausgehen, dass sie persönlich in ih-

Abbildung 1

Verschiedene Stufen des Lernens (eigene Darstellung in Anlehnung an Argyris & Schön, 1978; Reinhardt, 1993; Greif et al., 2004; Kraus et al. 2006)



Organisationales Lernen vollzieht sich durch den Vergleich der Handlungsergebnisse (outcomes) mit den Erwartungen (Planvorgaben).

Bei der ersten Stufe, dem **Single Loop Learning** (Anpassungslernen), erfolgt die Rückkoppelung einfach. Wenn Organisationsmitglieder durch ihre Problemlösung ein angestrebtes Ziel nicht erreichen, dann korrigieren sie die Maßnahmen nach Möglichkeit so lange, bis der Sollwert erreicht ist. Dabei wird der Umgang mit Veränderungen durch das Abrufen von Erfahrungen gleicher Situationen aus der Vergangenheit bewältigt.

Bei der zweiten Stufe, dem **Double Loop Learning** (reflexives Lernen), erfolgt das Lernen mit doppelter Rückkoppelung. Die Reflexion bezieht sich auf die Annahmen der Personen und ihre Voraussetzungen und Bedingungen, auf denen ihre Handlungen und ihr Lernen beruhen. Diese handlungsleitenden Annahmen

rem eigenen Bereich keine Verbesserung benötigen und nicht ständig lernen müssen (tatsächlich praktizierte Theorie).

Das **Deutero Learning** (Lernen durch doppelte Reflexion; Lernen zu lernen), die dritte Stufe, bezieht sich darauf, dass Single und Double Loop Learning gemeinsam analysiert, reflektiert und verbessert werden sollen. Dies erfordert ein ständiges Überdenken der eigenen „Theories-in-use“. Hierzu ist eine ganzheitliche Überprüfung oder Evaluation und Verbesserung der Lernprozesse erforderlich: Erfolge und Misserfolge müssen regelmäßig evaluiert und auf dieser Basis Veränderungen abgeleitet werden. So erfolgt Lernen als fortlaufender Prozess, in dem Verhaltensweisen kritisch hinterfragt werden.

Reinhardt (1993) schlägt eine dreifache Rückkoppelung beim Lernen vor, das **Triple Loop Learning**. Diese wird erreicht, wenn die einfachen und zweifachen Rückkoppelungen reflektiert wer-

den und zusätzlich die Organisationsebene berücksichtigt wird. In der gesamten Organisation werden alle Voraussetzungen für eine permanente Selbstprüfung und Herstellung der organisationalen Lernfähigkeit rückgekoppelt.

Unconscious Bias durch veränderungsorientiertes Lernen offenlegen

Auf dem Weg zur multikulturellen Unternehmenskultur sind Unternehmen mit interkulturellen Herausforderungen konfrontiert, die zum Teil mit einem extrem hohen Konfliktpotenzial einhergehen. Letzteres ist umso stärker, je weiter die Kulturen und die damit einhergehenden Werte und Normen der Mitarbeitenden voneinander entfernt sind (Emrich, 2011). Umso dringlicher wird es in multikulturellen Unternehmenskontexten die Unconscious Bias offenzulegen, die sich in den Verhaltensnormen, Kommunikationsformen und Sitten sowie Gebräuchen äußern. Anhand eines Beispiels und mit Bezug auf die Lernstufen von Argyris und Schön (1978) wird diese Offenlegung illustriert.

Abbildung 2

Beispiel für interkulturelles Konfliktpotenzial (modifiziert in Anlehnung an Emrich, 2011, S. 128)

Ein in den Niederlanden tätiger deutscher Manager berichtet über seine Tätigkeit:

„Ich dachte zuerst: Die sprechen alle Deutsch – das läuft wie bei uns. Jedes Mal, wenn ich in den Raum meines Teams komme, verdrehen sie die Augen. An meiner Bürotür klebte eines Tages ein Schild mit der Aufschrift ‚007 – Effizienz zum Ändern‘.“

„Bei Entscheidungen saßen die Sekretärinnen mit am Tisch und besprachen das neue Projekt. Da fasst du dich als Deutscher an den Kopf.“

„Ich hörte fast jeden Tag: ‚Nee, so geht das bei uns nicht.“

„Als Manager muss man in den Niederlanden sympathisch gefunden werden. Wenn man den Boss raushängen lässt, dann klappt es einfach nicht. Das fängt schon beim Vorstellen an: Jemanden als Dr. Ursula B. vorzustellen, funktioniert in den Niederlanden nicht. Der Dokortitel wird nicht erwähnt. Für Niederländer wird dadurch sofort eine negative Distanz geschaffen, aus diesem Grund wechseln sie schnell vom Sie ins Du.“

„Der schwerste Fehler überhaupt: Man darf nie sagen, jetzt machen wir es deutscher. Dann gehen die Niederländer kollektiv in den Widerstand. Sie können alles Mögliche einführen, aber sie dürfen es nicht deutsch nennen.“

Gemäß dem Single Loop Learning müsste der zitierte Manager sich den Konventionen des Auslands anpassen oder sich gegen diese wehren. Bei beiden Verhaltensweisen würden aber die Unconscious Bias bei dem Manager und den Teammitgliedern unreflektiert erhalten bleiben. Die Situation zeigt, dass bereits ein Konflikt zwischen Vorgesetztem und Teammitgliedern besteht, da bestimmte Vorannahmen der Niederländer/-innen in Bezug auf deutsches Verhalten bestehen, die schon ironisch-abwertende Züge (Betitelung des Managers als „007“) angenommen haben. Daher muss hier das Double Loop Learning ansetzen. Angleitete Reflexionsgespräche und Gesprächsprotokolle (Argyris, 1998) unterstützen hier Praktiker/-innen, ihr Denken und Handeln zu reflektieren. Sie sollen befähigt werden, Widersprüche zu erkennen und ihre eigenen Grundannahmen zu verändern.

Abbildung 3

Beispiel für Leitfragen in einem Reflexionsgespräch (eigene Darstellung, modifiziert in Anlehnung an Klaus, Becker-Kolle & Fischer, 2006, S. 163)

Ein Manager aus den Niederlanden hat von den Teammitgliedern des deutschen Managers gehört, dass diese unzufrieden sind. Er sucht das Gespräch mit dem Team und dem deutschen Manager. In dem Gespräch werden folgende Leitfragen zur Diskussion gestellt, um den Reflexionsprozess anzustoßen.

- Was soll sich in der aktuellen Zusammenarbeit ändern, was soll beibehalten werden? Welche Gründe gibt es dafür?
- Woran würden Sie die Erfolge einer Veränderung erkennen? Was wäre ein erstes Signal, dass der Veränderungsprozess in die falsche Richtung geht?
- Was wird wohl passieren, wenn die folgende Änderung ... eintreten würde?
- Wie werden die Kolleginnen und Kollegen aus Ihrer Sicht auf folgende Änderung ... reagieren? Wie wird der Manager, Ihr Vorgesetzter, aus Ihrer Sicht auf folgende Änderung ... reagieren?
- Was müssten alle im Rahmen der Veränderung ... tun, um erfolgreich zu sein?
- Gab es solche oder ähnliche Veränderungsideen bereits? Wenn ja: Was ist damals passiert und warum?
- Welche Werte, Normen und Spielregeln sprechen gegen die geplante Veränderung? Wie können wir hier eine Lösung herbeiführen?

Ergänzend zu dem Vorschlag von Argyris bietet sich das Feedback-Instrument „talkSignals“ von Eggers und Baudis (2001) an. Es ermöglicht, Anerkennung und Wertschätzung von allen Betei-

lichten akzeptiert auszudrücken. Mit Feedback-Karten wird das individuelle Kommunikationsverhalten unmittelbar visualisiert, und die Teilnehmenden werden über störende oder förderliche Verhaltensweisen informiert. Das Feedback bleibt während des gesamten Gesprächsverlaufs sichtbar und wird nach Gesprächsabschluss ausgewertet. Das Bewusstsein und die Transparenz über die Wirkung des eigenen Gesprächsverhaltens auf andere führen zu einer hohen Sensibilisierung und zu einem wachsenden Verständnis für die Dynamik und die Fähigkeit zur Steuerung von Kommunikationsprozessen.

Ebenso sind Verfahren aus dem Bereich der personenzentrierten Ansätze geeignet, zum Beispiel das diesen Ansätzen nahestehende Konzept des Dialogs nach Bohm (Bohm, 1999), das Appreciate Inquiry (Cooperrider & Whitney, 1999) und das Culture-Scout-Network (Seewald, 2006). Der Dialog nach Bohm (1999) basiert darauf, dass Gedanken, Überlegungen, Vorstellungen von der Welt kulturell geprägt sind. Dabei wird zwischen individuellen und kollektiven Gedanken oder Gedankensystemen differenziert. Soll Neues durch Denken entstehen, muss der Gedankenfluss kollektiv initiiert werden. Hierzu bedarf es der Bereitstellung eines unbesetzten gedanklichen Ortes (zum Beispiel eines externen Tagungsraums außerhalb des Unternehmens). Die Haltung der Gesprächsteilnehmer/-innen muss dadurch geprägt sein, dass diese sich auf die kollektiven Annahmen und Meinungen einlassen, sie selbstkritisch hinterfragen und sich im Verlauf des Austausches offen und nicht bewertend begegnen. Dies ermöglicht eine geeignete Atmosphäre für die Entwicklung neuer Inhalte und Sichtweisen.

In dem Konzept des Appreciate Inquiry (Cooperrider & Whitney, 1999) werden in der Organisation die mentalen und emotionalen Ressourcen und Möglichkeiten ermittelt, die als das „Beste“ der Organisation gelten, das für aktuelle und zukünftige Anforderungen zur Verfügung stehen soll. Es geht darum, offenzulegen und wertzuschätzen, welche Schlüsselfaktoren (zum Beispiel gut funktionierende Zusammenarbeit und Abläufe; Ideale

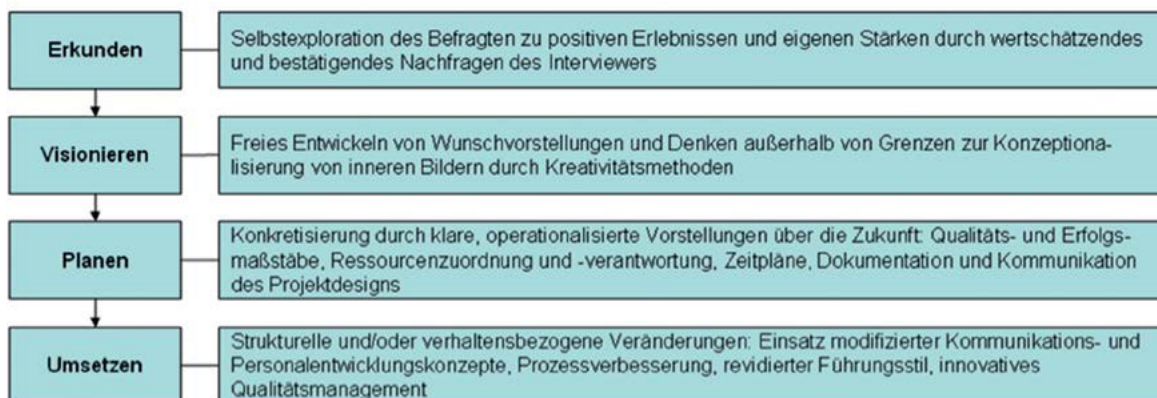
und Werte; Wünsche; Vorbilder in der Organisation) die Organisation erfolgreich machen und gemacht haben. Das Konzept bezieht sich auf das individuelle Potenzial aller Mitarbeitenden und stellt deren Erfahrungs- und Erlebniswelten in den Mittelpunkt. In teilstrukturierten, vierphasigen Interviews werden die Erfahrungswelten aktiviert, erfragt und in der Auswertung zu einem kollektiven diagnostischen Bild zusammengeführt.

Wenn sich die Mitarbeitenden und damit die Organisation als Ganzes ihrer Stärken, Erfolge, Kompetenzen und Kräfte bewusst werden, entwickeln sie Zukunftsentwürfe und Vorstellungen zu deren Realisierung. Dies stärkt die Selbstwahrnehmung der Organisation in Bezug auf ihre potenziellen Erfolgsfaktoren und aktiviert einen wesentlichen Wirkfaktor für deren Umsetzung. Das Culture-Scout-Netzwerk von Seewald (2006) dient bei organisationalen Veränderungen dazu, einander fremde Personen zusammenzuführen und aus Erfahrungen gemeinsam zu lernen. In Unternehmen ist damit das Erkunden von Verhalten, Situationen, Arbeitsergebnissen, das „Who is Who“, Spielregeln und Gewohnheiten gemeint, die nicht allen geläufig sind (Seewald, 2006, S. 43). Der wesentliche Zweck des Netzwerks liegt darin, hilfreiches Wissen für die Organisation schnell zu verbreiten. Dabei werden Pro- und Kontra-Punkte für die Zusammenarbeit in der Organisation geprüft und Unvertrautes vertraut gemacht. Freiwillige Mitarbeitende ohne offizielle Rolle im Veränderungsprozess, sogenannte Culture Scouts, befragen Mitarbeitende zu ihren Erlebnissen und dokumentieren diese in Geschichten und mit Fotos. Ein Kernteam kümmert sich um die Organisation, Vervielfältigung und Verteilung des Materials und unterbreitet dem Management Vorschläge für den internen Gebrauch der Ergebnisse.

Im Prozess des Double Loop Learning werden die bisherige Erfahrung der Organisation beziehungsweise ihrer Mitglieder genutzt, deren Erfahrungen transformiert und zugleich die grundsätzlichen institutionellen Normen und damit die grundlegenden Wertvorstellungen der Organisation hinterfragt. In dem Beispiel (Abbildung 2) könnte die Reflexion zwischen dem deutschen Ma-

Abbildung 4

Ablauf des vier-phasigen Appreciative-Inquiry Interviews (eigene Darstellung)



nager und den Teammitgliedern darin münden, dass sie Regelungen für die Zusammenarbeit festlegen. Diese könnten beispielsweise lauten, Störungen sofort anzusprechen und mit Beispielen zu belegen sowie sich nicht dagegen zu wehren, deutsche oder niederländische Sichtweisen und Meinungen zu reflektieren.

Beim Deutero Learning werden die durch das Double Loop Learning entstandenen neuen „Theories-in-use“ überprüft. Das heißt die getroffenen Vereinbarungen zu einer verbesserten Zusammenarbeit müssen mit Indikatoren belegt und evaluiert werden. Ein Verfahren, mit dem Indikatoren festgelegt werden können, ist das international empirisch geprüfte Partizipative Produktivitätsmanagement (PPM). Mit diesem auf motivationspsychologischen Prinzipien basierenden Verfahren (Pritchard, Kleinbeck & Schmidt, 1993) erarbeiten Einzelpersonen oder Gruppen unter Anleitung einer methodisch ausgebildeten Moderatorin oder

eines methodisch ausgebildeten Moderators Kernaufgaben ihrer Arbeitstätigkeit und darauf aufbauend Indikatoren, die den Grad der Aufgabenerfüllung quantitativ beschreiben. Die Indikatoren werden mit Prioritäten versehen und verschiedene mögliche Leistungsgrade differenziert bewertet, sodass eine sehr genaue Evaluierung der eigenen Leistungen erfolgen kann. Die erzielten Leistungssteigerungen in der Anwendung des PPM-Systems scheinen dabei aus arbeitsbezogenen Lernprozessen zu stammen (Pritchard, Weaver & Ashwood, 2012).

Das Triple Loop Learning, das die vollzogenen drei Lernstufen nach Argyris und Schön (1978) mit Bezug auf die Organisation reflektiert, kann mit wirtschaftspsychologischen Testverfahren aus der Organisationsdiagnostik begleitet werden, die primär den kulturellen Aspekt der Organisation, einzelner Bereiche, Gruppen beziehungsweise Mitarbeitender fokussieren.

Tab. 1

Exemplarische Auswahl wirtschaftspsychologischer Testverfahren zur Begleitung des Triple Loop Learning (Sarges, Wottawa & Roos, 2010)

Testverfahren/Einsatz

COOB (Felfe, Six, Schmook & Knorz, 2002)

Commitment gegenüber der Organisation, dem Beruf/der Tätigkeit und der Beschäftigungsform; Analyse der Stärke und Klärung des Bindungsverhaltens der Beschäftigten

KUK (Jöns, 2005)

Kurzskala zur Erfassung der Unternehmenskultur; Analyse genereller Unterschiede oder Veränderungen der Unternehmenskultur oder der Kultur größerer Unternehmensbereiche mit Fokus auf wesentliche Kulturmerkmale

OCAI (Kluge & Jänicke, 2004)

Organizational Culture Assessment Inventory; Einsatz zu Beginn einer Organisationsentwicklungs- oder Change-Maßnahme: Erfassung wahrgenommener Werthaltungen in Organisationen sowie Erstellung eines Werteprofiles zur Veranschaulichung handlungsleitender Werte im Unternehmen

Kurzbeschreibung

- Erfassung unter anderem des normativen Commitment (internalisierte Wertvorstellungen aufgrund von Sozialisierung, die in verpflichtender Bindung münden)
- Auffassung der Unternehmenskultur als Muster gemeinsamer Prämissen und Wertorientierungen der Unternehmensmitglieder
- Erfasste Dimensionen: Strategie (Unterschiede in der Ausrichtung nach marktwirtschaftlichen Wettbewerbskriterien), Struktur (Ausmaß und Konsequenzen hierarchischer Strukturen und bürokratischer Regelungen), Interaktion (Fehler- und Vertrauenskultur sowie Mitarbeiterorientierung im Führungsverhalten; Zusammenarbeit als Offenheit und Kooperationen untereinander sowie das Vertrauen in Führung)
- Bestimmung verschiedener Kulturtypen: Clan-Kultur (persönliches Einbringen der Mitarbeitenden möglich, angenehme Arbeitsatmosphäre), Adhocratie-Kultur (dynamische, unternehmerische, kreative Arbeitsplätze mit Möglichkeiten zum Risiko für Mitarbeitende und Chancen für eigene Ideenentwicklung), Marktkultur (wettbewerbs- und zielorientierte Personen; Macher und Wettbewerber), Hierarchie-Kultur (formalisierte und strukturierte Arbeitsplätze, Führungskräfte als gute Koordinatorinnen und Koordinatoren sowie Organisatorinnen und Organisatoren mit Effizienzdenken)

Die Verfahren können als begleitende Instrumente zur Evaluation des Transfers der Lernstufen auf der Organisationsebene eingesetzt werden. Sie ermöglichen das Aufzeigen verschiedener Kulturtypen in Organisationen, Abteilungen und Gruppen und einen Vergleich der Kulturen der betroffenen Unternehmensbereiche (insbesondere KUK, OCAI). Auf der Basis der Fragebogen-Items des COOB kann ein unternehmensspezifischer Fragebogen zur Feststellung der Bindung im Unternehmen erstellt werden.

Ausblick: Erfolgreiches Managing Diversity by Managing Unconscious Bias

Der Ansatz von Argyris und Schön (1978) verdeutlicht, dass in einem reflexiven Lernprozess die Diversität aller Beteiligten transparent gemacht werden muss. Dies erhöht allerdings die Komplexität in der Wahrnehmung und ist für die Beteiligten oft anstrengend, da aufgrund von Unconscious Bias die Annahme besteht, dass die eigenen Verhaltenserwartungen, Perspektiven, Zuschreibungen, Normen und Werte auch für andere Mitglieder der Organisation gelten. Der Umweg über die Erhöhung der Komplexität und die damit eingeleiteten Lernprozesse ermöglicht, den Unconscious Bias reflexiv entgegenzuwirken. Somit wird erfahrbar, dass Menschen stets eigene Vorstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen mit denen der anderen in Einklang bringen müssen. Dies erfordert ein ständiges Ausbalancieren von Unterschiedlichkeiten.

Soll sich eine Organisation zu einer diversitätsbewussten Kultur mit einem konstruktiv-reflexiven Umgang mit Unconscious Bias entwickeln, müssen zwei Voraussetzungen erfüllt sein: Lernen, zu lernen als oberste organisationale Prämisse und stetige Kommunikation mit Reflexionsprozessen.

Lernen zu lernen als oberste organisationale Prämisse

Um ein erfolgreiches Managing Diversity umzusetzen, muss das Lernen, zu lernen durch regelmäßige Reflexion und prozessbegleitendes Feedback der Wahrnehmungen und des Umfelds für die Organisation als oberste Prämisse von der Unternehmensleitung gesetzt werden. Nur so kann ein vertiefendes Wissen der Veränderung gesichert und Lernen in diesem Kontext als wesentliche Dimension eines sozial nachhaltigen Veränderungsmanagements betrachtet werden (Seewald, 2006, S. 17). Gemäß Argyris (1998) besitzt das Double Loop Learning das Potenzial, die Möglichkeiten beim Lernen grundlegend zu erweitern. Dazu müssen die Lernenden aber ermächtigt und bereit sein, die Vorannahmen, Prozesse und Strukturen in ihrem Unternehmen offen zu hinterfragen und zu verändern.

Stetige Kommunikation mit Reflexionsprozessen

In einem Top-down- und Bottom-up-Prozess müssen alle mit Diversität im Unternehmen verbundenen Aspekte (Ziele der Organisation, antizipierter Nutzen) transparent gemacht werden. So werden alle Organisationsmitglieder gleichermaßen zu Akteurinnen und Akteuren. Hier kommt der Unterneh-

mensleitung und den Führungskräften ein hoher Stellenwert zu. Sie müssen zur erfolgreichen Umsetzung einer multikulturellen Unternehmenskultur ihre Kommunikation transparent gestalten, indem sie die Bedeutung des unternehmerischen Kulturwandels inhaltlich auf allen Organisationsebenen verdeutlichen. Dabei können Culture Scouts als Beschleuniger der Informationsweitergabe wirksam eingesetzt werden und als Prozessbeteiligte selbst mögliche Probleme beziehungsweise sich anbahnende Konflikte frühzeitig identifizieren. Zur Steuerung der Informationsübermittlung bieten sich Verfahren aus der Organisationsdiagnostik an, die im Rahmen einer antizipativen Evaluation begleitend eingesetzt werden können. So erfragt der A-B-T (Arbeitsbezogenes Transparenzerleben; Franke & Winterstein, 1996) bei Mitarbeitenden die erlebte Verfügbarkeit arbeits- und organisationsbezogener Informationen, die die Organisation und stattfindende Vorgänge für die Organisationsmitglieder subjektiv durchschaubar machen. Diagnostiziert werden die arbeitsbezogene Transparenz, die erlebte zeitliche Angemessenheit der Informationen, die Beurteilung des eigenen Überblicks über Geschehen in der Organisation, die Angemessenheit der Menge erhaltener Informationen und die erlebten Informationsmöglichkeiten. Auf dieser Basis können Probleme zeitnah in der Informationsweitergabe analysiert und durch abgeleitete Handlungsempfehlungen in der Organisation behoben werden. Gleichermaßen sollten die Ergebnisse an die Organisationsmitglieder kommuniziert werden, um in begleitenden Reflexions- und Feedback-Gesprächen zu eruieren, inwiefern die identifizierten Probleme auf Unconscious Bias der Organisationsmitglieder zurückzuführen sind.

Wenn Teams interdisziplinär abteilungs- und/oder unternehmensübergreifend in der Organisation arbeiten, kann mit dem Fragebogen zur erlebten Zusammenarbeit in multifunktionalen Teams (FEZT von Weber, Lauche & Verbeck, 2010) eine Veränderung in der Projektgruppe rechtzeitig erfasst werden. Dazu werden unter anderem die Einstellungen (kooperativ, kompetitiv, individualistisch) und die erlebte Zusammenarbeit der Teammitglieder identifiziert (kollektive Wirksamkeit, ergebnisorientierte gegenseitige Unterstützung, prosoziales Arbeitsverhalten). So ermöglicht der FEZT eine Aussage darüber, wie Mitglieder multifunktionaler Teams ihre Kooperation erleben, von den Teammitgliedern kooperative oder behindernde Einstellungen zur Teamarbeit eingenommen werden und ob sie im organisatorischen Umfeld förderliche oder beeinträchtigende Bedingungen für ihre Kooperation wahrnehmen. Diese können dann wieder in Bezug auf Unconscious Bias thematisiert werden.

Informationsvermittlung und Änderungen von Projektstrukturen in sich wandelnden Unternehmen erfordern differenzierte Entscheidungen seitens der Entscheidungsträger/-innen. Hier gilt es zu beobachten, wie die Wahrnehmung der Organisationsmitglieder der Entscheidungen ist, insbesondere wie fair die Beteiligten Entscheidungsprozesse in der Organisation bewerten. Das Verfahren GEO (Gerechtigkeitseinschätzung in Organisationen) von Maier et al. (2007) ermöglicht über die Erfassung von Fairness-Kriterien (zum Beispiel Konsistenz bei Anwendung un-

ternehmerischer Standards) auf die wahrgenommene Fairness zu schließen. Für die Offenlegung von Unconscious Bias spielt die interpersonale Gerechtigkeit eine Rolle, da es hier vor allem um den Respekt gegenüber den von der Entscheidung betroffenen Personen geht. Fühlen sich Organisationsmitglieder bei Entscheidungsprozessen nicht gewürdigt oder aufgrund kulturell bedingter Vorannahmen anderer Subgruppen in der Organisation diskriminiert, werden Lernprozesse in der Organisation behindert und damit letztlich deren Effizienz geschwächt.

Auf der Basis dieser beiden Voraussetzungen kann eine Standardisierung der strukturellen Prozesse gemäß dem relevanten unternehmensspezifischen Business Case für erfolgreiches Managing Diversity erfolgen. Hierzu sollten durchgängig flankierende Diversity-Maßnahmen, wie Awareness- und Skill-Trainings, in Abhängigkeit von unternehmensspezifisch relevanten Diversity-Aspekten angeboten werden (Vogt & Stangel-Meseke, i. Dr.). Ferner sollten die Organisationsmitglieder unternehmensspezifische Leistungs- und Verhaltensindikatoren erarbeiten, die eine Basis für ein konstruktives Lernsetting für organisationales Lernen für die beteiligten Organisationsmitglieder stellen. In den gesamten Lernprozess der Organisation sollten handlungsorientierte Evaluationen integriert werden, in denen unter Beteiligung der Organisationsmitglieder vorhandene Wahrnehmungen, Prozesse und Handlungen in der Organisation kritisch reflektiert, angepasst oder verändert werden.

Literatur:

- Argyris, C. & Schön, D. (1978).** Organizational learning. A theory of action perspective. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Argyris, C. (1998).** Teaching smart people how to learn. In: Harvard Business Review on Knowledge Management (S. 81 – 108). Boston: MA: Harvard Business Review Paperback.
- Aretz, H.-J. & Hansen, K. (2003).** Erfolgreiches Management von Diversity. Die multikulturelle Organisation als Strategie zur Verbesserung einer nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit. In: Zeitschrift für Personalführung, 17. Jg. Heft 1, S. 9 – 36.
- Bohm, D. (1999).** Der Dialog. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Cooperrider, D.L. & Whitney, D. (1999).** Collaborating for Change. Appreciate Inquiry. San Francisco: Berret-Koehler.
- Daumenlang, K., Müskens, W. & Harder, U. (2004).** FEO. Fragebogen zur Erfassung des Organisationsklimas. In W. Sarges, H. Wottawa & C. Roos. (2010). Handbuch wirtschaftspsychologischer Testverfahren. Band II: Organisationspsychologische Instrumente (S. 77 – 86). Lengerich: Pabst.
- Doppler, K. & Lauterburg, C. (2014).** Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten (13. akt., erw. Aufl.). Frankfurt/New York: Campus.
- Eggers, M. & Baudis, H.J. (2001).** talkSignals. Feedbackinstrument. In W. Sarges, H. Wottawa & C. Roos. (2010). Handbuch wirtschaftspsychologischer Testverfahren. Band II: Organisationspsychologische Instrumente (S. 291 – 296). Lengerich: Pabst.
- Equality Challenge Unit (2013).** Unconscious bias and higher education. Verfügbar unter: <http://www.ecu.ac.uk/publications/files/unconscious-bias-and-higher-education.pdf/view> [20.02.2014]
- Franke, J. & Winterstein, H. (1996).** A-B-T. Arbeitsbezogenes Transparenzerleben. In W. Sarges, H. Wottawa & C. Roos. (2010). Handbuch wirtschaftspsychologischer Testverfahren. Band II: Organisationspsychologische Instrumente (S. 13 – 17). Lengerich: Pabst.
- Felfe, J., Six, B., Schmook, R. & Knorz, C. (2002).** COBB. Commitment gegenüber der Organisation, dem Beruf/der Tätigkeit und der Beschäftigungsform. In W. Sarges, H. Wottawa & C. Roos. (2010). Handbuch wirtschaftspsychologischer Testverfahren. Band II: Organisationspsychologische Instrumente (S. 39 – 43). Lengerich: Pabst.
- Greif, S., Runde, B. & Seeberg, I. (2004).** Erfolge und Misserfolge beim Change Management. Göttingen: Hogrefe.
- Groth, U. & Kammel, A. (1998).** Lernende Organisation in der Praxis: Führungskräfte als Katalysatoren. Akademie, Nr. 2, S. 39 – 42.
- Jöns, I. (2005).** KUK. Kurzsкала zur Erfassung der Unternehmenskultur. In W. Sarges, H. Wottawa & C. Roos. (2010). Handbuch wirtschaftspsychologischer Testverfahren. Band II: Organisationspsychologische Instrumente (S. 209 – 216). Lengerich: Pabst.
- Kluge, A. & Jänicke, G. (2004).** OCAI. Organizational Culture Assessment Inventory. In W. Sarges, H. Wottawa & C. Roos. (2010). Handbuch wirtschaftspsychologischer Testverfahren. Band II: Organisationspsychologische Instrumente (S. 233 – 240). Lengerich: Pabst.
- Kraus, G., Becker-Kolle, C. & Fischer, T. (2006).** Handbuch Change Management (2. Aufl.). Berlin: Cornelsen Verlag Scriptor GmbH & Co. KG.
- Maier, G.W., Streicher, B., Jonas, E. & Woschée, R. (2007).** GEO. Gerechtigkeitseinschätzungen in Organisationen. In W. Sarges, H. Wottawa & C. Roos. (2010). Handbuch wirtschaftspsychologischer Testverfahren. Band II: Organisationspsychologische Instrumente (S. 107 – 112). Lengerich: Pabst.
- Pritchard, R. D., Kleinbeck, U. & Schmidt, K.-H. (1993).** Das Managementsystem PPM. Durch Mitarbeiterbeteiligung zu höherer Produktivität. München: Beck.

Pritchard, R.D., Weaver, S.J. & Ashwood, M. L. (2012). Evidence-Based Productivity. A Practical Guide to the Productivity Measurement and Enhancement System (ProMES). New York: Routledge.

Sarges, W., Wottawa, H. & Roos, C. (2010). Handbuch wirtschaftspsychologischer Testverfahren. Band II: Organisationspsychologische Instrumente. Lengerich: Pabst.

Schulz, A. (2009). Strategisches Diversitätsmanagement. Unternehmensführung im Zeitalter der kulturellen Vielfalt (1. Aufl.). Wiesbaden: Gabler, GWV Fachverlage GmbH.

Seewald, C. (2006). Sozial nachhaltiges Changemanagement. München/Basel: Ernst Reinhardt Verlag.

Sperka, M. & Rószka, J. (2007). KomminO. Fragebogen zur Erfassung der Kommunikation in Organisationen. In W. Sarges, H. Wottawa & C. Roos. (2010). Handbuch wirtschaftspsychologischer Testverfahren. Band II: Organisationspsychologische Instrumente (S. 183 – 190). Lengerich: Pabst.

Stangel-Meseke, M., Hahn, P. & Steuer, L. (2014). Balance durch Diversity Management. Lösungsansätze für unternehmerische Herausforderungen aus Megatrends. In R. Lanwehr, M. Müller-Lindenberg & D. Mai (Hrsg). Balance Management. Vom erfolgreichen Umgang mit gegensätzlichen Zielen (S. 145 – 166). Wiesbaden: Springer Gabler.

Vogt, D. & Stangel-Meseke, M. (i. Dr.). Fit for Future: Der BP-Diversity-Ansatz als nachhaltiger Erfolgsfaktor. In K. Hansen (Hrsg). Erfolgreiche Vielfalt in Unternehmen. Berlin: Springer.

Weber, W.G. & Lauche, K. (2010). FEZT. Fragebogen zur erlebten Zusammenarbeit in multifunktionalen Teams. In W. Sarges, H. Wottawa & C. Roos. (2010). Handbuch wirtschaftspsychologischer Testverfahren. Band II: Organisationspsychologische Instrumente (S. 87 – 95). Lengerich: Pabst.



Prof. Dr. Theo Peters

Zu den Lehrgebieten von Prof. Dr. Theo Peters gehören Organisation, Organisationsentwicklung und Projektmanagement. Bevor der Volkswirt den Ruf an die Hochschule Bonn-Rhein-Sieg am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften annahm, arbeitete er als Unternehmensberater bei der Gesellschaft für Betriebsorganisation und Rationalisierung im Bereich des Geschäftsprozessmanagements sowie der Personal- und Organisationsentwicklung. Seine aktuellen Forschungstätigkeiten erstrecken sich auf Neuroleadership, Auswirkungen von Stress im Führungsalltag, individuelle Belastungsprofile von Beschäftigten und betriebliches Gesundheitsmanagement.



Argang Ghadiri

Argang Ghadiri, M. Sc. sammelte neben seinen wissenschaftlichen Tätigkeiten am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg Erfahrungen in der strategischen Unternehmensberatung und Wirtschaftsprüfung. Seine Arbeiten im Themenbereich des Neuroleaderships wurden mehrfach ausgezeichnet. Außerdem ist er Stipendiat am Neuroleadership Institute und studiert im Postgraduate Program „The Neuroscience of Leadership“ in Kooperation mit der Middlesex Universität London.

Andreas Habermacher, Prof. Dr. Theo Peters, Argang Ghadiri Das Gehirn, Entscheidungen und Unconscious Bias

Einleitung

Seit mehr als einem Jahrhundert gibt es vielfältige Erkenntnisse darüber, wie das Gehirn unbewusste Prozesse verarbeitet. Die Neurowissenschaften ermöglichen uns, klare Einblicke darüber zu gewinnen, wie sich diese Unconscious Bias in der Entscheidungsfindung manifestieren und welche neuronalen Mechanismen sie steuern. Wir sind in der Lage zu sehen, dass das Gehirn neue Verhaltensmuster entwickelt und dabei den Emotionen eine wichtige Rolle zuteil wird. Emotionen spielen sich unter der bewussten Ebene ab und stellen in diesem Zusammenhang die Grundlage dafür dar, dass das Gehirn effizient funktionieren kann. Es ist belegt, dass wir, wenn wir gegen dieses Unbewusste ankämpfen, es nicht mit „psychologischen“ Phänomenen zu tun haben, sondern vielmehr an stark verschaltete biologische Mechanismen geraten.

Das Gehirn – Aufbau und Funktionsweise

Unser Gehirn besteht aus 85 Milliarden Nervenzellen – auch als Neuronen bezeichnet –, und jedes Neuron verfügt wiederum über mindestens 1.000 Verschaltungen zu anderen Neuronen, den sogenannten Synapsen. So bildet es ein riesiges Netzwerk an Gehirnregionen und -arealen, das unsere Gedanken und kognitiven Wahrnehmungen steuert. Für ein



Andreas Habermacher

Andreas Habermacher ist zertifizierter Master Coach, Autor und einer der führenden Neuroleadership-Experten in Europa. Er blickt auf über 20 Jahre Erfahrung in der Mitarbeiterentwicklung und -schulung zurück und arbeitet mit erfahrenen Führungskräften multinationaler Konzerne zusammen. Des Weiteren ist er ein gefragter Redner und referiert vor internationalem Publikum über die Verbindung von Mitarbeiterführung und Gehirnforschung. 2014 gründete Habermacher „The Human Brains Foundation“, eine gemeinnützige Plattform, die Wissenschaftler und Praktiker im Bereich der Gehirnforschung zusammenbringt. Ziel ist es, die bahnbrechenden Erkenntnisse des Gehirns einem breiten Publikum zugänglich und vor allem anwendbar zu machen.

besseres Verständnis soll nachfolgend eine Einführung in das Gehirn und seine Strukturen gegeben werden. Zunächst erfolgt eine Beschreibung über das Drei-Schichten-Modell, das einen pragmatischen – wenn auch stark reduzierten – Einblick ermöglicht. Darauf folgt die detaillierte Betrachtung des Gehirns hinsichtlich seiner Regionen.

Das sogenannte Drei-Schichten-Modell wurde von dem Hirnforscher Paul D. MacLean entwickelt. Es teilt das Gehirn in drei Metaregionen ein:

1. Das Reptilienhirn: Das Stammhirn, wo unsere Instinkte in Bezug auf die Außenwelt situiert sind. Es ist bei allen Tieren vorhanden, selbst in den primitivsten Gehirnformen.

2. Das Paleo-Mammalian-Gehirn, auch als limbisches System bekannt (eine Bezeichnung, die ebenfalls auf MacLean zurückgeht): Dieser Bereich ist bei emotionalen und motivationalen Komponenten unseres Verhaltens involviert. Je weiter die Lebensform entwickelt ist, desto stärker ist dieser Bereich ausgeprägt.

3. Das Neo-Mammalian-Gehirn: Die Großhirnrinde oder der präfrontale Kortex, also die äußerste Schicht des Gehirns, existiert nur in den höchsten Lebensformen. Die Großhirnrinde beherbergt den Sitz höherer kognitiver Funktionen.

Zu beachten ist, dass diese Schichten nicht isoliert voneinander agieren, sondern vielmehr zusammenarbeiten, um Entscheidungen zu treffen und uns zu steuern. Die Entscheidungsfindung im Gehirn beginnt mit der Aufnahme von sensorischen Stimuli – der Verbindung zur Außenwelt – und durchläuft den Thalamus im Stammhirn sowie die weiteren Schichten – limbisches System und präfrontaler Kortex. Es ist von großer Bedeutung, die vielfältigen Strukturen im Gehirn als Netzwerk zu verstehen, das als ganzheitliches System funktioniert. Die oft bemühte Analogie zu einem Computer ist dahingehend irreführend, weil unser Gehirn sich ständig verändert und weiterentwickelt sowie Gehirnareale mehrere Funktionen einnehmen. Besonders wichtig ist die Erkenntnis, dass das Gehirn plastisch ist und sich deswegen unter dem Eindruck von Erfahrungen und dem Erleben von Situationen aus der Umwelt ständig weiterentwickelt. Entgegen der veralteten Vorstellungen, dass das Gehirn ab einem gewissen Alter entwickelt ist und sich nicht mehr verändert, mag das überraschend sein. Doch wenn ein Stimulus in einem Neuron stark genug ist oder oft genug wiederholt wird, bewirkt das die Ausschüttung von chemischen Substanzen, die anschließend die Verschaltungen von Synapsen stimulieren und Verknüpfungen zwischen den Neuronen bilden (Bower 1990). So ist die Stimulierung im Gehirn, insbesondere die durch emotional geprägte Vorgänge, verantwortlich für das Wachstum von zahlreichen Gehirnregionen (was jedoch nicht mit dem Wachstum und dem Abbau von Muskeln zu vergleichen ist). Einer der Ersten, der diese Erkenntnis beschrieb, war Donald O. Hebb, der gleichzeitig auch eine der wohl bekanntesten Aussagen innerhalb der Neurowissenschaften machte: „What fires together wires together.“ (Hebb 1949.)

Effizienz durch Assoziieren

Es sollte nicht unerwähnt bleiben, dass das Gehirn stets nach Effizienz strebt, denn auch das Gehirn möchte ressourcenschonend

arbeiten. Daher greift es auf bereits gespeicherte und erlernte Prozesse zurück. Unsere kognitiven Kapazitäten könnten wir zwar nutzen, tun es aber nicht, weil es manchmal viel zu anstrengend ist. Zum Beispiel: Zählen Sie in Zweierschritten hoch, also 2 – 4 – 6 – 8 usw. Das ist keine große Herausforderung und erfolgt bald rhythmisch. Doch versuchen Sie einmal, in 13er-Schritten hochzuzählen. Sie werden merken, das ist zu schaffen, aber nachdem Sie bei 39 angekommen sind, wird es schon etwas langsamer (viele von Ihnen haben vielleicht gar nicht erst angefangen, weil es zu anstrengend ist). Jetzt zählen Sie von 267 in 18er-Schritten abwärts. Sie werden gar nicht erst damit anfangen, da Sie es womöglich zu schwierig finden – und das zeigt, dass das Gehirn sich gegen diesen kognitiven Stress wehrt. Wenn Sie es doch machen, müssen Sie kognitive Ressourcen aufbringen. Dabei erweitern sich Ihre Pupillen ganz leicht, Ihr Herzschlag steigt an, gleichzeitig engen Sie Ihr Blickfeld ein und konzentrieren sich.

Die Effizienz des Gehirns liegt in der Fähigkeit, Assoziationen zu bilden. Das Gehirn ist nämlich ein guter Detektor für Muster und kann ebenso gut Muster formen. Wenn Sie „Schweiz“ hören, denkt jeder an bestimmte Assoziationen. Abgesehen von den Klischees wie Schokolade, Berge und Kühe sind es auch Erinnerungen – persönliche Assoziationen – wie etwa an die Ferien in der Kindheit. Daniel Kahneman – seine Arbeiten werden wir nachher noch genauer ausführen – verwendet das Beispiel von den Begriffen „Apfel“ und „Kotzen“, welche unterschiedliche Bilder und Assoziationen in uns hervorrufen und somit unterschiedliche Gefühle bewirken. Dies ist auch als somatischer Marker bekannt – eine Bezeichnung von António Damásio. Er hat mit seinem Buch „Descartes' Irrtum“ dazu beigetragen, den Mythos rationaler Entscheidungen aufzubrechen. In seinem Beitrag zeigt er, wie Emotionen, die ihre Verankerung in unseren Assoziationen haben, unsere Entscheidungen beeinflussen und Situationen emotional färben können (Damasio 1994; Damasio 1997). Dies stellt den Kerngedanken von Unconscious Bias dar: Wir besitzen Assoziationen in unserem Gehirn, die unsere automatisierten emotionalen Reaktionen stimulieren.

Fassen wir zusammen: Das Gehirn besteht aus vernetzten Gehirnregionen, entwickelt sich ständig weiter und verarbeitet viele Prozesse in unserem Unterbewusstsein. Dabei nutzt unser Gehirn bestimmte Muster, um kognitive Ressourcen zu sparen. Dies stellt den Kern der Unconscious Bias unseres Gehirns dar – man könnte sogar behaupten, dass Unconscious Bias ein Hauptmerkmal unseres Gehirns sind!

Entscheidungen treffen

Wir wollen glauben, dass das menschliche Gehirn ein hoch ausgeprägtes, verdichtetes Netzwerk von Neuronen ist, das anspruchsvollere Prozesse verarbeiten kann als das Gehirn anderer Lebewesen – was auch zu stimmen scheint. Ebenso stimmt es, dass die Mehrzahl der Neuronen für lebenswichtige Funktionen zuständig ist, wie die Motorik und das Verarbeiten von externen Reizen. Das Gehirn funktioniert nun einmal als

ein großes, zusammenspielendes Netzwerk. Dass unser Gehirn sich dahingehend entwickelt hat, unser Überleben zu sichern, scheint durchaus nachvollziehbar. Es liegt auf der Hand, dass wir unser Leben schützen wollen und gleichzeitig Handlungsweisen entwickeln, um unser Leben einfacher zu gestalten. Dies ist eine wichtige Feststellung, da sie uns die Richtung des menschlichen Denkens und unserer Entscheidungen aufzeigt. Das bestimmt wiederum unsere Rationalität – eine menschliche Rationalität.

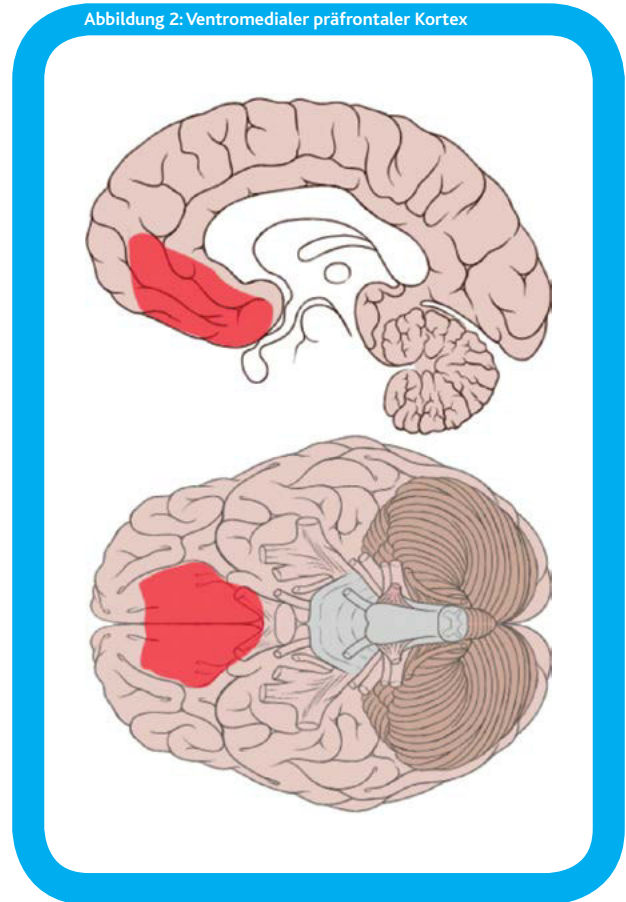
Doch wie trifft unser Gehirn diese Entscheidungen? Zunächst ist anzumerken, dass unsere Entscheidungen instinktiv oder assoziativ getroffen werden. Daniel Kahneman, Nobelpreisträger für seine Arbeiten im Bereich der Entscheidungsfindung in ökonomischen Situationen (Kahneman & Tversky 1979), beschreibt das Gehirn in zwei Systemen: System 1 und System 2 (Kahneman 2012). System 1 agiert instinktiv und unbewusst – es stellt einen schnell agierenden Entscheidungsmechanismus dar. System 2 ist das langsame System, das große Anstrengung, also kognitive Ressourcen, abverlangt – erinnern Sie sich an das Zahlenspiel: System 2 ist dann aktiv, wenn wir von 267 in 18er-Schritten rückwärtszählen wollen. Doch wir benutzen System 2 nicht so oft wie das System 1. Im Vergleich greifen wir viel häufiger, wenn nicht sogar hauptsächlich, auf System 1 zurück. Dies geht allerdings mit dem Lernen einher, was außer Frage oft sehr langsam und mühsam erscheint. Dazu ein Beispiel: Stellen wir uns einen Tennisspieler vor. Wenn dieser den Ball schlägt, berechnet er sicher nicht die Schnelligkeit, mit welcher der Ball ankommt, die Größe des Tennisballs, die Flugbahn des Balls, wo der Tennisball bei den Koordinaten X und Y wahrscheinlich aufschlägt usw. Der Tennis-Spieler sieht, wie sich der Ball nähert, und in einem Bruchteil von Sekunden reagiert er mit seinen Bewegungen auf den kommenden Ball. Dies ist kein Prozess von System 2, genauso wenig wie unsere alltäglichen Handlungen. Unsere täglichen Entscheidungen und Handlungen erfordern kaum unsere bewusste Aufmerksamkeit.

Nichtsdestotrotz wissen wir, dass unser Gehirn bewusste Entscheidungen hervorbringt, wenn wir beispielsweise sagen: „Ich habe mich entschieden, dass ...“ Doch wie ist das zu verstehen – und, besonders wichtig: Was passiert dann in unserem Gehirn? Was wir oft damit meinen, ist, dass uns das Gefühl etwas sagt. Oft haben wir nicht genug Zeit, um unsere Entscheidungen abzuwägen. Bei Entscheidungen wägen wir also ab, aber nicht so, wie wir es vielleicht auf den ersten Blick annehmen. Was genau darunter zu verstehen ist, wird mit dem Verständnis über den präfrontalen Kortex deutlich. Der präfrontale Kortex, auch als Ausführungsinstanz bekannt, unterscheidet uns von den anderen Lebewesen. Wir Menschen haben einen vergleichsweise riesigen präfrontalen Kortex.

Der präfrontale Kortex besteht aus verschiedenen Regionen, die unterschiedliche Funktionen einnehmen, wie zum Beispiel das Kurzzeitgedächtnis (Miller & Cohen 2001). Doch die Gehirnregion, welche die größte Rolle bei Entscheidungen spielt, ist der

orbitofrontale Kortex (Morgane et al. 2005). Er sitzt über den Augen und ist mit den emotionalen als auch rationalen Zentren des Gehirns verbunden, die jeweils in den inneren und äußeren Bereichen des Gehirns situiert sind.

Abbildung 2: Ventromedialer präfrontaler Kortex



Ein Teil des orbitofrontalen Kortex, der ventromediale präfrontale Kortex, kann als das Abwägungszentrum angesehen werden (Bechara 2000; Paulus & Frank 2003; Clark et al. 2008; Zald et al. 2002; Pillay 2011). Es erhält Input aus dem Belohnungszentrum, der Amygdala (verarbeitet Angst, Gefahr und Emotionen), dem anterioren cingulären Kortex (verarbeitet Konflikte) und dem Hippocampus (zuständig für das Abspeichern und Abrufen von Erinnerungen). Diese Informationen werden dann gegeneinander abgewogen und verarbeitet, und je nach Ergebnis werden entsprechende Handlungen generiert. Wird einer dieser Parameter verändert, hat dies Einfluss auf die Entscheidung. Verändert man zum Beispiel das Kurzzeitgedächtnis insofern, dass man sich einen Flugzeugabsturz vorstellt, so wird das unsere Entscheidungen, das Flugzeug zum Verreisen zu wählen, beeinflussen (oder zumindest unsere Emotionen während des Flugs). Verändert man das Langzeitgedächtnis hinsichtlich neuer Erfahrungen, Emotionen oder Konflikte, so wird dies ebenfalls unsere Entscheidungen beeinflussen.

Doch interessant ist, dass dies nicht sequenziell verarbeitet und abgewogen wird, sondern vielmehr im Zusammenspiel aller Parameter – stellen Sie sich vor, alle Informationen aus

den Gehirnregionen werden in einen gemeinsamen Topf geworfen. Dieses Zusammenspiel gibt uns die Richtung unserer Gedanken und Entscheidungen vor. Oder denken Sie an einen Buchhalter, der mit Zahlen jongliert: Zu viele negative Zahlen, und wir erhalten ein negatives Ergebnis – was nicht unbedingt rational sein muss, weil Emotionen eine Hauptrolle spielen, wie wir in den nächsten Abschnitten sehen werden. Entscheidungsfindungen sind daher keine rationalen Prozesse, sondern stellen vielmehr das Ergebnis der Abwägung von Emotionen, Erinnerungen und Verhaltensweisen dar. Dies wird alles im Unterbewusstsein verarbeitet – wie in unserem Beispiel der Tennisspieler, wenn er den Ball schlägt. Hier werden die Unconscious Bias verarbeitet. Wir denken dabei nicht an irgendwelche Listen, auf der unsere Emotionen, Assoziationen und Verhaltensweisen stehen, die uns dann erklären, warum wir für oder gegen eine Person oder Sache sind.

Emotionale Entscheidungen

Wenn wir von Emotionen sprechen, denken wir meistens daran, emotional zu sein. Wir denken an die verschiedenen Facetten unserer Emotionen, wie zum Beispiel Freude, Lust, Trauer oder Glück. Doch Emotionen im Gehirn sind vielschichtiger. Die Mehrheit der chemischen Substanzen in unserem Gehirn ist in der Verarbeitung von Emotionen involviert. Wie Douglas Watt sagte: „Emotion binds together virtually every type of information the brain can encode. [It is] part of the glue that holds the whole system together.“ (Übersetzt: Emotionen binden fast jede Art von Informationen zusammen, die das Gehirn entschlüsseln kann. Sie sind Teil des Klebers, der das ganze System zusammenhält.) (Watt 1999.)

Es wird deutlich, wie komplex die Betrachtung von Emotionen und Rationalität aus neurowissenschaftlicher Sicht sein kann. Emotionen spielen in unserem Gehirn bei jedem Prozess eine wichtige Rolle. Wenn wir aber von emotionalen Entscheidungen sprechen, so meinen wir damit Emotionen, die wir nicht steuern können. Führen wir uns das Modell vor Augen, das wir in unserem Buch „Neuroleadership“ (Ghadiri et al. 2012) behandelt haben. Es handelt sich dabei um „SCOAP“, die für die fünf menschlichen Grundbedürfnisse aus neurowissenschaftlicher Sicht stehen. Basierend auf Arbeiten der Neuropsychotherapie und insbesondere von Klaus Grawe (Grawe 2004) haben wir fünf Grundbedürfnisse identifiziert, welche die menschliche Motivation hinsichtlich Wohlbefinden und Leistung steuern:

- S = Self-esteem (Selbstwert): Wertschätzung erfahren
- C = Control (Kontrolle): Freiheiten haben, Autonomie und Einflussmöglichkeiten
- O = Orientation (Orientierung): Umfeld und Außenwelt verstehen und wissen, was zu tun ist
- A = Attachment (Bindung): Beziehungen zu Mitmenschen haben
- P = Pleasure (Lustgewinn): Freude und Zufriedenheit

Wir beabsichtigen mit unserem Tun und Handeln, diese Grundbedürfnisse ständig zu erfüllen. Wir wollen zum Beispiel etwas

mehr Wertschätzung erfahren, mehr Freiheiten bekommen, unsere Umwelt besser verstehen, angenehmere Beziehungen haben und mehr Freude im Leben verspüren. Werden diese Bedürfnisse erfüllt, so stimulieren wir unser Belohnungszentrum, bei Verletzung jener Grundbedürfnisse entstehen entsprechend negative Emotionen oder sogar ein gestörtes neuronales Wachstum (Shonkoff & Garner 2011; Iglesias & Villa 2006; Zhang et al. 2002). Dies erklärt auch, warum unsere Gehirne (und ihre neuronale Entwicklung) so individuell sind. Besonders Einfluss haben die Erfahrungen aus unserer Kindheit. Diese Bedürfnisse zeigen uns bei der Führungsarbeit fünf Dimensionen auf, die unsere Entscheidungen und unser Handeln lenken – unbewusst.

Arbeiten zum sogenannten hot und cold reasoning besagen, dass bestimmte Gehirnregionen aktiviert werden, wenn bei Entscheidungen Emotionen aktiv sind (hot reasoning) oder nicht (cold reasoning). Experimente zeigen, dass die „cold reasoning“-Areale, also die eher rationalen Areale, weiter vorne und oben im präfrontalen Kortex sitzen – in einem Bereich, der als dorsolateraler präfrontaler Kortex bezeichnet wird (englisch abgekürzt „DLPFC“). Die emotionaleren Bereiche des „hot reasoning“ werden im ventromedialen präfrontalen Kortex verarbeitet (und der DLPFC ist weniger aktiv). Ziva Kunda hatte sich intensiv damit befasst (Kunda 1990). Lesen Sie dazu einfach mal folgende zwei Sätze, und fragen Sie sich, ob diese Aussagen wahr oder falsch sind:

1. Manche Rockstars sind Gitarristen.
2. Manche Ärzte sind Vergewaltiger.

Sie merken vielleicht, dass diese Sätze unterschiedliche Kreisläufe in Gang setzen. Der erste Satz ist eher neutral, und wir reagieren schneller und sicherer. Der zweite Satz aktiviert mehr die emotionale Ebene aufgrund der Tatsache, dass das in der Regel mit positiven Emotionen verbundene Wort „Arzt“ mit dem negativ besetzten Wort „Vergewaltiger“ zusammengebracht wurde.

Wir sehen, dass Emotionen bei Entscheidungen eine nicht abzustreitende Rolle spielen, im Unterbewusstsein agieren und emotionale Salienz ihre Verarbeitung im Gehirn beeinflusst.

Unconscious Bias messen

Was passiert in unserem Gehirn, wenn Unconscious Bias auftreten, und wie lassen sich diese messen? Einer der bekanntesten Tests zum Messen von Unconscious Bias ist der sogenannte Implicit Association Test (IAT), der von der Universität Harvard entwickelt wurde (Greenwald et al. 1998; Greenwald et al. 2009). Der Test misst die Schnelligkeit unserer Reaktionen auf einen bestimmten Stimulus. Die Theorie dahinter besagt, dass derjenige, der eine starke Assoziation zu einer Sache hat, darauf auch schneller reagiert. Wenn man zum Beispiel davon überzeugt ist, dass Männer in der Karriere erfolgreicher sind als Frauen, wird man auf „Männer und Karriere“ schneller

reagieren als im Vergleich zu „Frauen und Karriere“ – wodurch sich ein Bias für Männer und Karriere zeigt. Der IAT hat uns riesige Mengen an Daten über solche unterschiedlichen Assoziationen gegeben, wie zum Beispiel über Geschlecht, politische Einstellung, Nationalität oder auch zu anderen Stichworten wie Filmstars oder Marihuana. Die Ergebnisse zeichnen ein dramatisches Bild darüber, welche Verzerrungen wir in unserem Leben haben – zum Beispiel, dass wir Menschen unserer gleichen Nationalität mehr mögen als andere.

Die meisten Menschen geben explizit an, dass sie gegenüber Frauen keine Vorurteile haben. Dennoch hat der IAT gezeigt, wie stark implizite Vorurteile sind. Tatsächlich besteht eine riesige Diskrepanz zwischen expliziten und impliziten Verzerrungen. Doch was passiert in unseren Gehirnen bei solchen impliziten Assoziationen? Stanley und seine Kollegen haben sich genau dieser Frage gestellt, und im Gehirn können wir dazu ein interessantes Muster erkennen (Stanley et al. 2008): Die Amygdala ist essenziell für die Verarbeitung von Angst und Gefahren, aber auch an vielen anderen emotionalen Prozessen beteiligt. Sie wird bei Gesichtern von unterschiedlicher Herkunft stärker aktiviert als bei Gesichtern eigener Herkunft. Das allein ist bereits bemerkenswert. Doch präsentiert man den Probanden Gesichter unterschiedlicher Herkunft unterschwellig, so aktiviert das die Amygdala stärker als wenn es bewusst geschieht. Beim bewussten Zeigen der Gesichter ist der DLPFC, der – wie erwähnt – beim „cold reasoning“ als rationales Zentrum aktiv ist, ebenfalls aktiviert, jedoch bei einer geringeren Aktivierung der Amygdala. Das impliziert, dass der DLPFC die Amygdala bei der Regulierung unterstützt. Daher scheint es, dass wir bewusst versuchen, unsere unbewussten Reaktionen des Gehirns ein Stück weit zu moderieren.

Wir wissen bereits, dass der präfrontale Kortex sich in beide Richtungen mit den emotionalen Zentren austauscht. Daher wissen wir auch, dass wir in einem gewissen Maße unsere Unconscious Bias regulieren können. Allerdings nur in einem kleinen Rahmen. Weitere Forschungsarbeiten haben gezeigt, wie tief diese Verzerrungen verankert sind – es handelt sich dabei um Experimente an der Universität Yale zu Gruppenverzerrungen bei Kindern im Alter von drei Monaten (Mahajan & Wynn 2012; Hamlin et al. 2013). In diesem Experiment trafen die Babys auf ein Kuscheltier (Teddybär), das dasselbe Essen „mochte“ wie die Babys. Dadurch wurde eine Präferenz zum Teddybär aufgebaut, weil sie beide eine Vorliebe für ein gemeinsames Essen teilten. Dieser Teddybär wurde dann im Vergleich zu einem anderen Teddybär bevorzugt, der ein anderes Essen wählte. Entschied sich der präferierte Teddy (fälschlicherweise) für ein anderes Essen, wurde dies von den Babys verziehen. Die Sanktionierung des anderen Teddys jedoch gefiel den Kindern! Dies zeigt, wie tief die Unconscious Bias bereits schon seit der frühen Kindheit verankert sein können.

Das Gehirn glaubt sich selbst

Die bisherigen Ausführungen haben die unbewussten Prozesse in unserem Gehirn näher durchleuchtet, und es mag wohl sein, dass wir nun annehmen, diese Prozesse unterbinden zu können. Abgesehen von der Schwierigkeit, Unconscious Bias auch als solche wahrzunehmen (mit Ausnahme vom IAT, der uns einige Hinweise auf solche Prozesse geben kann), ist es schwierig, diese auch zu erklären. Wie bereits geschildert, können unterschwellig präsentierte Gesichter stärkere Reaktionen hervorrufen als bewusst wahrgenommene Gesichter. Unsere Erklärungen dafür sind auch plausibel: Wir versuchen, diese Verzerrungen zu rationalisieren und finden oft gute Erklärungen, warum sie entstanden sind. Unser Bedürfnis nach Konsistenz zwischen Handlung und Wahrnehmung erklärt, warum das Gehirn sich so entschieden hat.

Eine der ersten Arbeiten, die sich mit der Rationalisierung dieser Verzerrungen befasste, wurde von Norman F. Maier im Jahr 1931 durchgeführt (Maier 1931). 61 Personen wurden damit beauftragt, zwei Seile, die von der Decke herabhingen, miteinander zu verbinden. Im Untersuchungsraum wurden verschiedene Instrumente zur Verfügung gestellt, da die Seile ohne Zuhilfenahme von Gerätschaften zu kurz und zu weit weg waren, um miteinander verbunden zu werden. Die ersten Lösungen (Verlängerungsstück für die Seile, Verbindung über einen Stuhl) wurden schnell gefunden. Doch eine vierte, elegantere Lösung war weniger offensichtlich, und keiner der Probanden konnte diese Lösung ohne einen Hinweis des Versuchsleiters erkennen. (Es gehörte zum Studiendesign, dass der Versuchsleiter einen versteckten Hinweis gab.) So versetzte der Versuchsleiter ein Seil in eine leichte Schwingung, um die dritte Lösung zu inspirieren, was dann auch folglich im Durchschnitt nach 45 Sekunden von den Probanden aufgegriffen wurde. Doch die Frage war, wie erklären diese Probanden diese Lösung, wenn Sie – wie wir wissen – diesen kleinen Hinweis unbewusst bekommen? Nur einer von 61 Probanden gab die ehrliche Antwort, alle anderen präsentierten fantasierte Antworten – mitunter auch hochgebildete Probanden, wie ein Professor, der berichtete, sich an seine Kindheit und das Spielen auf einer Wippe zu erinnern. Insgesamt 60 Probanden gaben konstruierte und nachvollziehbare Antworten auf diese Frage, nur ein einziger begründete die Lösung durch den versteckten Hinweis des Versuchsleiters.

Dies alles zeigt, dass das Gehirn selbst denkt. Das heißt, es findet immer verständliche und rationale Gründe für unsere unbewussten Reaktionen und Unconscious Bias. Daher sehen wir auch die Welt durch unsere Unconscious Bias, und wir sind alle gut darin, diese Verzerrungen zu erklären und zu belegen – wir mögen es nämlich nicht, Unconscious Bias zu haben. Daher wird es so sein, dass wir Assoziationen anhand von Erfahrungen aufbauen und diese Erfahrungen emotional verankert werden. Dies wiederum führt dazu, dass wir unsere Aufmerksamkeit ständig in einen Teufelskreis bringen, in dem wir uns die Unconscious Bias und Meinungen stets erklären. Man könnte

annehmen, dass wir aus diesem Teufelskreis ausbrechen können, je mehr Bildung wir aufweisen. Doch Nesbitt hat im Jahr 1977 erforscht, dass die Kenntnis einer Verzerrung nicht viel dazu beiträgt, dass man die Verzerrung richtig entschlüsselt. Eine aktuelle Studie hat sogar gezeigt, dass je gebildeter man ist, desto bessere Erklärungen dafür findet, um die Unconscious Bias zu „erklären“ (West et al. 2012). Und gleichzeitig zeigen sie damit, dass es umso schwieriger wird, gefestigte Meinungen zu ändern.

Bedeutung für die Führung

Die Unconscious Bias unseres Gehirns beeinflussen die Arbeit einer jeden Führungskraft – unabhängig von der Position oder der Erfahrung. Ironischerweise sind sogar erfahrenere Führungskräfte weniger dazu in der Lage, ihre Verzerrungen und fehlerhaften Entscheidungen wahrzunehmen und zu erkennen. Diese Unconscious Bias sind biologische Pfade, die tief in unserem Gehirn verankert sind. Sie werden durch Sozialisationsprozesse geformt, durch unsere Interaktionen in unserer Umwelt. Kurz gesagt: unser Leben und unsere Erfahrungen. Sobald wir einen Bias verankert haben, fallen wir immer wieder in dieses Muster zurück, wodurch dieser Bias immer weiter verstärkt wird (zu englisch „Confirming Evidence Trap“). Das bedeutet, dass wir instinktiv Unconscious Bias besitzen und sie unmittelbar unseren Blick auf Diversität prägen – oder uns auf bestimmte Pfade führen.

Wir sehen in Gedanken eher Männer in Führungsrollen, und dadurch zeichnen wir unbewusst ein Bild davon, dass Führungskräfte männlich sind und nicht weiblich: Wir haben eher eine Präferenz für Personen aus unserem eigenen Kulturkreis als für andere. Dies ist allerdings nicht mit Sexismus beziehungsweise Rassismus zu verwechseln, auch wenn sich dies vielleicht so zu manifestieren scheint. Es sind lediglich unsere Erfahrungen, die sich in unseren Gehirnen vernetzt haben, um schnelle und effiziente Entscheidungen zu treffen – zumindest aus der Sicht des Gehirns. Wir haben nicht einmal den Zugang dazu und werden uns dagegen wehren, dies als Bias anzuerkennen. Dies ist der größte Einfluss auf Diversitätsthemen: Es sind die biologischen Verschaltungen, gegen die wir ankämpfen. Es sind keine simplen psychologischen Auseinandersetzungen, die mit Lernen oder etwas Bildung ausgehebelt werden können. Einen Unconscious Bias zu ändern, ist viel komplexer – wir verändern nämlich dabei Pfade in unseren Gehirnen. Dies kann vielleicht für ein Individuum machbar sein, doch für eine gesamte Bevölkerung sollten die damit einhergehenden Herausforderungen nicht unterschätzt werden.

Literatur:

Angier, N., 2009. A Molecule of Motivation, Dopamine Excels at Its Task. *The New York Times*, (October 27, 2009), pp.10–12. Available at: <http://www.nytimes.com/2009/10/27/science/27angier.html?th&emc=th>

Es bestehen keine Zweifel darüber, dass die richtigen Entscheidungen essenziell für Unternehmen sind. Gerade darin liegt die besondere Herausforderung: Denn die Qualität richtiger Entscheidungen ist immens wichtig für die Führung von Beschäftigten laut Hammond, Keeny und Raiffa. Sie merkten in ihrer Veröffentlichung im Jahre 2006 „The Hidden Traps in Decision Making“ im Harvard Business Review an, dass es sieben beliebte Tücken bei Entscheidungen gibt, die immer wieder lauern und nun als wichtige Hinweise dienen (Hammond et al. 2006). Kahnemans aktuelles Buch „Schnelles Denken, langsames Denken“ hat ebenfalls viele erfahrene Führungskräfte begeistern können, und die verhaltenswissenschaftliche Sichtweise der Ökonomie ist im Vormarsch. Wenn es jedoch um Unconscious Bias geht, existiert eine große Lücke – ein Bewusstsein dafür und für den Nutzen von Diversität existiert bereits. Auch wird anerkannt, dass dies einen großen Mehrwert mit sich bringt. Aber die Umsetzung gestaltet sich schwierig, weil die verankerten Muster im Gehirn aufgebrochen werden müssen. Wie wir in diesem Beitrag aufgezeigt haben, spielen sich auf biologischer und emotionaler Ebene eine Vielzahl von Prozessen ab, die es Führungskräften erschweren, gegen Unconscious Bias anzugehen.

Die Fähigkeit des Gehirns, Unconscious Bias zu rationalisieren und letztendlich als richtig anzuerkennen, erschwert es, mit erfahrenen (bzw. älteren) Führungskräften umzugehen. Tests wie der IAT helfen dabei, genauso wie das SCOAP-Profil, ein Test, den wir entwickelt haben. Das SCOAP-Profil zeigt unsere Grundbedürfnisse auf, ihre Erfüllung und ob wir proaktiv oder defensiv unsere motivationalen Schemata verfolgen. Wenn wir von Diversität sprechen, denken wir womöglich, dass es sich dabei um ein rationales Thema handelt oder dass es etwas mit Bildung zu tun hat. Ist es aber nicht: Wir blicken auf viele Ergebnisse zurück, welche den hohen Wert der Diversität für die Unternehmensleistung belegen. Und es existiert eine Vielzahl an Studien, welche ökonomischen und finanziellen Vorteile auf Diversität zurückzuführen sind. Führungskräfte aber setzen diese Maßnahmen nicht um, allein aus dem einfachen Grund, dass ihre Gehirne sie daran hindern. Da wir dies glücklicherweise wissen, können wir genau an diesem Punkt ansetzen. Wir können aufzeigen, wie sich Unconscious Bias manifestieren und im Gehirn bemerkbar machen. Mit diesem Wissen können wir Vorgehensweisen entwickeln, um bessere Entscheidungen zu treffen und erfolgreicher zu werden. Wir hoffen darauf, dass diese Gehirne uns erlauben, hier an erster Stelle anzusetzen und etwas zu verändern.

Bechara, A., 2000. Characterization of the decision-making deficit of patients with ventromedial prefrontal cortex lesions. *Brain*, 123 (11), pp. 2189 – 2202.

- Bower, A.J., 1990.** Plasticity in the adult and neonatal central nervous system. *British journal of neurosurgery*, 4(4), pp.253–264.
- Clark, L. et al., 2008.** Differential effects of insular and ventromedial prefrontal cortex lesions on risky decision-making. *Brain: A journal of neurology*, 131(5), pp.1311–1322.
- Damasio, A.R., 1994.** *Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain*, Putnam.
- Damasio, A.R., 1997.** *Descartes' Irrtum : Fühlen, Denken und das menschliche Gehirn*, Dt. Taschenbuch-Verlag.
- Duman, E.A. & Canli, T., 2010.** *Serotonin and Behavior*, Elsevier B.V.
- Ghadiri, A., Habermacher, A. & Peters, T., 2012.** *Neuroleadership - A Journey Through The Brain for Business Leaders*, Berlin: Springer.
- Grawe, K., 2004.** *Neuropsychotherapie* 1st ed., Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Greenwald, A.G. et al., 2009.** Understanding and using the Implicit Association Test: III. Metaanalysis of predictive validity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 97(1), pp.17–41.
- Greenwald, A.G., McGhee, D.E. & Schwartz, J.L., 1998.** *Measuring individual differences in implicit cognition: the implicit association test*, APA AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION.
- Hamlin, J.K. et al., 2013.** Not like me = bad: Infants prefer those who harm dissimilar others. *Psychological Science*, 24(4), pp.589–94.
- Hammond, J.S., Keeney, R.L. & Raiffa, H., 2006.** The Hidden Traps in Decision Making. *Harvard Business Review*.
- Hebb, D.O., 1949.** *The Organization of Behavior: A Neuropsychological Theory* Erlbaum, ed., Wiley.
- Iglesias, J. & Villa, A.E.P., 2006.** Neuronal Cell Death and Synaptic Pruning Driven by Spike-Timing Dependent Plasticity. *Artificial Neural Networks–ICANN 2006*, pp.953–962. Kahneman, D., 2012. *Schnelles Denken, langsames Denken*, München: Siedler Verlag.
- Kahneman, D. & Tversky, A., 1979.** Prospect Theory. *Econometrica*, 47(2), p.311.
- Kunda, Z., 1990.** The case for motivated reasoning. *Psychological Bulletin*, 108(3), pp.480–498.
- Loukas, M. et al., 2011.** Korbinian Brodmann (1868 – 1918) and his contributions to mapping the cerebral cortex. *Neurosurgery*, 68(1), pp.6–11; discussion 11.
- MacLean, P.D., 1990.** *The triune brain in evolution: Role in paleocerebral functions*, New York: Plenum Press.
- Mahajan, N. & Wynn, K., 2012.** Origins of “Us” versus “Them”: Prelinguistic infants prefer similar others. *Cognition*, 124(2), pp.227–233.
- Maier, N.R.F., 1931.** Reasoning in humans. II. The solution of a problem and its appearance in consciousness. *Journal of Comparative Psychology*, 12(2), pp.181–194.
- Miller, E.K. & Cohen, J.D., 2001.** An integrative theory of prefrontal function. *Annual Review of Neuroscience*, 24(1), pp.167–202.
- Morgane, P.J., Galler, J.R. & Mokler, D.J., 2005.** A review of systems and networks of the limbic forebrain/limbic midbrain. *Progress in Neurobiology*, 75(2), pp.143–160.
- Nieoullon, A. & Coquerel, A., 2003.** Dopamine: a key regulator to adapt action, emotion, motivation and cognition. *Current Opinion in Neurology*, 16 Suppl. 2, pp.S3–S9.
- Nisbett, R.E. & Wilson, T.D., 1977.** Telling more than we can know: Verbal reports on mental processes. A. Devivo et al., eds. *Psychological Review*, 84(3), pp.231–259.
- Olds, J. & Milner, P., 1954.** Positive reinforcement produced by electrical stimulation of septal area and other areas of the brain. *Journal of Comparative Physiological Psychology*, 47, pp.419–427.
- Paulus, M.P. & Frank, L.R., 2003.** Ventromedial prefrontal cortex activation is critical for preference judgments. *Neuroreport*, 14(10), pp.1311–5.
- Pillay, S.S., 2011.** *Your Brain and Business*, New Jersey: FT Press.
- Shonkoff, J.P. & Garner, A.S., 2011.** The Lifelong Effects of Early Childhood Adversity and Toxic Stress. *Pediatrics*, 129(1), pp.e232–e246.
- Stanley, D., Phelps, E. & Banaji, M., 2008.** The Neural Basis of Implicit Attitudes. *Current Directions in Psychological Science*, 17(2), pp.164–170.
- Watt, D.F., 1999.** Towards a Science of Consciousness III: The Third Tucson Discussion and Debates. In S. R. Hameroff, A. W. Kaszniak, & D. J. Chalmers, eds. *At the Intersection of Emotion and Consciousness: Affective Neuroscience and Extended Reticular Thalamic Activating System (ERTAS) Theories of Consciousness*. Cambridge MA: MIT Press, p. 216.
- West, R.F., Meserve, R.J. & Stanovich, K.E., 2012.** Cognitive sophistication does not attenuate the bias blind spot. *Journal of Personality and Social Psychology*, 103(3), pp.506–519.

Westen, D., 2007. *The Political Brain: The Role of Emotion in Deciding the Fate of the Nation*, PublicAffairs.

Wise, R.A., 2004. Dopamine, learning and motivation. *Nature Reviews Neuroscience*, 5(6), pp.483–494.

Zald, D.H., Mattson, D.L. & Pardo, J. V, 2002. Brain activity in ventromedial prefrontal cortex correlates with individual differences in negative affect. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 99(4), pp.2450–4.

Zhang, L.X. et al., 2002. Maternal deprivation increases cell death in the infant rat brain. *Brain research Developmental brain research*, 133(1), pp.1–11.

Prof. Dr. Rita Süßmuth

Unconscious Bias – unbewusste Vorurteile und ihre Überwindung in der Charta der Vielfalt e. V.

Vorurteile lassen sich nur schwer korrigieren. So bekannt wie treffend ist in diesem Zusammenhang der Ausspruch Albert Einsteins: Es sei schwieriger, eine vorgefasste Meinung zu zertrümmern als ein Atom. Wie entscheidend es jedoch für uns als Gesellschaft und auch als Wirtschaftsstandort ist, festgefahrene Bilder und Vorstellungen immer wieder zu hinterfragen und zu korrigieren, zeigt sich zum Beispiel an der seit Jahrzehnten währenden Einwanderungsdebatte. Noch bis zur Jahrtausendwende ging man davon aus, dass die Menschen, die hierher gekommen sind, um zu arbeiten, in jedem Fall in ihre Ursprungsländer zurückkehren würden. Heute ist klar, dass Deutschland vom „Rotationsland“ zum „Einwanderungsland“ geworden ist. Wir leben im Zeitalter der Migration, in dem die Menschen sich ihre Plätze weltweit suchen. Gleichzeitig wissen wir, dass wir in Gesellschaften mit einem ausgeprägten demografischen Wandel und einem damit verbundenen Fachkräftemangel zusätzlich auf Menschen aus Nicht-EU-Ländern angewiesen sind. Ebenso klar ist, dass unsere künftigen Eliten auch aus diesen Gruppen hervorgehen werden. Ansonsten droht nicht nur der ökonomischen Zukunftsfähigkeit sowie unserem Renten- und Sozialsystem der Kollaps. Als weitere Folge bringen ungleiche Bildungschancen, niedrige soziale Mobilität sowie eine geringe gesellschaftliche Teilhabe der Migrantinnen und Migranten den sozialen Frieden und ein gerechtes Miteinander in unserem Land in Gefahr. Vor diesem Hintergrund gehört das Gelingen der Integration als eine elementare Voraussetzung für ein Miteinander zu den größten Herausforderungen dieser Zeit. Sie wird zum Testfall für unsere Gesellschaft.

Die Auseinandersetzung mit diesem Thema ist ein Gebot der Vernunft. Aus meiner Sicht gibt es nur einen Weg, wie die Eingliederung Erfolg haben kann – und der ist gemeinsam zu beschreiten: Migrantinnen und Migranten müssen ebenso ernsthaft und aktiv an diesem großen Projekt mitwirken, wie es auch von uns als Aufnahmegesellschaft unbedingt erforderlich ist. Was uns nach wie vor auf beiden Seiten fehlt – also der Mehrheitsgesellschaft wie der Minderheitsgesellschaft – sind Kenntnisse voneinander, ohne die wechselseitiges Verstehen nicht möglich ist: Was wissen die Migrantinnen und Migranten eigentlich von Deutschland, und was wissen die Deutschen von der Kultur der anderen? Auf beiden Seiten herrscht die Angst vor, die jeweilige Identität zu verlieren. Das Interkulturelle, das diese Identität jedoch ebenso ausmacht, wird dabei zu wenig oder gar nicht wahrgenommen und respektiert. So ist uns in Deutschland zu wenig bewusst, wie sehr wir stets vom Austausch der Kulturen gelebt haben. Unsicherheit und Misstrauen lassen uns die verbindenden Elemente übersehen oder ausblenden – zum Beispiel hinsichtlich der Religionen. Wenn ich in Bürgerversammlungen



Prof. Dr. Rita Süßmuth

Rita Süßmuth wurde am 17. Februar 1937 in Wuppertal geboren. Die Professorin für Erziehungswissenschaften kam als Quereinsteigerin in die Politik. Von 1985 bis 1988 war sie Bundesministerin für Jugend, Familie und Gesundheit (ab 1986 auch für Frauen). Als Präsidentin des Deutschen Bundestags bekleidete sie danach zehn Jahre lang (von 1988 bis 1998) das zweithöchste politische Amt in Deutschland. Sie hat national, europäisch und international den Schwerpunkt ihrer Arbeit auf Migration und interkulturell gelingendes Zusammenleben gelegt. Seit 2006 ist sie Vorsitzende der „EU Hocharangigen Beratergruppe (High Level Group) für Integration von benachteiligten ethnischen Minderheiten in die Gesellschaft und den Arbeitsmarkt“.

erkläre, dass 35 bis 40 Prozent der Inhalte im Koran aus der Bibel stammen, ernte ich Staunen, Kritik und Ablehnung.

Die systematische Förderung und Nutzung kultureller Vielfalt war in Deutschland über Jahrzehnte kein Thema. In dieser Zeit haben wir viel versäumt, und dennoch hat sich seitdem die große Mehrheit der Migrantinnen und Migranten in Eigenanstrengung und mithilfe der Zivilgesellschaft bei uns eingelebt. Heute ist es unsere Aufgabe, eine Antwort auf die Frage zu finden, wie wir die teilweise sehr gut ausgebildeten Migrantinnen und Migranten, die unser Land jedes Jahr verlassen, an Deutschland binden können. Diese Herausforderung beschränkt sich jedoch nicht auf den Arbeitsmarkt. Sie richtet sich vor allem auch an das Zusammenleben. Die Frage ist, ob es uns gelingt, Migrantinnen und Migranten als Nachbarn in unseren Städten zu akzeptieren. Zwar haben wir längst Sprach- und Integrationskurse eingeführt und damit eine entscheidende Voraussetzung für unsere Verständigung geleistet. Aber wie wir mit Menschen aus anderen Kulturen, mit anderen Religionen friedlich und produktiv zusammenleben können, in dieser Frage haben wir weiterhin großen Lernbedarf. Zum einen müssen wir also ihre Qualifikationen wertschätzen, indem wir sie entsprechend ihrer Ausbildung in die Berufswelt einordnen. Mindestens genauso wichtig ist jedoch die Wertschätzung ihrer Kultur. Dabei gilt es, einer einseitigen, von Vorurteilen behafteten Sichtweise entgegenzuwirken.

Nehmen wir zum Beispiel die Muslime. Insgesamt leben rund vier Millionen Angehörige des Islams in Deutschland, die oder

deren Familien aus der Türkei, aus Südosteuropa, aus dem Nahen Osten, Süd- und Südostasien, Nordafrika, Iran, Zentralasien und aus dem Afrika südlich der Sahara kommen. Die Zusammensetzung der Muslime ist sehr heterogen. Dennoch wird ihr Glaube in der allgemeinen Wahrnehmung immer wieder mit jenem politisierten Islam gleichgesetzt, der von der großen Mehrheit der Muslime abgelehnt wird. Häufig führt dieser Fehlschluss zu einem Generalverdacht, der einen unvoreingenommenen Dialog verhindert. Dass wir andere Menschen beim ersten Blick auf bestimmte Merkmale hin betrachten, ist nicht außergewöhnlich. Unsere Wahrnehmung konzentriert sich gewohnheitsgemäß auf bestimmte Punkte, um Menschen schnell und effizient eigenen oder übernommenen Erfahrungen zuzuordnen – der Rest wird gefiltert. Häufig verfestigt sich dieser erste zu einem endgültigen Eindruck der – ob aus Bequemlichkeit, Misstrauen oder Angst – nicht weiter hinterfragt wird. Diese durch Stereotype eingeschränkte Sicht der Dinge wird auch als Unconscious Bias bezeichnet, als unbewusste Verzerrung.

Dass wir unsere Sicht immer hinterfragen und korrigieren können, zeigen die Beispiele einer gelungenen gesellschaftlichen Teilnahme. So wie sich die große Mehrheit der Migrantinnen und Migranten aus eigenem Antrieb und mit Unterstützung der Zivilgesellschaft in Deutschland eingelebt haben, so muss es uns auch gelingen, Deutschland zu einem Standort zu entwickeln, der für die Wertschätzung und Pflege kultureller Vielfalt steht. Der Schlüssel zu dieser Zukunft ist meiner Meinung nach die Toleranz. Im Hinblick auf unterschiedliche Religionen bedeutet das einerseits, abweichende Glaubensweisen zu respektieren. Gleichzeitig verlangt sie aber auch, sich darauf zu verständigen, was – bei allen Unterschieden – für beide Seiten Geltung hat. In diesem Sinne wirkt Toleranz nicht nur begrenzend, sondern öffnend, erweiternd und bereichernd. Das friedliche Zusammenleben erfordert Respekt vor dem Anderen und dem Andersartigen, wechselseitige Anerkennung der Gemeinsamkeiten und Unterschiede in unseren Wertsetzungen und Verhaltensnormen. Hier kann jeder seine eigene Wahrnehmung auf die Probe stellen: Wie gut kennen Sie andere Religionen und deren Angehörige? Sind Sie bereit, Ihre Sicht der Dinge zu hinterfragen – und sie unter Umständen zu korrigieren? Nur so geben Sie sich die Chance, die kulturelle Vielfalt zu erkennen, die sich hinter den vorgeprägten Bildern verbirgt. Es geht um das Miteinander von Kulturen und Religionen, verbunden mit dem Verzicht auf absolute Wahrheitsansprüche.

Wer bereit ist, seine Wahrnehmung zu hinterfragen, kommt seinen Vorurteilen auf die Schliche. Was löst zum Beispiel der Begriff der sogenannten Armutseinwanderung bei Ihnen aus? Haben Sie die Bilder krimineller Banden und überforderter Kommunen vor Augen? Oder sehen Sie vielleicht auch, dass diese Sicht auf Einwanderung den Blick für gut ausgebildete Talente trübt und es den hier lebenden Menschen mit Migrationshintergrund schwer macht, sich gesellschaftlich einzubringen? Wie schwer es uns fällt, offen mit unseren Stereotypen umzugehen, lässt sich ebenso am Thema Homosexualität erkennen. Während Schwulsein für die meisten gesellschaftlichen Bereiche als

alltäglich gilt, ist das Outing eines Fußballspielers ein mediales Großereignis. Warum empfinden wir als Sensation, was doch eigentlich bekannt und akzeptiert ist? Eingefahrene Sichtweisen zu erkennen und sich diese einzugestehen, ist der erste Schritt, sie zu korrigieren.

Das gilt für jeden persönlich wie auch für uns als Gesellschaft. Als ich am 26. September 1985 mein Ministeramt im Bundesministerium für Jugend, Familie und Gesundheit antrat, begann für mich ein Crash-Kurs in der Politik. Damals hielt sich die Akzeptanz für meine frauen- und familienpolitischen Positionen noch stark in Grenzen. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf hieß damals für viele Frauen: entweder Familie oder Beruf. Im günstigsten Fall bedeutete es Berufsunterbrechung und späterer Wiedereinstieg, meistens in Teilzeitbeschäftigung. Heftig umstritten war ebenso die familienergänzende Frühförderung und Betreuung. Der gesellschaftliche Konsens war: Bis zum dritten Lebensjahr gehört das Kind zur Mutter, alles andere schadet ihm.

Dass sich die Vorstellungen von dem, was wir unter Familie verstehen, stark verändert haben, liegt vor allem auch an dem Wandel der Rahmenbedingungen. Vor hundert Jahren war die Welt noch übersichtlich – zumindest was die Geschlechterrollen betrifft. Der Mann hatte das Sagen und für die materielle Sicherheit zu sorgen, die Frau hatte die Kinder zu gebären. Heute, bei weitgehend gleicher Bildung und gleichen Berufschancen hat die gesetzliche Ehe als Versorgungsinstitution ihre Basis verloren. Frauen und Männer leben neue Familienmodelle, sie erproben, was ihnen am meisten entspricht. Das zeigt sich an der Variationsbreite gelebter Familienformen – von der Patchwork-Familie bis zu homosexuellen Partnerschaften. Sie finden nach und nach gesellschaftliche und rechtliche Anerkennung. Die Durchsetzung der im Grundgesetz verankerten Gleichberechtigung ist dagegen schon über Jahrzehnte nach und nach vorangetrieben worden. Vollständig gelungen ist sie bis heute nicht, das belegen allein die Millionen von Frauen, die in geringfügiger Beschäftigung ohne Kranken- und Sozialversicherung arbeiten. Die in Familien geleistete Erziehungs- und Pflegearbeit, die immer noch zum Großteil von Frauen geschultert wird, führt nicht zur sozialen Absicherung.

Auch im politischen und wirtschaftlichen Bereich sehe ich nach wie vor viele Defizite bei der Verwirklichung der Gleichberechtigung von Männern und Frauen. Zwar gibt es heute deutlich mehr Ministerinnen und weibliche Abgeordnete im Bundestag, im Machtzentrum angekommen sind die Frauen dennoch nicht. Für weibliche Führungskräfte in Unternehmen gilt dasselbe. In Wirtschaft wie Politik, so scheint es, ist das traditionelle Rollenbild – er macht Karriere, sie den Haushalt – selbst nach jahrzehntelangen Bemühungen um eine Korrektur immer noch verbreitet und auch wirksam. Das zeigt, wie schwierig und langwierig es sein kann, überholte Vorstellungen und Stereotypen gesamtgesellschaftlich anzupassen. Je renommierter und etablierter Entscheidungsträger sind, desto einfacher fällt es ihnen, ihre verzerrte Wahrnehmung als einen mit den Jahren geschärften Blick zu legitimieren. Das gilt übrigens auch für Entschei-

dungsträgerinnen. Aber inzwischen haben wir so viele leistungsstarke Frauen, auf die nicht verzichtet werden kann. Hoffentlich bleibt dabei das Menschliche, das Ethische nicht auf der Strecke.

Toleranz und die Fähigkeit zur selbstkritischen Reflektion müssen erlernt werden. Dafür benötigen wir ein offenes, für alle zugängliches Bildungssystem. Eine Zukunft haben Menschen nur in den Ländern, in denen Bildung für den Alltag in der Wissensgesellschaft mit Anforderungen an theoretisches und praktisches Lernen vermittelt wird. Dabei geht es nicht nur um den Erwerb fachlicher Qualifikation. In einer zunehmend komplexen, globalisierten und damit vielfältigen Gesellschaft kommt sozialer Kompetenz, Teamfähigkeit und der Aufgabenbearbeitung in heterogenen Leistungsgruppen eine immer größere Bedeutung zu. Die Förderung der besten Köpfe muss dabei einhergehen mit der Lernförderung aller. Vor allem Gesellschaften mit geringen Geburtenraten, einem wachsenden Anteil an Migrantinnen und Migranten sowie Bildungsbenachteiligten müssen alle Möglichkeiten ausschöpfen, Menschen zu begaben, für das Lernen zu interessieren und lernfähig zu machen. Lernen ist das eine, Erziehung und Bildung – Menschenbildung – das andere, das Unverzichtbare, das Übergeordnete.

Für diesen Schritt heißt es, von überholten, nicht mehr zeitgemäßen Stereotypen und Vorstellungen Abschied zu nehmen. Gefragt sind ein konsequentes Umdenken in den Bildungsstrukturen, den Bildungsinhalten und den Lernmethoden. Einerseits bedeutet das konkret, sich lange aufgeschobenen, aber immer notwendigeren inneren und äußeren Schulreformen zu stellen. Das betrifft die inzwischen anerkannte Frühförderung, die Übergänge vom Kindergarten zur Grundschule, das längere gemeinsame Lernen, die Reduktion der Sitzenbleiber und der Schulabgänger ohne Schulabschluss.

Die Lehrerbildung kehrt zurück ins Rampenlicht und beschäftigt sich ebenfalls mit dem Phänomen der unbewussten Voreingenommenheit. Denn wo Chancengleichheit herrschen soll, geht es darum, auch Pädagoginnen und Pädagogen für unbewusste Ungleichbehandlung zu sensibilisieren. Studien haben gezeigt, dass allein die Vornamen von Schülerinnen und Schülern unmittelbaren Einfluss auf deren Benotung ausüben können. Wie stark Stereotype auch im Bildungssystem verankert sind, offenbarte sich zuletzt in den Protesten gegen den Bildungsplan in Baden-Württemberg, der die Akzeptanz sexueller Vielfalt als Ziel aufgenommen hat. Fast 80.000 Personen hatten in Kürze die Online-Petition eines Realschullehrers unterschrieben, der mit seiner Argumentation „Kein Bildungsplan 2015 unter der Ideologie des Regenbogens“ massive Vorurteile gegenüber Homosexuellen verbreitet hatte. Es geht nicht mehr um einen stofflichen Lehrplan, sondern um eine Bildungsidee, um einen Wert der Offenheit, des Respekts gegenüber Menschen mit homosexueller Ausrichtung.

Ein Vorurteil lässt sich nur schwer zertrümmern. Stereotypische Sichtweisen wirken auch im Stillen und mitunter so unterschwellig, dass wir sie nicht bemerken. Der Glaube, ihnen ge-

genüber immun zu sein, ist oft ihre beste Tarnung und macht sie nur noch schädlicher. Umso wichtiger ist es, dass wir in den großen Debatten unserer Zeit aufmerksam bleiben und uns selbst hinterfragen: Welche Vorbehalte bestimmen unser Handeln, und wie lassen sich eingefahrene Denkweisen korrigieren? Für eine im Umbruch begriffene und von Komplexität geprägte Ära zu Beginn des 21. Jahrhunderts ist diese Herausforderung größer und wichtiger denn je. Sie muss sich als ihr Ziel die Schaffung einer Gesellschaft setzen, an der jeder Mensch gleichberechtigt teilhaben kann – genau so, wie er oder sie ist. Der Weg dorthin führt über eine Politik der Wertschätzung. Diese pflegt die Vielfalt unterschiedlicher Lebensrealitäten und erkennt diese als gleichberechtigt an, statt sie zu hierarchisieren. Vielfalt bedeutet in diesem Zusammenhang nicht, unsere Gesellschaft in losgelöste Partikulargruppen zerfallen zu lassen. Gemeinsam entwickelte Wertvorstellungen bilden die Basis für ein soziales Miteinander, in dem es akzeptierte Normalität ist, verschieden zu sein. Der Maßstab dieser Politik der Wertschätzung ist das Recht auf Selbstbestimmung und auf gleiche Lebenschancen – unabhängig von persönlichen Merkmalen. Wenn es uns gelingt, selbstkritisch mit unseren Stereotypen sowie offen und unvoreingenommen mit anderen Kulturen und Lebensentwürfen umzugehen, können wir persönlich, gesellschaftlich und auch wirtschaftlich viel gewinnen. Gelingt es jedoch nicht, uns von überholten Sichtweisen und Stereotypen zu trennen, verspielen wir unsere Zukunft.

VIELFALT ERKENNEN – Strategien für einen sensiblen Umgang mit unbewussten Vorurteilen

Unconscious Bias in der Wirtschaft

So schwer sie zu fassen sind, so groß ist ihr Einfluss auf wirtschaftliche Entwicklungen. Wenig verwunderlich, dass vor allem internationale Unternehmen, die mit einer großen Vielfalt an Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern operieren, systematisch gegen den schädlichen Einfluss von Unconscious Bias vorgehen. Henkel-Vorstandsmitglied Kathrin Menges erklärt im Interview, wie ihr Konzern Unconscious Bias begegnet. Entsprechend stellt Kerstin Pramberger, Diversity-Beauftragte der Deutschen Bank, Workshops und E-Learning-Programme vor, die ihr Unternehmen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entwickelt hat. Einen Einblick in das Personalmanagement des Beratungsunternehmens Ernst & Young gibt Eva Voß, Managerin Diversity & Inclusiveness. Sie skizziert Strategien, die ein vorurteilsfreies Recruiting unterstützen. Die dazu passende Erfolgsgeschichte liefert der Beitrag von Natalie Mankuleyio. Die mydays-Mitarbeiterin qualifizierte sich über ein anonymisiertes Bewerbungsverfahren für ihren Job als Personalverantwortliche – und wendet es in dieser Position heute selbst an. Die Journalistin Sheila Mysorekar setzt sich mit der Rolle der Medien bei der Verbreitung und Einschreibung von Stereotypen auseinander. Sie weist Wege auf, wie eine ausgewogene Berichterstattung Unconscious Bias entgegenwirken kann.

Kathrin Menges

Mit System gegen Unconscious Bias

Welchen Stellenwert räumt Henkel in der Umsetzung von Diversity Management dem Thema Unconscious Bias ein?

Kathrin Menges: Das Thema ist essenzieller Bestandteil unseres Diversity Management. Wir sind davon überzeugt, dass unterschiedliche Denk- und Arbeitsweisen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verschiedener Nationalitäten, Geschlechter und Generationen maßgeblich zu unserem wirtschaftlichen Erfolg beitragen. Das setzt aber voraus, dass wir Andersartigkeit und Unterschiedlichkeit nicht nur zulassen und akzeptieren, sondern begrüßen und bewusst als Vorteil nutzen. Doch das Thema Unconscious Bias ist kein reines Thema des Diversity Management. Es betrifft das ganze Unternehmen. Wir sind eines der am stärksten international ausgerichteten Unternehmen in Deutschland, und in einem solchen interkulturellen Arbeitsumfeld ist es wichtig, Vorurteilen entgegenzuwirken. Jeder Mensch trifft in alltäglichen Situationen unbewusste Vorannahmen. Sich dessen überhaupt bewusst zu werden, ist schon ein erster Schritt. Zunächst einmal geht es daher um die Sensibilisierung für das Thema. Unbewusste Wahrnehmungen lassen sich nicht vollständig verhindern, und das ist auch nicht unser Ziel. Man kann sich ihrer aber bewusst werden, sie durch gezieltes Training reduzieren und lernen, die eigene Wahrnehmung und Entscheidungen besser zu reflektieren und einzuschätzen.

Unconscious Bias spielen im Personalmanagement eines jeden Unternehmens eine wichtige Rolle. Wie geht Henkel im Hinblick auf Personalentscheidungen bei Mitarbeitenden mit diesem Phänomen um?

Kathrin Menges: Sie sprechen hier einen wichtigen Punkt an. Wir legen einen besonderen Fokus auf die Sensibilisierung und Schulung unserer Führungskräfte, also der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Personalverantwortung tragen. Wir haben verschiedene Instrumente entwickelt, um Unconscious Bias bei Personalentscheidungen entgegenzuwirken. Die erste Auswahl der Bewerber/-innen erfolgt über unsere Henkeleigenen „Shared Service Center“ allein anhand eines detaillierten Profils der Kandidatinnen und Kandidaten. Anschließend führen wir kompetenzbasierte Interviews, auf die wir unsere Führungskräfte intensiv vorbereiten. Sie werden zum Beispiel trainiert, in den Gesprächen neutrale Beobachtungen zu notieren und persönliche Interpretationen zu vermeiden. Zudem führen wir in der Regel mehrere Interviews und setzen dabei gezielt unterschiedliche Gesprächspartner/-innen ein – also zum Beispiel einen Mann und eine Frau –, um das Risiko von Unconscious Bias zu verringern. Außerdem haben wir bei der Neueinstellung die Vorgabe, dass unter den letzten drei Bewerbern und Bewerberinnen mindestens einer ein „Diversity-Kriterium“ erfüllen muss. Das bedeutet, er oder



Kathrin Menges

Kathrin Menges, geboren 1964 in Pritzwalk, ist seit 2011 im Vorstand der Henkel AG & Co.KGaA – als erste Frau in der Unternehmensgeschichte. Als Mitglied des Vorstands ist sie zuständig für den Unternehmensbereich Personal sowie Infrastruktur-Services. Nach nur zwei Jahren Lehramtstätigkeit zog es die gelernte Lehrerin in die freie Wirtschaft. Von 1990 bis 1999 arbeitete Menges bei der Bankgesellschaft Berlin AG, zuletzt als Arbeitsdirektorin. Seit 15 Jahren ist sie bei Henkel in verschiedenen Management-Positionen im Personalbereich tätig.

sie muss sich im Hinblick auf Internationalität, Geschlecht oder Alter von den übrigen Bewerberinnen und Bewerbern deutlich unterscheiden. Letztlich sind aber immer die persönliche Qualifikation und Erfahrung ausschlaggebend, sprich der beste Kandidat oder die beste Kandidatin bekommt den Job. Außerdem achten wir bei der jährlichen Evaluation unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter darauf, unbewusste Vorannahmen zu vermeiden. Mitarbeitende werden nicht etwa allein von der oder dem jeweiligen Vorgesetzten bewertet, sondern in sogenannten Development Round Tables von einer heterogenen Gruppe aus Managerinnen und Managern, und das anhand sehr transparenter und weltweit einheitlicher Kriterien. In dieser Bewertungsrunde ist auch immer ein gemischtes HR-Kollegium, das unter anderem darauf achtet, bei Anzeichen von Unconscious Bias einzuschreiten.

Wie werden Führungskräfte für das Thema Unconscious Bias sensibilisiert?

Kathrin Menges: Grundsätzlich betrifft das Phänomen Unconscious Bias das gesamte Unternehmen, und wir arbeiten daran, alle Unternehmensprozesse davon freizuhalten. In einem globalen Unternehmen, bei dem Kolleginnen und Kollegen aus 120 Nationen zusammenarbeiten, ist es wichtig, dass man einander respektiert und versteht und sich in andere Kulturkreise hineinversetzen kann. Das gilt natürlich auch für unsere Kundinnen und Kunden sowie unsere Geschäftspartnerinnen und Geschäftspartner. Es ist Teil unserer Strategie, unsere Präsenz in den Wachstumsmärkten auszuweiten. Um das erfolgreich umzusetzen, brauchen wir eine starke, internationale Führungsmannschaft. Deshalb schulen wir unsere Führungskräfte in speziellen Seminaren auch zu dem Thema Unconscious Bias, zum Beispiel in Kultur- und Kommunikationstrainings. In der asiatischen Kultur gelten beispielsweise

ganz andere Höflichkeitsregeln als bei uns. Wir führen diese Trainings jedoch nicht nur mit unseren Führungskräften durch, sondern bieten sie für alle Beschäftigten an. Gerade in den letzten Jahren haben wir unsere Lernangebote zu dem Thema ausgeweitet. In unserer internen Online-Lernplattform bieten wir zum Beispiel entsprechende E-Learnings an.

Unconscious Bias spielt nicht nur im Personalmanagement, sondern auch in anderen Geschäftsbereichen eine Rolle, zum Beispiel bei der Ansprache der Kundinnen und Kunden. Welche Auswirkungen von Unconscious Bias sehen Sie im Hinblick auf Entscheidungen und das Geschäft?

Kathrin Menges: Um in den hoch kompetitiven Konsumgütermärkten zu bestehen, müssen wir auf die Bedürfnisse und Wünsche der Kundinnen und Kunden eingehen. Dazu brauchen wir Management-Teams, die die Vielfalt unserer Märkte widerspiegeln. Nur so können wir mit Innovationen erfolgreich sein. Hinter der Ansprache unserer Konsumentinnen und Konsumenten stehen bei Henkel immer diverse Teams, die auf Sales-Beratung, Marketing oder Verpackungsgestaltung spezialisiert sind, um nur einige zu nennen. Dank intensiver Marktforschung – zum Beispiel direkt in den Haushalten – beziehen wir unsere Kundinnen und Kunden frühzeitig mit ein. Denn gerade bei der Einführung neuer Produkte können unbewusste Vorannahmen gravierende Auswirkungen haben. Nehmen wir einmal an, dass wir eine neue ökologische Zahnpasta auf den Markt bringen wollen. In Deutschland wird mit ökologischen Produkten oft die Farbe Grün assoziiert, daher wäre die Zahnpasta hier vielleicht grün-weiß, und das käme in Deutschland gut an. In anderen Ländern jedoch assoziieren die Kundinnen und Kunden mit der Farbe Grün allgemein eher etwas Giftiges, und eine grüne Zahnpasta würde dort niemals gekauft. Das Beispiel verdeutlicht, wie wichtig es ist, die lokalen Bedürfnisse und kulturellen Gegebenheiten unserer Konsumenten und Konsumentinnen zu verstehen. Das geht aber – überspitzt formuliert – nicht, wenn ein Team bestehend aus rein deutschen, männlichen Beschäftigten in China ein neues Haarpflegeprodukt für die weibliche Kundschaft auf den Markt bringen will.

Können Sie konkrete Beispiele aus dem Unternehmensalltag nennen, in denen Unconscious Bias typischerweise zu Herausforderungen führt? In welchen Bereichen muss besonders für dieses Thema sensibilisiert werden?

Kathrin Menges: Eine besondere Herausforderung stellt sich sicherlich für Führungskräfte, die ein internationales Team führen. Da bei Henkel interkulturelle Teams oft projektbasiert zusammenarbeiten, müssen sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter innerhalb kurzer Zeit neu aufeinander einstellen. Hier können unbewusste Vorannahmen leicht zu Missverständnissen führen. Die Sensibilisierung für das Thema und spezielle Schulungen, nicht nur unserer Führungskräfte, sind deshalb von hoher Bedeutung.

Frau Menges, ich danke Ihnen für das Gespräch!

*Das Interview führte Tobias Neuhaus
(jbd Business Diversity, Köln)*

Dr. Eva Voß

Unconscious Bias im Recruiting – Wie sich vor allem bei Personal- prozessen die Stereotypenfalle umgehen lässt

Die gute Nachricht zuerst: Jeder Mensch – egal ob Mann, Frau, alt oder jung und unabhängig von der Berufserfahrung, dem Bildungsstand oder Migrationshintergrund – hat unterschiedliche unbewusste Vorurteile und Wahrnehmungsmuster (Unconscious Bias). Darin sind wir also alle gleich. Vorurteile und Stereotype bergen durchaus Vorteile, denn sie vereinfachen uns den Alltag und reduzieren die Komplexität der stetig fließenden und zu verarbeitenden Informationen.

Die eigentliche Krux mit den unbewussten Wahrnehmungsmustern liegt im Zusammenspiel von Beobachtung, Interpretation und Bewertung – also Mechanismen, die ebenfalls größtenteils unbewusst ablaufen. Das bedeutet, dass wir in der Regel Dinge nicht einfach nur wahrnehmen („Ich sehe ein Gebäude“), sondern bereits in der Informationsaufnahme interpretieren („Es sieht sehr gepflegt aus und gehört sicherlich wohlhabenden Menschen“), um sie dann – entweder positiv oder negativ – zu bewerten („Toll, dass sich die Bewohner so viel Mühe mit der Instandhaltung geben“ oder aber „Naja, reiche Leute zeigen immer gerne, was sie haben“).

Die Landkarte ist nicht die Landschaft

Was wir sehen, ist also nicht das, was wirklich, also objektiv abbildbar ist. Versuchen Sie dazu einmal folgende kleine Übung: Lassen Sie eine Gruppe von Menschen gemeinsam aus dem Fenster schauen. Nach zwei bis drei Minuten bitten Sie jeden, das jeweils Gesehene den anderen Mitgliedern der Gruppe zu beschreiben. Sie werden feststellen: Jede oder jeder von ihnen hat etwas anderes gesehen, beobachtet und wahrgenommen (ein weiteres Beispiel sind etwa Zeugenaussagen bei Unfällen).

Hinzu kommt, dass wir unsere Überzeugungen, die auf unseren Wahrnehmungen basieren, für die objektive Wahrheit halten. Wir verallgemeinern einzelne Aspekte und bilden hieraus unsere Überzeugung (zum Beispiel reiche Hausbesitzer = angeberische Snobs).

Diese unbewussten Vorurteile beeinflussen uns ganz erheblich im beruflich-professionellen Umgang mit anderen Menschen, etwa bei der Personalauswahl, der Personalbewertung oder der leistungsabhängigen Entgeltvergabe.

Wenn der Kreislauf aus Beobachtung, Interpretation und Bewertung aber so unbewusst wie beschrieben abläuft, heißt das, dass wir uns deshalb unseren Vorurteilen geschlagen



Dr. Eva Voß

Dr. Eva Voß promovierte an der Universität Freiburg im Fach Politikwissenschaft und wirkte dort anschließend als Leiterin der Stabsstelle Gender and Diversity. Danach wechselte sie zur Bertelsmann SE & Co KGaA, wo sie als Director Diversity Management arbeitete. Seit 2014 ist sie Managerin Diversity & Inclusiveness für Deutschland, Schweiz und Österreich bei EY, einem internationalen Marktführer in der Wirtschaftsprüfung, Steuer-, Transaktions- sowie Risiko- und Managementberatung.

geben müssen? Nicht unbedingt. Denn der oder die Einzelne kann eigene Wahrnehmungsmuster kritisch hinterfragen, neu ausrichten und schließlich zu anderen Einstellungen gelangen (etwa „nicht alle reichen Menschen müssen auch Snobs sein“). Dieser Transfer kann auch mit einem konsequenten Management von Vielfalt in ganzen Organisationen gelingen.

Individualiy talented, collectivly powerful.

„Wir bei EY wissen, dass die Vielfalt eines Teams entscheidend für seinen Erfolg ist. Unsere Highest Performing Teams liefern nicht nur maximale Leistung und optimale Ergebnisse, sondern auch den Beweis, dass die Integration verschiedener Perspektiven und (Lebens-) Hintergründe ein Erfolgsrezept sein kann. So haben wir in unserer „Studie Mixed Leadership“ die positiven Auswirkungen von gemischtgeschlechtlichen Führungsteams direkt nachweisen können.“

Ana-Cristina Grohnert, Managing Partner und Mitglied der Geschäftsleitung bei EY, Vorstandsvorsitzende der Charta der Vielfalt e.V.

Wozu überhaupt mehr Vielfalt?

Wenn Organisationen (und vor allem ihre Führung) für mehr Vielfalt unter den Beschäftigten und damit für mehr Heterogenität in der Entwicklung von Produkten und innovativen (Kunden-)lösungen eintreten, gibt es gute Chancen, die blinden Flecken zu reduzieren, die sich aus unserer vorgeprägten Wahrnehmung ergeben.

Deshalb lautet die Prämisse bei EY für die Personalauswahl, dass wir nicht nur Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter suchen, die zu uns passen, sondern vor allem solche, die uns ergänzen. Der Kerngedanke einer Vielfalt inkludierenden Unternehmenskultur ist dabei für uns, die Kombination aus sichtbaren und nicht sichtbaren Merkmalen eines Menschen bewusst wahrzunehmen und wertzuschätzen. In einer inklusiven Kultur, das heißt in einer Arbeitsumgebung, in der alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihren individuellen Ausprägungen ihr volles Potenzial entfalten können (individually talented), werden Teams bessere Ergebnisse liefern (collectively powerful). Letztlich geht es immer um die Diversity of Thought – also die Vielfalt im Denken.

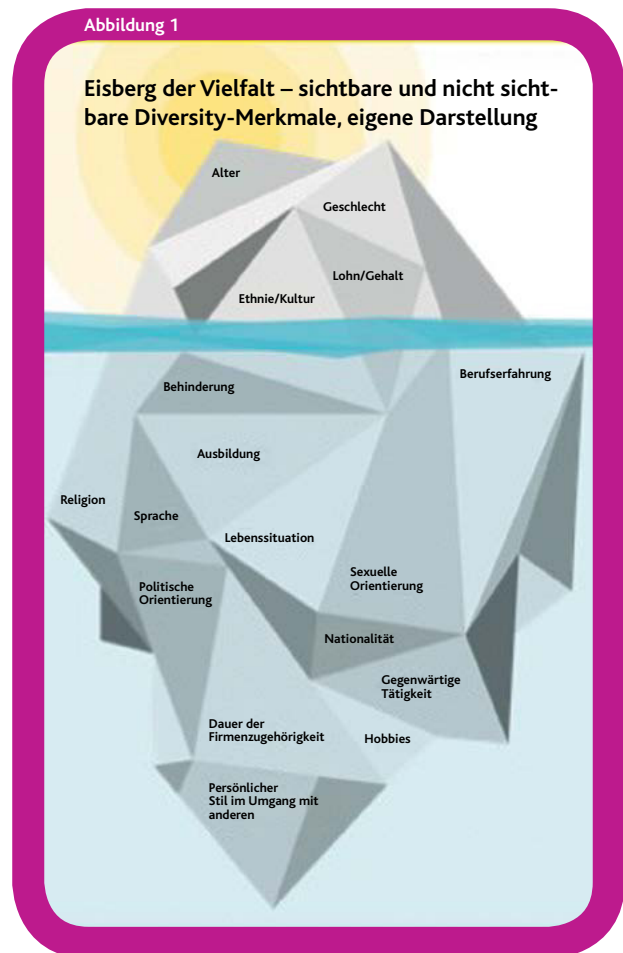
Das Bekenntnis zur Vielfalt ist nur ein Anfang

Das offizielle Bekenntnis einer Firmenleitung zu mehr Vielfalt ist ein wichtiges Signal nach innen wie außen. Denn ohne die intensive Unterstützung der Top-Führungsebene lässt sich das Thema kaum in die Organisation integrieren oder beim Kunden glaubwürdig erscheinen. Allerdings sollte man sich nicht in die berühmte „eigene Tasche lügen“, wenn man annimmt, dass das Bekenntnis allein schon ein flächendeckendes Umdenken pro Diversity mit sich bringt.

Ein Ja zu mehr Vielfalt der Top-Führungsebene kann nur ein erster Schritt sein. Er ersetzt keineswegs die kritische Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Wahrnehmungsmustern in den vorhandenen Strukturen, Prozessen und – ganz wichtig – bei den durchgängig daran beteiligten und involvierten Menschen (vgl. Kahneman et al. 2011: 6ff). Dabei greift auch der Blick allein auf Führungskräfte und damit auf originäre Entscheiderinnen und Entscheider zu kurz. Denn im täglichen Geschäft sind alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – auch solche ohne direkte Führungskompetenz – verantwortlich für die gelebte Kultur, für die Offenheit und Wertschätzung gegenüber andersdenkenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Der Mix bestimmt die Kultur – die Kultur bestimmt den Mix

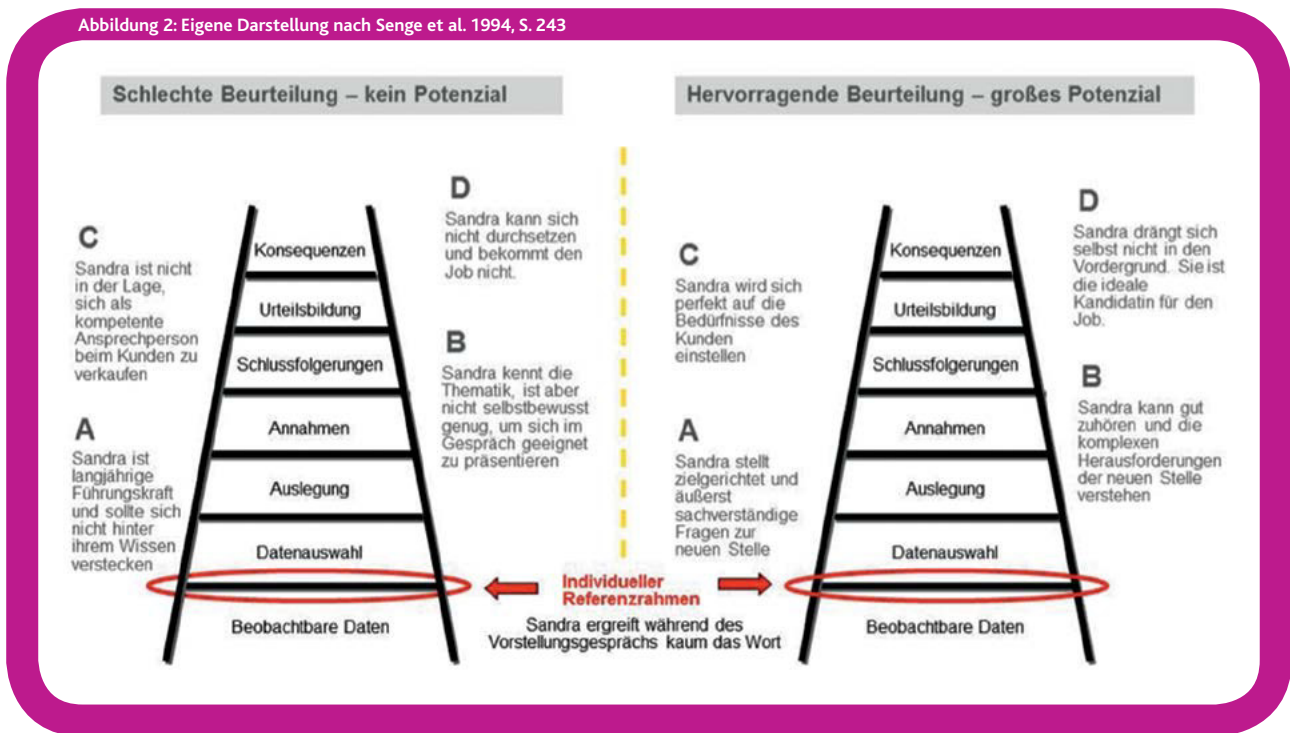
Eine vielfältig zusammengesetzte Belegschaft baut auf ein entsprechend sensibilisiertes Recruiting auf (vgl. Kay 2012: 242f). Recruiting-Verantwortliche sind die Visitenkarte der jeweiligen Unternehmenskultur und festigen das nach au-



ßen bestehende Bild der gelebten Unternehmenswerte und -normen. Durch ihre Verantwortung bei der Personalauswahl sorgen Recruiting-Verantwortliche weiterhin dafür, dass auch nachfolgende Generationen an Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern diesen Werten und Bildern entsprechen. Das Ergebnis der Auswahl beeinflusst auf Jahre die Geschäfte. Aber: Nur die nach Potenzial und Leistung ausgesuchten Kandidatinnen und Kandidaten schaffen nachhaltigen Mehrwert.

Ein Diversity-sensibles Recruiting muss daher sowohl strukturelle als auch personelle Kriterien berücksichtigen. Zu den strukturellen Kriterien (siehe auch die Checkliste weiter unten) zählen unter anderem Standardisierungen des Auswahlverfahrens und einheitliche Beobachtungsbögen. Personelle Maßnahmen können beispielsweise Schulungen sein. So haben wir etwa bei EY in Deutschland und der Schweiz für zirka 300 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie für Führungskräfte, die im Recruiting involviert sind (bei Messen, an Hochschulen, bei den EY-Auswahltagen usw.) entsprechende Schulungen zu aktuellen Trends im Arbeitsmarkt, Eignungsdiagnostik sowie AGG und unbewussten Wahrnehmungsmustern bei der Auswahl von Kandidatinnen und Kandidaten durchgeführt.

Abbildung 2: Eigene Darstellung nach Senge et al. 1994, S. 243



Unconscious Bias: Wahrnehmungsmuster und Verzerrungseffekte im Recruiting

Stellen Sie sich vor: Sie wollen die Vertriebsleitungsstelle neu besetzen und sollen eine Bewerberin beurteilen. Die Informationsbasis ist jeweils gleich, das heißt rein theoretisch müssen zwei Recruiter zur gleichen Schlussfolgerung kommen, ob die Kandidatin geeignet oder ungeeignet ist. Aber was passiert?

Die Verarbeitung der Informationen über die Kandidatin („Sandra ist im Vorstellungsgespräch zurückhaltend“) erfolgt aufgrund des individuellen Referenzrahmens (Wahrnehmungsmuster) von Recruiter 1 und Recruiter 2 unterschiedlich. So legt Recruiter 1 die Zurückhaltung bei Sandra als Mangel an Durchsetzungswillen aus, während Recruiter 2 die wenigen Rückfragen im Gespräch als sachverständig und kompetent

erlebt. Während Recruiter 1 schlussfolgert, dass Sandra nicht selbstbewusst ist und daher auch später beim Kunden keinen kompetenten Eindruck hinterlassen wird, geht Recruiter 2 davon aus, dass Zuhören eine Stärke ist, die Kundinnen und Kunden schätzen werden, weil Sandra sich auf ihre Bedürfnisse einstellen und sich selbst zurücknehmen kann. Je nach Sichtweise würde Sandra also die Stelle als Vertriebsleiterin bekommen oder eben auch nicht.

Der Referenzrahmen für die Beurteilung von zunächst sachlichen Informationen ist durch die anschließende Interpretation und Bewertung bei beiden Recruitern höchst individuell ausgeprägt und wird von verschiedenen Verzerrungseffekten beeinflusst, zu den beispielsweise folgende zählen (vgl. unter anderem Krell 2012: 267f):

Verzerrungseffekte

Halo-Effekt

(Halo = Lichtring um Sonne oder Mond)

Erklärung & Beispiel

Beim Halo-Effekt „überstrahlt“ eine besonders auffällige Eigenschaft einer Person (zum Beispiel das Alter, eine Behinderung, das Aussehen) alle weiteren Eigenschaften. Von dieser sichtbaren Eigenschaft wird – positiv oder negativ – auf die Gesamtheit der Person geschlossen.

Beispiel: Einem älteren Bewerber (auffällige Eigenschaft ist das Alter) werden automatisch mangelnde Motivation und fehlende Technikaffinität zugeschrieben.

Primacy-Effekt

(Primäreffekt oder: Der erste Eindruck zählt)

Der Primacy-Effekt ist der erste Eindruck, den eine Person in einem Auswahlverfahren hinterlässt und der dann für die Gesamtbeurteilung zählt, auch wenn weitere Informationen das Gegenteil nahelegen. Die Person erscheint dann durchweg sympathisch oder eben unsympathisch.

Beispiel: Eine Kandidatin ist zu Beginn des Auswahltages sehr schüchtern. Der Recruiter hält sie für zu zurückhaltend und nicht durchsetzungsstark. Diesen Eindruck kann die Kandidatin auch dann nicht mehr korrigieren, obwohl sie bei der Fallstudie und der Präsentation einen starken Auftritt hinlegt.

Mini-me

Die Beurteilung einer Person erfolgt beim Mini-me-Effekt nach dem Maßstab der Ähnlichkeit.

Beispiel: Der Recruiter erkennt in dem Kandidaten sich selbst vor zehn Jahren, und teilt mit ihm einen ähnlichen Werdegang (gleiche Schule, gleiche Uni), vergleichbare Hobbys (derselbe Fußballclub) usw. Diese Ähnlichkeit ruft Sympathie hervor und führt zur Einstellung des Kandidaten.

Kontrasteffekt

Beim Kontrasteffekt werden Kandidaten mit ihrem Vorgänger oder Nachfolger verglichen und nicht mehr ausschließlich an den eigentlichen Kriterien für die Stelle gemessen.

Beispiel: Eine zurückhaltende Kandidatin wird schlechter eingeschätzt, wenn ihre Vorgängerin redengewandter wirkte, unabhängig von der sonstigen Kompetenz der Kandidatin.

Stereotype

Stereotype sind Eigenschaften, die sozialen Gruppen zugeschrieben werden „alle Reichen sind Snobs, alle Frauen sind kommunikativ, ältere Beschäftigte sind häufiger krank usw.“ und vermeintlich für jedes einzelne Gruppenmitglied gelten.

Beispiel: Ein Bewerber für eine Consulting-Stelle ist Absolvent der Philosophie und wird aufgrund der Studienrichtung als zu weltfremd eingeschätzt, um eine strategisch wichtige Führungsaufgabe zu übernehmen.

Was können also Unternehmen tun, die die Auswahl ihrer Kandidatinnen und Kandidaten möglichst objektiv und vielfältig gestalten wollen?

Checkliste Recruiting: Drei Dinge, auf die Sie achten sollten

Es gibt viele Möglichkeiten, den unbewussten Verzerrungseffekten in einer Organisation entgegenzuwirken. Letztlich

sind alle Personalprozesse – von der Personalauswahl über die Beurteilung und Vergütung – davon betroffen. Es empfiehlt sich daher folgendes Vorgehen bei der Überprüfung von Einstellungsprozessen:

1. Analyse der strukturellen Gegebenheiten,
2. Erkennen der vorherrschenden Verzerrungseffekte und
3. Handeln auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse.

Die nachfolgende Liste ist nicht abschließend und kann durch eigene Erfahrungen kontinuierlich erweitert werden (vgl. Kay 2012: 249ff, Kersting 2008):

1. Analyse der strukturellen Gegebenheiten

- Stellenausschreibungen
 - Definition von spezifischen Kompetenzen für eine Stelle auf Basis einer Tätigkeitsanalyse: Was wird konkret von der Bewerberin oder dem Bewerber erwartet? Sind diese Erwartungen zum Beispiel altersunabhängig und geschlechtsneutral?
 - Wird die Möglichkeit zur direkten Ansprache von Minderheiten genutzt? Findet sich in der Ausschreibung also eine aktive Aufforderung an Menschen mit Migrationshintergrund oder mit einer Behinderung, sich zu bewerben?
 - Zusatz von Zertifikaten und Selbstverpflichtungen, die Chancengleichheit, Familienfreundlichkeit usw. attestieren (z. B. Charta der Vielfalt und Total E-Quality-Prädikat)
- Überprüfung des verwendeten Bildmaterials in Anzeigen und auf der Homepage (wer wird wie gezeigt?)
- Diversifizierung der Kanäle, über die Stellen bekannt gemacht werden
 - Diversity-Messen (zum Beispiel women@work, womenpower, Sticks&Stones)
 - Angebote eigener Events (zum Beispiel bei EY Women@Consulting <http://www.de.ey.com/DE/de/Careers/Students/Joining-EY/Events---WomenatConsulting>)
 - Auswahl an Plattformen (eigenes Stellenportal, Anzeigen in Online-Stellenbörsen, regionale und nationale Printmedien)
 - Aktive Ansprache potenziell geeigneter interner Kandidatinnen und Kandidaten
 - Sensibilisierung von Headhuntern und Personalberatern für D&I-Anforderungen des Unternehmens – z. B. durch Festlegen vertraglicher Rahmenbedingungen und Briefings, weibliche oder internationale Kandidatinnen und Kandidaten zu suchen und aktiv im Namen des Unternehmens anzusprechen, sowie schließlich Zielvorgaben für die Shortlist aufzustellen.

2. Erkennen der Verzerrungseffekte

- Erkennen Sie die oben aufgeführten Verzerrungseffekte bei sich und anderen in Ihrer Firma?
- Erstellen Sie ein typisches Mitarbeiterinnen- oder Mitarbeiter-Profil („ideal worker syndrom“) und hinterfragen Sie, ob es auch strategisch das Ideal für Ihre Firma darstellt.
- Testen Sie sich selbst mit dem Implicit Association Test der Harvard University <https://implicit.harvard.edu/implicit/demo/>
- Vertrauen Sie nicht allein auf Ihr Bauchgefühl. Hinterfragen Sie Ihren Referenzrahmen und überprüfen Sie diesen regelmäßig (vgl. McKinsey 2010 http://www.mckinsey.com/insights/strategy/strategic_decisions_when_can_you_trust_your_gut).
- Untermauern Sie Ihre Sichtweise mit objektiven, an Leistung messbaren Beispielen.

- Bleiben Sie offen für Unterschiede und neugierig auch gegenüber anderslautenden Meinungen.

3. Handeln auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse

- Einführung regelmäßiger Schulungen von Recruitern, die idealerweise in bestehende Schulungen integriert werden, sodass Diversity nicht als „Zusatzschleife“, sondern als fixer Bestandteil des Schulungskonzeptes sowie der Firmenstrategie deutlich wird.
- Eine Schulung könnte die folgenden Bausteine umfassen:
 - Warm-up: z. B. gemeinsame Fensterübung
 - Aufzeigen der Vielfalt (im eigenen Arbeitsumfeld): Was steckt alles dahinter? Welche Merkmale gibt es?
 - Erläuterung des Nutzens von Vielfalt: Was bringt uns das? Welche globalen Trends beeinflussen unser Geschäft/unsere Kundschaft, und wie reflektieren wir diese Veränderungen in unseren Teams? Wie passt das Thema Diversity in unsere Firmenstrategie und Personalplanung?
 - Erkennen von Wahrnehmungs- und Verzerrungseffekten (siehe oben) sowie Reflexion von Beispielen aus der eigenen Praxis
 - Sammeln von Ansätzen und Lösungen im Team, wie sich diese Unconscious-Bias-Effekte zukünftig stärker vermeiden lassen
- Standardisierung von Auswahlverfahren
- Strukturierte Interviews
 - Selbstvorstellung von Kandidatinnen und Kandidaten anhand vordefinierter Steckbriefe
 - Weitestgehende Vereinheitlichung des Inhalts und der Reihenfolge der zu stellenden Fragen an den Bewerber/ die Bewerberin
 - Definition spezifischer, überprüfbarer Kompetenzen, die für die Stelle als relevant erachtet werden
 - Strukturierung der Bewertung durch Beobachtungslisten mithilfe einheitlicher Bewertungsskalen. Diese sollten in geschlechtergerechter Sprache verfasst sein. (Siehe dazu auch den Beitrag auf Seite 83.)
 - Vier-Augen-Prinzip (sowohl Vertretung aus Fach- wie auch Personalabteilung, idealerweise gemischtgeschlechtlich)
 - Trennung von Informationssammlung (während des Gesprächs) und -bewertung (nach Beendigung des Gesprächs)
- Gegebenenfalls Anonymisierung von Bewerbungsunterlagen; gute Erfahrungen bei dem Bundesprojekt der Antidiskriminierungsstelle http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/Kurzfassung-Abschlussbericht-anonymisierte-Bewerbungsverfahren-20120417.pdf?__blob=publicationFile&gesammelt; vgl. dies. 2012: 9
- Ggf. Beteiligung von Gleichstellungsakteurinnen und -akteuren an Auswahltagen

Mit diesen Maßnahmen wird das Fundament für eine vielfältige Belegschaft gelegt. Allerdings kann Diversity Management im Recruiting nur dann nachhaltig von Erfolg gekrönt sein, wenn sich die Diversity-Strategie auch in allen anderen Maßnahmen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter widerspiegelt sowie Teil der übergreifenden Personalstrategie ist.

Literatur:

Antidiskriminierungsstelle des Bundes (Hrsg.) (2012): Pilotprojekt „Anonymisierte Bewerbungsverfahren“. Zusammenfassung und Ergebnisse, Berlin, Bonn und Frankfurt/Oder.

EY (Hrsg.) (2013): Shaping the future together. Male champions for gender equity: experiences, drivers and lessons learned.

EY (Hrsg.) (2012): Gemeinsam Zukunft gestalten. Gender Equity als gemeinsame, unternehmenskulturelle Veränderung. Überlegungen und Positionen.

EY (2012): Mixed Leadership. Gemischte Führungsteams und ihr Einfluss auf die Unternehmensperformance.

EY (2010): Individually talented, collectively powerful. EMEA Diversity & Inclusiveness review 2010.

Kahnemann, Daniel/Lovallo, Dan/Sibony Olivier (2011): Before you make that big decision ... Dangerous biases can creep into every strategic choice. Here's how to find them – before they lead you astray, in: Harvard Business Review June 2011, S. 3 – 12.

Kay, Rosemarie (2012) 6: Gewinnung und Auswahl von MitarbeiterInnen, in: Krell, Gertraude/Ortlieb, Renate/Sieben, Barbara (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik: Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen, Wiesbaden, S. 241-260.

Kersting, Martin (2008): Qualität in der Diagnostik und Personalauswahl – der DIN-Ansatz, Göttingen.

Krell, Gertraude (2012)6: Diskriminierungs- und Gleichstellungspotenzial von Leistungsbeurteilungen, in: Krell, Gertraude/Ortlieb, Renate/Sieben, Barbara (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik: Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen, Wiesbaden, S. 261-275.

McKinsey (2010): Strategic decision – When can you trust your gut?

Senge, Peter/Kleiner, Art/Roberts, Charlotte/Boss, Richards/Smith, Bryan (1994): The Fifth Discipline Fieldbook, New York/London/Toronto.

Natalie Mankuleyio

Anonymisiertes Bewerbungsverfahren

Als ich vor zwei Jahren die Stellenausschreibung von mydays las, war ich gleich interessiert. Nicht nur die ausgeschriebene Stelle klang spannend. Was meine Aufmerksamkeit erweckte, war vielmehr der Hinweis auf das anonymisierte Bewerbungsverfahren, welches mydays im Rahmen eines Pilotprojektes der Antidiskriminierungsstelle des Bundes (ADS) durchführte.

Anonymisiert für die eigene Person und eigenen Qualifikationen zu werben, stellte ich mir aber als eine zwar machbare, aber komplizierte Herausforderung vor. Schließlich muss der Lebenslauf von sämtlichen identifizierbaren Eigenschaften, die Rückschlüsse auf Alter, Familienstand und vor allem Herkunft geben könnten, bereinigt werden. Rückblickend war dies zugegebenermaßen nicht einfach, lässt bereits der Titel „Mediengestalterin“ auf das Geschlecht schließen. Gelohnt hat sich der Aufwand, den das Verfahren anfänglich mit sich brachte, und zwar nicht nur für mich als Bewerberin, sondern auch für die mydays GmbH, bei der mittlerweile zirka die Hälfte der Stellen mit dem anonymisierten Verfahren besetzt werden. So zeichnet mydays eine Mitarbeiterstruktur von 110 Beschäftigten aus 15 Ländern aus.

Paul statt Hassan

Dass bei gleicher Qualifikation eine Bewerberin oder ein Bewerber mit deutschem Namen einem mit türkischem vorgezogen wird, ist schwer nachvollziehbar, in vielen deutschen Unternehmen aber leider alltäglich. Eine 2010 erschienene Studie des Forschungsinstituts zur Zukunft der Arbeit (IZA) bekräftigt diese Vermutung: Die Angabe eines türkisch klingenden Namens verringert bei der Bewerbung die Chancen auf eine Einladung zum Vorstellungsgespräch für einen Praktikumsplatz um durchschnittlich 14 Prozent. Bei kleineren Unternehmen sind es sogar 24 Prozent (vgl. Kaas und Manger, 2012). Ursächlich hierfür, so die Studie, sei eine „statistische Diskriminierung“, die insofern zustande käme, als dass das Personalmanagement die Eigenschaften von Bewerberinnen und Bewerbern mit ausländischen Wurzeln schlechter einschätzen könne. Vorurteile spielen dabei zwar eine Rolle. Viel entscheidender sei aber, dass es schlichtweg an Erfahrungen fehle, und Personalverantwortliche glaubten, die entsprechende Person aufgrund fremder Wurzeln schlechter einschätzen zu können. Aber nicht nur die Herkunft, auch das Geschlecht und vor allem das Alter stellten häufig einen Grund dar, einen Bewerber oder eine Bewerberin trotz guter Qualifikationen aus Vorsicht nicht einzuladen.

Recruiting nach Leistung, nicht nach Foto

Um der anhaltenden Diskriminierung bei deutschen Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern entgegenzuwirken, hatte das IZA



Natalie Mankuleyio

Natalie Mankuleyio hat eine Mutter aus der Lüneburger Heide und einen Vater aus Kenia. Vor zwei Jahren kam sie durch das anonymisierte Bewerbungsverfahren an ihren neuen Job bei der mydays GmbH in München. Nun wendet sie dort als verantwortliche Personalmanagerin die Methode selbst gezielt an. Mit dem Ergebnis, dass mehr als die Hälfte aller neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über die anonymisierte Bewerbung gewonnen wurden.

in Zusammenarbeit mit der Antidiskriminierungsstelle des Bundes (ADS) 2010 zu einem Modellprojekt in Deutschland für anonymisierte Bewerbungsverfahren aufgerufen. Von der Initiative waren wir sofort begeistert, da wir hier die Chance sahen, als positives Beispiel für andere Unternehmen voranzugehen und ein Recruiting nach Leistungskriterien weiter fördern zu können. Als Erlebnisgeschenkanbieter wollen wir schließlich nicht nur unseren Kundinnen und Kunden mit außergewöhnlichen und vielfältigen Erlebnissen magische Momente bereiten. Für die gelebte Kreativität und Vielfalt eines Unternehmens ist es unabdingbar, mit einem bunt gemischten Team zu arbeiten, in dem jeder seine Stärken zeigen kann – unabhängig von seiner Herkunft, seinem Alter oder Geschlecht.

Profitiert haben davon seither beide Seiten: Mit der Teilnahme am Pilotprojekt verfolgten wir von mydays die Intention, die Qualifikation der Bewerbenden in den Mittelpunkt zu rücken und somit die Vielfalt der Belegschaft weiter zu fördern. Aufgrund unserer Unternehmenskultur und entsprechenden Maßnahmen waren wir uns schon vor dem Projekt sicher, dass wir bei mydays Diskriminierung im Allgemeinen keine Bühne bieten. Das Projekt erschien uns jedoch als eine Möglichkeit, uns selbst auf den Prüfstand zu stellen und eine Personalauswahl anhand objektiver Kriterien zu fördern. Aber auch auf Bewerberseite haben wir seitdem einige Fortschritte verzeichnet. So konnten wir auch jene Bewerberinnen und Bewerber gewinnen, die sich bisher trotz adäquater Qualifikationen aufgrund von vorher erfahrener Diskriminierung gehemmt fühlten.

Diskriminierungsrate im Bewerbungsprozess abnehmend

Auch bei mydays stellte man sich anfänglich die Frage, ob man durch das anonymisierte Verfahren eine mögliche unbewusste Selektierung nicht in einen späteren Abschnitt des Bewerbungsverfahrens verlagere. Überspitzt gesagt: Würde man einer Frau, der man aufgrund ihres Alters einen baldigen

Kinderwunsch unterstellen könnte, auch über das Bewerbungsgespräch hinaus eine Chance geben? Doch Forschungen zeigen, dass die Chancen gut stehen, wenn erste Hürden genommen wurden. So nimmt die Diskriminierungsrate im Verlauf des Bewerbungsprozesses ab, wie Untersuchungen zeigen. Das heißt, dass in der ersten Stufe des Bewerbungsverfahrens, also bei der Entscheidung über eine Einladung zum Bewerbungsgespräch, am ehesten bewährte Einordnungsmuster zum Tragen kommen. Sind diese aber durch das standardisierte Bewerbungsverfahren überwunden, kann die Bewerberin oder der Bewerber im Vorstellungsgespräch neben seinen Qualifikation mit Persönlichkeit punkten. Es wird allgemein angenommen, dass mögliche unterschwellige Vorurteile nach einem persönlichen Gespräch geringer ausfallen und somit die letztendliche Entscheidung weniger beeinflussen.

Dem kann ich aus meinen Erfahrungen als Personalleiterin nur zustimmen: Wie oft ich schon freudig überrascht war, wenn ich merkte, dass ich etwas anderes erwartet habe.

Chancengleichheit schaffen

Entscheidend ist auch, dass es oftmals gar nicht explizite Vorurteile sind, die darüber entscheiden, ob eine Bewerberin oder ein Bewerber eingeladen wird oder nicht. Laut der Leiterin der Antidiskriminierungsstelle des Bundes, Christine Lüders, verwenden deutsche Personalverantwortliche durchschnittlich zwei bis vier Minuten für die Durchsicht einer Bewerbung. Dabei rückten Aspekte wie das Bewerbungsbild oder Angaben zu Alter und Familienstand – wenn auch ungewollt – in den Vordergrund. Genau an dieser Stelle gilt es jedoch, eingefahrene Selektionsmuster zu eliminieren und somit gleiche Chancen für alle Bewerber zu schaffen.

Unconscious Bias kontrollieren

Selektionsprozesse finden oftmals gar nicht absichtlich statt. Wie aus der Psychologie bekannt ist, sind Unconscious Bias unsere natürlichen Präferenzen. So gibt es gar eine biologische Erklärung dafür, dass wir eher Menschen präferieren, die uns ähnlich sind, als solche, die uns anders erscheinen. In der Sozialpsychologie wird dieses Phänomen „Soziale Kategorisierung“ genannt, was bedeutet, dass wir trotz unseres rationalen und logischen Denkens Menschen grundsätzlich in Gruppen einordnen. Das menschliche Gehirn hat wenig Kapazität, diese „unconscious bias“ zu kontrollieren und greift folglich auf altbekannte Muster zurück. Um die „unconscious bias“ im Bereich des Personalmanagements zu überwinden, sehe ich das

anonymisierte Verfahren als große Chance. Einerseits kann der erste Entscheidungsprozess mithilfe des anonymisierten Bewerbungsverfahrens ohne die Unconscious Bias durchlaufen werden. Zweitens wird durch das Etablieren des Verfahrens das Bewusstsein für die unbewussten Selektionsprozesse geschärft. Durch die Kenntnis über die unbewusst ablaufenden Prozesse kann gegen diese gearbeitet und so Diskriminierung in jeglicher Form vermieden werden.

Internationaler Vergleich lässt Erfolg versprechen

Im internationalen Vergleich ist Deutschland mit der Anwendung des anonymisierten Verfahrens noch rückständig. Dabei wird in den USA, Großbritannien und Kanada bereits seit Jahrzehnten auf persönliche Angaben bei Bewerbungen verzichtet. Auch in Skandinavien und in der belgischen Verwaltung hat sich das anonymisierte Verfahren bereits erfolgreich durchgesetzt.

Wir bei mydays haben uns dazu entschlossen, auf Angaben zum Namen, Geschlecht, Nationalität, Geburtsdatum und Familienstand im ersten Schritt zu verzichten. Auch ein Foto sowie Zeugnisse und Zertifikate werden im ersten Bewerbungsschritt nicht berücksichtigt. Nachdem die Bewerber/-innen auf unserer Homepage die einheitlichen Kontakt- und Bewerbungsformulare ausgefüllt haben, werden Letztere an den verantwortlichen Abteilungsleiter beziehungsweise die Abteilungsleiterin weitergegeben, wo die angegebenen Informationen insbesondere nach fachlicher Qualifikation und Motivationsanschreiben bewertet werden. Daraufhin

werden ein Termin für ein (Telefon-)Interview vereinbart und die kompletten Bewerbungsunterlagen eingefordert. Wenn Bewerberinnen und Bewerber uns im ersten Interview überzeugen, laden wir sie und drei bis fünf weitere Kandidatinnen und Kandidaten im zweiten Schritt beispielsweise zu unserem „mydays Match“ ein.

Zufriedenheit und Effizienz steigern

Nicht nur für uns als Unternehmen ist die Anonymisierung mit einem standardisierten Bewerbungsformular effizienzsteigernd, da wir die Informationen über Bewerber/-innen in kompakter Form vorliegen haben. Auch die Bewerberinnen und Bewerber sagten uns, dass sie die Vorteile des anonymisierten Verfahrens im Nachhinein sehr schätzen und den anfänglich empfundenen Mehraufwand sowie die Komplexität, mit der

„Nur wenn es einem Unternehmen gelingt, Beschäftigte für ihre Aufgaben zu begeistern und zu motivieren, kann ein gutes Ergebnis erzielt werden – und nur ein Team kann gemeinsam eine exzellente Leistung erbringen. Woher diese Teammitglieder stammen, welches Geschlecht sie haben oder wie alt sie sind, spielt dabei keine Rolle. Losgelöst von persönlichen Präferenzen fördern und unterstützen wir Talente.“

Fabrice Schmidt, Geschäftsführer des Erlebnisgeschenkanbieters mydays GmbH

wir ihnen begegnen, gerne in Kauf nehmen. Aus der Pilotphase des Projekts der ADS ist sogar hervorgegangen, dass 31 Prozent der Bewerberinnen und Bewerber nach eigener Einschätzung für anonymisierte Bewerbungen weniger Zeit benötigten als für herkömmliche Verfahren. 44 Prozent sahen keinen Unterschied, und lediglich 25 Prozent der Befragten gaben für das anonymisierte Verfahren einen höheren Zeitaufwand an.

Individuelle Lösungen finden

Auch wenn wir bei mydays insgesamt sehr überzeugt von einer Anonymisierung des Bewerbungsprozesses sind, nutzen wir das Verfahren nicht für jede Neubesetzung. Insbesondere bei Ausschreibungen mit spezifischen Anforderungen würde es uns schwerfallen, Positionen auf diese Weise zu besetzen. Dies gilt vor allem für jene Stellen, die vom Fachkräftemangel betroffen sind. Das Ausfüllen eines Formulars beziehungsweise Umschreiben der Bewerbung könnte hier hinderlich wirken. Auch bei kreativen Stellen für Texterinnen und Texter sowie Webdesignerinnen und -designern haben wir uns gegen das Verfahren entschieden, da Schreib- und Arbeitsproben unabdingbar sind, um Fähigkeiten hinreichend beurteilen zu können.

Aber auch über den Bewerbungsprozess hinaus möchten wir bei mydays Diskriminierung keine Chance geben und arbeiten deshalb mit objektiven Kriterien wie Zielvereinbarungen, die ganz klar die Qualifizierung der Mitarbeitenden in den Vordergrund rücken. Denn schon seit der Firmengründung 2003 legt mydays besonderen Wert darauf, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu finden, die die mydays-Unternehmenskultur leben und gerne ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten. Chancengleichheit aktiv zu praktizieren, ist dabei unser oberstes Ziel. Das fordert, schafft aber auch Leistung, Befriedigung

und Motivation zugleich, wenn es gelingt, alle für ihre Aufgaben zu begeistern. Die Verfolgung dieser Ziele hat aus unserer Erfahrung nichts mit Faktoren wie Herkunft, Geschlecht und Alter zu tun, weshalb wir gut und gerne auf ihre Erhebung während des Bewerbungsprozesses verzichten.

Pilotprojekt

Das ausgesprochene Ziel des deutschen Pilotprojektes der der Antidiskriminierungsstelle des Bundes (ADS) zum anonymisierten Bewerbungsverfahren war es, die Vielfalt der Belegschaften zu fördern und Qualifikation der Bewerbenden in den Mittelpunkt zu rücken. Darüber hinaus wollte die ADS die Akzeptanz gegenüber dem anonymisierten Bewerbungsverfahren bei Unternehmen erhöhen. Zudem sollten in der Pilotphase Erkenntnisse darüber gesammelt werden, in welcher Form anonymisierte Bewerbungsverfahren in Deutschland ratsam wären.

Insgesamt haben sich 2011 acht Organisationen (Unternehmen, Behörden und Kommunen) freiwillig und über einen Zeitraum von zwölf Monaten beteiligt. Dabei kamen verschiedenste Methoden der Anonymisierung zum Tragen: Online-Masken, Bewerbungen mit bereitgestelltem Formular, nachträgliches Anonymisieren durch Schwärzen oder Übertragen in Excel-Listen.

Kerstin Pramberger Hemmschuh Unconscious Bias – zur Überwindung unbewusster Denkmuster setzt die Deutsche Bank auf Workshops und E-Lear- ning

Individuelle Lebenserfahrungen, spezielles Wissen und Können, unterschiedliche Denkweisen und kulturelle Prägungen – dies und mehr sind wertvolle Potenziale, die Menschen in Unternehmen einbringen können. Aktivieren lassen sich diese Potenziale jedoch nur in einer Unternehmenskultur, in der Vielfalt geschätzt und gefördert wird. Bei der Deutschen Bank, die Menschen aus mehr als 130 Nationen beschäftigt, gehört Diversity seit den 90er-Jahren zur globalen Unternehmensstrategie. Das Diversity Management der Bank versteht die Förderung von Vielfalt als Führungsaufgabe und legt einen Schwerpunkt seiner praktischen Arbeit im Bereich Diversity auf das Thema Unconscious Bias.

Wie sinnvoll die Auseinandersetzung mit unbewussten Denkmustern ist, bestätigt eine aktuelle Studie des amerikanischen Center For Talent Innovation: Ihr zufolge sind heterogene Teams zwar produktiver als homogene – aber nur dann, wenn sie auch gut geführt werden. Ist dies nicht der Fall, leisten sie auf Dauer weniger als gut geführte homogene Gruppen. Als größte Hemmnisse für eine effektive Zusammenarbeit in gemischten Teams benennt die Studie tief sitzende Vorurteile gegen Mitglieder,



Kerstin Pramberger

Kerstin Pramberger trat 1996 in die Deutsche Bank AG ein. Nach ihrem dreijährigen Studium, das sie als Diplom-Betriebswirtin abschloss, begann sie bei der Corporate and Investment Bank (CIB) als Sales Managerin für Devisen- und Zinsderivate. 2004 übernahm Kerstin Pramberger die Verantwortung für das spanische Capital-Market Sales-Team. Von 2006 bis 2010 war sie als Head of Capital Market Sales Western Europe tätig. Seit 2011 leitet sie das deutsche Diversity-Team in Frankfurt. Ihr Ziel ist es, diese HR-Rolle mit einem geschäftsorientierten Ansatz zu verknüpfen, um die Diversity-Strategie in allen Geschäftsbereichen optimal umzusetzen. Sie repräsentiert die Deutsche Bank bei externen Diversity-Aktivitäten, wie zum Beispiel der DAX-30-Arbeitsgruppe „Frauen in Führungspositionen“ oder der Charta der Vielfalt e. V.

die als „anders“ empfunden werden. „Mit dem Workshop ‚Umgang mit unbewussten Denkmustern‘, den wir seit 2011 weltweit anbieten, möchten wir Führungskräfte für das Problem der Stereotypisierung sensibilisieren und sie dabei unterstützen, ihrer Vorbildfunktion noch besser gerecht zu werden“, sagt Kerstin Pramberger, Head of Diversity & Inclusion Germany bei der Deutschen Bank. Zusätzlich bietet die Bank seit September 2013 ein elektronisches Lernprogramm für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an: „Kluge Köpfe denken anders – Von der Bedeutung unterschiedlicher Sichtweisen.“

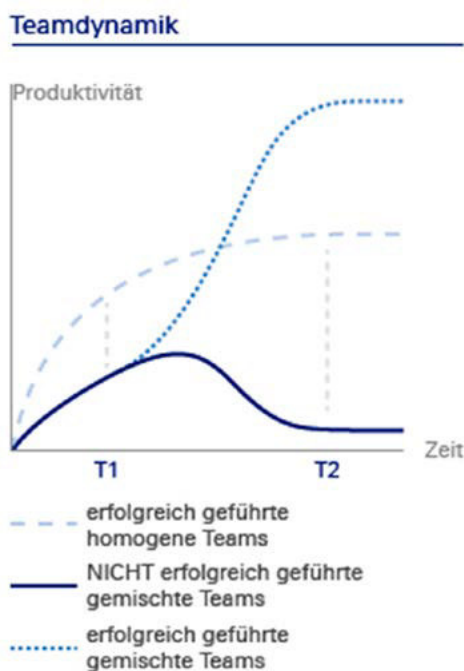
Ein Workshop zum Umgang mit Stereotypen

Der Führungskräfte-Workshop der Deutschen Bank verfolgt drei wesentliche Ziele. Er soll

- Vorbehalte gegen das Thema Diversity abbauen, indem anhand hirnpfysiologischer Erkenntnisse gezeigt wird, dass es keine völlig vorurteilsfreien Situationen geben kann,
- den Teilnehmern und Teilnehmerinnen in interaktiven Szenarien helfen, ihre Rolle bei der Gestaltung vorurteilsfreier Arbeitsumfelder besser zu verstehen und Lösungen zu finden sowie
- ihnen Gelegenheit bieten, den Einfluss eigener Ansichten und Verhaltensweisen auf das Arbeitsklima in ihrem Team zu reflektieren.

Um dem Workshop eine möglichst breite Akzeptanz zu sichern, wurde die Ausgestaltung an die kulturellen, sprachlichen und

Abbildung 1



Quelle: Swiss Virtual Business School

gesellschaftlichen Besonderheiten der Regionen angepasst, in denen die Deutsche Bank tätig ist.

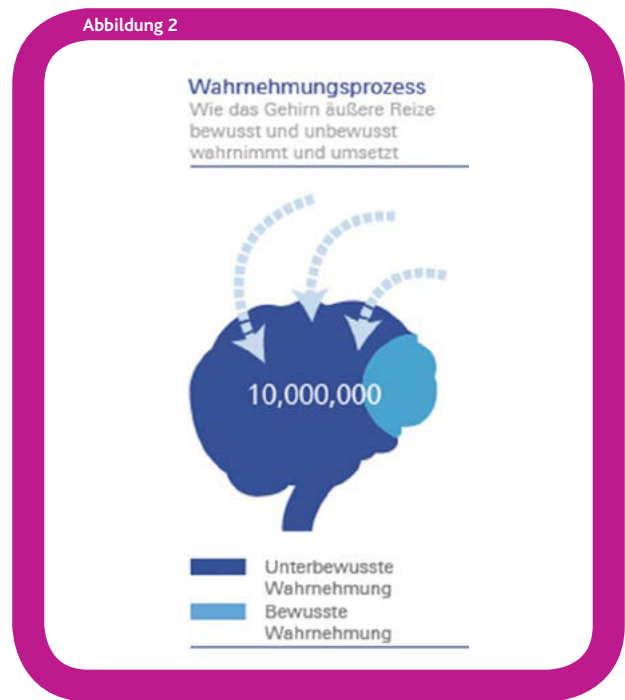
Phase 1: Die Kraft des Unbewussten bewusst machen

Das Training beginnt mit der Darstellung kognitiver Prozesse und der Kraft des Unbewussten. Die Seminarleitung stellt Erkenntnisse der neueren Hirnforschung vor, die einen zentralen Gedanken Sigmund Freuds bestätigen. Danach ist „das Ich nicht Herr im eigenen Hause“. Denn: Nur ein Bruchteil der Sinnesreize, die unablässig in unser Gehirn einströmen, dringen bis ins Bewusstsein vor. Vielmehr filtert das Unterbewusstsein alle Eindrücke schon vorab: Es kategorisiert sie nach unbewussten Denkmustern und blendet Unwesentliches aus. Kurz: Es fällt Vor-Urteile. Diese unbewussten Prozesse prägen unser Verhalten in erheblichem Maße.

Das gilt auch und gerade für das soziale Verhalten. Lernen wir einen uns bis dahin unbekanntem Menschen kennen, ordnet das Gehirn ihn automatisch einer oder mehreren Gruppen zu, zum Beispiel Männern, Frauen, Jungen, Alten, Europäern, Asiaten etc. Eigenschaften, die für diese Gruppen als typisch gelten, schreiben wir dann auch dem Individuum zu. Solche unbewussten Kategorisierungen erfüllen einen evolutionären Zweck. Sie reduzieren die Komplexität der Welt und helfen uns, rasch Entscheidungen zu fällen, insbesondere unter Stress und Zeitdruck. Sie sind aber hinderlich, wenn es darum geht, eine Frage in Ruhe von allen Seiten zu betrachten und sachlich fundiert zu entscheiden. Dazu kommt: Wenn sich negative Stereotypen so sehr verhärten, dass Menschen grundsätzlich nicht mehr als Individuen, sondern als Angehörige einer bestimmten Gruppe wahrgenommen werden, kann dies in diskriminierendes Verhalten münden. Umgekehrt laufen wir Gefahr, die Defizite einer Person zu übersehen, weil eine ihrer Eigenschaften alle anderen überstrahlt und wir sie nur noch unter diesem einen Aspekt beurteilen.

Der Workshop veranschaulicht solche unbewussten Prozesse des menschlichen Gehirns unter anderem mit Fallstudien und Testverfahren. Dazu gehören etwa Bilddarstellungen, der Stroop-Test (ein Gedächtnis-Beeinflussungs-Test) und implizite Assoziations-Tests. Bei Letzteren müssen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer Begriffe oder Bilder, die ihnen auf einem Bildschirm präsentiert werden, per Mausclick zuordnen oder bewerten. Auf diese Weise lassen sich Unterschiede von Assoziationsstärken zwischen verschiedenen Gruppen messen. Ein als sehr unterhaltsam empfundenes Element des Workshops ist eine Rätselaufgabe, deren Auflösung viele Teilnehmende überrascht. Denn sie zeigt, dass Vorurteile unsere Entscheidungen – im Beruf wie im Privatleben – beeinflussen. Die Workshop-Teilnehmerinnen und -Teilnehmer lernen so, dass der Nachteil nicht darin besteht, Vorurteile zu haben, sondern darin, sie nicht zu erkennen und unreflektierte Entscheidungen zu treffen.

Abbildung 2



Phase 2: Das eigene Führungsverhalten reflektieren

Im zweiten Teil des Workshops diskutieren die Teilnehmenden ihre bisherigen Erkenntnisse, um das eigene Führungsverhalten bewusst zu hinterfragen. Dabei helfen ihnen interaktive Rollenspiele, in denen sie realistische Situationen nachstellen. Beispielsweise besprechen zwei Manager oder Managerinnen die Besetzung einer Stelle in einem Projektteam und wägen dabei die Fähigkeiten und Kompetenzen zweier Kandidatinnen oder Kandidaten ab. Die Manager/-innen werden dabei aufgefordert, in der Argumentation des Gegenübers auf mögliche Vorurteile zu achten und diese zu erkennen. Nach dem Rollenspiel werden die Ergebnisse in der Gruppe besprochen.

Abschließend erarbeiten die Teilnehmenden praktische Maßnahmen, mit denen sie ihr Arbeitsumfeld so verbessern können, dass in Zukunft alle ihre Teammitglieder ihre Potenziale voll zur Entfaltung bringen können. Dabei kann es sich um Sprachkompetenzen oder Bildungshintergründe handeln, um Kenntnisse und Fähigkeiten, die ihre Arbeit in der Bank unmittelbar betreffen, um kulturelle Prägungen und vieles mehr.

Vor allem will das Seminar die Fähigkeit zum Perspektivwechsel stärken. Nur wer die eigene Sichtweise wenn nötig zurückstellen und sich in seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hineinversetzen kann, wird ihre Beweggründe verstehen. Generell ermutigt das Training zu einer integrativen Führung, die allen Teammitgliedern Gelegenheit gibt, sich in Entscheidungsprozesse einzubringen.

Im reflektierenden Teil des Workshops wird den Führungskräften auch vermittelt, wie sie für sich und ihr Team bessere zeit-

liche Rahmenbedingungen für ihre Entscheidungsfindungen ermöglichen können. Denn wer sich Zeit verschafft, verringert damit das Risiko, unter Termindruck in unbewusste Denkmuster zu verfallen und erhöht die Wahrscheinlichkeit, optimale, sachlich fundierte Lösungen zu finden.

Nicht zuletzt sollten Führungskräfte, die am Diversity-Workshop der Deutschen Bank teilnehmen, die Kultur der Vielfalt in das eigene Team hineinbringen – indem sie unter anderem die Ergebnisse des Trainings mit ihm besprechen.

E-Learning: Kluge Köpfe denken anders

Seit September 2013 hat die Deutsche Bank schrittweise ein E-Learning-Programm eingeführt. Es stellt die Inhalte des Workshops komprimiert dar und steht allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf der Deutsche Bank-Lernplattform zur Verfügung. Ebenso wie der Workshop wurde auch dieses Programm so gestaltet, dass es global anwendbar ist. Es steht in einer deutschen und einer englischen Version zur Verfügung.

Auch dieses Training soll

- vermitteln, wie unbewusste Denkmuster im Gehirn entstehen,
- aufzeigen, wie Vorurteile Geschäftsentscheidungen beeinflussen können sowie
- Verhaltensänderungen ermöglichen und dabei helfen, eigene Vorurteile zu erkennen und zu überwinden.

Das Programm nutzt die Form eines Animationsfilms und stellt verschiedene Situationen im Arbeitsalltag dar. Die Protagonisten sind acht sehr unterschiedliche Mitglieder eines Teams. Bei der Arbeit an einem gemeinsamen Projekt werden sie immer wieder vor Entscheidungen gestellt, in denen die Unterschiede zwischen ihnen eine Rolle spielen, etwa das Alter, das Geschlecht, die sexuelle Orientierung oder die ethnische Herkunft. Auch Themen wie flexibles Arbeiten und Führung in Teilzeit kommen in dem Training zur Sprache.

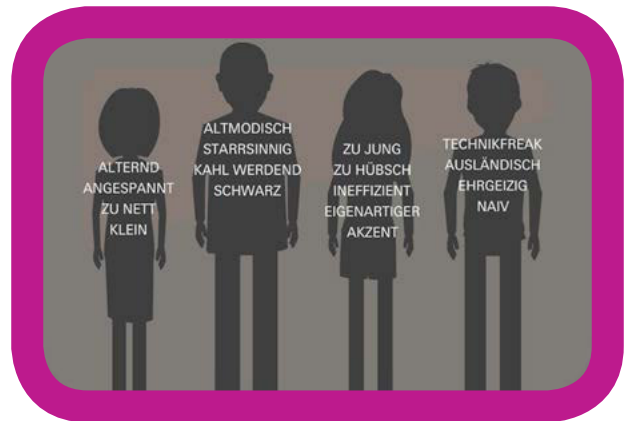


Eine Besonderheit des Programms: Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer können in einigen Fällen selbst die erforderliche Entscheidung treffen. Dies ermöglicht es ihnen, eigene Erfahrungen in das Training einzubringen und möglicherweise zu überdenken.

Letztlich geht es darum, zu verstehen, wie die unterschiedlichen Perspektiven der Teammitglieder die Entwicklung ihres Projektes beeinflussen. Das Training vermittelt, wie wichtig es ist, die eigenen unbewussten Denkmuster zu erkennen und adäquat mit ihnen umzugehen. Ein Erzähler führt die Anwender im Verlauf der Handlung durch ein 7-Schritte-Modell mit klaren Handlungsaufforderungen:

1. Werden Sie sich Ihrer Vorurteile bewusst.
2. Erkennen Sie den vermeintlichen Nutzen Ihrer Vorurteile.
3. Selektieren Sie Ihre Vorurteile.
4. Analysieren Sie Ihre Vorurteile.
5. Finden Sie Gemeinsamkeiten.
6. Schieben Sie Ihre Vorurteile beiseite.
7. Achten Sie auf das Wiederaufleben von Vorurteilen.

Das Lernprogramm gibt den Nutzern zudem Ressourcen und Materialien an die Hand, die den Wissenstransfer in den Arbeitsalltag unterstützen.



Evaluation und Feedback

Um die Lernergebnisse zu evaluieren, nutzt das Diversity & Inclusion Team bewährte Feedback-Maßnahmen, wie sie auch nach anderen Trainingsmaßnahmen üblich sind. Dazu gehören beispielsweise Teilnehmerbefragungen, die in einem gewissen zeitlichen Abstand zum Workshop stattfinden. Außer Standardfragen beantworten die Teilnehmenden dabei auch themenspezifische Fragen, um den Lernprozess weiter zu vertiefen.

Die beiden Trainings tragen dazu bei, die generelle Akzeptanz für das Thema Diversity zu erhöhen. „Sowohl auf das Führungskräfte-seminar als auch auf das E-Learning-Programm erhalten wir sehr positives Feedback“, sagt Kerstin Pramberger. Zahlreiche Teilnehmende des Seminars berichten begeistert über die praxisnahe Vermittlung des Themas. Fazit: Beide Maßnahmen werden fast ausnahmslos als wertvolle Angebote und als positive Beiträge zu gelebter Vielfalt beurteilt.

Sheila Mysorekar Christliche Bombenattentäter und arabische Yogalehrer

Neue deutsche Medienmacher

Nehmen wir mal an, wir wären in Botswana, im Haus einer Familie vom Volk der Khoi. Im Kinderzimmer liegen Kleider und Spielzeug auf dem Boden, und die Mutter schimpft mit den Kindern: „Jetzt räumt endlich mal auf, hier sieht’s ja aus wie bei den Deutschen!“

Blödes Gefühl? Beleidigt? Sich ungerecht behandelt gefühlt? Ja, und mit Recht. Natürlich ist das unfair. Deutsche sind ja ordentlich! Andere Leute hingegen sind unordentlicher als wir, so etwa die Khoi – vielleicht kennen Sie dieses Volk unter anderem Namen, aber mit der gleichen Redensart: „Hier sieht’s ja aus wie bei den Hottentotten!“ Hat Ihre Mutter bestimmt auch früher gesagt. Oder vielleicht auch: „Die hausen wie die Hunnen.“ Eine Redensart, die die Hunnen – wenn es sie noch gäbe – eher so nicht stehen lassen möchten.

So lernt man Stereotypen. Nämlich ohne dass man es merkt. Stereotypen ordnen Völkern/Hautfarben/Geschlechtern/etc. Eigenschaften zu, in der Regel meist negative. Diese Stereotypen hört man von frühester Kindheit an, und sie werden dadurch ganz selbstverständlich akzeptiert. Zum Beispiel haben die meisten kleinen Jungen – wenn sie aus irgendeinem Grund in Tränen ausbrachen – wahlweise gesagt bekommen: „Heul nicht wie ein Mädchen“ oder „Indianer weinen nicht“. Damit werden einem kleinen (weißen deutschen) Jungen gleich zwei Stereotype vermittelt:

- a) Mädchen sind wehleidig, und
- b) Indianer ertragen Schmerzen, ohne zu klagen.

Schlaue kleine Jungs stellen sich dann die Frage, was indianische Mädchen eigentlich machen – heulen wie Mädchen, oder nicht heulen wie Indianer...?

Diese Stereotypen ordnen unser Leben, ohne dass wir es merken. Sie bestimmen unser Bild über Männer und Frauen, Schwarze und Weiße, Heterosexuelle und Schwule/Lesben und so weiter. Selbst wenn wir nie sagen würden, „klaubt wie ein Zigeuner“ oder „faul wie ein Neger“, dann haben wir das so oft gehört im Laufe unserer Kindheit, von Eltern oder Nachbarn, in der Zeitung, im Fernsehen, in Büchern, dass uns gar nichts auffällt, wenn diese Stereotypen uns in anderer Form wieder begegnen. Zum Beispiel, wenn in der Presse rumänische Roma als kriminell bezeichnet werden – es wundert uns nicht und wir hinterfragen diese Aussage nicht, denn es bestätigt nur ein Stereotyp, das wir schon von Kindheit an kennen.

Nun kommt oft der Einwand, es sei ja ganz natürlich, verschiedene Kulturen an ihren Besonderheiten festzumachen. Ja, schon richtig. Aber die Eigenschaften, die mit den verschiede-



Sheila Mysorekar

Sheila Mysorekar ist Vorsitzende der Neue deutsche Medienmacher e. V., einer Organisation von Journalist/innen und Medienmacher/innen mit Migrationsgeschichte. Sie ist Indodeutsche und lebt in Köln. Ihr Studium absolvierte sie in Köln und London. Heute ist sie als Journalistin (Politik/Wirtschaft) tätig, unter anderem in Jamaika, Indien, den USA und vielen Ländern Lateinamerikas. Elf Jahre engagierte sie sich als freie Korrespondentin für die ARD in Argentinien. Sie arbeitet als Beraterin für konfliktsensitiven Journalismus und Medien in Post-Konflikt-Staaten, unter anderem in Libyen und dem Südsudan.

nen Kulturen verbunden werden, haben eine klare Hierarchie. Manche werden mit positiven Eigenschaften belegt, manche mit negativen. Deutsche sind pünktlich und arbeitsam, Schweizer konservativ, Amerikaner freiheitsliebend, Franzosen gute Liebhaber, Engländer schrullig, Japaner geduldig, und ab da geht es bergab. Russen saufen, Griechen können nicht rechnen, Italiener sind arbeitsscheu, Rumänen betrügerisch, Türken rückständig, Araber frauenfeindlich. Der Rest der Welt wird nicht mal mehr in Länder unterschieden: Lateinamerikaner sind Hallodris, Afrikaner faul, Asiaten undurchdringlich.

So extrem formuliert treffen wir diese Stereotypen – außer in der BILD – selten an, aber in nett verpackter Form durchaus: Zum Beispiel waren während der jüngsten Finanzkrise Island und Irland als erste europäische Länder pleite, aber die gesamte deutsche Presse schoss sich auf die „Südländer“ ein. Griechen und Spanier, die faul in der Sonne liegen, ihre Steuern nicht bezahlen, und wir müssen dann deren maroden Staatshaushalt sanieren. Nein, so geht das nicht. Die müssen endlich sparen lernen und so hart arbeiten wie wir! Von faulen Isländern, die arbeitsscheu im Schnee umherstapfen, war nicht die Rede.

Bisher hat dieser Text ‚wir‘ gesagt – „wir kennen Stereotypen von Kindheit an“, „wir haben das oft gehört“ etc. Aber wer ist eigentlich Wir? Weiße deutsche Männer denken in der Regel gar nicht darüber nach, sondern nehmen selbstverständlich an, dass sie gemeint sind. Sie sind ja die Mehrheit, sie sind ‚normal‘. Alle anderen sind Minderheiten, also nicht normal, und deswegen muss man das dazusagen. (Obwohl Frauen ja genau genommen die Mehrheit sind, aber lassen wir das.)

Was als ‚normal‘ gilt, merkt man zum Beispiel, wenn man ‚Fußballspieler‘ sagt: da denkt man an einen weißen Spieler. Erst

wenn man ‚schwarzer Fußballspieler‘ hört, wird klar, dass das einfache Wort ‚Fußballspieler‘ gar nicht neutral ist, sondern in Deutschland ‚weißer Spieler‘ bedeutet. Nun können Sie sagen, ja klar, die sind ja auch die Mehrheit. Richtig (obwohl das auch nicht mehr bei allen Vereinen zutrifft).

Trotzdem ist die Frage wichtig, bei welchen Worten in der vorgeblich neutralen Bezeichnung impliziert ist, dass es sich um einen Weißen handelt, und wann es impliziert ist, dass die Person nicht-weiß ist oder Migrationsgeschichte hat. Zum Beispiel das Wort ‚Wissenschaftler‘. Denken Sie da spontan an einen Weißen oder an einen Schwarzen? Na?

Oder das Wort ‚Klaukinder‘. Mal ganz ehrlich: Denken Sie da an den kleinen blonden Lars-Olav oder die blauäugige Charlotte? Nein, natürlich nicht. Sie denken an ‚Zigeunerkinder‘. Denn Lars-Olav und Charlotte würden nie klauen gehen. Irgendwelche Romakinder hingegen schon.

Genau das sind Stereotypen.

Bestimmte Kulturen oder Hautfarben werden mit negativen Eigenschaften belegt, einem Stigma – Faulheit, Unehrlichkeit, Dummheit, Rückständigkeit -, und das ist für schwarze Deutsche, beziehungsweise Deutsche mit Migrationsgeschichte oder Angehörige dieser Kulturen, die in Deutschland leben, äußerst schwierig. Egal, wie angepasst und unauffällig und ‚deutsch‘ man lebt, allein Name oder Hautfarbe oder Religionszugehörigkeit stellen einen in eine bestimmte Ecke. Und da kommt man nicht mehr raus.

Betroffene entwickeln ein sogenanntes Stigma-Management; das heißt, sie wissen genau, was ihr weißes Gegenüber von ihnen annimmt, denn sie sind ja ebenfalls mit den vorherrschenden Stereotypen aufgewachsen. Also müssen sie permanent mit den negativen Erwartungen der weißen Deutschen umgehen, die sie als Vertreter/in einer bestimmten Volksgruppe oder Kultur auferlegt bekommen. Sie sind praktisch auf einer lebenslangen Mission, negative Stereotype widerlegen zu müssen. Auf Dauer ist das verdammt anstrengend.

Diese negativen Stereotypen, mit denen Menschen, Hautfarben, Völker, Religionen oder Kulturen belegt werden, sind rassistisch. Oh nein, schreien weiße Deutsche auf, Rassismus, das ist doch was ganz anderes, nämlich wenn Menschen umgebracht werden, also zur Nazizeit. Wir reden doch hier lediglich von Vorurteilen!

So einfach ist es nicht. Wenn aufgrund rassistischer Überzeugungen Menschen getötet werden, ist das bereits das Ende der Skala. Am Anfang der Skala stehen vermeintlich harmlose Vorurteile.

Die Publizistin Noah Sow schreibt dazu – Augenblick mal, wenn man ‚Publizistin‘ sagt, dann denken Sie wieder, Schriftsteller sind doch Weiße, und überlegen sich dann, woher jemand mit dem Namen ‚Noah Sow‘ eigentlich kommt, und dass ‚Noah‘ doch eigentlich ein Männername ist -, also, die afrodeutsche Publizistin Noah Sow schreibt dazu:

„Um rassistisches Gedankengut zu beherbergen, muss man kein prügelnder Neonazi sein. In der Mehrzahl geht Rassismus von Leuten aus, die viel Unsinn, den ihnen ihr Umfeld/ die Schule/die Öffentlichkeit beigebracht und eingeredet hat, noch nicht unter Einsatz von Logik selbst hinterfragt haben. Die uncoole Wahrheit ist: kein Mensch ist ganz frei von -ismen. Rassismus heißt nicht, eine bestimmte "Rasse" zu "hassen", sondern unter anderem:

- zu glauben, dass Menschen wegen ihrer biologisch-geografischen Herkunft "angeboren" oder "naturgemäß" über spezifische Vorlieben, Talente, Neigungen oder Charakter-Eigenschaften verfügen
- so zu handeln, dass dadurch objektiv Angehörige diskriminierter kultureller Minderheiten dadurch Schaden oder Nachteile erfahren."

(aus: *der braune mob e.V.*)

Diese Dinge werden über viele Wege schon an Kinder vermittelt, wenn sie aufwachsen. Da der gesellschaftliche Diskurs in Deutschland (beziehungsweise in ganz Europa und noch darüber hinaus) von Weißen bestimmt wird, insbesondere von weißen Männern, die auch die politische und wirtschaftliche Macht haben, ist es leicht, diese Stereotypen als ‚Normalität‘ zu verkaufen. Der weiße Blickwinkel wird durch das Machtgefälle als der ‚neutrale‘ Blick definiert. Dadurch werden die Vorurteile zur Norm. Ethnische, kulturelle oder religiöse Minderheiten müssen permanent gegen diese Normen ankämpfen, die ihre Hautfarbe, Kultur oder Religion als minderwertig definieren. Griechen müssen zeigen, dass sie arbeitsam sind; afrikanische Männer müssen glaubhaft machen, dass sie nicht nur an Sex interessiert sind; arabische Frauen müssen beweisen, dass sie nicht unterdrückt sind.

Aber auch ‚positive‘ Vorurteile sind nicht besonders angenehm: Rechenschwache Inder müssen dauernd erklären, warum sie zwar indisch, aber dennoch keine Computergenies sind...

Dazu nochmal Noah Sow: „Rassismus ist unter anderem:

- zu ignorieren, dass unsere Gesellschaft weiße Menschen strukturell und institutionell stark bevorzugt, und dadurch das eigene weiße Privileg zu leugnen.

Rassismus hat so an sich, dass ihn vor allem diejenigen bemerken, die davon betroffen sind. Falls weiße Deutsche Rassismus an sich selbst nicht ständig erfahren, dann ist das sehr erfreulich für sie, heißt aber nicht, dass es ihn nicht oder nur selten gäbe, sondern nur, dass sie ihn nicht mitbekommen (möchten), weil sie nicht die Zielscheibe sind und sich bislang nicht wirklich dafür interessiert haben.

Kein Mensch ist dagegen immun, Vorurteile und bescheuerte Verhaltensweisen aufzunehmen, die durch unsere Gesellschaft beständig serviert und bestätigt werden. Oft liegt Unwissenheit über eigenes rassistisches Verhalten an Wissenslücken.

Wer beispielsweise nie gesagt bekommen hat, dass und warum bestimmte Ausdrücke Beleidigungen sind, mag sich selbst nicht für rassistisch halten, das ändert aber nichts daran dass es jedes Mal objektiv rassistisches Verhalten ist, wenn beleidigende Ausdrücke verwendet werden.

Oft ist auch rassistische Sozialisierung schuld; viele möchten das Privileg nicht aufgeben, trotz Wissenslücken bei jedem Diskurs die Oberhand zu behalten, sich die eigene Meinung als ‚neutral‘ einbilden zu können, oder das Selbstbenennungsrecht von Menschen, die nicht weiß sind, ignorieren zu dürfen.“

(aus: *der braune mob e.V.*)

Jetzt sagen sich viele: Wie, Privilegien? Ich habe doch keine Privilegien! Ich habe nur wenig Geld, oder: Ich bin eine Frau, oder: Ich komme aus dem Osten.

Natürlich haben die wenigsten Deutschen sichtbare Privilegien wie einen dicken Mercedes oder geerbte Millionen auf dem Konto oder eine Position im Aufsichtsrat einer großen Firma. Aber sie haben strukturelle Vorteile, einfach dadurch, dass sie Weiße sind.

Peggy McIntosh hat einen einfachen Privilegien-Test für Weiße gemacht. Schauen Sie ihn mal durch und kreuzen ganz ehrlich an, was für Sie zutrifft:

- Wenn ich mich um einen Job bewerbe, denke ich nicht darüber nach, ob mein Weißsein für die Auswahl eine Rolle spielt.
- Ich kann ein teures Auto fahren, ohne dass ich für kriminell gehalten werde.
- Ich kann einkaufen gehen, ohne dass mir ein Kaufhausdetektiv misstrauisch folgt.
- Wenn ich Make-up mit der Farbe „naturell“ kaufe, oder einen Buntstift in „Hautfarbe“, kann ich ziemlich sicher sein, dass die Farbe meiner Hautfarbe ähnlich ist.
- Bei Wochenendausflügen muss ich mir nicht aufgrund meines Weißseins überlegen an welchen Ort ich fahre.
- Wenn ich den Fernseher einschalte, sehe ich weiße Personen, die Namen und Berufe haben und alle sozialen ökonomischen Positionen einnehmen. Ihre Repräsentation ist vielfältig und nicht stereotypisiert.
- Wenn ich meine Zukunft plane, stellt mein Weißsein keine Barriere dar.
- Auf dem Wohnungsmarkt ist mein Weißsein kein Hindernis.
- Wenn es um Themen wie Fortschritt, Entwicklung oder Moderne geht, habe ich gelernt, dass dies ein Verdienst weißer Menschen ist.
- Wenn ich von der Polizei angehalten werde, dann ist mein Weißsein nicht der Grund dafür.

(vgl. Peggy McIntosh 1990: *White Privilege: Unpacking the Invisible Knapsack*)

All das sind Dinge, die Weiße für selbstverständlich nehmen, die es aber für schwarze Deutsche oder ethnische Minderheiten in Deutschland nicht sind. Schwierigkeiten im Alltag, zum Beispiel bei der Bewerbung um einen Job, sind eine Folge der Stereotypisierung von Menschen.

Viele der gängigen Vorurteile werden in den Medien aufgegriffen und weiter vertieft. Mit der gleichen Selbstverständlichkeit, in der eine Mutter sagt: „Hier sieht's ja aus wie bei den Hottentotten!“, schreiben Zeitungen beispielsweise, dass die schleichende Islamisierung unsere Grundwerte ins Wanken bringe. Übersetzt heißt das: Je mehr rückständige, fanatische Moslems – in der Form von Türken – in Deutschland leben, umso mehr sind Freiheit und Gleichheit bedroht, Pünktlichkeit und Ordnung sowieso.

Viele Leute sagen: Aber das ist doch wahr! Da muss man sich doch nur mal diese Taliban/Scheichs/Selbstmordattentäter ansehen! Das wollen wir hier doch nicht haben!

Nein, natürlich will das keiner hier haben. Die türkischen Deutschen wollen das übrigens auch nicht. Sie haben ja auch gar nichts damit zu tun.

Nur zum Vergleich: Wie viele Christen haben Mord und Bombenattentate in Nordirland unterstützt? Kaum jemand. Christliche Deutsche hätten sich empört dagegen verwahrt, wenn man sie - als Christen – für die Bombenattentate der christlichen IRA-Kämpfer in Nordirland verantwortlich gemacht hätte. Aber bei muslimischen Menschen wird das selbstverständlich verlangt – sie sollen sich jederzeit erklären und entschuldigen, wenn irgendwo auf der Welt muslimische Selbstmordattentäter ein Verbrechen begehen. Außer, dass sie zufällig dieselbe Religion teilen, haben muslimische Türken in Deutschland jedoch mit einem irakischen Selbstmordattentäter rein gar nichts zu tun. Ebenso wenig, wie christliche Deutsche mit christlichen Bombenwerfern in Nordirland zu tun haben. Oder normale, durchschnittliche Italiener mit der Mafia. Oder normale, durchschnittliche Rumänen mit Betrügereien. Oder normale, durchschnittliche Sinti und Roma mit Diebstählen.

Journalistinnen und Journalisten (und andere Menschen) wehren sich oft mit dem Argument, es sei ja einfach ‚die Wahrheit‘, dass es polnische Autodiebe und thailändische Prostituierte gäbe. Ja, die gibt es. Aber die Zauberworte in der medialen Darstellung heißen ‚Vielfältigkeit‘ und ‚Kontext‘: Sicherlich kann man über polnische Autodiebe berichten. Aber bitte auch über polnische Wissenschaftlerinnen und polnische Kleingärtner. Das heißt, indem über ein bestimmtes Volk oder eine ethnische Gruppe möglichst vielfältig berichtet und ein weites, kontrastreiches Bild gezeichnet wird, arbeitet man einer Stereotypisierung entgegen. Da kann in einer Sendung gut und gerne ein polnischer Autodieb dabei sein, aber wenn dann auch eine polnische Lehrerin vorkommt oder ein polnischer Papst, dann ist das Bild der Polen differenziert dargestellt. Also alles in Ordnung.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Kontextualisierung des Dargestellten. Natürlich kann und muss über thailändische Prostituierte berichtet werden. Aber der Kontext der Sexarbeiterinnen ist wichtig – wie sind sie zu diesem Beruf gekommen, was ist der soziale und politische Kontext, was sagen sie selber dazu, und so weiter. Und auch hier ist eine differenzierte, vielfältige Berichterstattung wichtig: Die nächste Sendung sollte dann zur Abwechslung mal von thailändischen Sportlerinnen oder Computertechnikerinnen handeln, zum Beispiel.

Aber leider ist das selten. Zu oft werden in den Medien altbekannte Stereotypen wiederholt – zum hundertsten Mal ein arabischer Attentäter, aber keinmal ein arabischer Yogalehrer. Zum hundertsten Mal ein philippinisches Dienstmädchen, aber keinmal eine philippinische Pilotin.

Dies verfestigt die Vorurteile, mit denen weiße Menschen in Deutschland ohnehin aufwachsen. Aber man kann dies durchbrechen. Es gibt immer die Möglichkeit, bewusst zu hinterfragen, ob die Annahmen über andere Völker oder Religionen eigentlich auf Tatsachen beruhen, oder ob man durch eine bestimmte, negative Erwartungshaltung auch nur bestimmte Dinge wahrnimmt. Es gibt Bücher und Websites zu diesem Thema. Jede/r Weiße kann aufmerksam zuhören, wenn Ange-

hörige ethnischer, kultureller oder religiöser Minderheiten in diesem Lande von ihren Schwierigkeiten mit Vorurteilen berichten. Und sich fragen, ob und an welcher Stelle man es besser machen kann. Und das Wichtigste: Jede/r Weiße kann sich erst einmal klar machen, dass er oder sie weiß ist, und nicht einfach normal. Denn – so simpel ist das – für einen Schwarzen ist Schwarzsein normal. Mit dem Weißsein kommen bestimmte Privilegien, die so selbstverständlich sind, dass sie niemandem mehr auffallen – außer man ist kein Weißer. Doch darüber zu lernen, und ein Bewusstsein dafür zu entwickeln, ist für jede/n möglich.

Vor vierzig Jahren wurden Frauenrechtlerinnen von den Männern (und von manchen Frauen) belächelt. Heute sind viele der damaligen Forderungen nach Gleichstellung der Frau eine Selbstverständlichkeit. Ebenso wird es mit ethnischer Vielfalt und antirassistischer Politik gehen – was heute noch der vorurteilsbehaftete Umgang mit den ‚Anderen‘ ist, wird bald eine selbstverständliche ethnische und kulturelle Diversität in Schulen und Betrieben sein. Wenn Deutschland in einer globalisierten Welt nicht den Anschluss verlieren möchte, dann steht ein positiver Umgang mit Diversität ganz oben auf der Liste.

www.neuemedienmacher.de

VIELFALT ERKENNEN – Strategien für einen sensiblen Umgang mit unbewussten Vorurteilen

Unconscious Bias im Öffentlichen Sektor

Unsere Gesellschaft ist vielfältiger denn je. Deshalb führen auch im Öffentlichen Bereich Stereotypen und Vorurteile immer häufiger zu Missverständnissen und Problemen. Das folgende Kapitel zeigt beispielhaft auf, welche Wege beschritten werden, um mehr Nutzen aus Unterschiedlichkeit und Heterogenität zu ziehen. Die Sozialwissenschaftlerin Susanne Schmidt stellt in diesem Rahmen das Institut zur Interkulturellen Öffnung vor, das unter anderem öffentliche Einrichtungen beim Umgang mit kultureller Vielfalt berät und unterstützt. Rita Panesar nähert sich einem bislang kaum diskutierten Thema: dem Vorurteil im Lehrerzimmer. Die Beraterin zeigt, weshalb sich pädagogische Einrichtungen kritisch auf Stereotypen überprüfen sollten. Wie stark Unconscious Bias den Blick auf den Sport prägen, zeigte unlängst das Outing des Fußballers Thomas Hitzlsperger. Drei Wissenschaftlerinnen der Sporthochschule Köln legen dar, wie Stereotype die Bewertung sportlicher Leistungen verzerren und was der Sport als Institution dagegen unternehmen kann. Je routinierter und eingespielter Arbeitsabläufe abgewickelt werden, desto schwieriger lassen sich Unconscious Bias erkennen. Der Beitrag zum Thema Gender-Bias in der Gesundheitswirtschaft zeigt, wie schwedische Kliniken ihr Personal für eine angemessene Behandlung von Patientinnen und Patienten sensibilisieren.

Dr. Susanne Schmidt

Der Anti-Bias-Ansatz als Bestandteil interkultureller Öffnungsprozesse

Das Institut zur Interkulturellen Öffnung (IzlkÖ) hat sich zum Ziel gesetzt, durch Beratung und Trainingsmaßnahmen Prozesse zur interkulturellen Öffnung von Diensten und Einrichtungen zu unterstützen und zu begleiten. Anfragen an das IzlkÖ sind daher häufig mit der Idee verbunden, dass erlernbares Wissen über „andere Kulturen“ hilft, die Adressaten sozialer Arbeit – also die Kundinnen und Kunden, Klientinnen und Klienten sowie Patientinnen und Patienten – besser zu verstehen sowie die eigenen Kommunikationsmuster anpassen und optimieren zu können. Im Rahmen einer Unterstützung wird erfahrungsgemäß immer wieder deutlich, wie die angenommene Dichotomie von „Wir“ und „die Anderen“ die Sicht auf Vielfalt einengt. Gleichzeitig wird die eigene Perspektive und Wahrnehmung selten, dafür jedoch die der „Anderen“ beziehungsweise der zu Anderen gemachten fast immer hinterfragt.

Anfragen nach Wissensvermittlung zu anderen Kulturen führen in vielen Fällen zu ausführlichen Erstgesprächen, in denen aufgezeigt wird, warum eine Kategorisierung kultureller Hintergründe nicht hilfreich ist. Ebenso wird deutlich, weshalb es irreführend sein kann, Individuen mit Stereotypen über „ihre Kultur“ zu begegnen. Wenn bei Bedarf in der Folge Hintergrundwissen vermittelt wird, dann bezieht sich dieses in erster Linie auf aufenthaltsrechtliche Bestimmungen, Fluchtgründe, Migrationsgeschichten oder – beim Thema Seniorenarbeit – auf Bedingungen kultursensibler Pflege. In den meisten Öffnungs- beziehungsweise Orientierungsprozessen wird die Perspektive jedoch auf die eigene Person, die professionelle Rolle und die der Einrichtung gelenkt. Zunächst widmen sich Seminarinhalte den konkreten Fragestellungen der Teilnehmenden und ihren Erfahrungen, um dann – mittels Fallarbeit – Irritationen und Missverständnisse zu verstehen. Damit einher gehen Methoden, mit deren Hilfe sich Herkunft, Prägung, Vorstellungen und Vorurteile der Teilnehmenden fokussieren lassen. Ein kritischer Umgang mit diesen Punkten und die Entwicklung eines Vorurteilsbewusstseins kann schon als ein Ziel der Veranstaltungen gesehen werden.

Unconscious Bias, also „unbewusste Schieflagen bzw. Verzerrungen“, lassen sich durch das Erkennen und Erleben der eigenen Vielfältigkeit und Widersprüchlichkeit entdecken. Aus dieser Perspektive werden Individuen und deren Geschichten wahrnehmbar. Die Reduzierung von Individuen auf ein Merkmal, das von der in der Mehrheitsgesellschaft herrschenden internalisierten Definition von Normalität abweicht, kann im Prozess interkultureller Öffnungsprozesse schrittweise einer differenzierteren Wahrnehmung weichen und Wege erschließen, die die Inklusion aller Menschen mit ihren Besonderheiten ermöglichen. Voraussetzung ist die Einsicht, dass der Schlüssel zum Ver-



Dr. Susanne Schmidt

Susanne Schmidt studierte Ethnologie und Islamwissenschaften in Köln und Istanbul (M. A.) sowie Soziologie bei den Bielefelder Entwicklungssoziologen (Dr. rer. soc.). Sie absolvierte Forschungsaufenthalte zum Thema Migration in der Türkei (18 Monate) und in der Mongolei (13 Monate). In Deutschland betrieb sie von 1996 bis 2000 Forschungen zu „Selbstbilder von Jugendlichen kurdischer Herkunft“ bei Navend e. V. und leitete von 2002 bis 2004 das Modellprojekt „Interkulturelle Öffnung von Einrichtungen der Seniorenarbeit“ beim Arbeiterwohlfahrt Kreisverband Köln e. V. Seit 2006 arbeitet sie für das „Institut zur Interkulturellen Öffnung“ der Arbeiterwohlfahrt Bezirksverband Mittelrhein e. V.

ständnis von Verhaltensweisen weniger bei den „Expertinnen und Experten“ im IzlkÖ liegt als vielmehr im Dialog mit dem Gegenüber. Als Beispiel sei hier die immer wieder auftauchende Beschwerde zitiert, in der ein muslimisch geprägter Mann einer Beraterin zur Begrüßung nicht die Hand gibt. Unverständnis oder Empörung können verhindert werden, wenn direkt und höflich nachgefragt wird, warum das so ist. Dazu muss aber die Bereitschaft vorhanden sein, dem Gegenüber auf Augenhöhe zu begegnen und ihn oder sie als Dialogpartner/-in anzuerkennen. Je nach ihren persönlichen Vorerfahrungen können Kundinnen und Kunden Beratungssituationen, die in strukturell hierarchischen Settings stattfinden, als verunsichernd oder sogar bedrohlich erleben. Umso wichtiger ist es, dass die Berater/-innen die eigene Befindlichkeit zurückzunehmen und die des Gegenübers anerkennen, also Interesse an den Gründen von Verhalten haben und das auch zeigen.

Anti-Bias in Trainings

Der Anti-Bias-Ansatz hilft zu unterscheiden, wann unreflektierte Vorurteile zu Ausgrenzung führen und wann die Beachtung von Unterschieden bedeutsam für die Umsetzung von Chancengerechtigkeit wird. Konkret wird bei den Trainings gefragt: Welche Besonderheiten und Befindlichkeiten haben die Individuen, mit denen wir umgehen, und welche haben die Individuen in unserem Team? Wie können diese gegenseitig wertgeschätzt werden? Welche Rolle spielt die eigene Wahrnehmung im Kommunikationsprozess, und wie hängen die Wahrnehmungen mit meinen Vorannahmen und Vorurteilen zusammen?

Der Anti-Bias-Ansatz – verstanden als ein Bündel von Methoden zur Reflexion von Machtverhältnissen – ist darüber hinaus

hilfreich bei der Betrachtung der Einrichtung beziehungsweise des Trägers. Mit ihm lässt sich aufzeigen, welche Möglichkeiten sich Mitarbeitenden bieten, um den persönlichen sowie den strukturellen Leitbildern der Einrichtung nachzuspüren und daraufhin Diskussions- oder Veränderungsprozesse anzuregen. So wird den Kunden und Kundinnen verdeutlicht, dass Sensibilisierungs- und Öffnungsprozesse nur Sinn machen, wenn Mitarbeitende von Einrichtungen nicht extern, sondern vor Ort geschult werden und die Interkulturelle Öffnung als umfassende Querschnittsaufgabe der personalen, professionellen und Organisationsebene verstanden wird.

Bei der Entwicklung von Modulen für Fortbildungen legt das IzkÖ Wert auf einen differenzierten Umgang mit jeder Anfrage, ausgerichtet an den Kontaktsituationen der Einrichtung mit den Adressatinnen und Adressaten ihrer Arbeit: Angehörige der Berufsfeuerwehr müssen beispielsweise am Einsatzort innerhalb weniger Sekunden die für den Einsatz nötige Kommunikation regeln. Einrichtungen im Elementarbereich haben dagegen eine jahrelange Kontaktmöglichkeit mit den Kindern und deren Familien. Mit unterschiedlichen Voraussetzungen gehen also unterschiedliche Methoden für Lernprozesse einher. Grundsätzlich geht es aber immer darum, unbewusste Generalisierungen, individuelle und kollektive Vorurteile, die Wirkung von Stereotypen (zum Beispiel ethnischen und/oder kulturellen Zuschreibungen) zu beleuchten und alternative Strategien zu entwickeln. Allerdings können zusätzlich kulturell bedingte Aspekte – etwa im Gesundheitsbereich oder in der Seniorenarbeit – für eine adäquate Versorgung wichtig sein. Das betrifft zum Beispiel die „erste Generation“ von Zugewanderten, deren Angehörige kultursensible Pflege benötigen, in der ihre Sozialisationserfahrungen in den Herkunftsländern und ihre Konzepte von Gesundheit, Krankheit und einem Altern in Würde den Einrichtungen bekannt sind.

Erfreulicherweise wird das Angebot des IzkÖ von den Kundinnen und Kunden positiv angenommen, sodass in einer Bedarfsanalyse mit allen Beschäftigten einer Einrichtung deren Fragestellungen aufgenommen werden können. Diese münden dann in das Design der Veranstaltungen. Die Leitlinien des IzkÖ werden im Folgenden anhand der Beschreibung einiger Übungen und konkreter Beispiele skizziert. Priorität hat dabei zunächst die Wertschätzung aller Aussagen und Wahrnehmungen der Teilnehmenden.

Beispielübungen und ihr Nutzen

Aufstellungsübung

Zum Start in ein eintägiges Seminar werden die Teilnehmenden gebeten, sich zu unterschiedlichen Fragen im Raum zu positionieren. Von allgemeinen Fragestellungen nähert sich die Moderation dem Tagungsthema an. Die Frage nach den Sprachkompetenzen der Teilnehmenden zeigt, wie vielfältig bisher unerkannte Ressourcen im Team sein können. Die Frage nach Geburtsorten der Eltern und Großeltern zeigt, dass Themen wie Migration, Flucht, Vertreibung auch in deutschstämmigen Familien historische Bedeutung und oft auch noch gegenwärtig

Relevanz besitzen können. Gemeinsame Erfahrungen mit Kolleginnen und Kollegen, die in der Familie jüngere Migrationserfahrungen haben, werden auf diese Weise erkannt.

Auch die Abschlussfrage dieser Runde kann den Blick auf gemeinsames Erleben richten: Wer hat schon einmal eigene Diskriminierungserfahrungen gemacht? Die Positionierung ist nicht einfach, und es zeigt sich, wie weit das Spektrum der Differenzlinien ist: Sie beziehen sich auf Geschlecht, sexuelle Orientierung, Alter, sozialen Status, ethnische Herkunft oder auf besondere persönliche Merkmale. Die Übung vergegenwärtigt immer wieder, wie tief entsprechende Erfahrungen sitzen können, die teilweise niemals zuvor zur Sprache kamen. Als Auftakt zu einem Seminar der interkulturellen Öffnung und Orientierung hat diese Frage vielfältige Implikationen, die in den Fortbildungen von Teilnehmenden erlebt und thematisiert wurden: Diskriminierung bezieht sich auf alle Lebensbereiche beziehungsweise Merkmale, die ein Individuum von anderen unterscheidet. Es zeigte sich, dass ähnliche oder gleiche Erfahrungen in einigen Fällen individuell unterschiedlich interpretiert wurden. So war eine Teilnehmerin, die als Kind eine auffällige Brille tragen musste, ständig von anderen Kindern darauf bezogen geärgert worden. Sie wertete diesen Umstand als verletzende Diskriminierungserfahrung. Eine andere Teilnehmerin mit der gleichen Erfahrung erzählte, wie ihre Familie sie bestärkt habe, diesen Angriffen entschieden entgegenzutreten, was ihr gelungen war. Die gleiche Tatsache war ihr nicht als Diskriminierungserfahrung in Erinnerung geblieben. Hier liegt also eine Chance für das Individuum, sich der Verletzung zu entziehen. Auf Gruppen bezogen aber kann Rassismus weiterreichende Wirkungen haben. Er kann stellvertretend für die Gruppe und ebenso heftig erlebt werden. Die Herabsetzung von Gruppen, die ihre Basis in gesellschaftlich legitimiertem Rassismus hat und sich auf gemeinsame Merkmale der als sozial schwächer Definierten bezieht, lässt dem Individuum keine Chance, sich diesen Mechanismen durch Interpretation zu entziehen. Dieser Aspekt wird besonders in den Gruppen deutlich, deren Teilnehmende ausschließlich aus Familien mit Migrationsgeschichte stammen.

Ein Schritt nach vorn – in der Mitte der Gesellschaft

Bei dieser Übung der Anti-Bias-Werkstatt Berlin Oldenburg zur Sensibilisierung für Lebenslagen von Minderheiten nehmen die Teilnehmenden anhand von Rollenkarten gesellschaftliche Positionen ein, die sie entweder an den Rand oder in die Mitte der Gesellschaft stellen. Diese Karten beziehen sich auf alle möglichen Besonderheiten, die Menschen haben können, und unterstützen die Teilnehmenden, sich von der Idee zu lösen, dass Menschen sich in erster Linie durch nationale, kulturelle oder religiöse Herkunft unterscheiden. Die Rollen beinhalten unterschiedliche Milieus, geistige oder körperliche Beeinträchtigungen oder Vorteile, Statusunterschiede im Aufenthaltsrecht oder der ökonomischen Ausstattung sowie geschlechtsspezifische Aspekte. Auf Fragen der Moderation nach Handlungsmöglichkeiten, die sie mit „ja“ beantworten können, gehen die Teilnehmenden einen Schritt vorwärts, andererseits verharren sie in ihrer Position.

Dazu gehören Fragen wie:

- Können Sie wie selbstverständlich davon ausgehen, dass Sie in Zeitungsberichten und Nachrichtenmeldungen „mitgedacht“ werden?
- Können Sie bei der nächsten Kommunalwahl wählen?
- Können Sie davon ausgehen, dass Ihre Kinder in der Schule nicht diskriminiert werden?
- Können Sie sich relativ problemlos (barrierefrei) in Ihrem Umfeld bewegen?
- Können Sie Ihre Partnerin oder Ihren Partner ohne Vorbehalte auf der Straße küssen?

Nach der letzten Positionierung wird deutlich, wer „in der Mitte der Gesellschaft“ angekommen ist beziehungsweise wer am Rand stehen bleibt. Bei der Aufdeckung der Rollenkarten werden Statusunterschiede, Privilegierungen und Deprivilegierungen beziehungsweise Chancenungleichheit deutlich und das eigene Erleben bei der Identifikation diskutiert.

„Der Siebte Sinn“ – Eigene und Fremdwahrnehmung, Perspektivwechsel

Bei dieser Methode wird eine Begehung der gesamten Einrichtung unter folgenden Fragestellungen vorgenommen: Wie wirkt das Erscheinungsbild der Einrichtung? Entsprechen die visuellen Botschaften (Aushänge, Ausstattung wie zum Beispiel Zeitschriften, Kinderbücher, Hinweisschilder) gesellschaftlicher Vielfalt, wen sprechen sie an? Wer ist in der Einrichtung für interkulturelle Fragen/Themen und deren Repräsentanz zuständig? In der Diskussion werden anstehende Veränderungsprozesse im Erscheinungsbild der Einrichtung, der alltäglichen Organisation, im Team und in der Konzeptentwicklung für interkulturelle Öffnung deutlich.

Im Anschluss empfiehlt es sich zu erörtern, wie auf individuelle Ausprägungen reagiert werden kann, um alle Menschen mit ihren Besonderheiten willkommen zu heißen. Es geht darum zu unterscheiden, wann milieu- oder migrationsbedingte Unterschiede (Bedeutung der Erstsprachen, Symbole unterschiedlicher Lebenswelten) im Alltag der Einrichtung eine Rolle spielen, und wann unreflektierte Vorurteile, zum Beispiel über Herkunftskulturen, zu Ausgrenzung führen können. Ein Beispiel ist der wohlgemeinte Wunsch in vielen Familienzentren, Kinder mit Migrationshintergrund ein Frühstück oder Einrichtungsgegenstände aus ihrer „Kultur“ von zu Hause mitbringen zu lassen. Die Stigmatisierung und Ethnisierung, die damit einhergehen kann, reduziert die Kinder auf das Merkmal „mit Migrationshintergrund“, auch wenn sie sich viel lieber durch andere Besonderheiten bemerkbar machen würden beziehungsweise wenn dieser Wunsch in der realen Lebenssituation der Kinder keine Basis hat.

Supervision und Teamentwicklung

Anhand verschiedener Methoden werden Ressourcen und Entwicklungspotenziale in Teams identifiziert und danach gefragt: Sind in der Einrichtung Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter mit besonderen Merkmalen und Fähigkeiten (zum Beispiel Sprachkompetenzen) beschäftigt? Wie werden ihre individuellen Stär-

ken sowie Unterschiede wahrgenommen und genutzt? Was wird im Umgang mit den Nutzerinnen und Nutzern der Einrichtung von einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern explizit und implizit erwartet? Wie werden Kontaktsituationen im Team kommuniziert? Gibt es bei Missverständnissen und Irritationen Raum zur Reflexion? Beispielhaft ist der Fall einer Pädagogin mit türkischen Sprachkompetenzen. Sie wurde jahrelang als Kontaktperson für alle Eltern mit Migrationshintergrund eingesetzt, ohne dass sie jemals nach ihren interkulturellen Kompetenzen beziehungsweise ihrer Bereitschaft gefragt wurde, sich auf diesen Bereich zu spezialisieren. Ein Nachteil, den die Mitarbeiterin dadurch hatte, dass sie häufig zu Elterngesprächen gerufen wurde, war unter anderem die fehlende Zeit für die Kinder in ihrer eigenen Gruppe. Erst als die Mitarbeiterin über einen längeren Zeitraum nicht anwesend war, bemerkten ihre Kolleginnen, wie gut der Umgang, auch in sprachlicher Hinsicht, mit allen Eltern funktionierte – auch ohne die Hilfe der „Expertin“.

Einblicke in gelungene Praxis

Ein weiteres Beispiel einer gelungenen Kooperation ist die Zusammenarbeit mit einer kommunalen Berufsfeuerwehr. Die Anfrage nach Schulungen entstand aus der zunehmenden Unzufriedenheit der Einsatzkräfte über ihre Arbeitsbedingungen bei „Migrantenfamilien“. In den Fortbildungen, die das IZKÖ wöchentlich mit 30 bis 35 Einsatzkräften durchführte, wurden dementsprechend häufig Beschwerden, Unmut und teilweise Wut auf „die Ausländer“ artikuliert. In je dreistündigen Veranstaltungen mit intensiven Diskussionen und Methoden zum Perspektivwechsel wurde erkannt, dass es tatsächlich oft Frustration über den Arbeitsalltag oder andere Probleme waren, die in Ressentiments gegen „die Ausländer“ gelenkt worden waren. Dazu ein Zitat eines Teilnehmers am Ende einer solchen Veranstaltung:

„Viele Probleme, die auftauchen, hängen mit der eigenen Wahrnehmung zusammen. Wie man an die Situation herangeht. Wenn man Infos hauptsächlich aus BILD und RTL kriegt, hat man den anderen Blick. Da wird in einer anderen Sprache über Ausländer geredet. Mit den Ausländern, das ist nur die eigene Wahrnehmung. Was wollte ich bei der Feuerwehr? Ich wollte Leben retten, helfen, und jetzt hab' ich aber ganz viele neue Wahrnehmungen. Die Kollegen projizieren das auf Ausländer, weil sie das nicht erwartet haben. Ich behaupte: Die Probleme sind da, aber wir nehmen das nur so wahr, als wäre das nur in Bezug auf Ausländer. Das ist aber ein Problem von der Feuerwehr als Behörde.“

Ein weiteres Ergebnis dieser Fortbildung ist eine von den Teilnehmenden angeregte Informationsbroschüre über die Rechte und Pflichten der Feuerwehr. Sie entstand aus der Forderung der Einsatzkräfte, auch ihre Kundinnen und Kunden in die Pflicht zu nehmen, da es bei ihnen häufig an Informationen über die Aufgaben der Feuerwehr und die Bedingungen für einen gelingenden Einsatz mangelt. Durch die Verteilung der Broschüren bei Einsätzen konnte ebenfalls eine Sensibilisierung der Klientel erfolgen. Auch russisch- und türkischsprachige Gruppen werden

durch die Übersetzung der Informationen erreicht. Ein Leitfaden für die Ausbildung von Feuerwehr-Einsatzkräften mit Tipps zum Verhalten in befremdlichen Situationen wurde ebenfalls aus den Erfahrungen der Einsatzkräfte erstellt. Kulturalisierende Formulierungen, die sich auf bestimmte Herkunftsgruppen beziehen, wurden in den Broschüren vermieden.

Seniorenzentrum

Die Interkulturelle Öffnung der Sozial-Betriebe-Köln gGmbH (SBK) in Kooperation mit IzlkÖ ist ein Beispiel für die Wirkung von Öffnungsprozessen in der Seniorenarbeit. Mit ihr stellte sich die Einrichtung auf die zunehmende Anzahl von Menschen mit unterschiedlichen Erfahrungen, Prägungen und Bedürfnissen ein. In einem dreijährigen Prozess begleitete das IzlkÖ die SBK in ihrem Seniorenzentrum in Köln Mülheim, einem Stadtteil mit hoher Anzahl an Migrantinnen und Migranten aus der Türkei. Hier sollte ein kultursensibel ausgerichteter Wohnbereich mit 34 Plätzen für ältere Zugewanderte geöffnet werden. Einige Aspekte werden zur Nachahmung empfohlen: Der Prozess wurde von Beginn an als Querschnittsaufgabe für die ganze Einrichtung verstanden und umgesetzt. Die SBK boten schon seit Jahren vom IzlkÖ durchgeführte interne Fortbildungen zum Thema kultursensible Pflege für Beschäftigte aller Einrichtungen an. Neben allgemeiner Sensibilisierung fanden auch Seminare speziell für Führungskräfte sowie themenspezifische Fortbildungen statt.

Zur Vorbereitung für den Wohnbereich wurde ein Beirat gegründet, der die ersten Schritte in der Öffentlichkeit unterstützte. Für die Organisation der alltäglichen Abläufe wurden Baumaßnahmen umgesetzt, unter anderem ein Gebetsraum geschaffen, ein Raum für rituelle Waschungen und ein großer Besucherraum mit Teeküche. Veränderungen im Personalbereich betrafen die Einstellung einer deutsch- und türkischsprachigen Sozialarbeiterin sowie Schulungen des Personals. In einer eingehenden Bedarfsanalyse erhoben Referentinnen des IzlkÖ die Wünsche und Erwartungen der Beschäftigten in Leitung, Pflege und Hauswirtschaft.

Das Fortbildungsprogramm berücksichtigte die ständige Interaktion zwischen Referentinnen, Referenten und Teilnehmenden. Priorität hatte der Fokus auf die individuellen Prägungen der Pflegenden sowie der Bewohner/-innen, was besonders in den Seminareinheiten zu „Allgemeine interkulturelle Sensibilisierung, Reflexion der eigenen gesellschaftlichen Position und der Haltungen zu Bewohnerinnen und Bewohnern unterschiedlicher Herkunft“ hervorgehoben wurde. Darüber hinaus betrafen Inhalte unter anderem Migrationsgeschichten nach Deutschland, den „Umgang mit Sterben und Tod und Trauer im interkulturellen Kontext“ oder, zur Orientierung bei den Kooperationen der Einrichtung, „Muslimische Verbände: Herkunft und Wirken in Deutschland“. Im Anschluss begleitete das IzlkÖ das Team des neu konzipierten Wohnbereichs über ein Jahr lang mit Supervisionen.

Kultursensible Pflege sollte die Bedürfnisse aller Bewohner/-innen im Blick haben, ungeachtet ihrer Herkunft. Voraussetzung

dafür ist die Schulung des Personals. Dies gilt auch für die Beschäftigten, die selbst einen Migrationshintergrund beziehungsweise Sprachkompetenzen haben, denen oft ungefragt interkulturelle Kompetenz zugeschrieben wird. Sowohl innerhalb des Teams als auch in der Interaktion von Bewohnerinnen und Bewohnern deutscher und Pflegenden nichtdeutscher Herkunft können gegenseitige, zum Teil vorurteilsbeladene Bilder Wirkung zeigen, die es sinnvoll erscheinen lassen, Kommunikationsmuster zu beleuchten.

Eine kultursensible Öffentlichkeitsarbeit gelang über persönliches Engagement der Beschäftigten. Mehrere Schlüsselpersonen aus der „Community“ – hier der türkischen – vermittelten zwischen Einrichtung und Kooperationspartnern, und persönlicher Einsatz gewährleistete die Wahrnehmung im Einzugsgebiet. Migrant*innenorganisationen aus Mülheim, auch Repräsentanten verschiedener muslimischer Verbände wurden einbezogen – mit Erfolg.

Bei der Personalentwicklung ist zu beachten, dass ein multikulturelles Team bei der Realisierung kultursensibler Pflege die Gelegenheit haben sollte, Veränderungen innerhalb des Teams zu reflektieren. Der Einbezug besonderer Kompetenzen einzelner Beschäftigten kann für diese hoch motivierend sein. Die Begleitung des Teams durch das IzlkÖ in regelmäßig stattfindenden Supervisionen konnte dabei unterstützen, Kompetenzverschiebungen im Team aufgrund der neu nachgefragten Potenziale in den Ablauf der alltäglichen Herausforderungen zu integrieren.

Zur Nachhaltigkeit haben Mitarbeiterinnen der SBK einen Türkischkurs besucht und die Angehörigenarbeit etabliert, deren Wertschätzung unabdingbar für das gegenseitige Verständnis von Pflegekräften und Bewohner/-innen ist. Darüber hinaus sind Ehrenamtliche aus den Migrant*innenorganisationen in verschiedenen Bereichen aktiv; eine muslimische Gemeinde holt Interessierte regelmäßig zum Freitagsgebet in die Moschee. Nachhaltigkeit wurde jedoch besonders durch die Offenheit gewährleistet, die die Einrichtung bei ihren Kooperationen pflegt.

Grenzen der Anti-Bias-Arbeit

Bei aller Mühe, Unconscious Bias zu überwinden, darf nicht übersehen werden, dass das gesellschaftliche Machtgefälle zwischen denen, die sich fortbilden, und den Adressatinnen und Adressaten sozialer Arbeit bestehen bleibt. Ebenso zeigt sich, dass es vom Willen und dem Vermögen der an den Fortbildungen Teilnehmenden abhängt, ob sie andere Wege in der Kommunikation und der Bewertung ihrer Kontaktsituationen wählen. Eingefahrenes Beharrungsvermögen kann die Auseinandersetzung mit internalisierten Machtverhältnissen blockieren, auch wenn die Herstellung von Chancengerechtigkeit dies erfordert. Ebenso haben viele Institutionen den Weg noch vor sich, Zugangsbarrieren für Minderheiten abzubauen. Entweder fühlen sie sich nicht herausgefordert, weil sie den Bedarf der Klientel gar nicht kennen, oder sie sehen die Notwendigkeit aus anderen Gründen nicht.

Die methodischen und praktischen Möglichkeiten, die der Anti-Bias-Ansatz eröffnet, kann das IzlkÖ in seinen Aufträgen einsetzen. Die hier beschriebenen Beispiele lassen auf die allmähliche Verbreitung einer Einstellung in der Gesellschaft und ihren Institutionen hoffen, die Irritationen als Chance versteht und in

der Begegnung die eigene Haltung und die des Gegenübers als gleichwertig anerkennt. Die Erfahrungen zeigen, dass die Institutionen und ihre Beschäftigten, die sich neugierig auf den Prozess einlassen, mit zunehmendem Wissen täglich neue Erkenntnisse gewinnen, im Sinne eines lebenslangen Lernprozesses.

Das Institut zur Interkulturellen Öffnung (IzlkÖ) ist eine Einrichtung der Arbeiterwohlfahrt Mittelrhein. Es wurde im Mai 2005 im Rahmen des neuen Zuwanderungsgesetzes gegründet und wird seit 2007 durch das Land Nordrhein-Westfalen, Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales (MAIS), als Teil einer Integrationsagentur gefördert. Inzwischen unterhält das MAIS 160 Integrationsagenturen landesweit, die mittels der vier Eckpunkte Interkulturelle Öffnung, Antidiskriminierungsarbeit, Sozialraumarbeit und Bürgerschaftliches Engagement die ehemaligen Migrationsdienste der Freien Wohlfahrtspflege von der Einzelfallhilfe zu einer gesamtgesellschaftlichen Aufgabe umstrukturieren. Die Hauptpfeiler der Angebotspalette des IzlkÖ sind das Coaching der Leitungsebene, die Ausbildung von Multiplikatorinnen und Multiplikatoren für Prozesse der interkulturellen Orientierung und Öffnung, ein breit gefächertes Angebot an Trainingsmaßnahmen und Fortbildungen sowie Supervision und Mediation. Fachtagungen zu aktuellen Themen wie beispielsweise 2013 zu „Lebenssituationen von Roma“ bieten ein Forum zur Auseinandersetzung mit beruflichen Herausforderungen und laden das Fachpublikum zur Diskussion neuer theoretischer Ansätze ein. So wurde im Jahr 2009 die Tagung „Der Anti-Bias-Ansatz: Chancengerechtigkeit durch unterschiedsbewusstes Handeln“ durchgeführt, ein Thema, das in NRW zu der Zeit noch wenig bekannt war. Die Dokumentation dazu gibt Einblicke in Theorie und Praxis der Gegenstrategien zu „gesellschaftlichen Schief lagen“ beziehungsweise der Internalisierung von Machtverhältnissen.

Links:

IzlkÖ:

<http://www.izikoe.de>

Angebot des IzlkÖ

<http://www.izikoe.de/wcms/ftp//i/izikoe.de/uploads/angebotizik2014.pdf>

Dokumentationen und Info-Broschüren

<http://www.izikoe.de/53/referenzen-downloads>

Dr. Rita Panesar

Vorurteilsbewusste Pädagogik – Anti-Bias-Arbeit mit Lehrkräften

1. Vorurteile in der Schule

Vorurteile als schulischer Normalfall

Ob Schülerinnen und Schüler gute Noten bekommen, hängt nicht nur von ihrer Leistung ab. Vorurteile spielen bei der Bewertung eine entscheidende Rolle. Lehrkräfte trauen Kevins und Mandys nicht nur weniger zu als Kindern, die Alexander oder Sophie heißen. Sie benoten Kinder mit Namen, die in bildungsfernen Elternhäusern häufig vorkommen, mitunter auch schlechter – und das bei gleicher Leistung (Kaiser und andere 2010). Auch in den jüngsten Protesten gegen den Bildungsplan in Baden-Württemberg, der die Akzeptanz sexueller Vielfalt als Ziel aufgenommen hat, wurden gravierende Vorurteile von Lehrkräften offenbar. Mehr als 77.500 Personen hatten kurzfristig die Online-Petition eines Realschullehrers unterschrieben, der mit seiner Argumentation „Kein Bildungsplan 2015 unter der Ideologie des Regenbogens“ massive Vorurteile gegenüber Homosexuellen reproduzierte.

Voreingenommenheit greift aber auch, ohne dass auf Merkmale wie Hautfarbe, Geschlecht oder Bildungshintergrund Bezug genommen wird. So wurde einer Gruppe von Lehrkräften mitgeteilt, dass durch Intelligenztests besonders leistungsfähige Schülerinnen und Schüler ermittelt worden seien. Die Betroffenen, die in Wirklichkeit durch eine Zufallsprobe ausgesucht worden waren, wurden in ihren Leistungen später signifikant besser beurteilt (InterCultural Resources 1994: 41ff). Einige Studien zweifeln die Objektivität und damit verlässliche Aussagekraft von Benotungen insgesamt an: In der PISA-Studie wurde bereits 2003 veröffentlicht, dass Schülerinnen und Schüler in Deutschland für die gleiche Leistung Noten zwischen 1 und 5 erhalten können, je nach Durchschnittsniveau der Klasse und der Schule sowie oft abhängig von der sozialen Herkunft (PISA-Konsortium Deutschland 2004).

Schlechtere Leistungen aus Sorge, abgestempelt zu werden

Die Folgen der Voreingenommenheit sind fatal. Vorurteile von Lehrkräften wirken sich auf das Selbstwertgefühl der Schülerinnen und Schüler aus. Wer seltener aufgerufen, angelächelt oder gelobt wird, wer als „Förderschüler“ abgestempelt oder aufgrund seiner Herkunftssprache, seines Aussehens oder Namens diskriminiert wird, verfügt über ein geringeres Selbstwertgefühl und weniger Lernmotivation. Aber auch hoch Motivierte büßen Konzentration und Leistungsfähigkeit ein, wenn sie hinsichtlich negativer Vorurteile, die im gesellschaftlichen Kontext vorherrschen, verletztlich gemacht werden. In einer Studie der Universität Padua, Italien, wurden Frauen, denen eine gute Leistung in Mathe sehr wichtig war, vor einem Mathematik-Test mit dem Stereotyp „Frauen können kein Mathe“ konfrontiert. Sie schnitten signifikant schlechter ab als Frauen in einer Kontrollgruppe



Dr. Rita Panesar

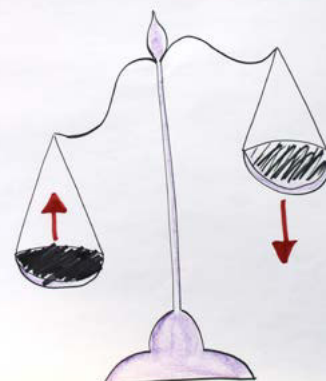
Dr. Rita Panesar ist Historikerin und Religionswissenschaftlerin und verfügt über eine 15-jährige Berufserfahrung in den Bereichen Diversity Management und Internationales Bildungsmanagement. Ihre Ausbildung zur Gestalt- und systemorientierten Organisationsberaterin sowie die Beratungserfahrung bei der Firma COMO Consult ermöglichen ihr, individuelle Konzepte für Kunden aus Verwaltung und Wirtschaft zu entwickeln. Rita Panesar hat mehrere Projekte der GIZ in Asien und Osteuropa beraten, Teamentwicklungen für Abteilungen und Projekte durchgeführt sowie Fach- und Führungskräfte in Trainings auf Auslandsaufenthalte vorbereitet.

(Cadinu und andere 2005). Es reichte sogar aus, nur anzudeuten, dass es einen Unterschied in der Leistungsfähigkeit gibt, ohne explizit auf das Stereotyp hinzuweisen. Wer spürt, dass er in eine Schublade gesteckt oder einer ausgegrenzten Gruppe zugeordnet wird, ist verunsichert und bringt schlechtere Leistungen. „Stereotype threat“ wird dieser Effekt genannt – Bedrohung durch Stereotypisierung, Bedrohung durch Beschämung. „Soziale Scham ist nicht bloß ein harmloses persönliches Ge-

Abbildung 1

Machtungleichheit in eine Balance bringen

Bias (englisch)
= Voreingenommenheit
Schieflage



fühl. (...) Beschämung hält Menschen klein und rechtfertigt die Bloßstellung und Demütigung als von den Beschämten selbst verschuldet. Das ist das Tückische daran" (Neckel 2008).

Fremdheit und Andersartigkeit sind also nicht per se gegeben, sie werden sozial hergestellt. Durch Unterscheidungen zwischen Heterosexuellen und Homosexuellen, Menschen mit und ohne Migrationshintergrund wird festgelegt, wer zur Norm und wer zu den „Anderen“ gehört. Kategorien wie „Migrationshintergrund“ sind zwar notwendig, um Benachteiligungen nachweisen und benennen zu können, sie bergen jedoch die Gefahr, Personen auf ein Differenzmerkmal zu reduzieren. Der Soziologe Stuart Hall vermutet, dass die Herstellung von Differenz zualterererst der Mehrheit nützt. Sie vergewissert sich ihrer selbst und sichert ihren Status: „Die [weißen] Engländer sind nicht deshalb rassistisch, weil sie die Schwarzen hassen, sondern weil sie ohne die Schwarzen nicht wissen, wer sie sind“ (Hall 1999: 93).

Vorurteile bisher kaum im Blick: Defizite von Migrantinnen und Migranten als Erklärung von Bildungsungleichheit

Zahlreiche Studien haben nachgewiesen, dass sich die ungleiche Teilhabe an Bildung in Deutschland besonders in der Merkmalskombination „Migrationshintergrund“ und „soziale Herkunft“ verdichtet (PISA, TIMSS, IGLU). Akademikerkinder haben bei gleicher Leistung eine nahezu viermal höhere Chance, auf ein Gymnasium zu gehen als Arbeiterkinder. Und: Nur 19 Prozent der Studienanfänger/-innen kommen aus einer Arbeiterfamilie, aber über 50 Prozent aus einem Akademikerhaushalt. Diese erhöhte Chance von Akademikerkindern ist teilweise auf den höheren Anregungsgehalt und größere Unterstützungsressourcen im Elternhaus (primärer Herkunftseffekt) zurückzuführen; teilweise ist sie auch durch höhere Bildungsziele der Eltern und ihr Vertrauen in die Bildungskarriere ihrer Kinder zu erklären (sekundärer Herkunftseffekt). Sie ist aber eben auch durch institutionelle Diskriminierung beim Übergang in weiterführende Schulen verschuldet. Selbst bei gleicher Leistung neigen Lehrerinnen und Lehrer dazu, Kindern mit Migrationshintergrund oder „niedriger sozialer Herkunft“ seltener eine Gymnasialempfehlung auszusprechen (Antidiskriminierungsstelle 2013: 15).

Dieser letzte, aber entscheidende Grund wird in der Diskussion häufig ausgeblendet. Um Bildungsgerechtigkeit herzustellen, werden nur selten Vorurteile, Barrieren oder Diskriminierung in den Blick gerückt. Politische Programme und pädagogische Konzepte sprechen stattdessen von „Benachteiligung aufgrund von Sprachdefiziten“, geradezu „als hätten *die Migranten* ihre Benachteiligung sich selbst und ihren Kompetenzdefiziten zuzuschreiben oder gar ihrer mangelhaften *Integrationsbereitschaft*“ (Mecheril 2007: 10). Im Sinne einer Art „Sonderpädagogik für Migrantinnen/Migranten“ werden kulturelle Besonderheiten in den Blick genommen und Defizite durch Förderprogramme behoben. Durch Sprachstandsdiagnostik und Bildungspakete, durch Mentorenprogramme, Nachhilfekonzepte oder Stipendien sollen Nachteile und schlechte Ausgangsbedingungen kompensiert sowie benachteiligte Schülerinnen und Schüler besonders

gefördert werden. Die Ansätze sind hilfreich und notwendig. Das Dilemma: Durch die Einteilung in bestimmte förderungswürdige Gruppen leisten sie zugleich einer Stigmatisierung Vorschub. Gekoppelt an die Selektionsaufgabe von Schule (als Eigenlogik der Institution) kann die Förderlogik demnach auch kontraproduktiv wirken und institutionelle Diskriminierung begünstigen. Mechtild Gomolla und Frank-Olaf Radtke haben nachgewiesen, dass Kinder und Jugendliche im Einschulungsalter in den Schulkindergarten zurückgestuft oder auf Förderschulen verwiesen werden, weil Lehrkräfte von geringeren Deutschkenntnissen auf mangelnde schulische Reife und Intelligenz schließen (Gomolla/Radtke 2002: 161ff).

Bildungserfolg für alle: Inklusion und Interkulturelle Öffnung

Um als Schule in der Migrationsgesellschaft qualitativ hochwertig arbeiten zu können, ist der Mut notwendig, sich als Institution kritisch zu hinterfragen und binäre Oppositionen von „uns“ und „den anderen“ zu überwinden. Es gilt Konzepte zu etablieren, die nicht nur Schülerinnen, Schüler und Eltern mit Migrationshintergrund, die an vielen städtischen Schulen die Mehrheit darstellen, in die Pflicht nehmen. Die Konzepte müssen alle an Schule Beteiligten auffordern, am stetigen Abbau von Barrieren und der Etablierung einer Dialogkultur zu arbeiten. Immer mehr Schulen sowie Schulpolitikerinnen und -politikern wird derzeit deutlich, dass auch sie selbst an einigen Stellschrauben drehen müssen. Die Zauberwörter lauten hier „Inklusion“ und „interkulturelle Schulentwicklung“.

Wie Inklusion oder interkulturelle Öffnung auf schulischer Ebene operationalisiert werden können, ist bisher weder theoretisch durchdrungen noch praktisch ausgereift. Inspirierende Beispiele finden sich derzeit vor allem im Ausland. Bereits seit Mitte der 1990er-Jahre verfolgt die kantonale Bildungsdirektion in Zürich mit dem Schulentwicklungsprogramm „Qualität in multikulturellen Schulen“ (QUIMS), das Schulsystem als Ganzes an die Erfordernisse der Einwanderungsgesellschaft anzupassen. Ansätze zu einer interkulturellen Schulentwicklung in Deutschland finden sich beispielsweise in Bremen, München und Hamburg.

In Hamburg wurden durch das Landesinstitut für Lehrerbildung und Schulentwicklung LI und das Projekt BQM Beratung Qualifizierung Migration der Koordinierungsstelle Weiterbildung und Beschäftigung e. V. 23 Lehrkräfte zu „Interkulturellen Koordinationen“ ausgebildet. An ihren Schulen bringen sie als Veränderungsakteurinnen und -akteure interkulturelle Expertise in Schulentwicklungsprozesse ein. Durch Impulse zur Unterrichts-, Personal- und Organisationsentwicklung wirken sie darauf hin, dass ihre Schule der heterogenen Schülerschaft gerecht wird. Prämisse ist dabei, dass Schulen, die entsprechend auf interkulturelle Öffnung setzen, das allseitige Verständnis füreinander und somit ihre Atmosphäre verbessern und zur Steigerung der Schulleistungen beitragen (Gomolla und andere 2014, Karakaşoğlu 2011).

Abbildung 2

Grundannahmen des Anti-Bias-Ansatzes



2. Der Anti-Bias-Ansatz – Vorurteilsbewusstes Lernen

Aus den USA über Südafrika nach Deutschland

Als eine hilfreiche Grundlage für Schulentwicklungsprozesse, die auf Chancengerechtigkeit zielen, hat sich unter anderem in Hamburg und München der Anti-Bias-Ansatz erwiesen. Entwickelt wurde das Konzept Anfang der 1980er-Jahre am Pacific Oaks College in den USA. Die Wissenschaftlerinnen, Erzieherinnen und Aktivistinnen Louise Derman-Sparks, Carol Brunson-Philips sowie eine Gruppe von Kleinkindpädagoginnen und -pädagogen grenzten sich damals von Integrationskonzepten ab, die auf Assimilierung setzten, Fremdes exotisierten oder entsprechend eines „farbenblinden“ Ansatzes Unterschiede negierten (Schmidt: 32f). In ihrer Kleinkindpädagogik zielten sie darauf ab, Kinder darin zu unterstützen, vorhandene Bilder und Informationen neu zu bewerten und Umgangsformen zu erlernen, die auf Gleichwertigkeit statt auf Machtunterschieden basierten (Derman-Sparks 1996: 61f). In Südafrika wurde der Ansatz nach der gesetzlichen Abschaffung der Apartheid für die Erwachsenenbildung weiterentwickelt. Anfang der 1990er-Jahre schließlich wurde der Anti-Bias-Ansatz über einen von Inkota e. V. initiierten Fachkräfteaustausch mit Südafrika auch in Deutschland bekannt. Er wird hier sowohl im Elementarbereich und in der Schule als auch in der erwachsenenpädagogischen Weiterbildung und Organisationsentwicklung eingesetzt.

Der Anti-Bias-Ansatz nimmt soziale Strukturen, Privilegien und Benachteiligungen in den Blick, um gesellschaftliche Machtverhältnisse in ihrer Komplexität und ihren Auswirkungen erfassen zu können. Die Auseinandersetzung mit Diskriminierung umfasst dabei nicht nur Herkunft oder Hautfarbe, sondern ebenso Ausgrenzung, etwa aufgrund des Geschlechts, der sexuellen Orientierung, der körperlichen und geistigen Gesundheit, des Alters oder der sozialen Schicht. Insbesondere die Abhängigkeiten und Verstrickungen zwischen den Dimensionen sind von Bedeutung.

Vorurteile als gesellschaftlich erlernte Interpretationsmuster

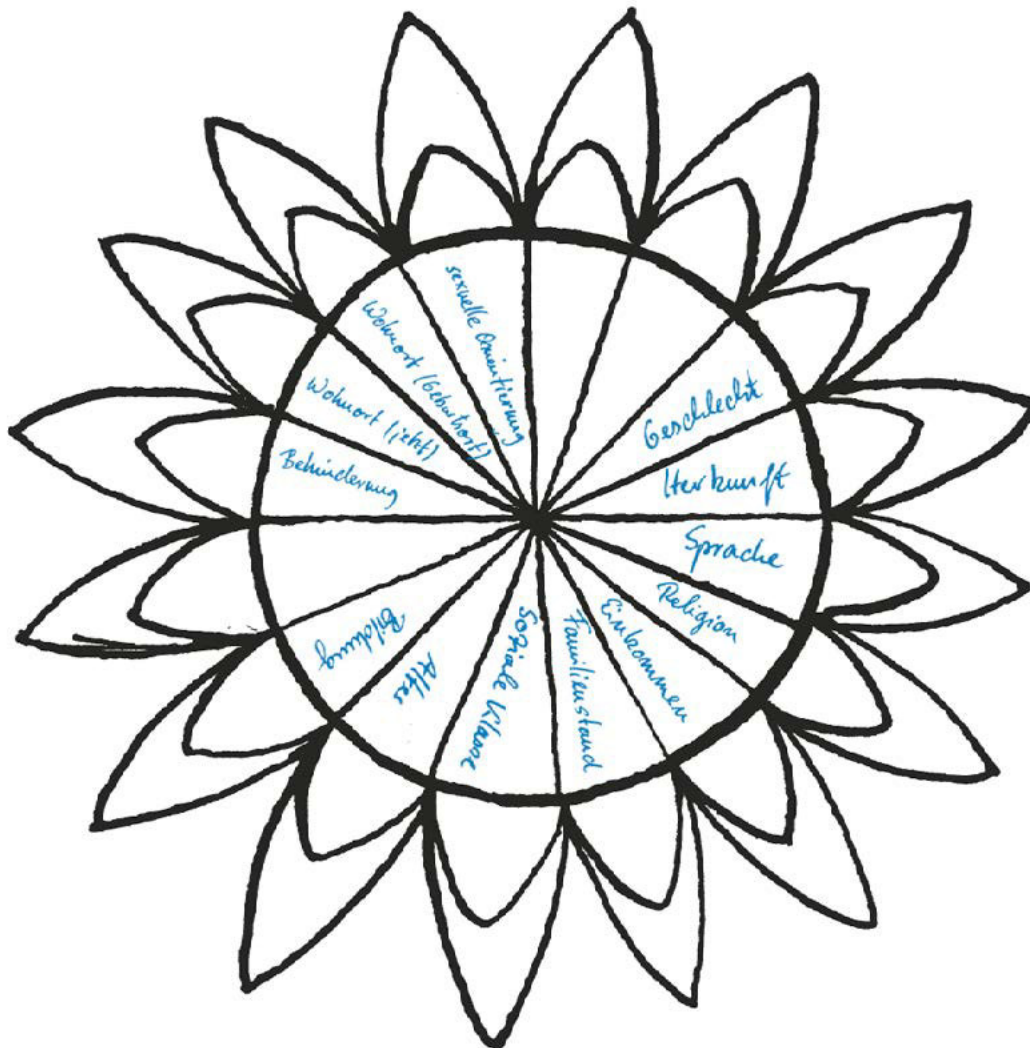
Der Anti-Bias-Ansatz geht davon aus, dass jeder Mensch voreingenommen ist. Vorurteile werden jedoch nicht als individuelle Fehlurteile oder Wahrnehmungsverzerrungen gesehen. Sie gelten vielmehr als Handlungs- und Wahrnehmungsroutinen aller Menschen, als institutionalisiert in rechtlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen des alltäglichen und pädagogisch-professionellen Handelns. „Ab dem dritten Lebensjahr übernehmen Kinder Stereotype, falsche Informationen, Haltungen und Ängste gegenüber Menschen, die sich von ihrem gewohnten Kontext unterscheiden“ (Derman-Sparks 2001: 5f) –, oft ohne direkten Kontakt mit diesen Menschen gehabt zu haben.

Die Chance der Sichtweise auf Vorurteile als erlernte Muster liegt darin, dass Vorurteile auch wieder verlernt, dass institutionalisierte und unterdrückende Ideologien aufgedeckt und hinterfragt werden können. Besonders hilfreich ist dabei, zu analysieren, wie Vorurteile – etwa durch Medien, Unterrichtsmaterialien, Handlungsroutinen oder Witzkulturen – hergestellt, aufrechterhalten und reproduziert werden.

Adressatinnen und Adressaten des Anti-Bias-Ansatzes sind generell alle Menschen, da davon ausgegangen wird, dass jeder Mensch schon einmal diskriminiert hat und auch diskriminiert wurde. Folglich sind alle Menschen, wenn auch in unterschiedlichem Maße, von diesen durch Hierarchisierungen geprägten Verhältnissen betroffen: Sie handeln in ihnen und ziehen (un-)gewollt Nutzen oder Nachteile aus diesen Strukturen. Dabei sind die Kategorien häufig verschränkt. Eine Seminarteilnehmerin gehört beispielsweise als Frau mit Migrationshintergrund zu einer benachteiligten Gruppe. Als Akademikerin zwischen 25 und 45 Jahren ist sie zugleich privilegiert. Sie kennt also möglicherweise sowohl die Gefühle und Verhaltensweisen von „Opfern“ als auch Gefühle und Rechtfertigungsstrategien einer dominanten Person. Sie hat die Chance, sich – je nach Situation – sowohl in Privilegierte als auch in Benachteiligte hineinzusetzen.

Abbildung 3

Anti-Bias-Übung „Power-Flower“: Teilnehmerinnen und Teilnehmer reflektieren über Kategorien, in denen sie eher benachteiligt sind (Markierung äußerer Blütenblätter) und über Kategorien, in denen sie eher privilegiert sind (Markierung innerer Blütenblätter). Quelle: Wagner, P.: Macker, Zicke, Trampeltier, S. 77.



Anti-Bias-Arbeit ist lebenslanges Lernen, politische Bildungsarbeit und Organisationsentwicklung

Ziel der Anti-Bias-Arbeit ist die intensive erfahrungsorientierte Auseinandersetzung mit Macht und Diskriminierung sowie die Entwicklung alternativer Handlungsansätze zu unterdrückenden und diskriminierenden Kommunikations- und Interaktionsformen.

Folgende Aspekte stehen dabei im Fokus:

1. Eine starke Ich-Identität und Gruppenidentität zu entwickeln, ohne sich einer oder mehreren anderen Gruppen gegenüber überlegen zu fühlen.
2. Empathie zu entwickeln, sich angesichts von Unterschieden wohlfühlen und zu erkennen, dass andere Personen die gleichen Gefühle haben wie wir – auch wenn sie eine andere Sprache sprechen, anders aussehen oder andere Gewohnheiten haben.

3. Kritisches Denken über Vorurteile zu kultivieren, unfaires Verhalten zu erkennen und Stereotypen etwas entgegenzusetzen.

4. Sich aktiv gegen Ungerechtigkeit und unfaires Verhalten einzusetzen.

Ausgangspunkte der Anti-Bias-Arbeit sind persönliche biografische Erfahrungen sowie Erfahrungen in der Seminargruppe, die als Lerngemeinschaft genutzt wird. Durch Reflexion, Austausch und Übungen lernen die Teilnehmenden die Funktionsweisen von Diskriminierung auf der zwischenmenschlichen, institutionellen und diskursiven Ebene kennen. Sie können sie sowohl kognitiv als auch emotional nachvollziehen. Daran anknüpfend erarbeiten sie alternative Verhaltensformen, die dazu beitragen, Machtbalance – sei es in der persönlichen Begegnung oder auf gesellschaftlicher Ebene – herzustellen.

3. Anti-Bias-Arbeit mit Lehrkräften

Herausforderung: Enttabuisierung von Vorurteilen und Diskriminierung

Dass es in Schulen so schwer ist, über Vorurteile zu sprechen, hat mehrere Gründe. Das Eingeständnis eigener Vorurteile und die Thematisierung struktureller Diskriminierung sind für Angehörige der Mehrheitsgesellschaft deshalb besonders schwer, weil damit die eigene symbolische und faktische Bevorteilung thematisiert wird. Diejenigen, die unter Vorurteilen leiden, haben ihrerseits Schwierigkeiten, über ihre Erfahrungen zu sprechen, weil sie damit Gefühle von Verletzung, Wut, Scham oder Trauer anrühren.

Nicht selten wird – quasi zur Rechtfertigung – auf die orientierungsstiftende Funktion von Vorurteilen verwiesen. Die Legitimierung von Vorurteilen, etwa durch wissenschaftliche Erkenntnisse über Wahrnehmungsgesetze, verschleiert, dass es sich dabei um gesellschaftlich – häufig unbewusst erlernte – pauschale Botschaften bezüglich besserer und schlechterer Menschen handelt. Vorurteile sind unumgänglich. Sie werden jedoch zum Problem, wenn sie für wahr und richtig gehalten werden, wenn sie an Handlungs- und Definitionsmacht gekoppelt sind und wenn sich das Verhalten und Handeln nach ihnen ausrichtet. Damit die Thematisierung von Voreingenommenheiten oder Barrieren in Schulen jedoch nicht als Vorwurf, Angriff oder Provokation wahrgenommen wird, bedarf es Fingerspitzengefühl, sinnvoller Konzepte und passender Methoden.

Das schulische Arbeitsumfeld neu in den Blick nehmen

In Anti-Bias-Seminaren haben Teilnehmende zum Beispiel die Aufgabe, eine kleine Geschichte zu einem Foto zu schreiben oder Personen von einer Liste auszuwählen, die sie zum Überleben auf eine einsame Insel mitnehmen würden. Sie stellen fest, wie selbstverständlich – quasi automatisch – sie den dargestellten Personen auf der Basis von oft unbewussten Vorerfahrungen bestimmte Eigenschaften zuschreiben. Den Teilnehmenden wird bewusst, wie schnell der Wahrnehmungsprozess funktioniert, wie unreflektiert sie Menschen kategorisieren, bewerten und etikettieren, ohne sie überhaupt gesprochen, geschweige denn kennengelernt zu haben. Sie nehmen sich beispielsweise vor, ihrem Gegenüber zukünftig eine Chance zu geben, den Prozess bewusst zu verlangsamen und eher Fragen zu stellen, als Urteile zu fällen.

Auf der Basis ihrer persönlichen Auseinandersetzung mit Diskriminierungserfahrungen – sowohl in der Rolle des Diskriminierenden als auch in der Rolle des Diskriminierten – sind die Teilnehmenden darüber hinaus motiviert, ihr Arbeitsumfeld neu in den Blick zu nehmen. So kritisieren Lehrkräfte etwa, dass Schulen keineswegs die religiös neutralen Orte sind, als die sie sich häufig darstellen. Das Schuljahr ist durchzogen von christlichen Festen, das Tragen christlicher Symbole wird als selbstverständlich akzeptiert und das Abschneiden im christlichen Religionsunterricht kann versetzungsrelevant sein. Kritik richtet sich auch auf den monokulturellen und monolingualen Habitus an Schulen. So darf an zahlreichen Schulen derzeit kein Türkisch

Abbildung 4

Anti-Bias-Arbeit – Gedanken der Teilnehmenden nach dem ersten Seminartag



mehr auf dem Schulhof gesprochen werden – zum Teil mit erstaunlichen Argumenten, etwa dass auf Türkisch viel gestritten würde. Die Kinder lernen: Türkisch hat etwas mit Schimpfwörtern zu tun, Türkisch ist falsch, Türkisch ist hier verboten. Solche Botschaften – mögen sie auch aus der positiven Absicht herühren, Deutsch als Bildungssprache zu trainieren und Segregation auf dem Schulhof zu verhindern – haben eine verletzende und letztlich demotivierende Wirkung auf Schülerinnen und Schüler türkischer Herkunft. Für ihren Bildungserfolg sind sie in jedem Fall kontraproduktiv.

Wer sich mit den Lerninhalten wie Beispielgeschichten, Textaufgaben oder Materialien nicht identifizieren kann, weil sich der eigene Alltag und Lebenskontext darin nicht wiederfinden, hat es schwerer, sich im System Schule erfolgreich zu positionieren. Um den monokulturellen und monolingualen Habitus ihrer Schulen zu überwinden, machen Lehrkräfte, die mit dem Anti-Bias-Ansatz arbeiten, die Lebenswirklichkeiten und Familiensprachen der Schülerinnen und Schüler im Schulleben sichtbar. Oft sind es kleine Zeichen. Wenn die Schulbibliothek mit internationaler Literatur ausgestattet ist, die Vielfalt der Herkunftssprachen in den Eingangsbereichen von Schulen sichtbar gemacht wird, werden alle Schülerinnen und Schüler wertgeschätzt und in ihrer Ich- und Bezugsgruppen-Identität gestärkt. Wenn religiöse Feiertage in allgemeinen Schulkalendern notiert sind, können Lehrkräfte dies bei der Terminierung von Klassenarbeiten berücksichtigen. Und Unterrichtsmethoden, die etwa durch Aufgaben, die nur gemeinsam zu lösen sind, die Partizipation aller Schülerinnen und Schüler im Blick haben, machen die Klasse zum Team und tragen zum Schulerfolg aller bei.

Unterschiede benennen, ohne zu stigmatisieren

Im schulischen Alltag stellt sich Lehrkräften immer wieder die Frage, ob sie Unterschiede zwischen Schülerinnen und Schülern thematisieren sollen oder nicht. Die Markierung beispielsweise als Schülerin mit türkischem Migrationshintergrund kann stärkend wirken, wenn sie sich in ihrer kulturellen Herkunft anerkannt, gesehen und wertgeschätzt fühlt. Sie kann gleichzeitig schwächend wirken, wenn sich die Schülerin durch das Label stigmatisiert fühlt. Aber auch die Nichtthematisierung von Merkmalen kann unterschiedliche Wirkung haben. Sie kann die Schülerin stärken, wenn sie sich als selbstverständlicher Bestandteil der Mehrheit fühlt. Und sie kann die Schülerin – im Sinne eines „colour blind approach“ – gleichermaßen schwächen, wenn dadurch negiert wird, dass sie möglicherweise mehr Hürden begegnet und über stärkere Diskriminierungserfahrungen verfügt.

Ein Hamburger Lehrer fand einen hilfreichen Ausweg aus dem Dilemma. Ihm selbst war sein tunesischer Migrationshintergrund biografisch erstmals bewusst geworden, als er als Schüler gebeten wurde, die tunesische Nationalhymne zu singen – die ihm völlig unbekannt war. Er wurde damit zum „anderen“, zum Fremden gemacht. Als Lehrer fragte er seine Schülerinnen und Schüler ganz offen: „Welche Nationalhymnen kennt ihr?“ und erlebte, wie einige Schülerinnen und Schüler begeistert waren, endlich etwas von ihrer Kultur

und Herkunft zeigen zu können. Andere Schülerinnen und Schüler mit Migrationshintergrund interessierten sich für die deutsche Hymne oder Hymnen aus anderen Ländern, einige lehnten Hymnen grundsätzlich ab. Mit der offenen Frage hat der Lehrer vermieden, in die sogenannte Kulturalisierungsfalle zu tappen und Schülerinnen und Schülern auf ihre Herkunft als einzigen identitätsbestimmenden Faktor festzulegen. Er hat Unterschiede benannt, aber den Schülerinnen und Schülern selbst freigestellt, sich für die Zugehörigkeit zu bestimmten Gruppen zu entscheiden. Und er hat zugleich eine Diskussion über Identifikationsmöglichkeiten jenseits nationaler Symbole initiiert (Oueslati: 32f).



Teilhabe und Anerkennung: Interkulturelle Öffnung und Inklusion

Lehrkräfte, die in Anti-Bias-Seminaren ihre tägliche Berufspraxis in den Schulen reflektieren, kämten ihre Routine gegen den Strich, indem sie Fragen in den Bereichen Unterrichtsentwicklung, Personal- und Organisationsentwicklung diskutieren, zum Beispiel:

- Welches Veranstaltungsformat ist für die Eltern meiner Schülerinnen und Schüler wirklich attraktiv?
- Wie rekrutiere ich Lehrkräfte mit Migrationshintergrund, die die Vielfalt aller Schülerinnen und Schüler im Lehrerzimmer abbilden und den Schülerinnen und Schüler gegenüber Vorbild sein können? Nicht umsonst bezeichnete der Migrationsforscher Mark Terkessidis das deutsche Lehrerzimmer, in dem weiße Menschen mittleren Alters aus bürgerlichen Elternhäusern dominieren, angesichts der oft mehrheitlich migrantischen Schülerinnen und Schüler als „die eigentliche Parallelgesellschaft“ (Terkessidis2013:16).
- Bastele ich mit einer multikulturellen Grundschulklasse im Dezember Nikolaus? Erwähne ich, dass Nikolaus aus der Türkei kam?

- Gibt es Beispiele aus den Herkunftsländern der Schülerinnen und Schüler, die ich nutzen kann? Eine polnische Chemikerin? Ein nigerianischer Nobelpreisträger? Wie kann ich die Herkunftsländer meiner Schülerinnen und Schüler im Unterricht thematisieren? Die Geschichte der Mathematik in der arabischen Welt? Die Rolle der Türkei oder Chinas als Exilland zur Zeit des Nationalsozialismus?
- Wo finde ich Unterrichtsmaterialien, in denen Angehörige von Minderheiten vorkommen, ohne dass sie zum exotischen oder minderbemittelten „Anderen“ gemacht werden?
- Wie unterstütze ich beispielsweise eine schüchterne Schülerin, ohne sie zu beschämen, ihrer Familie einen Vortrag über Emanzipation zu halten oder sie paternalistisch zu bevormunden?
- Wie kann ich mit meinen Kolleginnen und Kollegen in einen Austausch über Etikettierungen und Vorurteile bei der Notengebung und den Übergangsempfehlungen treten?

Literatur:

www.bqm-hamburg.de
www.anti-bias-werkstatt.de
www.anti-bias-netz.org/
www.kinderwelten.net/

Antidiskriminierungsstelle des Bundes Berlin: Diskriminierung im Bildungsbereich und im Arbeitsleben. Berlin 2013
http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Aktuelles/DE/2013/Bericht_Bundestag_20130813.html

Cadinu, M./Maass, A./Rosabianca, A./Kiesner, J.: Why do women underperform under stereotype threat? Evidence for the role of negative thinking. In: Psychological Science 2005 July 16 (7), 572 – 8.

Derman-Sparks, L./Brunson-Phillips, C. (1996): Auch kleine Kinder kennen Stereotype. Wie Anti-Bias-Arbeit pädagogische Praxis neu gestaltet, in: INKOTA-Netzwerk e. V.: Vom Süden lernen. Erfahrungen mit einem Antidiskriminierungsprojekt und Anti-Bias-Arbeit. Berlin 2002, S. 61f.
 Dies.: Anti-Bias-Arbeit mit kleinen Kindern in den USA. Vortrag bei der Fachtagung „Kleine Kinder – keine Vorurteile?“ des Projektes Kinderwelten 03/01. Berlin 2001, S. 5ff.

Gomolla, M./Radtke, F.-O.: Institutionelle Diskriminierung. Die Herstellung ethnischer Differenz in der Schule. Opladen 2002.
 Dies. und andere: Lehrerfortbildung „Qualitätsentwicklung von Schulen in der Einwanderungsgesellschaft: Qualifizierung zur interkulturellen Koordination“. Bericht der wissenschaftlichen Begleitung, Hamburg 2014.

Hinter all diesen Fragen steht das Bemühen, den Bildungserfolg aller zu steigern. Fördermaßnahmen für Schülerinnen und Schüler bleiben erfolglos, wenn sie isoliert durchgeführt werden und nicht an die Schulentwicklung gekoppelt sind. Damit potenziell begabte Schülerinnen und Schüler die Möglichkeit haben, auch dann gute Noten zu erzielen, wenn sie aus bildungsfernen Elternhäusern kommen, ein Kopftuch tragen, schwarze Hautfarbe haben, ihre Herkunftssprache russisch ist oder ihre Eltern ALG II beziehen, muss sich ebenso das System Schule ändern.

Der entscheidende Schritt besteht darin, im System Schule das Aufspüren unsichtbarer Barrieren strukturell zu verankern. Schulleitungen, Steuerungsgruppen, Jahrgangsteams oder Fachgruppen können jedes Konzept und Programm daraufhin überprüfen, wer davon profitiert und wer nicht. Schulen, die sich konsequent auf den Weg machen, Barrieren abzubauen, können ihr Schulklima verbessern und den Bildungserfolg aller Schülerinnen und Schüler steigern – ganz gleich, ob sie sich als gesellschaftliche Sozialisierungsinstanz, Qualifikationszentren für den Arbeitsmarkt oder Orte humanistischer Persönlichkeitsentwicklung verstehen.

Hall, S.: Ein Gefüge von Einschränkungen. Gespräch zwischen Stuart Hall und Christian Höller, in: Engelmann, Jan (Hrsg.): Die kleinen Unterschiede, Frankfurt a. M./New York 1999.

InterCultural Resources CC (Hrsg.): Multicultural Teaching and Learning. A Handbook for Trainers, Johannesburg (Südafrika) 1994.

Kaiser, A./Kube, J.: Vornamensforschung: Fragebogenuntersuchung bei Lehrerinnen und Lehrern, ob Vorurteile bezüglich spezifischer Vornamen von Grundschulern und davon abgeleitete erwartete spezifische Persönlichkeitsmerkmale vorliegen. Masterarbeit Oldenburg 2010

Karakaşoğlu, Y.: Interkulturelle Schulentwicklung unter der Lupe: (Inter-)Nationale Impulse und Herausforderungen für Steuerungsstrategien in Bremen, Münster 2011.

Mecheril, P.: Die Normalität des Rassismus. Überarbeitetes Transkript eines Vortrags auf der Sitzung des IDA-NRW-Beirats im MGFFI am 15. Mai 2007. <http://offeneskoeln.de/attachments/0/9/pdf109090.pdf>

Neckel, S.: Die Macht der Stigmatisierung. Status und Scham, in Die Armutskonferenz (Hrsg), Schande Armut. Publikation zur 7. Österr. Armutskonferenz, 2008, S.22.

Oueslati, R.M.: Interkulturelle Bildung in der Schule, in: Hartung, R./Nöllenburg, K./Deveci, Ö. (Hrsg.): Interkulturelles Lernen. Ein Praxisbuch, Schwalbach/Ts. 2013, S. 22 – 34.

PISA-Konsortium Deutschland: PISA 2003: Der Bildungsstand der Jugendlichen in Deutschland – Ergebnisse des zweiten internationalen Vergleichs. Münster 2004.

Schmidt, B.: Den Anti-Bias-Ansatz zur Diskussion stellen. Beitrag zur Klärung theoretischer Grundlagen in der Anti-Bias-Arbeit. Oldenburg 2009.

Schofield, J. W.: Migrationshintergrund, Minderheitenzugehörigkeit und Bildungserfolg. Forschungsergebnisse der pädagogischen, Entwicklungs- und Sozialpsychologie. AKI-Forschungsbi-lanz 5, Berlin 2006.

Terkessidis, M.: Das Programm Interkultur und die Aufgabe der Bildung, in: Symposium 2013
„Vielfalt leben – Zukunft gestalten“ Interkulturalität, Diversität, Antidiskriminierung. Dokumentation, S. 12ff.

Wagner, P. und andere: Macker, Zicke, Trampeltier: Vorurteilsbewusste Bildung und Erziehung in Kindertageseinrichtungen, Weimar/Berlin 2006.



Dr. Bettina Rulofs

Dr. Rulofs Bettina, ist Akademische Oberrätin am Institut für Sportsoziologie, Abteilung Geschlechterforschung der Deutschen Sporthochschule Köln und Leiterin des Lehrmoduls zu „Managing Diversity“ im Rahmen des BA-Studiums an der Sporthochschule Köln. Forschungs- und Arbeitsschwerpunkte: Geschlechterforschung und soziale Ungleichheit im Sport, Gewaltprävention und Kinderschutz im Sport, Diversity Management und Sport.



Prof. Dr. Ilse Hartmann-Tews

Studium der Sozialwissenschaften und Anglistik an der Universität zu Köln und der University of Essex/England; Hochschullehrerin für Soziologie und Geschlechterforschung in der Sportwissenschaft und Sportsoziologie sowie Leiterin des Instituts für Sportsoziologie der Deutschen Sporthochschule Köln. Schwerpunkte in Lehre und Forschung: Soziale Konstruktion von Geschlecht in den (Neuen) Medien; Sozialstrukturelle Analysen von Alter(n) und Sport; Gender Bias in der Wissenschaft am Beispiel der Sportmedizin.

Prof. Dr. Ilse Hartmann-Tews, Dr. Bettina Rulofs, Ulrike Tischer **Im Sport zählt nur Leistung!?** – **Zur Relevanz von Geschlechter- und Altersstereotypen im Sport**

Der Sport lässt sich als ein Sozialsystem beschreiben, in dem körperliche Leistungen und ihre Steigerung, das „Schneller, Höher, Stärker“ zu den zentralen Orientierungen gehören. Mit diesem Grundgedanken hat sich im 19. Jahrhundert ein eigenes gesellschaftliches Teilsystem ausdifferenziert, das heute vielfältige Facetten hat. Diese reichen vom Hochleistungssport, der mit den Olympischen Spielen und den Weltmeisterschaften seine Höhepunkte hat, über verschiedene Trend- und Abenteuersportarten wie Nordic Walking, Mountainbiking oder Parcours bis hin zu ganzheitlich orientierten „sanften“ Bewegungsaktivitäten wie Yoga, Pilates oder Tai-Chi.

Das Bild des Sports ist also vielfältig, doch die körperbezogene Leistungsfähigkeit und deren Steigerung als zentrale Handlungsorientierung bleiben der gemeinsame Nenner der Aktivitäten im Sportsystem. Die unterschiedliche Leistungsfähigkeit von Männern und Frauen oder von jüngeren und älteren Personen führt daher zu einer Hierarchie der Sporttreibenden: Sport wird eher assoziiert mit Jungen und jungen Männern, und parallel hierzu erscheinen sowohl Mädchen und Frauen als auch ältere Personen als weniger sportlich und ihr Sporttreiben als weniger attraktiv und relevant. So zeigt sich schon visuell der „natürliche“ Unterschied zwischen den Geschlechtern: Im Durchschnitt sind Männer größer und muskulöser, und sie sind objektiv gemessen stärker, schneller und kräftiger als Frauen. Auch jüngere



Ulrike Tischer

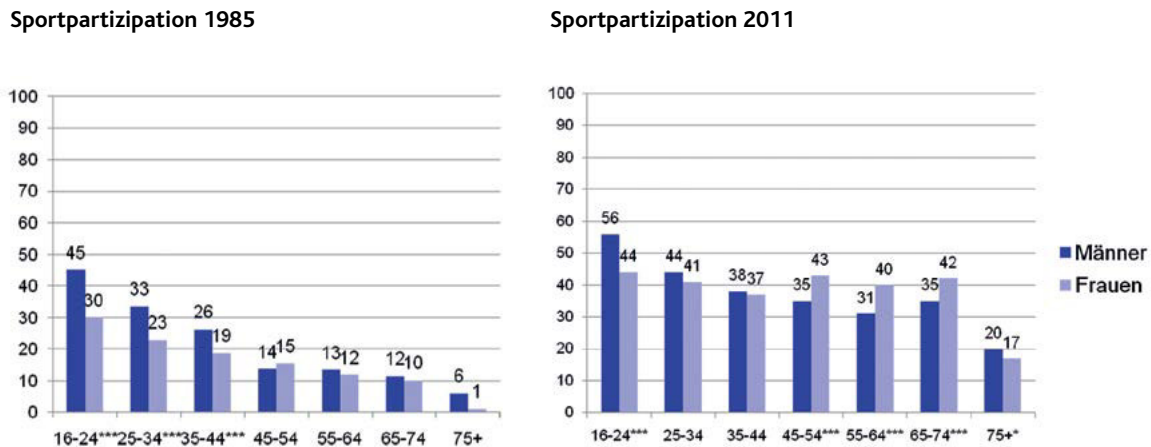
Wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Sportsoziologie der Deutschen Sporthochschule Köln, Abteilung Geschlechterforschung. Aktueller Forschungsschwerpunkt: Altersbilder und somatische Kultur. Studium des Master of Advanced Studies „Demenz und Lebensgestaltung“ an der FH Bern .

und ältere Menschen unterscheiden sich in ihrer körperlichen Leistungsfähigkeit. Allzu leicht erscheint damit eine natürliche Ordnung zwischen den Geschlechtern und zwischen den Altersgruppen im Sport erwiesen zu sein. Diese Schlussfolgerung auf eine „natürliche Ordnung“ legitimiert dann zugleich Unterscheidungen sozialer Art, die wenig mit der rein körperlichen Leistung zu tun haben. Durch stereotype Vorstellungen wird der Blick auf Sport verengt, und die Verknüpfung von „natürlicher Leistungsfähigkeit“ und sozialen Bedingungen führt oft zu sich selbst erfüllenden Prophezeiungen.

Altersstereotype, Sportaktivität und körperliche Leistungsfähigkeit

Für die körperliche Aktivität und Mobilität von Personen sind neben physischen Prozessen auch soziale Deutungsmuster

Abbildung 1: Vergleich der Sportpartizipation 1985 und 2011



Quelle: DIW Berlin, SOEP v28, 2012, eigene Darstellung; Sportaktivität (mind. einmal pro Woche); * = $p \leq 0,05$; ** = $p \leq 0,01$; *** = $p \leq 0,001$

ausschlaggebend. Gesellschaftliche Erwartungen können Menschen er- oder entmutigen, körperlich aktiv zu sein und Fähigkeiten zu trainieren, wobei traditionelle Altersbilder wenig motivierend für die Sportaktivität Älterer waren. Mit dem Älterwerden wurden körperliche Gebrechlichkeit, mentaler Abbau und sozialer Rückzug verbunden. Heute existiert ein weitaus positiveres Bild von 60-Jährigen hinsichtlich ihrer körperlichen Fitness und Leistungsfähigkeit als früher, wie sich zum Beispiel an Darstellungen in der Werbung nachweisen lässt (Röhr-Sendlmeier & Ueig 2004).

Die Veränderung des Altersbildes hin zu einem „aktiven Alter“ spiegelt sich in den Entwicklung der Sportbeteiligung seit 1985: Die Steigerungsraten bei den über 45-Jährigen sind überproportional hoch.

Oft wird vermutet, dass Ältere mehr Interesse am geselligen Zusammensein und am Kennenlernen neuer Leute hätten als an der sportlichen Aktivität. Hier kommen Unconscious Bias zum Ausdruck in der Annahme, Ältere seien oft einsam und hätten es schwer, soziale Kontakte zu knüpfen. Tatsächlich haben Ältere weniger Interesse an diesem Aspekt des Sporttreibens als Jugendliche. Dementsprechend treiben sie Sport oft selbst organisiert und allein oder zu zweit. Der Spaß an der Aktivität steht auch bei ihnen im Vordergrund, gefolgt von Gesundheitsmotiven (vgl. Hartmann-Tews et al. 2012).

Die Stereotypenforschung zeigt, dass Älteren im Vergleich zu Jüngeren weniger Kompetenz, Leistungsfähigkeit und Attraktivität zugeschrieben wird (Kite et al. 2005). In körperlicher Hinsicht gelten sie als langsamer, unbeholfener und verletzlicher. Obwohl es einen altersbedingten Leistungsrückgang gibt, weiß man heute, dass in Kraft, Koordination, Schnelligkeit, Beweglichkeit und Ausdauer Trainingseffekte auch im höheren Alter möglich sind. Altersstereotype können sich dabei nachweisbar

auf motorische Leistungen auswirken, wie Studien mit Priming-Verfahren (s. Kasten) zeigen (Levy & Leifheit-Limson 2009). So gingen Ältere mit positivem Priming schneller und mit längerer Schwungzeit als solche mit negativem Priming (Hausdorff et al. 1999). Der Zuwachs nach dem positiven Priming war dabei vergleichbar mit dem Fortschritt, den Ältere nach einem mehrwöchigen Trainingsprogramm zeigten!

Stereotypisierung von Geschlecht im Sport

Bei der Ausübung von Sport und bei der Darstellung von Sport in den Medien spielen Geschlechterstereotype eine Rolle. Traditionell wird Jungen und Männern zugeschrieben, sie seien abenteuerlustig, aggressiv und kräftig, Mädchen und Frauen hingegen, sie seien eher furchtsam, schwach und unterwürfig. Dies führte zu einer geschlechterbezogenen Einteilung in „Männersport“ und „Frauensport“. Gymnastik und Tanz zum Beispiel werden nach wie vor als „weibliche“ Sportarten charakterisiert, Fußball, Rugby, Ringen hingegen als „männliche“. Dass die Zuordnung dabei nicht zwangsläufig ist, zeigt sich im kulturellen Vergleich: Während Fußball in unserem Kulturkreis als besonders männlich gilt, hat er in den USA im Vergleich zu American Football oder Basketball nicht das Image, besonders „männlich“ zu sein. Yoga gilt bei uns als typischer Frauensport, im Herkunftsland Indien sind Yogameister und ihre Schüler traditionell Männer.

Soziale Deutungsmuster unterstellen also, dass bestimmte Sportarten eher für Jungen und Männer und andere eher für Mädchen und Frauen geeignet seien. Mädchen und Frauen haben sich in den letzten Jahrzehnten viele Sportarten durch Grenzüberschreitungen „erobert“, teilweise gegen starke Widerstände in den Sportinstitutionen wie zum Beispiel im Fußball oder Ringen. Durch die hierarchische Ordnung können sie an Status gewinnen, während Jungen und Männer bei der Ausübung von Sportarten wie Ballett oder Synchronschwimmen das Risiko

sozialer Abwertung eingehen. Auch im höheren Alter gilt diese Einschränkung. So beschreibt im Interview eine Frau (59 Jahre) die Einstellung ihres Mannes: „Mein Mann würde nie in eine Gymnastikgruppe gehen, das wäre für ihn das Lächerlichste.“ Ein Mann (69 Jahre), der die Grenzüberschreitung wagt, meint: „Einmal ist es sowieso schon komisch, wenn man als Mann bei Aerobic mitmacht, was eine Domäne der Frau ist. Und dann auch noch in meinem Alter“ (Hartmann-Tews et al. 2012: 96 f.).

Hochleistungssport von Männern wird in den Medien als wichtiger bewertet als der Sport, den Frauen betreiben, auch wenn es sich um dieselbe Sportart handelt. So wird in der Sportberichterstattung der Tagespresse nahezu ausschließlich über Sportereignisse, Personalien und Wettkämpfe der Männer berichtet. 85 Prozent der Texte thematisieren sportliche Aktivitäten der Leistungssportler und nur 15 Prozent der Artikel die der Sportlerinnen (Hartmann-Tews & Rulofs 2007). In Abbildungen werden Sportler überproportional häufig in aktiver Ausübung ihrer Sportart – oft im Wettkampf – gezeigt, während Sportlerinnen oft nur in anderen sportlichen Kontexten, zum Beispiel am Spielfeldrand oder im Sportdress in der Sonne badend dargestellt werden. Leistungssport von Frauen ist durch die einseitige Berichterstattung deutlich weniger öffentlich sichtbar – mit weitreichenden Konsequenzen. Da sich bei Profisportlerinnen genauso wie bei ihren männlichen Kollegen Bekanntheit und mediale Reichweite unmittelbar auf den Marktwert auswirken, bedeutet die ungleiche Präsenz auch eine ungleiche Bezahlung.

Auch im Berufsfeld Sport und Sportwissenschaft zeigen sich Auswirkungen von Geschlechterstereotypen. So belegen Frauen und Männer unterschiedliche Fächer im Studium der Sportwissenschaft. An der Deutschen Sporthochschule Köln bevorzugen Frauen die Studienschwerpunkte „Sport, Gesundheit, Rehabilitation“ sowie „Medien und Kommunikation“, während die Männer eher „Sporttechnologie“ sowie „Sportökonomie und -management“ wählen. Diese Wahl führt später in verschiedene Berufsfelder, sodass die Absolventen häufiger eine Führungsposition besetzen als Absolventinnen (Jost et al. 2012).

Bezogen auf den Beruf des Trainers/der Trainerin im Hochleistungssport zeigt sich, dass Trainerinnen im Spitzensport immer noch sehr selten sind. Dies hängt auch mit geschlechtsbezogenen Kompetenzzuschreibungen zusammen. Eine Befragung von Spitzensportlerinnen und -sportlern sowie Funktionären zeigte, dass Trainern und Trainerinnen zugeschriebene Fähigkeiten teilweise sehr unterschiedlich sind. Den Trainern werden stärker Erfolgsorientierung, Durchsetzungsfähigkeit, Belastbarkeit, Entscheidungsfähigkeit, Autorität und Führungskompetenz zugeschrieben. Bei den Trainerinnen hingegen werden in stärkerem Maße Einfühlungsvermögen, Geduld, Kreativität, Fairness und Kooperationsvermögen gesehen (Bahlke et al. 2003). Gleicht man diese Kompetenzprofile mit den Anforderungen ab, die Athleten und Athletinnen zu Spitzenleistungen und dauerhaftem Überschreiten ihrer körperlichen Grenzen bringen zu können, scheinen die den Trainern zugeschriebenen Eigenschaften Erfolg versprechender zu sein. Die Studie zeigte

aber auch, dass Athleten und Athletinnen durch eigene Erfahrungen mit Trainerinnen Kompetenzvorbehalte abbauen.

Zusammenwirken von Alters- und Geschlechterstereotypen

Der „double standard of aging“ beschreibt, dass die Charakterisierung als „alt“ bei Frauen früher erfolgt als bei Männern und eine stärkere Abwertung der Attraktivität von Frauen vorgenommen wird (Bell 1970). Dementsprechend schämen sich ältere Frauen ihres Körpers beim Sporttreiben stärker als ältere Männer und vermeiden teilweise das Sporttreiben in der Öffentlichkeit. Dies hält sie jedoch nicht grundsätzlich vom Sport ab, vielmehr kämpfen sie mit Sport auch gegen Attraktivitätsverlust an (Hartmann-Tews et al. 2012: 98f.).

Beim Wandel der Sportbeteiligung (vgl. Abb. 1) trug die Zunahme sportlich aktiver Frauen im mittleren und höheren Erwachsenenalter sogar besonders stark zur gesellschaftlichen „Versportlichung“ bei. Während Frauen auch im Alter in den Sport einsteigen, zeigen sich bei den Männern mit steigendem Lebensalter höhere Abbruchquoten. Ein möglicher Grund hierfür ist, dass bei Frauen die Motive, durch Sport „Anti-Aging“ zu betreiben und die eigene Fitness bis ins hohe Alter zu erhalten eine größere Rolle spielen (Hartmann-Tews et al. 2012). Außerdem scheint die stärker ausgeprägte Leistungs- und Wettkampforientierung der Männer im Sport, ihre Affinität zu Mannschaftssportarten sowie ein stärkerer instrumenteller Bezug zum Körper dazu zu führen, dass die Hürde für Sport im Alter höher liegt. Traditionelle Geschlechterstereotype, die Männern in jüngerem Alter Vorteile bringen und lange Zeit die Rolle von Frauen im Sport schmälerten, können im Alter eher zu Hindernissen für Sport werden. Angebote des Seniorensports werden von Männern oft als eher unattraktiv angesehen, da sie wenig Leistungs-, Spiel- und Wettbewerbscharakter aufweisen. Ein weiterer Grund könnte auch in sozialen Rollenerwartungen liegen: Bei Männern wird vermutet, dass sie schlechter mit einer nachlassenden Leistungsfähigkeit umgehen können als Frauen (Tischer & Hartmann-Tews 2009: 24).

Stereotype abbauen – Vielfalt wertschätzen

Die Heterogenität der Personen, die heutzutage Sport treiben, ist groß: Frauen, Männer, Personen aller Altersgruppen, Menschen mit und ohne Behinderung, Deutschstämmige und Zugewanderte. Dementsprechend suchen auch Sportverbände nach Strategien und Konzepten, um Benachteiligungen nicht nur aufgrund des Geschlechts oder des Alters, sondern auch aufgrund von Merkmalen wie Behinderung, sexueller Orientierung oder ethnischer Zugehörigkeit entgegenzuwirken. Sie wenden sich mit Kampagnen und Projekten zu den Themen Integration durch Sport, Sport für Ältere und Gleichstellung im Sport an die Öffentlichkeit. Der Deutsche Olympische Sportbund (DOSB) als Dachverband der deutschen Sportverbände und -vereine hat sich im Jahr 2007 der Charta der Vielfalt angeschlossen, der Deutsche Fußballbund trat der Charta im Jahr 2011 bei. Da es allerdings auch Bedingungen gibt, die eine Öffnung für soziale Vielfalt in Sportorganisationen

erschweren, empfiehlt sich die Etablierung eines systematischen Diversity Managements auch im organisierten Sport (Rulofs 2011). Diversity Management wird allgemein definiert als der zielgerichtete Einsatz von Prozessen und Strategien, welche die Unterschiede zwischen Personen als positives Gut wahrnehmen. Die Wertschätzung von Vielfalt beinhaltet zugleich das Erkennen, Reflektieren und Abbauen von Stereotypen. Hierzu müssen im Sportbereich auf organisationaler Ebene aktive Reflexionsprozesse angestoßen werden, auf der personalen Ebene nehmen alle Funktionsträger und -trägerinnen im Management sowie im Trainings- und Übungsbetrieb Schlüsselpositionen zur Förderung von Vielfalt ein.

Für den Arbeitsmarkt Sport wird also ein gezielter und bewusster Umgang mit Vielfalt zunehmend zur Schlüsselqualifikation. Wer heute im Sport Aufgaben als Trainerin, Übungsleiter, Managerin, Schiedsrichter usw. übernehmen möchte, begegnet in vielen Settings einem anspruchsvollen Feld. Dieses ist nicht nur durch die Verschiedenheit der beteiligten Personen gekennzeichnet, sondern wird in immer mehr Sportorganisationen auch von dem Anspruch geleitet, ein diskriminierungsfreies Umfeld zu schaffen, das die Potenziale von Vielfalt wertschätzt. Um junge Menschen auf diese Anforderungen im Sport angemessen vorzubereiten, hat die Deutsche Sporthochschule Köln (DSHS) das Thema „Diversity Management“ zu einem zentralen Baustein ihrer Ausbildung gemacht. Im Studienbereich „Schlüsselqualifikationen“ sieht das Curriculum des Studiums an der DSHS inzwischen neben Bereichen wie Präsentationskompetenz und Methodenkompetenz auch den Erwerb von Diversity Kompetenz vor. Hier reflektieren die angehenden Sportwissenschaftlerinnen und -wissenschaftler gesellschaftliche Stereotype und deren Wirkung auf das Miteinander. In Studienprojekten gehen die Studierenden selbst ins Feld, um eigene Erfahrungen mit ausgewählten Dimensionen von Vielfalt im Sport zu sammeln. So erfahren Studierende zum Beispiel bei dem Besuch von Sportvereinen für Zugewanderte oder Sportvereinen für Menschen mit Behinderung, aus welchen Gründen diese gerne „unter sich“ Sport treiben möchten und unter welchen Be-

dingungen eine Öffnung für integrative Sportgruppen möglich wird. Des Weiteren zielt das Lehrkonzept auf die systematische Reflektion von „wohl-dosierten“ Fremdheitserfahrungen. So begeben sich die Studierenden in für sie fremde Situationen, zum Beispiel in dem sie einen Tag im „Altersanzug“ (ein Anzug, der verschiedene Alterseinschränkungen wie zum Beispiel schlechteres Sehvermögen erlebbar macht) verbringen oder indem sie erleben, wie es ist, als einzige Frau in einer Vereinsvorstandssitzung mit vorwiegend älteren Männern teilzunehmen. Die anschließende Reflektion solcher Fremdheitserfahrungen ist insbesondere in Bezug auf das Erkennen von Stereotypisierungen und der eigenen Normalitätserwartungen aufschlussreich.

Durch die feste Einbindung des Themas „Diversity Kompetenz“ in das Studium lernen die Studierenden, den wertschätzenden Umgang mit Vielfalt auch selbst zu gestalten. Mit Unterstützung des DOSB bietet die DSHS außerdem die Zusatzqualifikation „Gender- und Diversity-Kompetenzen im Sport“ an. In der Ausbildung wird dabei die Wirkungsweise von geschlechtsbezogenen Verzerrungseffekten in der Forschung ebenso thematisiert wie der geschulte Umgang mit sozialer und kultureller Vielfalt in der Sportpraxis. Der DOSB als Dachverband im Sport signalisiert durch die Beteiligung an dem Zertifikat, dass Kompetenzen im Umgang mit Vielfalt in Sportverbänden gefragt sind. Dies zeigt sich nicht zuletzt daran, dass in verschiedenen Sportverbänden inzwischen sowohl Projekte als auch zunehmend Personalpositionen zur Gleichstellung oder Antidiskriminierung geschaffen wurden.

Das Wissen und die Reflektion darüber, dass sich die Wahrnehmung von Menschen im Sport und die Bewertung ihrer Leistung nicht nur an objektiven Kriterien orientiert, sondern auch durch unbewusste Zuschreibungen und stereotype Vorstellungen beeinflusst wird, kann durch solche Maßnahmen weiterentwickelt werden. Die aktive Auseinandersetzung mit den sozialen Zuschreibungen, die Menschen aufgrund ihrer Gruppenzugehörigkeiten erfahren, ist zentrale Voraussetzung für die Entwicklung einer gleichberechtigt Teilhabe am Sport.

Priming

Unter **Priming** (engl. to prime = etwas grundieren, bahnen) versteht man die Aktivierung einer bestimmten Kategorie, zum Beispiel Alter oder Geschlecht, durch einen bestimmten Reiz oder Kontext. In einem Versuchsaufbau werden mit dem Verfahren des Primings bestimmte Gedächtnisinhalte ausgelöst, zum Beispiel durch die Nutzung von Begriffen wie „Rente“ oder „grauhaarig“ in einer Rahmenerzählung einer Aufgabe oder im Gespräch vor dem Test, oder durch das Einblenden von Altersstereotypen wie „weise“ oder „vergesslich“ auf einem Bildschirm in einer Geschwindigkeit, die unterhalb der bewussten Wahrnehmung der Probanden liegt. Durch das Priming wird (bewusst oder unbewusst) die Aufmerksamkeit und Wahrnehmung in der Situation auf die jeweilige Kategorie gerichtet. Der Einfluss des Primings kann durch Vorher-Nachher-Vergleiche oder Vergleiche zwischen Gruppen gemessen werden. Im Fall der Leistungsfähigkeit im Zusammenhang mit Altersstereotypen wurde zum Beispiel gemessen, wie lange Personen brauchten, um eine bestimmte Strecke zurückzulegen oder von einem Stuhl aufzustehen. Hierbei konnte gezeigt werden, dass bei der Aktivierung von Altersstereotypen auch junge Personen sich langsamer bewegten.

Literatur:

Bahlke, St./Cachay, K./Benning, A. (2003): „Trainer ... das ist halt einfach Männersache“. Eine Studie zur Unterrepräsentanz von Trainerinnen im Spitzensport. Köln, Sport & Buch Strauß.

Bargh, J. A.; Chen, M.; Burrows, L. (1996): Automaticity of Social Behavior: Direct Effects of Trait Construct and Stereotype Activation on Action. In: *Journal of Personality and Social Psychology* 71 (2), S. 230 – 244.

Bell, Inge (1970): The double standard. In: *Trans-action* 8 (1 – 2), S. 75 – 80.

Hartmann-Tews, I., Tischer, U. & Combrink, C. (2012). *Bewegtes Alter(n) – Sozialstrukturelle Analysen von Sport im Alter.* Leverkusen: Verlag Barbara Budrich.

Hartmann-Tews, I. & Rulofs, B. (2007). Zur Geschlechterordnung in den Sportmedien. In T. Schierl (Hrsg.), *Handbuch Medien, Kommunikation und Sport* (S. 137 – 154). Schorndorf: Hofmann.

Hausdorff, J.M., Levy, B.R. & Wei, J.Y. (1999). The power of ageism on physical function of older persons: Reversibility of age-related gait changes. *Journal of the American Geriatrics Society*, 47, 1346 – 1349.

Jost, T., Menzel, T. & Hartmann-Tews, I. (22. Februar 2012). *AbsolventInnen-Studie 2011. Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen den Geschlechtern: Ein Überblick.*

Kite, M.E., Stockdale, G.D., Whitley, B.E. & Johnson, B.T. (2005). Attitudes toward younger and older adults: an updated meta-analytic review. *Journal of Social Issues*, 61 (2), 241 – 266

Levy, B.R. & Leifheit-Limson, E. (2009). The stereotype-matching effect: Greater influence when age stereotypes correspond to outcomes. *Psychology and Aging*, 24 (1), 230 – 233.

Röhr-Sendlmeier, U. & Ueig, S. (2004). Das Altersbild in der Anzeigenwerbung im zeitlichen Wandel. *Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie*, 37, 56 – 62

Rulofs, Bettina (2011). Diversity Management – Perspektiven und konzeptionelle Ansätze für den Umgang mit Vielfalt im organisierten Sport. In Braun, Sebastian & Nobis, Tina (Hrsg.), *Migration, Integration und Sport – Zivilgesellschaft vor Ort* (S. 83 – 98). Wiesbaden: VS-Verlag.

Tischer, Ulrike; Hartmann-Tews, Ilse (2009): Die Sportaktivität älterer Männer aus soziologischer Perspektive. In: *blickpunkt. der mann. Wissenschaftliches Journal für Männergesundheit* 7 (3), S. 20 – 26.



Prof. Dr. med.
Katarina Hamberg

Katarina Hamberg ist Professorin und Oberärztin am schwedischen Universitätskrankenhaus Umeå in der Fakultät für Allgemeine und klinische Medizin. An der Universität ist eins von landesweit drei „Centers of Gender Excellence“ beheimatet. Prof. Hamberg ist aktiv im Forschungsprogramm „Challenging Gender“, das sich als Plattform für einen internationalen Forschungsaustausch entwickelt. Zudem hat sie in vielen wissenschaftlichen Arbeiten im Bereich Gender mitgewirkt, unter anderem zu den Themen „Gender differences in quality of life following subthalamic stimulation for Parkinson's disease“ und „Gender bias in female physician assessments: Women considered better suited for qualitative research“.



Bo Bäckström

Der gebürtige Schwede und Dipl.Kfm. war lange in einem internationalen Industriekonzern tätig – in den Bereichen Produktentwicklung/Innovation und Organisationserneuerung. Zudem war er Geschäftsführer einer internationalen Tochtergesellschaft. Seit 1990 ist er Geschäftsführer der Beratungsgesellschaft Albatross 78 mit den Schwerpunkten Kompetenz- und Innovationsmanagement sowie Projektleiter an der Albatross UG. Bäckström hat zudem in den Projekten „Interkomp“ (Fachkräftemanagement in Skandinavien) und „Diversity im skandinavischen Mittelstand“ mitgewirkt.

Prof. Dr. Katarina Hamberg, Bo Bäckström, Andreas Schulte Hemming Gender Bias in der Gesundheitswirtschaft – Empirische Ergebnisse und Instrumente der praktischen Anwendung in Organisationen

Prof. Dr. Katarina Hamberg
Gender Bias in der medizinischen Forschung

In den letzten zwei Jahrzehnten konnte die medizinische Forschung zeigen, dass die Behandlungen von Patientinnen und Patienten in den Kliniken und Krankenhäusern von Gender Bias beeinflusst werden. Gender Bias bedeutet in der Medizin, dass Frauen und Männer unabsichtlich unterschiedlich betrachtet und behandelt werden, auch wenn es dafür keine objektive Begründung gibt. Gender Bias bedeutet ebenso, dass Frauen und Männer gleich behandelt werden, obwohl es objektive, zum Beispiel anatomische und physiologische Gründe gibt, die dagegensprechen. Die Ursachen dieser unbewussten Fehleinschätzungen und „Fehlbehandlungen“ sind in den traditionellen Normen, Haltungen und Einstellungen der beteiligten Akteurinnen und Akteure zu finden.

Drei Beispiele sollen dieses Phänomen veranschaulichen:

Im Rahmen einer kanadischen Studie besuchten zwei Simulationspatienten (eine Frau und ein Mann) 71 ausgewählte Ärzte



Andreas Schulte Hemming

Studium in den Fächern Soziologie, Geschichte, Psychologie und Erziehungswissenschaft, war er seit 1987 leitend bzw. geschäftsführend in der Erwachsenenbildung tätig. Mitte der 1990er Jahre begann er als Berater bei Veränderungsprojekten und leitete verschiedene Personalentwicklungsprojekte. Seit einigen Jahren arbeitet er zudem wissenschaftlich in anwendungsorientierten Projekten zu informellem Lernen, Kompetenzerfassung und -entwicklung, Gender-Mainstreaming und der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Er ist Mitglied des Vorstands bei HeurekaNet – Freies Institut für Bildung, Forschung und Innovation e. V. und Senior Consultant bei Kommasystem Unternehmensberatung GBR.

und berichteten über ihre Knieprobleme. Die Symptome deuteten auf eine Kniegelenksarthrose hin. Obwohl beide Personen ihre Probleme identisch darstellten und identische Röntgenbilder vorlegten, empfahlen 67 Prozent der Ärzte dem Mann, eine Operation vorzunehmen zu lassen, aber nur 33 Prozent der Ärzte empfahlen der Frau, sich operieren zu lassen – also nur die Hälfte.

An unserer Universität in Umeå führten wir ein Experiment durch, um herauszufinden, ob auch Medizinstudentinnen und -studenten, die noch jung und „unverdorben“ sind, von gesellschaftlichen Normen beeinflusst werden. So bekamen zwei gleichmäßig gemischte Gruppen von Studierenden die Beschreibung eines Patienten mit Nackenbeschwerden vorgelegt. Die schriftliche Darstellung war für beide Gruppen identisch – mit nur einem Unterschied: Für die eine Gruppe hieß der Patient Siw Andersson (eine Frau), für die andere Gruppe Siwert Andersson (ein Mann). Die Aufgabe war, eine Diagnose mit Handlungsempfehlungen zu erstellen.

Die Studentinnen und Studenten zeigten deutliche gender-bias-bezogene Unterschiede:

- Siwert Andersson (dem Mann) wurden Röntgen und Muskelmassage empfohlen. An der Familie des Patienten und an dessen psycho-sozialer Situation wurde kein Interesse gezeigt.
- Siw Andersson (der Frau) wurde die Einnahme von Psychopharmaka und schmerzstillenden Medikamenten empfohlen. Großes Interesse wurde außerdem an der Familie der Patientin und ihren psycho-sozialen Bedingungen gezeigt.

Die Aufgabe wurde anschließend wiederholt, dieses Mal mit dem Symptom Magenbeschwerden. Auch in diesem Fall traten die Gender Bias gleichermaßen deutlich zutage.

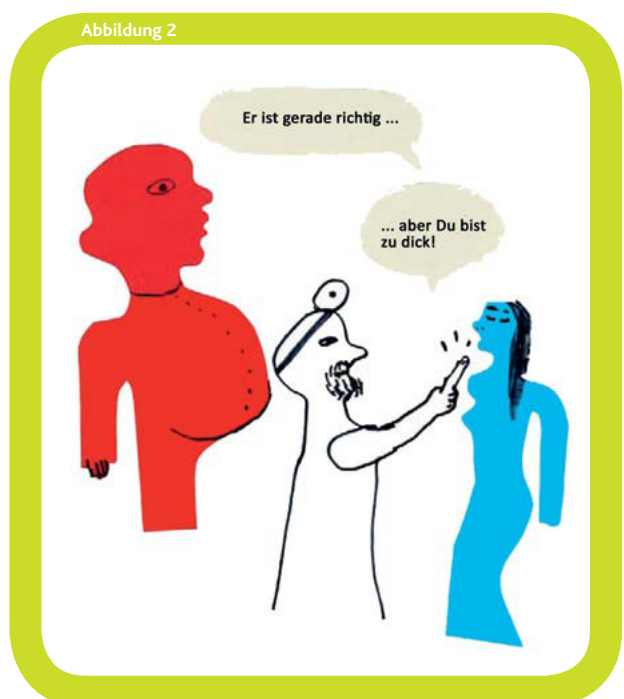
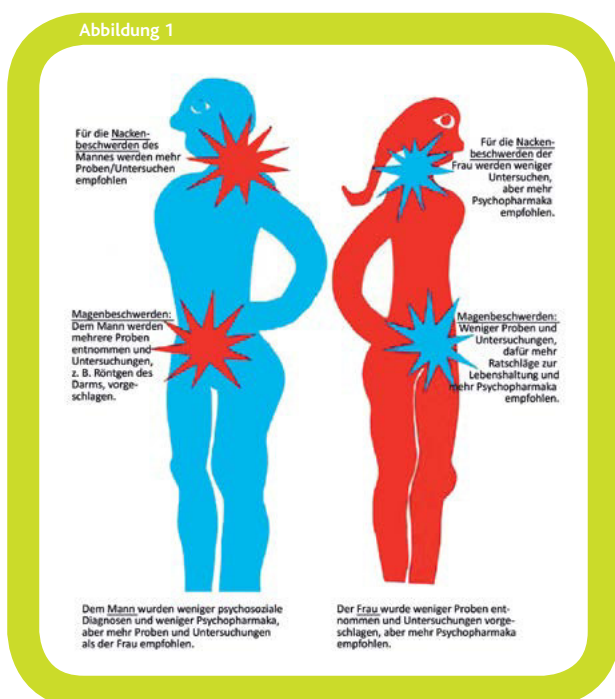
Eine meiner Kolleginnen – Jenny Andersson – hat die Fragen nach Gender Bias weiterverfolgt und entsprechende Untersuchungen aus Schweden und Holland miteinander verglichen. Die Ergebnisse waren ähnlich und bestätigten das Wirken von Gender Bias:

- Schon ab einem Body-Mass-Index (BMI) von 25 haben Ärzte Frauen empfohlen, abzunehmen. Für Männer gab es diese Empfehlung erst ab einem BMI von 30. Es stellt sich die Frage,

inwiefern Ärzte das Idealbild einer schlanken Frau verinnerlicht haben.

- Depressionen bei Männern: Statistisch gesehen begehen doppelt so viele Männer Selbstmord wie Frauen. Depressionen sind dabei das häufigste Motiv. Dennoch wird bei doppelt so vielen Frauen wie Männern die Diagnose Depression gestellt und Antidepressiva verschrieben. Es stellen sich die Fragen, ob die Statistik Männer mit Depressionen unterschlägt oder zu viele Frauen entsprechend behandelt werden.
- Borreliose: Frauen sind häufiger von einer Ansteckung durch Zecken betroffen als Männer. Die Symptome sind je nach Geschlecht unterschiedlich. Ein Risiko besteht darin, dass Infektionen nicht erkannt werden und keine Behandlung stattfindet.
- Leistenbruch: Frauen werden mit einer Technik operiert, die für Männer entwickelt wurde. Da es aber Unterschiede in der Anatomie der Nervenbahnen und Gefäße in der Leiste gibt, ist die Gefahr von Komplikation und einer erneuten Operation bei Frauen größer.

Abschließend lässt sich sagen, dass Gender Bias in der Medizin einen systematischen Fehler darstellen, der darin besteht, dass das Thema „Geschlecht“ falsch berücksichtigt wird. Die Auswirkungen sind zum einen, dass geschlechtsspezifische Unterschiede gesehen oder übertrieben werden, wo es keine gibt. Zum anderen werden geschlechtsspezifische Unterschiede nicht gesehen, wo es sie tatsächlich gibt. Schließlich wird davon ausgegangen, dass Patientinnen und Patienten für ihr Geschlecht typisch sind. Welche Maßnahmen bereits ergriffen werden, um das Problem der Gender Bias in der Medizin zu vermeiden, zeigt der folgende Text.



Was machen Krankenhäuser, Kliniken und Pflegeeinrichtungen, um die Behandlungen der Patientinnen und Patienten unter qualitativen Gesichtspunkten zu optimieren? Wie gelingt es ihnen, Gender Bias zu vermeiden? Wie deutlich geworden ist, gilt es, ein differenzierteres Bild von seinen Patientinnen und Patienten zu gewinnen, das nicht von unpräzisen Voraussetzungen ausgeht, sondern Unterschiede dort wahrnimmt, wo sie bestehen, um eine soweit wie möglich individuelle und angemessene, das heißt begründbare Behandlung und Betreuung zu ermöglichen. Auf dieser Grundlage wurden an schwedischen Universitäten und Instituten „Werkzeuge“ (Tools) und Methoden entwickelt, mit deren Hilfe Gender Bias aufgedeckt und produktiv für Organisationen bearbeitet werden können, um herauszufinden, ob die Qualität der Behandlung der Patientinnen und Patienten optimal ist. In Schweden werden die Werkzeuge daher „Att vända stenan“ (Steine umdrehen) genannt. Bei diesem Ansatz handelt es sich letztlich um einen Qualitäts-Check-up.

Entsprechende Werkzeuge sind für die Arbeit in Organisationen entwickelt worden und lassen sich nicht nur in der Gesundheitswirtschaft anwenden. Der Ansatz ist praxisnah, mitarbeiterorientiert und auch ohne externe Unterstützung umsetzbar. Die Erfahrungen berichten von positiven Wirkungen, insbesondere in der Patientenzufriedenheit, aber auch bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Eine Auswahl an Methoden und Werkzeugen wird im Folgenden vorgestellt und anschließend durch beispielhafte Anwendungen verdeutlicht.

a) Methoden und Werkzeuge für die Praxis

Geschlechtsspezifische Statistiken

Geschlechtsspezifische Statistiken sind für einen Gender-Mainstreamingprozess bedeutsam. Durch die Auswertung messbarer Einheiten (Minuten, Stunden, Tagen, Zentimeter, Gramm, Kilometer usw.) kann das Thema Gender in der Organisation sichtbar und greifbarer gemacht werden. Es wird möglich, konkrete Ziele und Handlungspläne festzulegen und diese intern zu kommunizieren.

Methodisches Vorgehen:

Ausgangspunkt der statistischen Auswertungen sind in der Regel die schon vorhandenen Daten in der jeweiligen Organisation, etwa Jahresstatistiken und Patientenunterlagen, zu denen Krankenhausentlassungsberichte, Arztbriefe, Befundberichte, ärztliche Gutachten, Röntgenaufnahmen oder auch Pflegedokumentation zählen. Es wird mit messbaren Einheiten gearbeitet, wie zum Beispiel Wartezeit, Dosierung, Textlänge, Besuchszeit, Schmerzintensität und Materialverbrauch. In Tabellen und Diagrammen sollten die Angaben zu Frauen und Männern deutlich zuzuordnen und gut zu vergleichen sein.

Reflexionssitzung

Die Reflexionssitzung ist ein Mittel, die Macht der Gewohnheit zu mindern. In den Kliniken ist der Alltag oft stressig und überfüllt mit Aktivitäten. Außerdem sind die Arbeitsroutinen oft seit Jahren festgelegt und dadurch „selbstverständlich“ geworden. Diese zu reflektieren und infrage zu stellen, ist daher nicht einfach und teilweise auch nicht erwünscht. Die Kombination beider Faktoren – stressiger Alltag und „festgezurte Arbeitsroutinen“ – erschwert es, Neuerungen zu diskutieren und eventuell testweise zu praktizieren. Die Reflexionssitzung kann diese „Blockade“ brechen, indem sie versteckte Verbesserungsmöglichkeiten sichtbar macht.

Einigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einer Station wird durch organisatorische Maßnahmen ermöglicht, an einer Reflexionssitzung teilzunehmen. Als Umfang hat sich eine Dauer von 75 Minuten bewährt. Als Ort der Sitzung ist ein Besprechungsraum gut geeignet, der eine ungestörte, ruhige und offene Atmosphäre bietet. Die Sitzung wird von einem Moderator oder einer Moderatorin geleitet, die einen Anstoß mittels einleitender Fragen gibt oder auf zuvor erstellte Statistikanalysen, Textanalysen oder Ergebnisse von Interviews und Beobachtungen verweist. Eine gute Grundlage für eine Sitzung bieten ebenso Daten zur Verteilung der finanziellen, personellen oder maschinellen Ressourcen und die Frage, ob diese geschlechtermäßig verteilt sind sowie Männern und Frauen gleichermaßen zugute kommen.

Textanalyse

Grundsätzlich unterscheidet man in diesem Zusammenhang zwischen zwei Typen von Textanalysen: quantitative und qualitative. Im ersten Fall wird festgestellt, ob Texte, etwa Patientenunterlagen, die über Männer geschrieben wurden, kürzer oder länger sind als die Texte über Frauen. Ebenso gilt es festzustellen, inwiefern Texte, die von Männern geschrieben wurden, sich von jenen unterscheiden, die von Frauen geschrieben wurden – und zwar in doppelter Hinsicht: Frauen schreiben über Frauen, Frauen schreiben über Männer, Männer schreiben über Frauen, Männer schreiben über Männer. Bei der qualitativen Analyse geht es um die im Text verwendeten Ausdrucksweisen. Werden sie den Patientinnen und Patienten gerecht oder sind sie – wenn auch nur unterschwellig – von Voreingenommenheit geprägt?

Es bedarf keiner Kenntnisse der empirischen Sozialforschung, um dieses Instrument anwenden zu können. In der quantitativen Analyse können Wörter, Sätze und Seitenanzahl gezählt und in einem Auswertungsraster notiert werden. Bei der qualitativen Auswertung werden Unterschiede und Auffälligkeiten notiert. Diese Analyse kann von einer oder mehreren Personen durchgeführt werden. Für eine Analyse geeignet sind personenbezogene Daten wie zum Beispiel die Pflegedokumentation oder Fallbeschreibungen.

4R-Methode

Zentrales Anliegen der 4R-Methode ist, durch die Erfassung und Analyse täglicher Routineabläufe bestehende Ungleichheiten aufzudecken. „Wer erledigt welche Arbeiten unter welchen Bedingungen?“ und „Wer greift in welchem Umfang auf welche Mittel zurück?“ sind hierfür sehr geeignete Leitfragen. Am Ende der Analyse steht ein Einblick in tiefer liegende Verteilungsmuster und Ideen, wie eventuelle Ungleichheiten verändert werden können. Das Ressourcen-Werkzeug 4R ist für den Start einer Reflexionssitzung gut geeignet. Dabei geht es um die Frage, inwiefern finanzielle, personelle und maschinelle Ressourcen geschlechtermäßig verteilt sind. Die vier Komponenten der Methode sind als einander ergänzend zu betrachten und sollen gemeinsam verwendet werden. Bei den ersten beiden Komponenten handelt es sich um statistische Analysen. Sie bilden die Basis für die beiden anderen Komponenten.

Die Schrittfolge sieht folgendermaßen aus:

R1 – Repräsentation: In diesem ersten Abschnitt werden die Organisation sowie die Aktivität und deren Zielgruppe bestimmt und hinsichtlich der Repräsentanz der beiden Geschlechter untersucht: Wie gestaltet sich Geschlechterverteilung auf den verschiedenen Hierarchieebenen der Organisation? Wie ist ihr Einfluss auf die Entscheidungen?

R2 – Ressourcen: Im zweiten Schritt der 4R-Methode wird die Frage der Verteilung von Ressourcen zwischen den Geschlechtern gestellt: Wie sind die Ressourcen (Zeit, Geld, Fläche, Ausrüstung) zwischen Frauen und Männern verteilt? Ermittelt wird die Ressourcen-Verteilung zwischen den Geschlechtern.

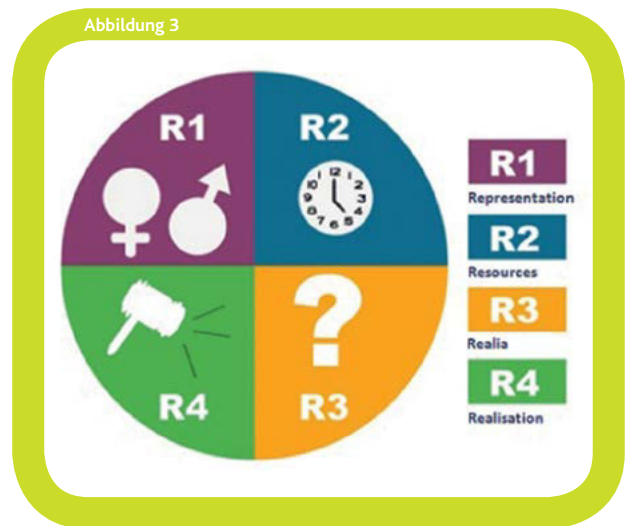
R3 – Realia: In diesem dritten Abschnitt werden nach dem Bedingungsgefüge von Ungleichverteilung der Ressourcen gefragt und geschlechtsspezifische Muster der Ressourcenzuteilung herausgearbeitet: Wie ist diese Verteilung zustande gekommen? Warum sind die Ressourcen so verteilt? Welche Normen haben welche Rolle gespielt?

R4 – Realisierung: In diesem vierten Abschnitt werden die Visionen und operativen Ziele der Organisation unter dem Eindruck der Analyse reformuliert und die Aktivitäten und Strukturen neu beschrieben: Die Antworten auf die Fragen in den drei ersten Punkten werden in einem Handlungsplan mit Zielen, Aktivitäten und Zeitplan erfasst.

b) Beispiele der Anwendung in Schweden

Beispiel 1: Region Norrbotten, Schweden: Inwiefern unterscheiden sich die Behandlungen der Patientinnen und Patienten in unseren fünf Krankenhäusern?

In der Gesundheitsregion Norrbotten gibt es fünf Krankenhäuser. In einer Reflexionssitzung auf Regionalniveau wurde der Frage nachgegangen, inwiefern Patientinnen und Patienten in den



besagten Krankenhäusern eine gleichwertige und angemessene Behandlung erfahren. Für fünf unterschiedliche Diagnosegruppen wurden die Patientenunterlagen untersucht – gleich viele für Frauen und Männer. Kriterien waren Wartezeiten („Wie viele Tage wurde auf eine Augenoperation gewartet?“) und die Dauer des Krankenhausaufenthalts. Die Analyse machte weitere „blinde Flecken“ sichtbar. So waren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zuvor der Meinung gewesen, dass es für männliche Patienten schwieriger sei, nach einer Operation wieder Wasser zu lassen. Das Untersuchungsergebnis belegte das Gegenteil: Frauen hatten in dieser Hinsicht größere Probleme. Eine Erklärung für die Tatsache, dass Männer fiebersenkende Medikamente intravenös erhalten, auch wenn Tabletten empfohlen werden, wurde nicht gefunden. Frauen wird das Medikament in Tablettenform verabreicht. Die Projektleiterin Elsa Lehtonen resümierte: „Geschlechtsunterschiede werden erst dann entdeckt, wenn man die eigene Tätigkeit im Detail untersucht – mit Werkzeugen wie die geschlechtergetrennte Statistik und Textanalyse.“

Beispiel 2: Der „Eiermann“ – Ambulante Pflege Karlskoga, Värmland

In einer Reflexionssitzung im ambulanten Pflegedienst der schwedischen Stadt Karlskoga wurde das Instrument 4R benutzt, um herauszufinden, ob die Ressourcen gendernässig gerecht verteilt sind. Gefragt wurde: „Wie viel Pflegezeit erhalten Männer, und wie viel Frauen? Und mit welchen Begründungen werden diese zugeteilt?“ In der Diskussionsrunde kam die Sprache auf einen Patienten, den in der Runde jeder als den „Eiermann“ kannte. Hintergrund war, dass der Witwer, der außerhalb der Stadt und allein lebte, von seiner Frau bis zu deren Tod jeden Tag ein Frühstück mit einem exakt viereinhalb Minuten gekochten Frühstücksei serviert bekommen hatte. Der Herr war noch recht fit und brauchte nicht besonders viel Pflege, aber jeden Morgen fuhr eine Mitarbeiterin 30 Kilometer hin und zurück, um für ihn das Frühstück zuzubereiten. Er selbst war dazu nicht in der Lage. Die Runde fragte sich, ob dieser Aufwand von ihnen auch für eine Frau betrieben würde. Die meisten Teilnehmerinnen und Teilnehmer verneinten das. Daraufhin wurde be-

geschlossen, dem „Eiermann“ das Kochen von 4,5-Minuten-Eiern beizubringen und im Pflegedienst nach weiteren Fällen mit ungerechtfertigten Unterschieden in der Zeitzuteilung zu suchen, wobei nicht nur der Zeitaufwand betrachtet werden sollte, sondern auch andere Ressourcen wie etwa gefahrene Kilometer. Die Erfahrung zeigt, dass eine Reflexionssitzung geeignet ist, Gewohnheiten zu hinterfragen und neue Fragen aufzuwerfen.

Beispiel 3: Danderyds Krankenhaus, Stockholm – Warum sind einige Wäschekörbe voller als andere?

In einer Reflexionssitzung des Personals einer Hautklinik des Danderyds Krankenhauses in Stockholm wurde gefragt, ob jemand Unterschiede in der Behandlung von Frauen und Männern kenne und/oder diesbezüglich etwas Auffälliges beobachtet habe. Alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer gaben zunächst an, dass sie solche Unterschiede nicht kennen würden. Nach einer gewissen Zeit und weiteren Fragen meldete sich eine Teilnehmerin zögerlich zu Wort: „Ich glaube nicht, dass es eine Bedeutung hat, ich habe aber oft gemerkt, dass die Wäschkörbe in den Zimmern mit männlichen Patienten viel voller sind als die in den Zimmern von Frauen.“ Andere Teilnehmerinnen bestätigten diese Beobachtung, sodass beschlossen wurde, eine Untersuchung durchzuführen. Es zeigte sich schließlich, dass sich die Behandlungen von Männern und Frauen deutlich unterschieden, obwohl die Krankheitsbilder gleich verteilt waren. Die deutlichsten Unterschiede waren:

- Männer wurden häufiger stationär behandelt als Frauen
- Männer erhielten modernere und teurere Salben und Cremes
- Männer bekamen öfter und intensivere Lichttherapien
- Männer wurden vom Pflegepersonal intensiver gepflegt und zum Beispiel nach der Creme-Behandlung mit Handtüchern abgetrocknet

Die Untersuchung zeigte, dass Männer „überbehandelt“ waren, während die Frauen zu wenig Behandlung erhielten. Würden Männer dieselbe Behandlung wie Frauen erhalten, so stellte sich heraus, wäre mit einer Kostenersparnis von 21 Prozent zu rechnen. Alle Beteiligten waren von diesem Ergebnis überrascht. Die Folge war eine angemessene Behandlung für Männer

Abbildung 4



und Frauen mit kostensparendem Effekt. Die Untersuchung, die mithilfe von Statistiken und Interviews mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie Patientinnen und Patienten sowie deren Angehörige durchgeführt wurde, stieß weitere Untersuchungen in anderen Bereichen an.

Die Situation in Deutschland

Wie sieht es in Deutschland aus? Ist das Phänomen des Gender Bias in Einrichtungen des Gesundheitswesens präsent? Besteht ein Bedarf bezüglich der Verbreitung von Werkzeugen und Methoden, welche die Identifikation von „blinden Flecken“ hinsichtlich des Themas Gender ermöglichen? Aus Sicht des Ministeriums für Gesundheit, Emanzipation, Pflege und Alter des Landes Nordrhein-Westfalen besteht dieser Handlungsbedarf. Es fördert seit Oktober 2012 das Projekt AMPAQ, das eine Sammlung von Werkzeugen nach skandinavischem Vorbild entwickelt und in deutschen Einrichtungen des Gesundheitswesens erprobt.

Abbildung 5



Dazu wurde in Skandinavien nach praxisnahen Methoden gesucht, die zu einer Verbesserung der Qualität im Gesundheitswesen führen, und zwar in den Bereichen der Behandlung von Patientinnen und Patienten sowie der Personalorganisation. In einer zweiten Phase des Projektes werden die ermittelten Methoden so aufbereitet und angepasst, dass sie für Organisationen der Gesundheitswirtschaft in NRW in einfacher Art und Weise nutzbar sind. Als Ergebnisse wurden bereits eine „Reflexionsmethode“ für die Behandlung der Patientinnen und Patienten sowie eine „Balancemethode für die Personalorganisation“ präsentiert.

Nähere Informationen: www.ampaq.de

Literatur, Verweise und Nachweise

Theorie und Forschung

Andersson, J., Salander, P., Hamberg, K. (2013). Using patients' narratives to reveal gender stereotypes among medical students, *Academic Medicine*, 88(7): 1015 – 1021

Risberg, G., Hamberg, K., Johansson, E. E. (2010). „Important but with low status“: male teachers' attitudes to and experiences of gender issues in medicine, *BMC Medical Education*

Risberg, G., Johansson, E. E., Hamberg, K. (2009). A theoretical model for analysing gender bias in medicine, *International Journal for Equity in Health*, 8, 28 – 28

Hamberg, K. (2008). Gender bias in medicine. *Womens Health (Lond Engl)*. 4, 237 – 243

Risberg, G., Johansson, E., Westman, G. et al. (2008). Attitudes toward and experiences of gender issues among physician teachers: a survey study conducted at a university teaching hospital in Sweden. *BMC Medical Education*, 26(8), 10 – 21

Hamberg, K., Risberg, G., Johansson, E. E. (2004). Male and female physicians show different patterns of gender bias. A paper-case study of management of irritable bowel syndrome. *Scand. J. Publ. Health* 32, 144 – 152

Aus Deutschland

<http://gender.charite.de/institut>
(Institut für Geschlechterforschung in der Medizin)

<http://www.apotheken-umschau.de/Medizin/Gender-Medizin-Herzinfarkt-bei-Frauen-211217.html>

<http://web.archive.org/web/20040723064659/www.gender-mainstreaming.net/gm/Wissensnetz/instrumente-und-arbeitshilfen,did=16602.html> (Stand: 07.01.2014)

Instrumente aus Schweden und Anwendungsbeispiele

Gender mainstreaming manual. A book of practical methods from the Swedish Gender Mainstreaming Support Committee (JämStöd). (2007) (Statens offentliga utredningar, 2007:15). Stockholm: Fritzes.

Hedman, B., Perucci, F. & Sundström, P. (1996). Engendering statistics. A tool for change. Stockholm, Örebro: Statistics Sweden; Statistics Sweden, Publication Services [distributor].

Nationella sekretariatet för genusforskning. (07. Juni 2013). 3R method, Nationella sekretariatet för genusforskning.

Nationella sekretariatet för genusforskning. (07. Juni 2013). 4R method, Nationella sekretariatet för genusforskning.

Bilder/Grafiken

Abbildung 1 und 2:

beide Bilder – Sveriges Kommuner och landsting (SKL), www.skl.se

Abbildung 3:

4R – Göteborgs Universitet, Jämställ nu, www.jamstall.nu

Abbildung 4:

Wäschesäcke – Stockholms läns landsting (SLL), www.sll.se

Methodenauswahl

Statistiken – Kunskapscentrum för jämlik vård, Göteborg

Reflexionssitzung – Kunskapscentrum för jämlik vård, Göteborg

Textanalyse – Kunskapscentrum för jämlik vård, Göteborg

Beispielauswahl

Beispiel 1:

Sveriges Kommuner och landsting (SKL), www.skl.se

Beispiel 2:

Gertrud Åström, Stockholm, gertrud.astrom@helahut.se

Beispiel 3:

Sveriges Kommuner och landsting (SKL), www.skl.se

VIELFALT ERKENNEN – Strategien für einen sensiblen Umgang mit unbewussten Vorurteilen

Instrumente zur Sensibilisierung und Korrektur von Unconscious Bias

Unconscious Bias lassen sich nicht einfach abschalten. Sie bilden verhaltenswirksame Tendenzen in der Beurteilung von Menschen, die auf unbewusste Wahrnehmungs- und Lernmechanismen zurückgehen. Dennoch gibt es Strategien, Anwendungen und Tools, die für ihr Vorhandensein und Wirken sensibilisieren und Unconscious Bias so kalkulierbar machen. Die Psychologen Andreas Hoyndorf und Olaf Ringelband erklären, wie sich Unconscious Bias mithilfe der Management-Diagnostik auf die Spur kommen lässt. Vermindern lässt sich der Einfluss von Unconscious Bias aber auch schon im Alltag. Die Kommunikationsberaterin Solveig Wehking zeigt auf, wie sich Briefe, E-Mails oder andere schriftliche Mitteilungen so formulieren lassen, dass sich sowohl Frauen wie auch Männer angesprochen fühlen – und das ohne künstliche Verrenkungen und abschreckende Wortungetüme. In den USA blicken das Diversity Management und damit auch die Beschäftigung mit Unconscious Bias auf eine längere Tradition zurück. Die Expertinnen Tinna C. Nielsen und Lisa Kepinski stellen uns eine Auswahl an „Inclusion-Nudges“. Das sind alltagstaugliche pädagogische Übungen, die helfen, Unconscious Bias zu vermindern und Alternativen zu stereotypisierten Denkmodellen aufzeigen.



Dr. Andreas Hoyndorf

Psychologe, Partner der md gesellschaft für management-diagnostik mbH, Hamburg



Dr. Olaf Ringelband

Psychologe, Geschäftsführer der md gesellschaft für management-diagnostik mbH, Hamburg

Das Unternehmen md gesellschaft für management-diagnostik beschäftigt sich seit über 25 Jahren mit der Beurteilung von Managerinnen und Managern im Rahmen von Einzel-Assessments, Potenzial-Analysen und Management-Audits. In diesem Zeitraum wurden über 12.000 Kandidatinnen und Kandidaten aus aller Welt, überwiegend aus dem oberen Management begutachtet. Der Anteil an Kandidatinnen ist über die Jahre kontinuierlich gestiegen, von fünf Prozent im Jahr 1992 auf 15 Prozent im Jahr 2012. Der Anteil von Beraterinnen bei md lag hingegen schon immer bei 50 Prozent.

Dr. Andreas Hoyndorf, Dr. Olaf Ringelband Unconscious Bias in der Management-Diagnostik

Unconscious Bias (UB) beschreiben verhaltenswirksame Tendenzen in der Beurteilung von Menschen, die auf unbewusste Wahrnehmungs- und Lernmechanismen zurückgehen. Sie erlauben es uns, Menschen aufgrund bestimmter Merkmale schnell und automatisch in soziale Gruppen einzuordnen. Dabei schreiben wir diesen Personen unbewusst auch Eigenschaften zu, die zwar nicht beobachtet, aber mit der jeweiligen Gruppe assoziiert werden. Diesbezüglich spricht man in der Psychologie von einer „sozialen Kategorisierung“, die auf der einen Seite unserer Wahrnehmung hilft, im Umgang mit Menschen schnell und automatisch Muster zu erkennen und Komplexität zu reduzieren. Sie kann aber auf der anderen Seite ebenso zu einer Stereotypisierung und Übergeneralisierung bestimmter Eigenschaften führen, ohne dass eine differenzierte Beobachtung dieser Eigenschaften tatsächlich stattgefunden hat. So mag beispielsweise die Kategorisierung einer Führungskraft als „weiblich“ zur unbewussten Zuschreibung von Eigenschaften führen, die – zutreffend oder auch nicht – als „typisch weiblich“ assoziiert werden (zum Beispiel „einfühlsam“, „verständnisvoll“, „nachgiebig“, „nicht durchsetzungsstark“ etc.). Ein weiterer Aspekt der UB ist eine Art Maßstabeffekt und beschreibt das Phänomen, dass Verhaltensweisen allein in Abhängigkeit von der Gruppenzuordnung einer Person unterschiedlich wahrgenommen und bewertet werden. So mag eine ausgedehnte Mittagspause bei einem Skandinavier aufgrund gelernter Stereotype und Vorurteile unbewusst als „gute Work-Life-Balance“ interpretiert werden, bei einem Südeuropäer hingegen als „schlechte Arbeitseinstellung“.

Zum Hintergrund: Was ist Management-Diagnostik?

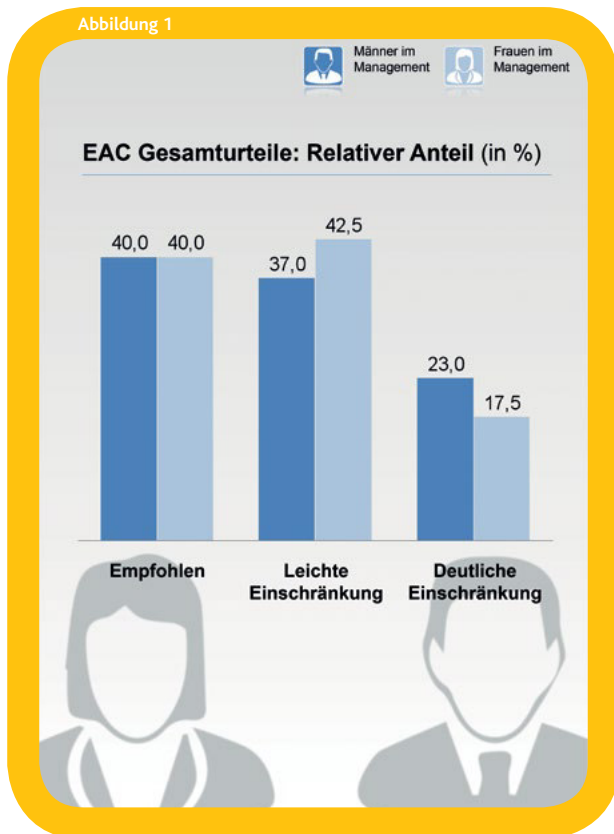
Die Management-Diagnostik beschäftigt sich mit der psychologischen Diagnostik von Managern zum Zwecke der Eignungsfeststellung oder Weiterentwicklung für Positionen im Management (Sarges, 2013, S. 2). Die Autoren befassen sich seit Jahren mit der Diagnostik des Managements von mittelständischen und Großunternehmen und führen dabei vor allem Einzel-Assessments (EAC) von Bewerberinnen und Bewerbern um Positionen vom mittleren bis zum Top-Management durch. Im Rahmen dieses eintägigen diagnostischen Prozesses werden viele verschiedene diagnostische Verfahren angewendet, angefangen bei kognitiven Leistungstests, Persönlichkeits- und Motivationsfragebögen über Rollenspiele, unternehmerische Fallstudien bis zum kompetenzbezogenen und biografischen Interview. Am Ende steht eine qualitative und quantitative Einschätzung der Kandidatinnen und Kandidaten anhand vorab definierter Management-Kompetenzen sowie eine Gesamtempfehlung im Hinblick auf die Zielposition durch mindestens zwei erfahrene Berater oder Beraterinnen, wobei unser Beraterteam aus gleich vielen Männern und Frauen besteht. Das Ergebnis des EAC ist ein umfangreicher individueller Bericht, in dem die Stärken, Schwächen und Entwicklungsfelder der Kandidatinnen und Kandidaten im Hinblick auf die Zielposition beschrieben werden.

Sind Frauen die besseren/schlechteren Managerinnen?

Auf Basis von 420 zufällig ausgewählten Einzel-Assessment-Daten untersuchten wir, ob es tatsächlich nachweisliche Unterschiede zwischen männlichen und weiblichen Bewerbern gibt und wie diese Unterschiede in der Unternehmensrealität im Sinne von Unconscious Bias den Aufstieg von Frauen in höhere Management-Positionen verhindern könnten.

Keine Unterschiede im Gesamturteil der Einzel-Assessments

Als erster und vermutlich wichtigster Befund zeigten sich im Gesamturteil über alle Einzel-Assessments hinweg keine Unterschiede zwischen weiblichen und männlichen Bewerbern. Frauen sind also im beschriebenen Verfahren genauso häufig für Management-Positionen als „geeignet“ beziehungsweise „nicht geeignet“ beurteilt worden wie Männer.



Unterschiede in einzelnen Kompetenzbereichen?

Auch in der Detailbewertung einzelner Management-Kompetenzen (in EAC mit vergleichbaren Kompetenzmodellen) zeigten sich kaum Unterschiede zwischen Männern und Frauen. Lediglich im Kompetenzfeld „Selbstreflexion/Lernbereitschaft“ ergab sich ein signifikanter Mittelwertunterschied, wobei Frauen in diesem Kompetenzfeld insgesamt etwas besser bewertet wurden als Männer. Auf diesen Unterschied wird weiter unten eingegangen.

Daraufhin untersuchten wir alle eingesetzten diagnostischen Verfahren im Detail.

Kognitive Fertigkeiten: keine relevanten Unterschiede

Weder in einzelnen kognitiven Leistungstests zum logischen Schlussfolgern noch im Rahmen einer komplexen Management-Fallstudie zeigte sich in der untersuchten Managergruppe ein geschlechtsspezifischer Unterschied in der analytischen Leis-



tung. Im Detail zeigten sich einige leichte, aber statistisch nicht signifikante Unterschiede (Frauen arbeiteten beispielsweise in der Analyse der Fallstudie tendenziell etwas gründlicher, Männer etwas schneller). Auch sind aus der Grundlagenforschung einige Unterschiede im kognitiven Leistungsprofil von Männern und Frauen bekannt (so haben Frauen zum Beispiel tendenziell Vorteile in der sprachlogischen Verarbeitung, Männer in der räumlichen Verarbeitung visueller Informationen; vgl. zum Beispiel Voyeur et al. 1995). Aus unseren Daten lassen sich aber folgende Schlussfolgerungen ziehen:

- Nicht jeder in Test und Experimenten identifizierte Unterschied zwischen Männern und Frauen ist relevant für die analytische Leistung im Management
- Die Unterschiede in der Leistung und im Bearbeitungsstil sind innerhalb der Gruppe der Männer beziehungsweise Frauen bei Weitem größer als die Unterschiede zwischen den Gruppen

Führung: tendenzielle Unterschiede im Stil

Auch in der Gesamtbeurteilung der Führungskompetenz im Rahmen einer Führungssimulation und eines strukturierten Interviews zeigten sich keine statistisch signifikanten Unterschiede zwischen Männern und Frauen, das heißt gemessen an den spezifischen Führungsanforderungen der jeweiligen Zielposition wurden Männer und Frauen insgesamt gleich häufig als „geeignet“ eingeschätzt. Tendenzielle Unterschiede zeigten sich jedoch in Teilaspekten der Führung und der im Rahmen des Interviews geäußerten Führungsmotivation. Diese tendenziellen Unterschie-

de entsprechen früheren Untersuchungen, die nahelegen, dass Frauen in ihrem Führungsverhalten tendenziell mehr Wert auf die Entwicklung und das Einbinden von Beschäftigten im Sinne einer partizipativen Führung legen, während Männer tendenziell etwas stärker Aspekte der Einflussnahme und Leistungskontrolle in ihrem Führungsverhalten betonen (vgl. Desvaux & Devillard, 2008; Eagly et al., 2003).

Welcher ungerechtfertigte Bias kann hier lauern?

Hier liegt eine mögliche Quelle für einen Unconscious Bias: Dass Frauen gemäß ihrer Schilderungen im Interview tendenziell einen partizipativen oder kooperativen Führungsansatz bevorzugen, mag zu dem (Trug-)Schluss veranlassen, dass sie dadurch weniger durchsetzungsstark und effektiv seien. Anders gesagt: Wenn Frauen sich anders verhalten, als es der (männlichen) Norm entspricht, besteht die Gefahr, dass dieses Andere automatisch negativer bewertet wird. Unsere Daten weisen aber darauf hin, dass Frauen gemessen an vorab definierten Erfolgskriterien in den jeweiligen Zielpositionen genauso effektiv führen wie Männer, nur teilweise auf eine andere Art und Weise. Um den genannten Bias in der Personalauswahl zu verhindern, kommt es neben einer möglichst differenzierten Beurteilung des Führungsverhaltens entscheidend darauf an, dass nicht allein Führungsmodelle der Vergangenheit als Maßstab angelegt werden (die meist durch männliche Rollenmodelle geprägt sind), sondern die zukünftigen Herausforderungen der Zielposition, die sich aus der Strategie des Unternehmens ableiten. So weisen auch Desvaux & Devillard (2008) darauf hin, dass eine partizipative Führung strategische Vorteile bietet, wenn es bei-

spielsweise um die Einbindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Veränderungsprozesse und Innovationen geht.

Motivation: Unterschiede in den geäußerten Motiven

Der zuvor beschriebene Unterschied im Führungsstil spiegelt sich auch in der Motivation der Bewerberinnen und Bewerber wider. Dabei zeigen sich keine Unterschiede in der generellen Leistungsmotivation und Einsatzbereitschaft von weiblichen und männlichen Bewerbern, wohl aber in den von ihnen genannten beruflichen Motiven.

Wir unterscheiden in der Management-Diagnostik dabei zwischen zwei Arten von Motiven: die expliziten und die impliziten. „Explizite Motive“ sind diejenigen, die man explizit äußert. Zum Beispiel sagen viele Managerinnen und Manager, dass die Familie für sie das Wichtigste sei – was sich häufig aber nicht in ihrem Verhalten niederschlägt, weil in der Praxis die Arbeit Priorität vor der Familie hat. Explizite Motive können sich also im Verhalten von Menschen widerspiegeln, müssen das aber nicht zwangsläufig. Häufig sind die explizit genannten Motive ein Ergebnis von sozialen Normen und Erwartungen. Demgegenüber sind „implizite Motive“ durch tiefer liegende Bedürfnisse und Persönlichkeitsmerkmale einer Person gesteuert. Auch die impliziten Motive müssen sich nicht unbedingt im Verhalten von Menschen widerspiegeln, zum Beispiel kann ein eigentlich harmoniebedürftiger Mensch durchaus konfliktfreudig sein, wenn es seine Rolle (etwa als Rechtsanwalt) oder die soziale Norm von ihm verlangt. Die impliziten Motive von Menschen werden in der Management-Diagnostik auf der Basis psychometrischer

Abbildung 3

Motive, die Frauen häufiger nennen:

Anerkennung und Wertschätzung

Will positive Rückmeldung, Bestätigung und Anerkennung aus meinem Arbeitsumfeld; will von anderen gemocht werden

Kontakt- und Geselligkeitsmotivation

Ein partnerschaftliches Miteinander und gute Beziehungen zum sozialen Umfeld sind mir sehr wichtig

Motive, die Männer häufiger nennen:

Einflussmotivation

Strebe danach, Einfluss auf andere auszuüben; mag es, wenn andere den eigenen Ideen und Vorstellungen folgen; strebe nach einflussreichen (Führungs-)Positionen

Unabhängigkeitsmotivation

Mag es, flexibel nach den eigenen Vorstellungen vorgehen zu können, ohne sich allzu sehr mit anderen – z.B. Vorgesetzten - abstimmen zu müssen

Wettbewerbsmotivation

Mag es, mich mit anderen zu messen, die eigene Leistung mit anderen zu vergleichen; habe Freude am gewinnen und besser sein



Persönlichkeitsfragebögen und in strukturierten Interviews anhand von Verhaltensbeispielen eingeschätzt.

In den von unseren Kandidatinnen und Kandidaten explizit genannten beruflichen Motiven finden sich tatsächlich deutliche Unterschiede zwischen Frauen und Männern. Frauen geben signifikant häufiger an, Wert auf „Anerkennung & Wertschätzung“ sowie „guten Beziehungen zum Umfeld“ zu legen, während Männer häufiger Motive wie „Einfluss“, „Unabhängigkeit“, und „Wettbewerb“ nennen. Diese Hinweise entsprechen auch früheren Befunden aus anderen Untersuchungen zu Geschlechter-Unterschieden in der beruflichen Motivation (zum Beispiel Wottawa, 2011). Auf der Ebene der impliziten Motive zeigen sich diese Unterschiede jedoch deutlich geringer oder gar nicht. So ergaben sich in unseren Daten aus psychologischen Persönlichkeitsfragebögen beispielsweise Hinweise, dass Bewerberinnen für Management-Positionen stärker nach Einfluss und Wettbewerb streben, als sie es in einer Bewerbungssituation explizit angeben. Umgekehrt haben männliche Bewerber ein ähnlich starkes Bedürfnis nach Anerkennung wie die weiblichen. Die Ergebnisse legen nahe, dass Männer und Frauen in einer expliziten Befragung zu ihren beruflichen Motiven tendenziell auch eher einem Geschlechterstereotyp entsprechend antworten.

Welcher ungerechtfertigte Bias kann hier lauern?

Zum einen legen unsere Befunde nahe, dass es Geschlechterunterschiede in der explizit geäußerten beruflichen Motivation geben kann, die aber keinen systematischen Einfluss auf die generelle Einsatz- und Leistungsbereitschaft haben. Zudem gibt es Hinweise, dass Bewerberinnen oder Bewerber bereits in der Selbstbeschreibung ihrer beruflichen Motive gewissen Gender Bias unterliegen können. Tatsächlich gibt es ähnliche Hinweise aus der Geschlechterforschung zum Führungsverhalten, die nahelegen, dass Frauen im beruflichen Kontext Hemmungen haben, sich Motive zuzuschreiben, die als „eher männlich“ gelten, da sie den eingangs beschriebenen Maßstabeffekt fürchten, nämlich dass ihnen beispielsweise das „Streben nach Einfluss“ negativer ausgelegt wird als es bei Männern mit dem gleichen Einflusstreben der Fall wäre. So fand bereits Catalyst (2007), dass Frauen sich diesbezüglich in einem „Double Bind Dilemma“, also einer Zwickmühle befinden: Geben sie sich einem weiblichen Stereotyp entsprechend als weniger dominante Führungskraft, würden sie zwar „gemocht, jedoch weniger respektiert“. Verhalten sie sich hingegen einem eher männlichen Stereotyp entsprechend würden sie zwar „respektiert, aber nicht mehr gemocht“. Ähnliche Hinweise finden sich in den Forschungen zum Verhandlungsverhalten, die zeigen, dass Frauen in Verhandlungen ein offensives und forderndes Verhalten negativer ausgelegt wird, als es bei Männern mit dem gleichen Verhalten der Fall ist (Babcock & Laschever, 2003).

Um die genannten Bias im Rahmen der Personalauswahl zu verhindern, ist es wichtig, nicht nur die explizit geäußerte Motivation von Bewerberinnen und Bewerbern auf abstrakter Ebe-

ne zu erfragen, sondern anhand konkreter Verhaltensbeispiele ihr tatsächliches Handeln und Entscheiden sowie die dadurch erreichten Ergebnisse genauer zu explorieren. Oft zeigt sich hierbei ein Unterschied zwischen explizit geäußerten Motiven und dem tatsächlichen Verhalten in der konkreten beruflichen Vergangenheit. So finden sich in unseren Interviews genug Beispiele, dass Frauen sich durchaus durchsetzen und ihren Einfluss geltend machen wollen, auch wenn sie dies in einer Bewerbungssituation weniger häufig als explizites Motiv nennen.

Selbstreflexion: Unterschiede und deren Relevanz

Der größte Geschlechterunterschied auf Ebene der im Einzel-Assessment beurteilten Kompetenzbereiche zeigte sich im Kompetenzfeld „Selbstreflexion & Lernbereitschaft“. Dabei tendierten Bewerberinnen häufiger dazu, ihr eigenes Verhalten offen und kritisch zu hinterfragen und entsprechend offener für persönliche Lern- und Entwicklungserfahrungen zu sein. Auch neigten sie im Rahmen von Interviews tendenziell stärker dazu, in der Bewertung von Misserfolgen im Zweifel eher den Fehler bei sich zu suchen. Befunde aus einem Persönlichkeitsfragebogen legen zudem nahe, dass Bewerberinnen sich Kritik im Berufsalltag tendenziell stärker zu Herzen nehmen als Bewerber. Überspitzt lässt sich annehmen: Männer und Frauen nehmen nicht nur wahr, dass sie tendenziell unterschiedlich führen; Männer halten ihren eigenen Stil für „normaler“ und denken eher nicht daran, ihn infrage zu stellen. Frauen hingegen fragen sich eher, ob sie nicht etwas falsch machen und suchen die Ursache von Misserfolgen stärker bei sich selbst. Interessanterweise finden sich sehr ähnliche Muster auch jenseits der Geschlechterforschung, wie beispielsweise in Forschungsarbeiten zu ethnischen Minderheiten an US-Universitäten (vgl. Dynarski et al., 2008). Sie zeigen, dass Menschen, die in ihrer Umgebung zu einer sozialen Minderheit gehören, sich allein aufgrund ihrer Andersartigkeit nachweislich stärker infrage stellen als die jeweilige in der sozialen Mehrheit befindliche Gruppe. Diese Effekte fallen entsprechend geringer aus, je weniger eine Gruppe tatsächlich zahlenmäßig eine „Minderheit“ darstellt – ein Effekt, der auch aus der Forschung im Bereich der Management-Diagnostik bekannt ist (vgl. zum Beispiel Regnet, 2013).

Welcher ungerechtfertigte Bias kann hier lauern?

Ein Unconscious Bias im Sinne einer Übergeneralisierung könnte nun darin liegen, dass das stärkere selbstkritische Hinterfragen der Managerinnen ihnen im beruflichen Kontext zum Beispiel auch als „weniger selbstbewusstes oder entschlossenes“ Verhalten ausgelegt wird. Auch hier ist zu vermuten, dass sich dieser Unconscious Bias nicht nur auf die Beurteilenden, sondern auch auf die Beurteilten selbst auswirkt. Dabei könnten Frauen dazu tendieren, selbst alltägliche Misserfolgserlebnisse (zum Beispiel unbeantwortete E-Mails, mangelndes Engagement anderer für eigene Projekte) auf sich selbst beziehungsweise die wahrgenommene eigene Andersartigkeit zurückzuführen, statt sie als normale Widrigkeiten des Arbeitsalltags zu sehen. Männern wiederum kann der Beurteilungsfehler gegenüber Frauen

unterlaufen, aus der Wahrnehmung eines – tatsächlich vorhandenen – Geschlechtsunterschiedes ungerechtfertigterweise auf das Vorhandensein weiterer Unterschiede zu schließen. Die unbewusste Logik könnte dabei lauten: „Selbstkritisch“ bedeutet „weniger souverän im Umgang mit Misserfolgen“ bedeutet „weniger belastbar“, und das bedeutet schließlich: „weniger erfolgreich im Umgang mit Herausforderungen“.

Um die genannten Bias im Rahmen der Personalauswahl zu verhindern, ist es zunächst wichtig, die Fähigkeit zur offenen Selbstreflexion differenziert als eigenes und nachweislich wichtiges Kompetenzfeld aller Managerinnen und Manager zu untersuchen. Auch diesbezüglich sehen viele Unternehmen eine positive Fehlerkultur und die Fähigkeit des Lernens aus Fehlern als strategisch wichtig an, um Innovationen zu fördern und Risiken durch wiederholte Fehlentscheidungen zu minimieren. In diesem Sinne führte letztlich auch der genannte Unterschied in unseren Daten insgesamt zu einem positiven Effekt in der Beurteilung der Bewerberinnen im Bereich der „Selbstreflexion & Lernbereitschaft“. Des Weiteren ist es wichtig, nicht nur die Selbst- und Fremdbewertung von Bewerberinnen und Bewerbern auf allgemeiner Ebene zu erfragen, sondern anhand von konkreten Beispielen auch das tatsächliche Verhalten und die daraus resultierende messbare Leistung möglichst genau zu ergründen. So mag die vermeintlich selbstbewusst vorgetragene Leistung eines Bewerbers sich als weniger erfolgreich entpuppen als die selbstkritisch vorgetragene Leistung einer Bewerberin.

Schlussfolgerungen für die Praxis

Es gibt also in der Tat einige Verhaltensunterschiede zwischen Managerinnen und Managern, die im Rahmen einer Bewerbungssituation beobachtet werden können. Auch lassen sich tendenzielle Hinweise zu unterschiedlichen Führungsstilen und Motiven finden. Zum einen ist jedoch zu beachten, dass die Bandbreite innerhalb der beiden Geschlechtergruppen bei Weitem größer ist als die Unterschiede zwischen den Gruppen. Zum anderen legen unsere Befunde nahe, dass die gefundenen Unterschiede eher einen Einfluss auf die Bewertung einer Person in der Bewerbungssituation an sich haben als auf ihre tatsächliche Effektivität und Leistung im Management. Zwar sollte man mögliche geschlechtsspezifische Unterschiede kennen, um im Einzelfall deren Relevanz für eine bestimmte Management-Aufgabe möglichst differenziert beurteilen zu können. Insgesamt bleibt jedoch festzuhalten, dass das größte Hindernis für Frauen im Management nicht die tatsächlichen geschlechtsspezifischen Unterschiede darstellen, sondern deren stigmatisierende und verallgemeinernde Bewertung vor dem Hintergrund einer nach wie vor eher männlich geprägten Norm.

Um einem unbewussten Bias in der Personalauswahl bewusst entgegenzuwirken, sind verschiedene Dinge entscheidend: Zunächst sollten als Maßstab einer Bewertung nicht allein Rollenmuster der Vergangenheit angelegt werden, sondern konkrete zukünftige Anforderungen an die Zielposition im Sinne einer strategisch orientierten Personalauswahl. Im Beurteilungsver-

fahren selbst sollte auf eine klare Trennung von Beobachtung und Bewertung geachtet werden. Das bedeutet, man sollte sich nicht allein auf eine Selbst- und Fremdeinschätzung von Kandidatinnen und Kandidaten auf allgemeiner Ebene verlassen, wie es in der Unternehmenspraxis zum Beispiel in Talent-Reviews oft der Fall ist. Sie sollten durch differenzierte Verhaltensbeobachtungen beziehungsweise verhaltensorientierte Interviews und gegebenenfalls auch durch externe Assessment-Verfahren (wie das im vorliegenden Artikel beschriebene) ergänzt werden. Schließlich können die Bewerberinnen und Bewerber auch in ihrer Selbsteinschätzung einem Unconscious Gender Bias unterliegen. Ferner ist wichtig, sich in der Rolle der oder des Personalentscheidenden eigener Wahrnehmungsmuster bewusst zu werden und vor allem generalisierende Eigenschaftszuschreibungen kritisch zu hinterfragen. Dabei sollte nicht nur nach Belegen, sondern auch systematisch nach Gegenbelegen eigener Hypothesen gesucht werden (Falsifikationsprinzip). Nicht überraschend legen schließlich auch frühere Arbeiten nahe, dass ein Unconscious Gender Bias umso stärker wirkt, je geringer der Frauenanteil in der Gruppe der Beurteilenden ist (vgl. Regnet, 2013). Auch weibliche Beurteiler können dabei unbewusst einem „männlichen“ Gender Bias unterliegen, wenn sie in einem Gremium deutlich in der Minderheit sind. Entsprechend sollte auf einen möglichst gleich hohen Frauenanteil in Auswahlgremien geachtet werden – auch und gerade dann, wenn dieser noch nicht dem tatsächlichen Frauenanteil im Unternehmen entspricht.

In jedem Fall könnten Unternehmen in einer zunehmend vernetzten und auf Innovation und Veränderung angewiesenen Arbeitswelt besser geführt sein, wenn sie mehr unterschiedliche Führungsverhalten integrieren würden. Diesbezüglich kann jede Form von Vielfalt nur hilfreich sein, sei es in puncto Geschlecht, Alter, ethnische Herkunft, sexuelle Orientierung, Behinderung oder andere Dimensionen: „(...) gender isn't necessarily the optimal way to frame good leadership (...). Rather, it's a flexible blend of positive and often differing attributes, whether they are traditionally masculine, traditionally feminine or gender-free.“ (DeAngelis, 2014)

Literatur:

Babcock, L. & Laschever, S. (2003). Women don't ask: Negotiation and the Gender Divide. Princeton, New Jersey: Princeton University Press

Catalyst (2007). The Double-Bind Dilemma for Women in Leadership: Damned If You Do, Doomed If you Don't. Catalyst Inc. (Publication Code D68; ISBN 0-89584-265-3)

DeAngelis, T. (2014). Venus Rising. *Monitor on Psychology*, 2/2014, S. 32 – 35. APA.

Dynarski, M., Clarke, L., Cobb, B., Finn, J., Rumberger, R., & Smink, J. (2008). Dropout prevention: A practice guide (NCEE 2008-4025). Washington, DC: National Center for Education Evaluation and Regional Assistance, Institute of Education Sciences, U.S. Department of Education. Retrieved October 6, 2008, from <http://ies.ed.gov/ncee/wvc>

Eagly, Johannesen-Schmidt, van Engen (2003). Transformational, Transactional, and Laissez-faire Leadership Style: A Meta-analysis Comparing Women and Men. *Psychological Bulletin* 95, 2003: 569 – 591

Desvaux, G. & Devillard, S. (2008). Women Matter 2 – Female leadership, a competing edge for the future. McKinsey & Company.

Gmür, M. (2006). The genders stereotype of the 'good manager'. Sex role expectations towards male and female managers. *Management Revue*, 17, 104 – 121.

Regnet, E. (2013). Weibliche Führungskräfte. In W. Sarges (Hrsg.), *Management Diagnostik*. 4. Überarbeitete Auflage, Göttingen: Hogrefe.

Sarges, W. (2013). *Management-Diagnostik*. 4. Überarbeitete Auflage. Göttingen: Hogrefe.

Voyer, D., Voyer, S. & Bryden, M.P. (1995). Magnitude of sex differences in spatial abilities: A meta-analysis and consideration of critical variables. *Psychological Bulletin*, 117, S. 250 – 270.

Wottawa, H., Monte, C., Mette, C. Zimmer, B. & Hiltmann, M. (2011). Eligo-Studie. Berufliche Lebensziele und Leistungspotenziale junger Hochschulabsolventinnen und Hochschulabsolventen. *Wirtschaftspsychologie*, 13(3), 85 – 111.

Solveig Wehking

Gendersensible Sprache

Wir haben im Laufe unseres Lebens gelernt, Menschen anhand bestimmter Merkmale schnell und vielfach unbewusst sozialen Gruppen zuzuordnen und sie darüber einzuschätzen. Dabei verwenden wir zum Beispiel kulturell unterschiedlich definierte Stereotype. Genau das wird mit dem Begriff „Unconscious Bias“ – unbewusste Voreingenommenheit – benannt. Sie beeinflusst, wie wir Menschen und ihre Handlungen wahrnehmen. Vermittelt werden die „Unconscious Bias“ nicht nur durch Erziehung und tägliches Erleben, sondern auch durch unseren Sprachgebrauch. Was wir sagen oder schreiben, trägt dazu bei, Stereotype bezüglich Alter, Herkunft, Aussehen und Geschlecht zu verbreiten und zu konservieren. Abgesehen davon, dass Sprache Personen oder Gruppen klischeehaft darstellen kann, kann sie auch Gruppen ausblenden. Frauen können je nach Sprachgebrauch explizit sichtbar oder unsichtbar werden.

Warum ist es sinnvoll, weibliche Anredeformen und Berufsbezeichnungen zu verwenden?

Sprache teilt die Welt auf in das, was benannt wird und das andere, das nicht benannt wird. Da es im Deutschen weibliche und männliche Anredeformen gibt, führt die ausschließliche Verwendung männlicher Anredeformen zum Ausschluss von Frauen. Warum? Weil sie nicht automatisch mitgedacht werden. So zeigt eine Studie, wie die Nennung berühmter Persönlichkeiten aus den Bereichen Politik, Sport und Gesang von der Formulierung der Fragestellung abhing: Testpersonen wurden in drei Gruppen aufgeteilt und per Fragebogen erstens nach „Politikern“ gefragt, zum zweiten wurde explizit nach „Politikerinnen und Politikern“ gefragt und drittens wurde die Formulierungsform des großen Binnen-I „PolitikerInnen“ verwendet (nach Persönlichkeiten aus den anderen Bereichen wurde dementsprechend gefragt). Wie viele Frauen genannt wurden, hing entscheidend von der gewählten Sprachform in der Frage ab. Weibliche Persönlichkeiten wurden am wenigsten genannt, wenn nach „Politikern“ im sogenannten generischen Maskulinum gefragt wurde (Stahlberg; Sczesny, 2001, S. 131ff).

Die explizite Nennung der weiblichen Form unterstützt die gedankliche Einbeziehung von Frauen. Wie nützlich dies sein kann, zeigt sich besonders offensichtlich im Medizinbereich. Hier wurden lange unter der scheinbar neutralen Bezeichnung „Patient“ bedeutsame Unterschiede zwischen Frauen und Männern vernachlässigt. (Siehe auch Beitrag „Gender Bias in der Gesundheitswirtschaft“, Kapitel 3, Seite 70).



Solveig Wehking

Solveig Wehking hat an der FU Berlin Geographie, Soziologie und Geschichte studiert und ihr Diplom als Medienberaterin an der TU Berlin abgeschlossen. Bis 2003 war sie in einer Agentur Geschäftsführende Unitleiterin PR und anschließend selbstständig. 2009 bis 2013 hat sie in der Forschungsplanung der Fraunhofer-Gesellschaft gearbeitet. Seit 2013 berät sie Unternehmen als selbstständige Kommunikationsberaterin. 2015 setzt sie ihre Tätigkeit als Lehrbeauftragte der Ludwig-Maximilian-Universität München fort.

Welche Möglichkeiten bietet die deutsche Sprache für die Erstellung von gendersensiblen Texten?

1. Sprachformen, die Frauen sichtbar werden lassen

- Feminine Personenbezeichnungen nutzen oder neu bilden, zum Beispiel Bundestagspräsidentin, Institutsleiterin, Maschinenbauerin, Feuerwehrfrau oder Ordinaria, Maschinenschlosserin, Pilotin, Vorstandsvorsitzende oder Chairwoman.
- Nennung der femininen und maskulinen Personenbezeichnung, zum Beispiel Kolleginnen und Kollegen, Professorinnen und Professoren, Expertinnen und Experten.
- Nutzung des großen Binnen-I, zum Beispiel LehrerInnen, ManagerInnen, NutzerInnen.
- Nutzung alternativer Formen, zum Beispiel Lehrer/-innen, Manager/-innen, Nutzer/-innen.

2. Neutrale Sprachformen

Wenn die Funktion oder das Amt beziehungsweise die Institution für den Sinnzusammenhang bedeutsam sind und die Person in den Hintergrund treten kann, lassen sich lange oder umständliche Formulierungen durch neutrale Bezeichnungen vermeiden.

Beispiele: das Rektorat, das Dekanat, das Institut, die Personalvertretung, die Referatsleitung, das Projektteam, das Kollegium, das medizinische Leitungspersonal.

Weitere geschlechtsneutrale Pluralbildungen sind: die Nutzungsgruppen, die Interessierten, die Lehrenden, die Studierenden, die Institutsangehörigen, die Universitätsbediensteten,

die Vertrauenspersonen, die Sachverständigen.

3. Neutraler Ersatz der männlichen Bezeichnung

Abbildung 1: Gender-Aspekte in der Forschung

... durch wer, alle, diejenigen, niemand:

anstatt

Die Seminarteilnehmer werden schriftlich benachrichtigt.

Mit den Referenten von heute treffen wir uns am Abend.

Die Studenten sind berechtigt, unsere Zeitschriften-sammlung unentgeltlich zu nutzen.

Keiner hat bisher die Forschungsfrage eindeutig geklärt.

Gesundheit ist für jeden von uns ein kostbares Gut.

Jeder Patient nutzt das Gesundheitssystem nach seinen Bedürfnissen und Möglichkeiten.

Keiner der Spieler hat bisher die Zeitvorgaben exakt eingehalten.

Jeder, der Forschungsanträge ausarbeitet, kennt die Abgabefristen.

Jeder Antragsteller muss die Formulare per E-Mail versenden.

Die Mitarbeiter, die bisher keine Sicherheitseinweisung erhalten haben, sollten dies nächste Woche nachholen.

Bitte informieren Sie die Mitarbeiter über unsere Feier im nächsten Monat.

genderkompetent

Alle, die am Seminar teilnehmen, werden schriftlich benachrichtigt.

Diejenigen, die heute referieren, treffen sich mit uns am Abend.

Wer studiert, kann die Zeitschriftensammlung unentgeltlich nutzen.

Niemand hat bisher die Forschungsfrage eindeutig geklärt.

Für alle ist Gesundheit ein kostbares Gut.

Alle nutzen das Gesundheitssystem nach ihren Bedürfnissen und Möglichkeiten.

Niemand der Spielenden hat bisher die Zeitvorgaben exakt eingehalten.

Diejenigen, die Forschungsanträge ausarbeiten, kennen die Abgabefristen.

Wer einen Antrag stellt, muss die Formulare per E-Mail versenden.

Alle, die bisher keine Sicherheitseinweisung erhalten haben, sollten dies nächste Woche nachholen.

Bitte informieren Sie alle im Institut über unsere Feier im nächsten Monat.

Fazit: Was ist eine gendersensible Sprache??

Sie berücksichtigt veränderte Rollenmuster, vermeidet Klischees und bezieht Frauen durch die Neutralisierung männlicher Formen und die Verwendung weiblicher Formen explizit ein. Zu Beginn eines Textes darauf zu verweisen, dass durchgängig die weibliche Form benutzt wird und Männer selbstverständlich mitgemeint sind oder umgekehrt, dass die Verwendung des generischen Maskulinums Frauen einschließt, führt nicht zu dem gewünschten Effekt. Beim Lesen wird das jeweils nicht genannte Geschlecht nicht automatisch mitgedacht. In Literaturverzeichnissen, wissenschaftlichen und anderen

Sachtexten sollten die Vornamen von Autorinnen und Autoren grundsätzlich ausgeschrieben werden.

Wir merken, ob Texte gendersensibel verfasst wurden oder ob einfach zum Schluss die männlichen durch weibliche Bezeichnungen ergänzt wurden. Ständige Wiederholungen von zum Beispiel Institutsmitarbeiterinnen und Institutsmitarbeitern oder Nutzerinnen und Nutzern führen dazu, dass Texte langweilig und ermüdend werden. Auch die kontinuierliche Verwendung des großen Binnen-I hilft nicht weiter, wenn sie schematisch verwendet wird. Erst die Kombination der oben genannten Möglichkeiten und kreative Formulierungen je nach

Sinnzusammenhang führen dazu, dass ansprechende und lebendige Texte entstehen, von denen sich Frauen und Männer gleichermaßen angesprochen fühlen.

Literatur:

Stahlberg, Dagmar; Sczesny, Sabine (2001): Effekte des generischen Maskulinums und alternativer Sprachformen auf den gedanklichen Einbezug von Frauen. In: Psychologische Rundschau, 52 (3), S. 131 – 140

Blog von Anatol Stefanowitch:

<http://www.sprachlog.de/2014/03/20/maenner-sind-norm-frauen-sind-ideologie/>



Lisa Kepinski

Lisa brings over 20 years Inclusion & Diversity (I&D) experience as a global D&I executive with AXA, Microsoft, & Hewlett-Packard, and most recently as the Founder of the Inclusion Institute focused on D&I research, consultancy, training, & coaching. Her special expertise in organizational development integrated with D&I make her a unique resource for change at all levels, from the individual to the systems level. For many years, Lisa has been on the advisory boards of Catalyst Europe and W.I.N., is a founding member of a European-based Global D&I Network, & a faculty member for the Conference Board D&I Academy teaching new D&I leaders. She has a Bachelor's degree in Social Psychology and a Master's degree in Linguistics, with a specialization on gender communications. She is based in Germany and US.



Tinna C. Nielsen

Tinna is working as a developer, trainer, change manager, strategy developer, project manager focused on developing inclusive cultures and organizational structures. Her passion is to develop new innovative approaches to Diversity & Inclusion and innovative collaboration at the intersection between anthropology, psychology and behavioral economy. Tinna is the founder of the non-profit organisation, Move The Elephant for Inclusiveness that spreads inspiration to work with Inclusion Nudges in organisations and institutions in as many domains as possible (www.movetheelephant.org).

Tinna C. Nielsen, Lisa Kepinski Nudging the unconscious mind for inclusiveness

Abstract

Die US-Amerikanerin Lisa Kepinski arbeitet seit über 20 Jahren im Bereich Inclusion & Diversity (D&I), war diesbezüglich unter anderem für die AXA, Microsoft sowie Hewlett-Packard tätig und ist darüber hinaus die Gründerin des „Inclusion Institute“, das sich auf die Erforschung und die praktische Anwendung von D&I spezialisiert hat. Den Beitrag für dieses Dossier hat Lisa Kepinski zusammen mit Tinna C. Nielsen entworfen, die als Global Head of Diversity, Inclusion & Collaboration beim internationalen Molkereikonzern ARLA Foods engagiert ist.

Den erfolgreichen Umgang mit Unconscious Bias sehen die Autorinnen als eine der zentralen Herausforderungen für Unternehmen und Führungskräfte im 21. Jahrhundert. Um mit einer „inclusive culture“ – einer Unternehmenskultur, die Vielfalt vorbehaltlos als Chance begreift – nachhaltig erfolgreich zu sein, bedarf es aus ihrer Sicht nicht nur deren rationale Begründung. Entscheidend sei vielmehr eine grundlegende Anpassung des Verhaltens aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, insbesondere der Führungskräfte. Sie sehen akuten Handlungsbedarf, das „Unbewusste bewusst zu machen, um wertschätzende und objektive Bewertungen und Entscheidungen fällen zu können“.

Wie kann das geschehen? Die Autorinnen stellen mit den „Inclusion Nudges“ ein Paket pädagogischer Interventionen vor, die helfen, Unconscious Bias zu vermindern, und gleichzeitig Alternativen zu stereotypisierten Denkmodellen aufzeigen. Der Vorteil dieser Methode sei, dass „Nudges“ relativ leicht anzuwenden sowie schnell zu verinnerlichen sind und somit die Umsetzung von I&D-Maßnahmen in Unternehmen auf breiter Basis voranbringen können. Ein kleiner Anstoß mit großer Wirkung.

Die Autorinnen unterscheiden drei Arten von Nudges. Bei „Feel the need“ geht es darum, die Notwendigkeit von inklusivem Verhalten persönlich zu erleben, statt diese anhand abstrakter Zahlen und Fakten zu verstehen. Ein typisches Beispiel ist, Führungskräften die Erfahrung des Ausgeschlossenseins zu vermitteln. Mit dem „System/Process Nudge“ lassen sich Personalprozesse sowie -strukturen analysieren und anpassen. Zur Veranschaulichung nennen die Autorinnen ein Beispiel, bei dem es um die einseitige Auswahl von Nachwuchskräften für das Senior Management ging. Um die in einem Unternehmen identifizierte „gläserne Decke“ – eine unsichtbare Barriere, die ab einer bestimmten Hierarchiestufe den beruflichen Aufstieg von Frauen verhindert – durchlässig zu machen, wurden die personellen Auswahlprozesse durchleuchtet.

Es zeigte sich, dass im Rahmen der Talentidentifizierung Frauen die Frage „Sind Sie bereit, eine internationale Stelle anzunehmen?“ häufiger verneinten als Männer – wie sich zeigte aufgrund möglicher Familienplanungen. Die Männer gaben auf Nachfrage zwar ebenfalls an, dass ihre Familienplanung sie ab-

halten würde, eine internationale Stellung anzunehmen. Diese Bedingung dokumentierten sie jedoch nicht mit einem „Nein“, sondern vertrauten darauf, dies im Falle eines Falles schon zu regeln. Vor diesem Hintergrund wurde die Frage umformuliert: „Können Sie sich vorstellen, eine internationale Stellung an irgendeinem Punkt in der Zukunft anzunehmen?“ Dieses einfache „Nudge“ bewirkte, dass die Zahl der hochqualifizierten Kandidatinnen sprunghaft anstieg, während es bei den Antworten der Männer keine signifikanten Änderungen gab. Durch diese simple Intervention konnte das Unternehmen auf ein wesentlich größeres Potenzial zurückgreifen, berichten die Autorinnen.

Beim „Framing Nudge“ geht es darum einen Sachverhalt in einem erweiterten Zusammenhang darzustellen. Dadurch, dass etwas in einem neuen Licht erscheint, so die Idee, lassen sich bislang unbekannte, womöglich nützliche Einsichten gewinnen. Beispielsweise war es bei einem Unternehmen üblich, Personaldaten hierarchisch und nach Mehrheiten sortiert zu nennen. Weil der Vorstand zu 92 Prozent von Männern besetzt war, vermittelte sich der Eindruck, es handele sich um ein männlich geprägtes Unternehmen. Tatsächlich repräsentierten Frauen

nicht nur den Großteil der Mitarbeitenden, sondern auch die Kundschaft bestand aus über 80 Prozent aus Kundinnen. Die Lösung war, verzerrende Mehrheitszahlen nicht alleine stehen zu lassen, sondern sie um dem Hinweis auf anderen Relationen zu ergänzen.

An einem weiteren Beispiel aus der Praxis demonstrieren die Autorinnen, wie effizient „Nudges“ wirken können: Im Rahmen der Diversity-Aktivitäten bei ARLA nehmen alle Führungskräfte an einem zweitägigen Workshop teil, um zu reflektieren, inwiefern Unconscious Bias Führung, Zusammenarbeit und Leistung beeinflussen. Unter anderem werden Führungskräften Lebensläufe zur Beurteilung vorgelegt, die identische Qualifikationen mit unterschiedlichen persönlichen Merkmalen im Bezug auf Geschlecht, Hautfarbe, Nationalität und anderen kombinieren. Dass ihre Beurteilungen anhand objektiver Kriterien wie dem Lebenslauf nicht wie erwartet gleich ausfallen, verblüfft und sensibilisiert die Teilnehmenden. In der Folge gewinnen nicht nur die Diskussionen um I&D an Gewicht, auch in der Praxis zeigt sich, dass zum Beispiel bei der Personalrekrutierung mehr Wert auf Vielfalt und Heterogenität gelegt wird.

Nudging the unconscious mind for inclusiveness

The Inclusion & Diversity (I&D) business case is clear and most leaders support for it. We rationally understand it. As a next step, many organizations are focusing on raising unconscious bias (UB) awareness in an effort to foster an inclusive culture. Yet, why don't the right intentions and efforts lead to greater results? The authors, Tinna C. Nielsen & Lisa Kepinski, assert that a rational understanding of the business case and UB awareness is not enough to truly realize the needed cultural and behavioral change.

Brain researchers estimate that the unconscious system of the brain controls about 80-90% of our responses and actions [1]. We make many unconscious implicit associations which limit our perception. For example, often the word “leader” is implicitly linked with White Western men, and we struggle to picture leaders beyond this view. These types of connections are unconsciously embedded in all of us and affect our own and organizational behaviors much more than we think. In terms of creating a diverse and inclusive culture, the unconscious brain is one of the biggest challenges for organizations and leaders in the 21st century. It is time that we put an end to the argument that “time will change the status quo” or a belief that “with the next generation, diversity and inclusion will no longer be an issue”. Research clearly shows that the unconscious system of the brain has not evolved much, and certainly not kept pace with dynamics in our current complex, global society. Successful organizations and leaders in the 21st century will be those

that manage to help the brain make more inclusive and objective evaluations and choices, and one that can realize on our good intentions.

Inclusion nudges in the practice of Inclusion & Diversity

Kepinski & Nielsen argue that behavioral changes towards more inclusiveness require that we “outsmart” our brain. Both have used the techniques of behavioral economy, e.g. Nudging [2] and Switch [3], to succeed with this change.

A behavioral nudge is a relatively soft and non-intrusive mental push that changes the way the brain makes choices and behaves. The authors have developed a framework for a specific kind of nudges that they design to promote more inclusiveness in their organizations. They call these “Inclusion Nudges” [4], which are practical interventions that motivate, create buy-in, shift the mode of thinking, and target key choice points in organizational-, thought- and change- processes to mitigate unconscious bias and guide the thought process towards more objectivity. They are designed to gently push the brain in the direction of inclusiveness without incentives or punishment.

In 2013, the authors joined forces to further develop and share their framework of these techniques with the purpose of inspiring as many people as possible and creating a global sharing initiative. Designing these nudges is something

everyone can learn and all internal agents of change ought to master. It has the capacity to profoundly change the way practitioners address inclusion and diversity.

Inclusion nudges: Overview & Examples in the practice of I&D Work

The authors work with three types of Inclusion Nudges that target challenges in various stages of the employee lifecycle, organizational culture, and team culture.

1. "Feel the Need" Nudge

The intent of this type of Inclusion Nudge is to make people (the brain) feel the need for change rather than having only a rational understanding of the need for inclusive behavior. This is about motivating by tapping into feelings. One way to do this is using so-called "eye-opening" experiences, e.g. by showing and illustrating the status quo and the implications of our actions and decisions instead of talking about it. This is about telling the motivating story hidden in the data. This is about showing what we lose instead of talking about what we gain. This is also about mobilizing a group of people to influence an individual in the direction of more inclusiveness (sometimes called the "follow the herd" dynamic).

I&D leaders tend to be well-versed with their data (internal employee demographics & external benchmarking). Yet despite how often they share data with leaders, it tends to not be the sustainable catalyst for a lasting organizational shift. All too often, the data creates distance from the topic and it gets lumped with other day-to-day monetary/data decision making processes rather than treated as human/organizational culture topic. Also, at times, I&D leaders have seen the data request be used as a form of resistance through leaders continuously asking for more data but not moving towards personal change leadership and action ownership. Experience and research bears out that both the emotional side and the rational side of the brain needs to be linked for deeper commitment to action.

So in addition to data, a focus on raising visibility on the impact of exclusion can be very useful. There are various formats that can be designed to share employees' experiences when they did not feel included and generate a discussion on the resulting loss implications on engagement and productivity. These "Feel the Need" Nudging techniques have been used by both authors with great effect on senior leadership support and drive for change and on significant behavioral changes in middle management. The emotional experience triggers a deeper commitment and more sustainable results than only showing the data/numbers. "Feel the Need" Nudging techniques can help to round out the view on inclusion in the organization and trigger greater commitment to change.

2. "System/Process" Nudge

The intent of this type of Inclusion Nudge is to help people (the brain) make better decisions by altering elements in orga-

nizational processes. This is about helping the unconscious & automatic system of the brain make less subjective evaluations, reduce the complexity at key choice points, leverage diversity of thought, and make more objective decisions. It is about changing ways of working, tweaking the process or practice and laying out alternative choices, e.g. by changing the default and asking people to opt-in instead of opt-out.

With this type of nudge, I&D leaders team up with the system or process owners to examine where there are critical choice points which may be introducing biased decision making and impacting the results with a lack of inclusion. The authors feel strongly that this type of deep dive review on the root cause of core issues and identification of key decision points is one of the principle areas where the practice of I&D needs to focus on much more. Often, the authors see across the I&D field a tendency to seek out so-called "best" practices, apply them to one's own organization, and yet find little change resulting. For example, just look at how many organizational mentoring programs have been aimed at women, sometimes over decades, yet with very little increase of women in top executive levels (certainly not in proportionate to the number of women who have been through "women's mentoring" programs). It would be far more effective to examine and identify what are the key reasons for less women at the top, then find out what are the choice points where fewer women in the pipeline are seen, and design a nudge on that choice point which would generate better decision making and more inclusive results.

In Ms Kepinski's experiences, one of these related to the requirement of international assignments for promotion to senior-level roles. This is a good expectation for development of global leaders. Yet the review showed significantly less women opting in for expat opportunities. Digging deeper on this revealed that the point where women dropped off was on the internal talent profiles where there was a question, "Are you open to an international assignment?". A majority of women HIPO talents responded with "no", whereas a majority of male HIPO talents responded with "yes". Further investigations revealed that most women answered that question with a view of their life at that moment, rather than in the future ("I can't possibly do this now, I have these commitments.", "I would struggle with family needs.", "I am not ready", etc); whereas, most men answered that question with a view of the future ("When the chance comes up, then I'll see if I can make it work.", "There's nothing concrete now, so why not say yes? I don't want to limit my career.", etc). This revealed a very different way of perceiving the question, and resulted in far less women talents in the pool for international assignments and subsequently in the pipeline for senior executive roles. So, the question was changed to "Would you be open to consider an international assignment at some point in the future?". This simple "System/Process" Nudge resulted in a much higher response rate from women HIPO talents than previously ever seen before (and no decrease in the male response rate).

Another example of a powerful process nudge is with the often-cited experience originating from recruitment in some symphony orchestras [8]. Faced with very few women in orchestras, and wondering why only white men were competent enough to be in the orchestras, a practice was introduced of auditioning behind a screen in order for the evaluation committee to only focus on listening to the music. The result was that 40-50% of the most talented musicians are now women, and the ethnic composition of the most competent also changed significantly. As a next step some of the orchestras now lay out carpets on the floor behind the screen in order for the evaluation committee members not to be able to hear the shoes on the floor. The challenge is that the brain unconsciously detects the sex of the candidate from the sound of the shoes and is thus gender biased in the evaluation of the musician. This concept of blind auditions to select talent has transcended to light entertainment with "The Voice", a reality TV talent competition show, originally created in the Netherlands by John de Mol and now franchised in over 20 countries around the world. Since identity information disturbs the evaluation of qualifications, companies could benefit from anonymizing the candidates in the initial screening of applications by hiding information such as picture, gender, age, and more. This can be done by designing the electronic recruiting system to hide this information and by requiring search companies to anonymize the list of candidates for top management positions. This "Process Nudge" is a simple trick that does not cost much, but makes a big difference in terms of living up to our intentions with I&D.

3. "Framing/Anchoring" Nudge

The intent of this type of Inclusion Nudge is to make people (the brain) perceive an issue differently by altering the frame or the anchor of a thought process. This is about creating a new discourse and changing all the connotations of the words associated with inclusion, diversity, gender, equality etc. This is about asking new kinds of questions to kick-start a new kind of thought process that will help promote inclusiveness as 'a need to have' and not 'a nice to have'.

An example of this type of "Framing/Anchoring" Nudge is seen in use by the fairly new approach of labeling our field as "Inclusion and Diversity" (I&D) rather than what has been traditionally used as "Diversity and Inclusion" (D&I). This trend tends to be more centered in Europe rather than North America and arises out of the European perspective that the beginning point (or "Anchor") in the work is on Inclusion first. Another "Framing/Anchoring" Nudge is on ensuring that in data reports to show all groups, and list the majority first. For example, on gender data reports, show both male and female data. This allows for a full context discussion, and it can be jarring to the thought process to read that (for example) 92% of senior leaders are men, as opposed to 8% senior leaders are women. Our brains are used to seeing women as the minority (even though they are actually the majority of the population, consumer decision makers, university graduates, and more). It feels harder to explain a majority data result, and seeing the numbers together

offers the chance to really question "Why?", and look to where bias decisions may occur.

These three types of Inclusion Nudges (Feel the Need, Systems/Process, and Framing/Anchoring) have been successfully used by the authors, with many examples of each type.

Case study: Impactful behavioural change at Arla Foods

In Ms Nielsen's role as the Global Head of Diversity, Inclusion, and Collaboration at Arla Foods, one of the largest dairy companies in the world, she is working strategically with unconscious bias and Inclusion Nudges (and so are the managers) in order to achieve an inclusive and innovative collaborative culture that contributes to the global business strategy.

The foundation of this work is a systemic and cultural transformation. One of the most important enablers Arla is the implementation of a two-day I&D development session for leadership teams. The leaders gain insight into how the unconscious mind influences their leadership, how behavioral patterns and group dynamics affect their collaboration and performance, and how they can change this to strengthen their management and business.

In this Arla Foods Leadership Development session, the first kind of Inclusion Nudges ("Feel the Need") is used as an eye-opener on how we tend to evaluate performance, network, who we seek out for input, how we give feedback and more. In an exercise developed by Cook Ross Inc. [9], each participant evaluates one candidate and rates the candidate's qualifications and potential for a position/promotion. Before the exercise, the leaders often express that in real life, they choose the most competent person because the evaluation is based on objective qualification criteria. The participants believe that they are each getting a different candidate to evaluate. What they don't know is that in the exercise, all the resumes and applications of the candidate they were each given are exactly the same, with only the photograph, name, skin color, and gender changed to be different. In debriefing the exercise, they learn that despite all having the same resumes and applications, they have each often evaluated the candidates very differently. With this eye opener, the conversation changes substantially, and leaders are then more motivated to apply new practices in the existing recruitment processes to make better (more objective, rational, and reflective) decisions on who is the most competent candidate. The result of this work in Arla Foods is that leaders and managers stop hiring alone, use diverse recruiting teams, divide the interview into two parts, and they even come up with other similar 'system/process' nudges.

Another type of Inclusion Nudge used in Arla Foods is to change the frame and thus our perception of diversity (which drives our behavior). Arla has, for example, instead of setting targets for gender equality or percentages of minorities in the workforce,

set a team composition objective that focuses on reducing the homogeneity in four demographic factors in order to achieve better performance: a maximum of 70 % of team members of the same nationality/ethnicity, gender, generation and educational/professional background. With this frame, the implicit associations is not: gender=women, but is instead: less homogenous teams=performance and innovation.

The initial results of this approach in Arla Foods is promising. Among the 380 people who have so far been ‚nudged‘, and now ‚nudge‘ themselves and each other, they have changed behavior in several ways. They compose working groups, project groups and teams in accordance with the team composition objective. The leaders experience more constructive group dynamics and new ways of collaborating and solving tasks. A dairy reported a 25 % increase in the success rate of recruitment and the annual engagement survey show a 19% increase in the employees experiencing that their differences are being used more. Leaders report that they are much more conscious about challenging ‚us‘ and ‚them‘ groups and more actively seek out diverse perspectives and input.

A paradigm shift

This starts with each of us, first by recognizing that we are all biased in our thoughts and decisions, and embrace that as a natural part of being human. We should learn more about some of our own patterns, so that we can start paying attention to these, and most importantly, challenge these in our daily actions. Indeed many organizations have launched extensive unconsci-

ous bias awareness training programs. However, awareness alone will not generate the change needed for greater inclusion. The insights and learnings must be applied. This can occur on both the individual and organizational level and nudging towards inclusion is a powerful enabler.

Recommended next steps:

KNOW YOURSELF:

1. You can start by testing your own implicit associations at <https://implicit.harvard.edu/>
2. Conduct awareness sessions on Unconscious Bias within your organizations.
3. Use an efficient brain trick to challenge your unconscious reaction by asking yourself questions such as: „If ‚he‘ was a ‚she‘ would I react the same way?“ Or „If she was not 25 years old but had 25 years of experience more than me, would I have listened differently?“.

EXAMINE THE ORGANIZATION: Conduct an organizational scan to identify the top inclusion issues and scan for where bias may occur at key choice points.

CREATE CHANGE: Design Inclusion Nudges at these key choice points to assist in achieving the intention for greater equity, fairness, and inclusion.

JOIN THE COMMUNITY FOCUSED ON INCLUSION NUDGES:

Share your Inclusion Nudges with the authors for incorporation into the next edition of Nudging the Unconscious Mind: Practical Tips for Inclusive Behavior by Nielsen & Kepinski, and receive more Inclusion Nudge information for further inspiration (details on the guide and contact details for the authors are below).

Literatur:

Ross, H. J. (2011). Reinventing Diversity. Transforming Organizational Community, Strengthen People, Purpose, and Performance. Lanham: Rowman & Littlefield Publishers Inc.

Thaler, RH & Sunstein, C. R. (2008). Nudge. Improving Decisions about health, wealth and happiness. London: Penguin Books Ltd.

Heath, D. & C (2010). Switch. How to Change things when change is hard. Crown Business.

Nielsen, T. C. & Kepinski, L. (2014). Nudging the Unconscious Mind: Practical Tips for Inclusive Behaviour. (in press).

Marks, M. (2001) Blind auditions two key hiring musicians. Princeton Weekly Bulletin. Retrieved 8-12-2012.

Cook Ross Inc. <http://www.cookross.com>

Anlage 38



ZUSAMMENARBEITEN

**Inklusion in Unternehmen und Institutionen
Ein Leitfaden für die Praxis**

INHALT

Grußwort Dr. Ursula von der Leyen	5
Vorwort	6
Einleitung	
Zur Einführung	7
Hintergrund	
Eigentlich ganz einfach	9
Experteninterview mit Dr. Valentin Aichele	11
Schritt für Schritt zum Aktionsplan	
Von der Idee zum Aktionsplan – Wie erstellen Sie einen Aktionsplan	15
10 Argumente für einen Aktionsplan	24
1. Praxisbeispiel: Interview mit Dr. Friedrich Mehrhoff, Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung	26
Unternehmensführung	
Inklusion im Unternehmensleitbild	29
Anregungen für Ihren Aktionsplan	30
Inklusion als Chefsache	31
2. Praxisbeispiel: Interview mit Olaf Guttzeit, Boehringer Ingelheim	32
Anregungen für Ihren Aktionsplan	33
Menschen mit Behinderungen als Experten in eigener Sache	35
3. Praxisbeispiel: Interview mit Gerhard Schimm, Deutsche Bahn AG	38
Anregungen für Ihren Aktionsplan	39
Personal	
Die Richtigen finden	43
4. Praxisbeispiel: AUDI AG	49
5. Praxisbeispiel: Wäscherei Kreft	51
6. Praxisbeispiel: Teva GmbH	53
Anregungen für Ihren Aktionsplan	54
Azubis mit Behinderungen	55
7. Praxisbeispiel: Fraport AG	59
8. Praxisbeispiel: Malerwerkstatt C. Ates GmbH	61
Anregungen für Ihren Aktionsplan	62
Die Besten rekrutieren	63
Musterstellenausschreibung	64
9. Praxisbeispiel: auticon GmbH	67
10. Praxisbeispiel: FSE-Pflegeeinrichtung Treptow-Johannisthal gGmbH	69
Experteninterview mit Jasmin Baasch	70
Anregungen für Ihren Aktionsplan	72
Karriere trotz Handicap	73

11. Praxisbeispiel: BMW AG	75
12. Praxisbeispiel: Kinderarzt Dr. Jörg Semler	77
Anregungen für Ihren Aktionsplan.....	78
Wiedereingliederung und gesundheitliche Prävention.....	79
13. Praxisbeispiel: Spedition Teamlog gGmbH	83
14. Praxisbeispiel: Zimmerei Aumüller GmbH.....	85
15. Praxisbeispiel: RWE Power AG	87
Experteninterview mit Agnes Betz	89
Anregungen für Ihren Aktionsplan	90

Arbeitsplatz

Offen für alle	93
Mögliche Barrieren	95
16. Praxisbeispiel: Interview mit Peter Stürmer, Bürostürmer GmbH.....	97
Anregungen für Ihren Aktionsplan	98
Arbeiten ohne Behinderungen	99
17. Praxisbeispiel: BSH Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH	103
18. Praxisbeispiel: Zoo Duisburg AG	105
19. Praxisbeispiel: Deutsche Post AG, Niederlassung Berlin Nord.....	107
Anregungen für Ihren Aktionsplan	108

Produkte und Dienstleistungen

Zugänglich und nutzerfreundlich	111
11 Kriterien für eine barrierefreie Verpackung.....	113
20. Praxisbeispiel: Klash Kouture GmbH	115
Anregungen für Ihren Aktionsplan.....	116
Gestaltung für alle.....	117
7 Gestaltungsprinzipien des Universellen Designs	119
Experteninterview mit Prof. Fritz Frenkler.....	121
21. Praxisbeispiel: Firma HEWI GmbH	123
Anregungen für Ihren Aktionsplan	124
Services für jedermann	125
22. Praxisbeispiel: Interview mit Jan Lembach, Naturpark Nordeifel e.V.	129
23. Praxisbeispiel: Hotel Haus Rheinsberg gGmbH	131
24. Praxisbeispiel: wheelmap.org	133
Anregungen für Ihren Aktionsplan	134

Marketing

Kunden mit Potenzial	137
25. Praxisbeispiel: Scandic Hotels GmbH	141
Experteninterview mit Jörn Kriebel	142
Anregungen für Ihren Aktionsplan	143

Online first!	145
26. Praxisbeispiel: Interview mit Andreas Wildfang, EYZ Media GmbH	148
27. Praxisbeispiel: Interview mit Dr. Marco Bertolaso, Deutschlandfunk	150
Anregungen für Ihren Aktionsplan	151
Zugänglich für jeden	152
28. Praxisbeispiel: Interview mit Dirk Glowka, Integrationsfirma CoWerk gGmbH	154
Anregungen für Ihren Aktionsplan	155
Inklusion als soziale Verantwortung	156
Anregungen für Ihren Aktionsplan	158

Verkauf

Ohne Hindernisse einkaufen	161
29. Praxisbeispiel: Edeka KG Frischecenter Zurheide	165
30. Praxisbeispiel: Interview mit Andrea Ferger-Heiter, GALERIA Kaufhof GmbH	167
Anregungen für Ihren Aktionsplan	168
Einkaufen von zu Hause	169
31. Praxisbeispiel: LABBÉ GmbH	171
Anregungen für Ihren Aktionsplan	172

Service

Gesetzliche Rahmenbedingungen	175
Inklusions-Check	179
Weitere Recherche-Tipps	189
Impressum	203

USB-Karte

Mustermaßnahmen „Unser Aktionsplan“	
Musterpräsentation „Warum Aktionsplan“	
Mustervereinbarung Inklusion	
Mustervereinbarung Betriebliches Eingliederungsmanagement	
Kinospot „einfach machen“	
Erklärfilme Inklusion und einfach-teilhaben.de	
Broschüre Betriebliches Eingliederungsmanagement	
UN-Behindertenrechtskonvention	
Leitfaden Leichte Sprache	
Aktionsplan Boehringer Ingelheim	
Aktionsplan DGUV	

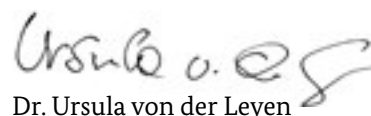


Menschen mit Behinderungen wollen arbeiten und sie können es! Das beweisen viele von ihnen Tag für Tag in Unternehmen und sozialen Einrichtungen. Sie zeigen, dass die inklusive Gesellschaft, in der Menschen mit Behinderungen ganz selbstverständlich mit dabei sind, Wirklichkeit werden kann, wenn wir ihnen etwas zutrauen.

Dabei kommt es vor allem auf die Unternehmen an. Darauf, ob sie bereit sind, Menschen mit Behinderungen eine Chance zu geben. Das ist keine Wohltat, nicht nur eine gesetzliche Verpflichtung, sondern vor allem eine Frage der wirtschaftlichen Vernunft: Im demografischen Wandel werden diejenigen Unternehmen die Nase vorn haben, die ihren Fachkräftebedarf auf innovative Weise sichern. Menschen mit Behinderungen sind oft gut ausgebildet. Sie sind hoch motiviert und bleiben einem Unternehmen, in dem sie sich wohlfühlen, treu. Es gibt viele Stellen, auf denen sie ihre Talente zum Einsatz bringen können.

Eine ganz selbstverständliche Teilhabe von Menschen mit Behinderungen am Arbeitsleben fordert auch die UN-Behindertenrechtskonvention. Um dieses Ziel zu erreichen, hat die Bundesregierung einen Nationalen Aktionsplan entwickelt, Länder und Kommunen ziehen inzwischen nach. Auch Verbände und Unternehmen sind mit eigenen Aktionsplänen dabei, um sich für Menschen mit Behinderungen zu öffnen. Dieser Leitfaden richtet sich an alle Unternehmen und Verbände, die bisher noch keine Strategie haben, wie sie Inklusion möglich machen. Der Leitfaden hilft bei der Erstellung eines eigenen Aktionsplans und gibt viele praktische Tipps von der Rekrutierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bis zur Schaffung barrierefreier Arbeitsplätze.

Ich wünsche Ihnen interessante Einblicke, neue Impulse und viel Erfolg bei der Entwicklung Ihres Unternehmens zum inklusiven Arbeitgeber. Lassen Sie uns Inklusion gemeinsam Schritt für Schritt umsetzen!


Dr. Ursula von der Leyen

VORWORT

Sie alle machen es schon: Fraport, Deutsche Bahn, Continental, E.ON, Commerzbank, Lanxess, RWE, AUDI, BMW, Bosch und Siemens Hausgeräte, Merckle Ratiopharm und auch kleine Unternehmen wie die Wäscherei Kreft oder der Malerbetrieb Cemal Ates.

Für diese Unternehmen ist es normal, verschieden zu sein. Sie setzen Inklusion in ihrem Unternehmen um, passen Arbeitsplätze an Beschäftigte mit Behinderungen an und bauen Barrieren in den Gebäuden – und in den Köpfen – ab.

SAP macht es einfach, indem das Unternehmen beispielsweise für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Behinderungen in den eigenen Gebäuden ein Blindenleitsystem eingerichtet hat sowie, einen Rolli-Shuttle und einen Servierservice in den Kantinen anbietet. Für Veranstaltungen und Schulungen gibt es eine Hörunterstützung.

Die Deutsche Börse macht es einfach, indem sie mit einem Recruitment-Prozess arbeitet, der Menschen mit Behinderungen besonders berücksichtigt. Das Unternehmen hat außerdem sein Gebäude barrierefrei gestaltet.

Der Malermeister Cemal Ates macht es einfach, indem er einen gehörlosen Auszubildenden beschäftigt. Mit ihm verständigt er sich während der Arbeit mit Hilfe von Notizzetteln, Blicken und Handbewegungen. Und wenn es mal um schwierige Fachbegriffe geht, kann Ates auf eine vom Integrationsamt gestellte Gebärdendolmetscherin zurückgreifen.

Alle diese Unternehmen haben erkannt: Auch sie müssen sich auf die gesellschaftlichen Veränderungen einstellen, die mit einem Geburtenrückgang und einer längeren Lebenszeit auf uns zukommen. Um im Wettbewerb um Fachkräfte, aber auch um Kunden bestehen zu können. Aber auch, um gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen. Inklusion ist dafür der richtige Weg. Und ein Aktionsplan ein hilfreicher Kompass.

ZUR EINFÜHRUNG

*Was bedeutet Inklusion? Was ist ein inklusives Unternehmen? Was ist ein Aktionsplan?
Warum lohnt sich ein Aktionsplan?*

Einfache Idee mit großer Wirkung

„Inklusion“ ist der sperrige Begriff für eine ganz einfache Idee: Menschen mit Behinderungen sind ein selbstverständlicher Teil der Gesellschaft und können uneingeschränkt am gesellschaftlichen Leben teilhaben. Das bedeutet, dass Menschen mit Behinderungen sich nicht an die Umwelt anpassen müssen, sondern sich diese an die Menschen mit Behinderungen anpasst. Inklusion bedeutet beispielsweise, dass behinderte Kinder nicht länger nur in Förderschulen unterrichtet werden, sondern selbstverständlich die Option haben, gemeinsam mit Kindern ohne Behinderungen in einer Regelschule zu lernen. Inklusion bedeutet, dass Menschen mit Behinderungen Ausbildungs- und Beschäftigungsmöglichkeiten auf dem ersten Arbeitsmarkt erhalten. In einem inklusiven Unternehmen sind Menschen mit Behinderungen selbstverständlicher Bestandteil der Belegschaft.

Aktionspläne lohnen sich

Schwerbehinderung betrifft vor allem ältere Menschen. 96 Prozent der Behinderungen treten erst im Laufe des Lebens auf. Nur etwa vier Prozent der Behinderungen sind angeboren. Fast die Hälfte (46 Prozent) der schwerbehinderten Menschen ist zwischen 55 und 75 Jahre alt, knapp ein Drittel (29 Prozent) ist 75 Jahre und älter. Nach den Bevölkerungsvorausberechnungen des Statistischen Bundesamts wird die Bevölkerung im Erwerbsalter zukünftig nicht nur abnehmen, sondern dabei auch durchschnittlich deutlich älter werden.

In Zeiten des Fachkräftemangels kann es sich niemand erlauben, dieses Potenzial brachliegen zu lassen. Inklusion ist im ureigenen unternehmerischen Interesse. Mehr ältere Menschen in der Gesellschaft bedeuten eine steigende Nachfrage nach barrierefreien Produkten und Dienstleistungen. Inklusion kommt dabei allen zugute: Von einer größeren Schrift auf den Produkten profitieren Menschen mit und ohne Behinderungen.

Arbeitsinstrument für Ihren Alltag

Einfach machen: Dieser Leitfaden enthält neben Hintergrundinformationen zahlreiche Anregungen für Inklusion in Ihrem Unternehmen. Dazu gehören:

- ✦ gute Beispiele und Anregungen aus der Praxis
- ✦ Mustermaßnahmen für Ihren Aktionsplan
- ✦ Informationen zu Gesetzen und Fördermöglichkeiten
- ✦ Tipps von Experten
- ✦ Vorlagen und Mustertexte
- ✦ eine Basispräsentation, die Sie nach Ihren Bedürfnissen verändern und erweitern können
- ✦ weiterführende Links

Zahlen, Daten, Fakten



Mehr Schwerbehinderungen

8,5 Millionen: Im Jahr 2050 werden über zwölf Prozent der Bundesbürger schwerbehindert sein – heute sind es zehn Prozent. Das sind 1,8 Millionen Menschen mehr als heute bei einem gleichzeitigen Bevölkerungsrückgang von circa 14 Millionen. Das schätzt das Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung.

Gute Erfahrungen

Zwei Drittel: Studien zeigen, dass Personalverantwortliche überwiegend gute bis sehr gute Erfahrungen mit der Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen machen. Zwei Drittel schätzen die Zusammenarbeit positiv ein, vor allem die Leistungsfähigkeit wird als gleichwertig empfunden (plus Marktforschung GmbH, August 2011, <http://tinyurl.com/personalverantwortliche>).

Weiterführende Links



„Behindern ist heilbar“

Seite der Dachkampagne zur Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention in Deutschland mit guten Beispielen, Hintergrundinfos, News und Kinospots.

www.behindern-ist-heilbar.de

Inklusion in Bund und Ländern

Übersicht über bestehende Aktionspläne auf dem Portal für Menschen mit Behinderungen, ihre Angehörigen, Verwaltungen und Unternehmen.

www.gemeinsam-einfach-machen.de

Von Unternehmen für Unternehmen

Das UnternehmensForum ist ein Zusammenschluss von mittelständischen Firmen und Konzernen, um die Interessen von Wirtschaft und Menschen mit Behinderungen zusammenzubringen. Hier finden Sie zahlreiche Informationen rund um das Thema Inklusion.

www.unternehmensforum.org

Social Venture Fund

Der Social Venture Fund fungiert als Kapitalgeber für inklusive Unternehmen und hilft bei der Finanzierung von inklusiven Vorhaben.

www.socialventurefund.com

Fazit:

Mit einem betrieblichen Aktionsplan definieren Sie, wie Sie für mehr Inklusion in Ihrem Unternehmen sorgen. Der Leitfaden hilft Ihnen mit Informationen, Praxisbeispielen, Arbeitshilfen, Mustermaßnahmen und vielem mehr.

EIGENTLICH GANZ EINFACH

Was ist ein inklusiver Arbeitsmarkt? Was ist die UN-Behindertenrechtskonvention?

Was ist der Nationale Aktionsplan zur Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention?

Offen für alle

Auf einem inklusiven Arbeitsmarkt ist es Normalität, dass Menschen mit Behinderungen ganz selbstverständlich dort arbeiten, wo Menschen ohne Behinderungen auch arbeiten. Inklusion in der Arbeitswelt setzt auf die Stärken der Menschen und reduziert sie nicht auf ihre Defizite.

Leitgedanke Inklusion

Das Übereinkommen über die Rechte von Menschen mit Behinderungen der Vereinten Nationen (UN-Behindertenrechtskonvention) wurde 2006 von der UN-Generalversammlung in New York verabschiedet und ist seit 2009 in Deutschland in Kraft. Leitgedanke ist die Idee der Inklusion: Menschen mit Behinderungen werden uneingeschränkt alle Menschenrechte und Grundfreiheiten zugesprochen und Behinderungen als Teil der Vielfalt des menschlichen Lebens gewürdigt.

Nationaler Aktionsplan als Gesamtstrategie der Bundesregierung

Um die Vorgaben der UN-Behindertenrechtskonvention in Deutschland umzusetzen, hat die Bundesregierung eine Gesamtstrategie, den Nationalen Aktionsplan, entwickelt. Der Plan bündelt über 200 Maßnahmen der Bundesregierung, die in zwölf Handlungsfeldern alle Bereiche des Lebens abdecken. Die UN-Konvention richtet sich an alle staatlichen Stellen und verpflichtet damit sowohl den Bund als auch die Bundesländer zur Umsetzung. Darüber hinaus wird der Staat in die Pflicht genommen, Menschen mit Behinderungen vor Diskriminierung durch Dritte aktiv zu schützen, das betrifft auch die Arbeitswelt. Diese Publikation für Unternehmen und Organisationen ist ein Schritt, dieser Verpflichtung nachzukommen.



Zahlen, Daten, Fakten

Menschen mit Behinderungen sind keine Minderheit

- ✦ 9,6 Millionen Menschen (11,6 Prozent) gelten in Deutschland nach gesetzlicher Definition als behindert.
- ✦ 7,3 Millionen Menschen sind schwerbehindert, das heißt, sie haben einen Grad der Behinderungen von über 50. Leichtbehindert sind 2,3 Millionen Menschen.
- ✦ 96 Prozent der Behinderungen treten erst im Laufe des Lebens auf. Nur etwa vier Prozent der Behinderungen sind angeboren.
- ✦ In mehr als 80 Prozent der Fälle verursachen Krankheiten eine Behinderung. Häufigste Ursachen für Schwerbehinderungen sind Erkrankungen der Wirbelsäule, des Herz-Kreislauf-Systems und der Gliedmaßen.
- ✦ Fast die Hälfte (46 Prozent) der schwerbehinderten Menschen ist zwischen 55 und 75 Jahre als, knapp ein Drittel (29 Prozent) ist 75 Jahre und älter.
- ✦ Rund drei Millionen Deutsche mit Behinderungen sind im erwerbsfähigen Alter.
- ✦ Die Beschäftigung von schwerbehinderten Menschen steigt seit Jahren kontinuierlich an – auf etwa 904.000 im Jahr 2010 (2005: 774.000).

Quelle: Teilhabebericht, S. 108

Fazit:

Inklusion ist ein gesellschaftliches Ziel und eine unternehmerische Aufgabe: Indem Sie für Ihren Betrieb einen Aktionsplan entwickeln, heben Sie nicht nur zusätzliche Fachkräftepotenziale, sondern tragen langfristig zu einer inklusiven Gesellschaft bei, in der das Miteinander auch in der Arbeitswelt Normalität ist.

Experteninterview mit Dr. Valentin Aichele

„MENSCHEN MIT BEHINDERUNGEN SIND WICHTIGE FACHKRÄFTE“



Dr. Valentin Aichele

Dr. Valentin Aichele ist Leiter der Monitoring-Stelle zur UN-Behindertenrechtskonvention.

Deutschland hat sich als eines der ersten Länder verpflichtet, die UN-Behindertenrechtskonvention umzusetzen. Was heißt das?

Damit verpflichten wir uns, die Rechte von Menschen mit Behinderungen großzuschreiben – in allen Bereichen der Gesellschaft. Die Konvention unterstreicht, dass Menschen nicht behindert sind, sondern von ihrer Umwelt behindert werden. Und sie erweitert den Blick auf das Thema: Auch Menschen, die man bislang nicht als behinderte Menschen anerkannt hätte, zum Beispiel Menschen mit Lernschwierigkeiten oder psychosozialer Behinderung, können sich auf die Konvention berufen.

Warum sollten Arbeitgeber Menschen mit Behinderungen einstellen?

Weil Menschen mit Behinderungen Begabungen und Fähigkeiten haben, die auf dem ersten Arbeitsmarkt gebraucht werden. Auch sie sind wichtige Fachkräfte. Es wäre nicht klug, sie nicht in Betracht zu ziehen. Außerdem gehört es zur unternehmerischen Verantwortung, Menschen mit Behinderungen die Chance zu geben, ihr Einkommen zu verdienen.

Lohnt es sich für Arbeitgeber, einen Aktionsplan zu entwickeln?

Die Rechte von Menschen mit Behinderungen im Unternehmensbereich besser umzusetzen, erfordert strategisches, planerisches Handeln. Es ist sinnvoll, das in einem Plan festzuhalten und mit Strukturen abzusichern. Wer einen solchen Plan anstrebt, muss sich erst einmal intensiv mit dem eigenen Unternehmen auseinandersetzen – und das ist eine gute Grundlage für Veränderungen. Mit einem Aktionsplan ist sicherlich auch ein Imagegewinn verbunden. Ein Aktionsplan muss anspruchsvoll und glaubhaft sein. Wer so etwas einführt, zeigt, dass es um mehr geht als um die reine Rendite.

Weitere Informationen:
www.institut-fuer-menschenrechte.de/de/monitoring-stelle.html

Monitoring-Stelle zur UN-Behindertenrechtskonvention

Die Monitoring-Stelle zur UN-Behindertenrechtskonvention ist eine unabhängige Stelle, die die Einhaltung der Rechte von Menschen mit Behinderungen fördert und die Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention (UN-BRK) in Deutschland überwacht. Ihre Einrichtung wurde in der UN-BRK festgeschrieben.


Gute Sache



**Für mehr Teilhabe:
86 % der Deutschen finden
Aktionspläne wichtig und
sehen dabei auch Arbeitgeber,
Gewerkschaften, Wohlfahrts-
verbände und Medien in
der Pflicht.¹**

Quelle:

¹ Umfrage des Allensbacher Instituts für Demoskopie zum Thema Nationaler Aktionsplan. » In: BMAS-Publikation: Unser Weg in eine inklusive Gesellschaft, S. 21.



„Die Erstellung eines Aktionsplans kann ungeahnte Energien und Innovationen im Unternehmen freisetzen – die größte Schwierigkeit für uns war, das Engagement unserer Träger und der Beschäftigten zu bremsen. Wir mussten etwa 100 Maßnahmen und Aktionen auf 73 reduzieren, die jetzt umgesetzt werden.“

Dr. Friedrich Mehrhoff, Leiter Stabsbereich Rehabilitationsstrategien und -grundsätze der DGUV

VON DER IDEE ZUM AKTIONSPLAN

Wie erstellen Sie einen Aktionsplan?

Aktionsplan Schritt für Schritt

Bei der Entwicklung eines Aktionsplans können Sie von den Erfahrungen anderer Unternehmen und Organisationen profitieren. Die folgende Handlungs-

anleitung zeigt Ihnen in acht einfachen Schritten, wie Sie einen betrieblichen Aktionsplan auf die Beine stellen, mit Inhalten und Maßnahmen füllen und schließlich zum Erfolg führen.

EINFACH MACHEN IN 8 SCHRITTEN



Schritt 1:

Aktionsplan anstoßen

Ergreifen Sie die Initiative. Als Geschäftsleitung setzen Sie das Thema Teilhabe von Menschen mit Behinderungen auf die Agenda.

Status quo ermitteln

Beginnen Sie mit einer Bestandsaufnahme, um den Status quo in Sachen Inklusion in Ihrem Betrieb zu ermitteln. Klären Sie folgende Fragen:

- ✦ Welche Aktivitäten hinsichtlich Inklusion gibt es bereits in Ihrem Unternehmen?
- ✦ Wie viele schwerbehinderte Personen arbeiten in Ihrem Betrieb?
- ✦ Wird die Beschäftigtenquote erfüllt – wenn nicht, warum?
- ✦ Gibt es eine Schwerbehindertenvertretung?
- ✦ Ist Ihre Unternehmenswebsite barrierefrei?
- ✦ Haben Sie barrierefrei gestaltete Produkte in Ihrem Portfolio?
- ✦ Wie zufrieden sind Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Behinderungen? Welche Verbesserungen wünschen sie sich?

✦ Welche Inklusionsmaßnahmen hatten Erfolg und welche nicht? Woran lag es und was kann verbessert werden?

✦ In welchen Unternehmensbereichen gibt es besonders großen Handlungsbedarf?

Sprechen Sie in kleinen Unternehmen gezielt Kolleginnen und Kollegen an. Machen Sie einen Workshop oder eine interne Umfrage. Konsultieren Sie den Betriebs- bzw. Personalrat und die Schwerbehindertenvertretung. Auch externe Beratungsfirmen können Unternehmen bei ihrem Inklusionsprozess unterstützen.

Erfahrungen nutzen

Orientieren Sie sich an bestehenden Aktionsplänen. Konkrete Beispiele für Aktionspläne finden Sie auf dem USB-Stick, der dieser Mappe beiliegt.

Nutzen Sie Kontakte zu Partnerfirmen, in Branchenverbänden oder Unternehmensnetzwerken, um Informationen zu sammeln.

Verweis: Einen Überblick über die zehn wichtigsten Argumente für einen betrieblichen Aktionsplan liefert Ihnen Seite 25.

Fazit:

Ein Aktionsplan basiert auf einer gründlichen Analyse des Status quo. Verschaffen Sie sich in internen Umfragen oder Workshops einen Überblick über bestehende Aktivitäten und Potenziale hinsichtlich Inklusion in Ihrem Unternehmen. Nutzen Sie zudem Erfahrungen und Wissen anderer Unternehmen und schauen Sie sich deren Aktionspläne an.

Schritt 2:

Verbündete gewinnen

Ihr Aktionsplan für mehr Inklusion führt nur zum Erfolg, wenn die gesamte Chefetage ihn mitträgt und Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter davon überzeugt sind.

Von oben führen

Inklusion ist Chefsache. Es ist wichtig, dass Sie die Führung übernehmen. Beauftragen Sie klar die Erstellung und Umsetzung eines Aktionsplans.

Belegschaft ins Boot holen

Überzeugen Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch Argumente. In kleinen Unternehmen eignen sich regelmäßige Teamsitzungen dafür. Ansonsten bieten sich Betriebsversammlungen, Aushänge oder Rundschreiben, in größeren Unternehmen auch Newsletter oder Mitarbeiterzeitschriften an. Sie können Ihr Vorhaben mittels einer Präsentation darstellen (eine Musterpräsentation finden Sie auf dem USB-Stick), Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung zur Unternehmenskultur zu Hilfe nehmen oder Vertreter anderer Unternehmen einladen, die von ihren erfolgreichen Aktionsplänen berichten.

Fazit:

Machen Sie Inklusion zur Chefsache und geben Sie die klare Anweisung, dass das Thema für Sie als Unternehmensleitung wichtig ist. Nehmen Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit und erklären Sie ihnen, warum Inklusion langfristig für das Unternehmen von großer Bedeutung ist und dass sie nur funktioniert, wenn alle mitmachen.

Schritt 3:

Eine Arbeitsgruppe gründen

Nachdem Sie den klaren Auftrag für Ihren betrieblichen Aktionsplan erteilt haben, beginnt die Ausarbeitung des Aktionsplans. In kleinen Unternehmen sollten Sie eine Person ernennen, die für diesen Schritt verantwortlich ist. In größeren Unternehmen ist eine Arbeitsgruppe sinnvoll. Überlegen Sie zunächst, in welchen Handlungsfeldern Sie Maßnahmen durchführen möchten. Welche Abteilungen sind betroffen? Idealerweise sind in der Aktionsplan-Arbeitsgruppe die Leiterinnen und Leiter vertreten, in deren Abteilungen die Maßnahmen umgesetzt werden sollen. Denken Sie in größeren Unternehmen auch daran, die Schwerbehindertenvertretung und den Betriebsrat miteinzubeziehen, eventuell auch einen Betriebsarzt.

In der Gruppe sollte definiert werden:

- ✦ Welche Handlungsfelder ergeben sich für das Unternehmen?
- ✦ Welche Ziele sollen mit dem Aktionsplan erreicht werden?
- ✦ Mit welchen Maßnahmen können diese Ziele erreicht werden?

Klären Sie folgende organisatorische Fragen:

- ✦ In welchen Zeiträumen wird berichtet (sechs Monate, ein Jahr, drei Jahre usw.)?
- ✦ Welche externen Kooperationspartner können mit ins Boot geholt werden?
- ✦ Wann und wie findet die interne Kommunikation über den Prozess statt?

Fazit:

Die Projektsteuerung gibt vor, wie die Arbeitsstrukturen ausgestaltet sind, um Ihren betrieblichen Aktionsplan in die Tat umzusetzen. Benennen Sie hierfür klare Zuständigkeiten, Verfahrensweisen und Zeiträume.

Schritt 4:

Handlungsfelder benennen

Glückwunsch! Die grundlegende Entscheidung für mehr Inklusion in Ihrem Unternehmen ist getroffen. Nun wollen Sie dieses Ziel mit einem konkreten Aktionsplan umsetzen. Sie haben den Status quo ermittelt und Strukturen, Ressourcen und Prozesse definiert, um den Aktionsplan mit Leben zu füllen.

Jetzt gilt es, den Aktionsplan zu formulieren. Handlungsfelder zu definieren ist zielführend. Dieser Leitfaden orientiert sich an folgenden sechs Handlungsfeldern, die auch Sie als Grundlage verwenden können:

1. Unternehmensführung: umfasst die Aspekte Unternehmensleitbild und Führungskultur.

2. Personal: beinhaltet Fragen der Personalauswahl (Recruiting), der Aus- und Weiterbildung und des Gesundheitsmanagements.

3. Arbeitsplatz: betrifft alles rund um die Barrierefreiheit Ihrer Gebäude und Arbeitsplätze.

4. Produkte und Dienstleistungen: beschäftigt sich mit dem Design barrierefreier Produkte genauso wie mit barrierefreien Dienstleistungen.

5. Marketing: meint Ihre internen und externen Kommunikationsmaßnahmen sowie Marketinginstrumente.

6. Verkauf: befasst sich mit der barrierefreien Gestaltung von Verkaufsräumen ebenso wie mit der Einrichtung von Online-Shops für alle Kunden.

Verweis: Hilfreiche Informationen, Best-Practice-Beispiele und Mustermaßnahmen zu den einzelnen Handlungsfeldern finden Sie in diesem Ordner unter den dazugehörigen Reitern.

Fazit:

Anhand Ihrer Bestandsaufnahme können Sie ableiten, in welchen Bereichen Ihres Unternehmens Sie die Inklusion von Menschen mit Behinderungen verbessern wollen. Legen Sie daraufhin fest, auf welchen Handlungsfeldern Sie Aktionsbedarf sehen.

Schritt 5: Ziele definieren

Nachdem die Handlungsfelder benannt sind, sollten Sie klare Ziele pro Handlungsfeld definieren. Je klarer diese formuliert sind, desto passgenauer können Sie Maßnahmen entwickeln.

Ziele für das Handlungsfeld Personal können zum Beispiel lauten:

- ✦ Wir beschäftigen mehr Menschen mit Behinderungen.
- ✦ Wir schaffen eine inklusive Arbeitskultur.
- ✦ Wir erkennen die besonderen Potenziale von Menschen mit Behinderungen und integrieren diese in den Betriebsablauf.

Im Handlungsfeld Marketing könnten Ziele sein:

- ✦ Wir wollen unsere Unternehmenskommunikation barrierefrei gestalten.
- ✦ Wir betrachten Menschen mit Behinderungen als potenzielle Zielgruppe für unsere Produkte und Dienstleistungen.

Verweis: Hilfestellung bei der Definition von Zielen bieten Ihnen unsere Checklisten ab Seite 178.

Fazit:

Definieren Sie für Ihre zuvor festgelegten Handlungsfelder konkrete Ziele.

Schritt 6:

Maßnahmen entwickeln

Entwickeln Sie Maßnahmen, um die Ziele umzusetzen. Aus dem Ziel „Wir beschäftigen mehr Menschen mit Behinderungen“ können etwa folgende Maßnahmen hervorgehen:

- ✦ Wir sensibilisieren unsere Führungskräfte im Vorfeld von Ausschreibungen bezüglich der Potenziale von Menschen mit Behinderungen durch Seminare und Weiterbildungen.
- ✦ Bei unseren Auswahlverfahren achten wir auf die Belange von Bewerbern mit Behinderungen und binden die Schwerbehindertenvertretung ein.
- ✦ In unseren Stellenanzeigen weisen wir ausdrücklich auf den Wunsch nach Bewerbungen von Menschen mit Behinderungen hin.

Es empfiehlt sich, bei der Planung die Grundsätze der Partizipation, Transparenz und Nichtdiskriminierung zu beachten, wie sie die UN-Konvention vorgibt:

- ✦ Partizipation meint, dass Sie alle direkt und indirekt betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ob mit oder ohne Behinderungen, bei der Erarbeitung der Maßnahmen einbeziehen.
- ✦ Für Transparenz sorgen Sie, indem Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über alle Arbeitsschritte informieren und Ihren Aktionsplan öffentlich zugänglich machen, zum Beispiel im Intranet.

- ✦ Nichtdiskriminierung stellen Sie sicher, indem Sie alle Erscheinungsformen von Behinderungen berücksichtigen und keine Teilgruppe ausschließen. Dazu gehören zum Beispiel körperliche, geistige, sensorische und psychische Behinderungen

Verweis: Die UN-Behindertenrechtskonvention im Wortlaut finden Sie im beiliegenden Heft.

Zeithorizont und Zuständigkeiten festlegen

Versehen Sie Ihre Maßnahmen mit Zeitvorgaben und Zuständigkeiten:

- ✦ Wann soll die Maßnahme beginnen und wann soll sie abgeschlossen sein?
- ✦ In welchen Intervallen wird der Fortschritt überprüft?
- ✦ Wer ist für die Maßnahme verantwortlich?
- ✦ Welche Kosten sind damit verbunden und wer trägt diese? Für zahlreiche Maßnahmen, zum Beispiel bei der barrierefreien Ausgestaltung eines Arbeitsplatzes oder der Ausbildung von schwerbehinderten Jugendlichen, können Unternehmen Förderungen und Zuschüsse der Integrationsämter oder der Rehabilitationsträger in Anspruch nehmen.
- ✦ Es hat sich bewährt, Zwischenziele zu definieren. In jedem Fall sollten auch kurzfristige Ziele Bestandteil Ihres Aktionsplanes sein. Das erhöht die Motivation aller Beteiligten.

Fazit:

Entwickeln Sie für Ihre Unternehmensziele konkrete Maßnahmen. Benennen Sie klare Zuständigkeiten und Zeiträume. Klären Sie auch, wer die Kosten trägt.

Schritt 7:

Maßnahmen umsetzen

Die Ziele sind klar und die Maßnahmen stehen fest. An dieser Stelle müssen die geplanten Vorhaben Ihres betrieblichen Aktionsplans in die Tat umgesetzt werden. Jetzt beginnt die konkrete Projektsteuerung. Kurzum: Wer macht was bis wann?

Arbeitsprozesse definieren

Definieren Sie die internen Rahmenbedingungen für den Arbeitsprozess. Benennen Sie Verantwortlichkeiten. Beantworten Sie folgende Fragen:

- ✦ Wer ist für die Umsetzung der einzelnen Maßnahmen zuständig?
- ✦ Wer muss wann und wo miteinbezogen werden?
- ✦ In welchen Zeiträumen wird berichtet (sechs Monate, ein Jahr, drei Jahre usw.)?

Koordiniert vorgehen

In größeren Unternehmen können verschiedene Unternehmensbereiche zugleich betroffen sein. Deshalb sollte die Arbeitsgruppe koordinieren. Durch den klaren Auftrag der Chefetage erhält der Aktionsplan die nötige Rückendeckung „von oben“.

Fazit:

Benennen Sie klare Zuständigkeiten, Verfahrensweisen und Zeiträume.

Schritt 8:

Erfolg kontrollieren

Um zu sehen, wie weit die in Ihrem Aktionsplan gefassten Vorhaben erfolgreich umgesetzt wurden, hilft eine Evaluation.

Entwicklung beurteilen

Dank Ihrer Bestandsaufnahme sowie der Definition Ihrer Ziele und Maßnahmen können Sie im Rahmen einer Evaluation den Fortschritt bei der Umsetzung benennen. Grundsätzlich haben Sie folgende Möglichkeiten:

- ✦ Statt umfangreicher Evaluationen reichen gerade in kleinen Betrieben einfache Statusabfragen bei den Verantwortlichen.
- ✦ In größeren Betrieben ist es ratsam, jemanden mit der Evaluation zu beauftragen. Sofern vorhanden, kommen hierfür Evaluationsabteilungen oder Verwaltung und/oder Schwerbehindertenvertretung in Frage.

Umsetzung verbessern

Per Evaluation kontrollieren Sie den Fortschritt Ihres Aktionsplans und können Prozesse optimieren. Sie können Feedback von den Akteuren in Ihrem Unternehmen einholen und Verbesserungsimpulse aufnehmen (Bottom-up-Prinzip). Regelmäßig durchgeführte Statusabfragen bieten sich an.

Fazit:

Mit einer Evaluation sehen Sie, wie die Umsetzung Ihres Aktionsplans vorangeht – ob mittels einfacher Statusabfragen oder durch umfangreichere Untersuchungen. Lernen Sie und steuern Sie an den nötigen Stellen nach.





Weiterführende Links

Konkrete Hilfe

In einem Positionspapier zur UN-Behindertenrechtskonvention erläutert die Monitoring-Stelle des Deutschen Instituts für Menschenrechte, was Aktionspläne sind, und gibt viele Tipps zur Erstellung (Positionen 2/2010 zum Download).

www.tinyurl.com/menschenrechte-aktionsplan

Die UN-Behindertenrechtskonvention im Wortlaut (auch barrierefrei):

Zum Nachlesen und Downloaden gibt es hier den Vertragstext der UN-Behindertenrechtskonvention sowie Informationen zur Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention in Deutschland.

www.tinyurl.com/UN-BRK-barrierefrei

Die UN-Behindertenrechtskonvention in Einzelvideos in Deutscher Gebärdensprache:

Alle Artikel der UN-BRK wurden in Gebärdensprache übersetzt.

www.tinyurl.com/UN-BRK-gebaerdenvideos

Die UN-Behindertenrechtskonvention in Leichter Sprache

Ebenfalls behindertengerecht aufbereitet ist die Ausgabe der UN-BRK in Leichter Sprache.

www.ich-kenne-meine-rechte.de



Dr. Friedrich Mehrhoff

1. Praxisbeispiel

„DIE GRÖSSTE SCHWIERIGKEIT WAR ES, DAS ENGAGEMENT ZU BREMSEN“

Interview mit Dr. Friedrich Mehrhoff, Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung

Wie ist der Aktionsplan der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung aufgebaut?

Der Aktionsplan hat fünf Handlungsfelder: Bewusstseinsbildung, Barrierefreiheit, Partizipation, Individualisierung und Vielfalt, Lebensräume und Inklusion. Für das Feld Barrierefreiheit erarbeiten wir gerade einen Leitfaden zur Gestaltung von Räumen, insbesondere für Praxisräume und Kliniken.

Welches Handlungsfeld ist am anspruchsvollsten?

Die Bewusstseinsbildung ist eine große Aufgabe, weil es alle Unfallversicherungsträger betrifft. Da wir die rund 15.000 Mitarbeiter, aber auch die Ärzte als Partner der Unfallversicherung, für das Thema sensibilisieren möchten, hat jede Unfallversicherung einen eigenen Beauftragten für die Umsetzung des Aktionsplans.

Wie sind Sie vorgegangen, um den Aktionsplan aufzustellen?

Zunächst wurden die Unfallversicherungsträger und insbesondere deren Kliniken um Vorschläge für Aktionen und Maßnahmen gebeten. Die größte Schwierigkeit dabei war es, das Engagement zu bremsen.

Wir mussten etwa 100 Ideen für Maßnahmen und Aktionen auf die 73 reduzieren, die jetzt umgesetzt werden.

Von welcher Idee waren Sie sofort begeistert?

Besonders innovativ fand ich die Idee, Menschen mit Behinderungen durch andere Menschen mit Behinderungen zu unterstützen. Hierzu haben wir Anfang 2013 ein Pilotprojekt in den Unfallkrankenhäusern Berlin und Duisburg gestartet. Dort helfen Menschen mit Amputationen anderen mit gleicher Behinderung.

Waren Menschen mit Behinderungen bei der Erstellung des Aktionsplans eingebunden?

Als externen Begleiter haben wir das „Institut Mensch, Ethik und Wissenschaft“ (IMEW) eingeschaltet und einen Partizipationsbeirat eingerichtet, der sich aus Menschen mit Behinderungen und Vertretern von Behindertenverbänden zusammensetzt.

Welchen Rat geben Sie anderen Institutionen oder Unternehmen?

Es kann sehr sinnvoll sein, externe Dienstleister wie zum Beispiel kleine Personalführungsinstitute damit zu beauftragen, das Thema Inklusion als Querschnittsthema im Betrieb zu verankern. Auch Innungen und Handwerkskammern beraten bei der Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention. Die DGUV wird außerdem noch im Jahr 2013 einen Leitfaden herausgeben, mit dem Arbeitsplätze auf Barrierefreiheit geprüft werden können, und eine telefonische Beratung für Unternehmen einrichten zum Thema barrierefreies Bauen.

Dr. Friedrich Mehrhoff ist Leiter des Stabsbereichs Rehabilitationsstrategien und -grundsätze des Dachverbands der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherungen (DGUV).

Weitere Informationen:
www.dguv.de

DGUV e. V.



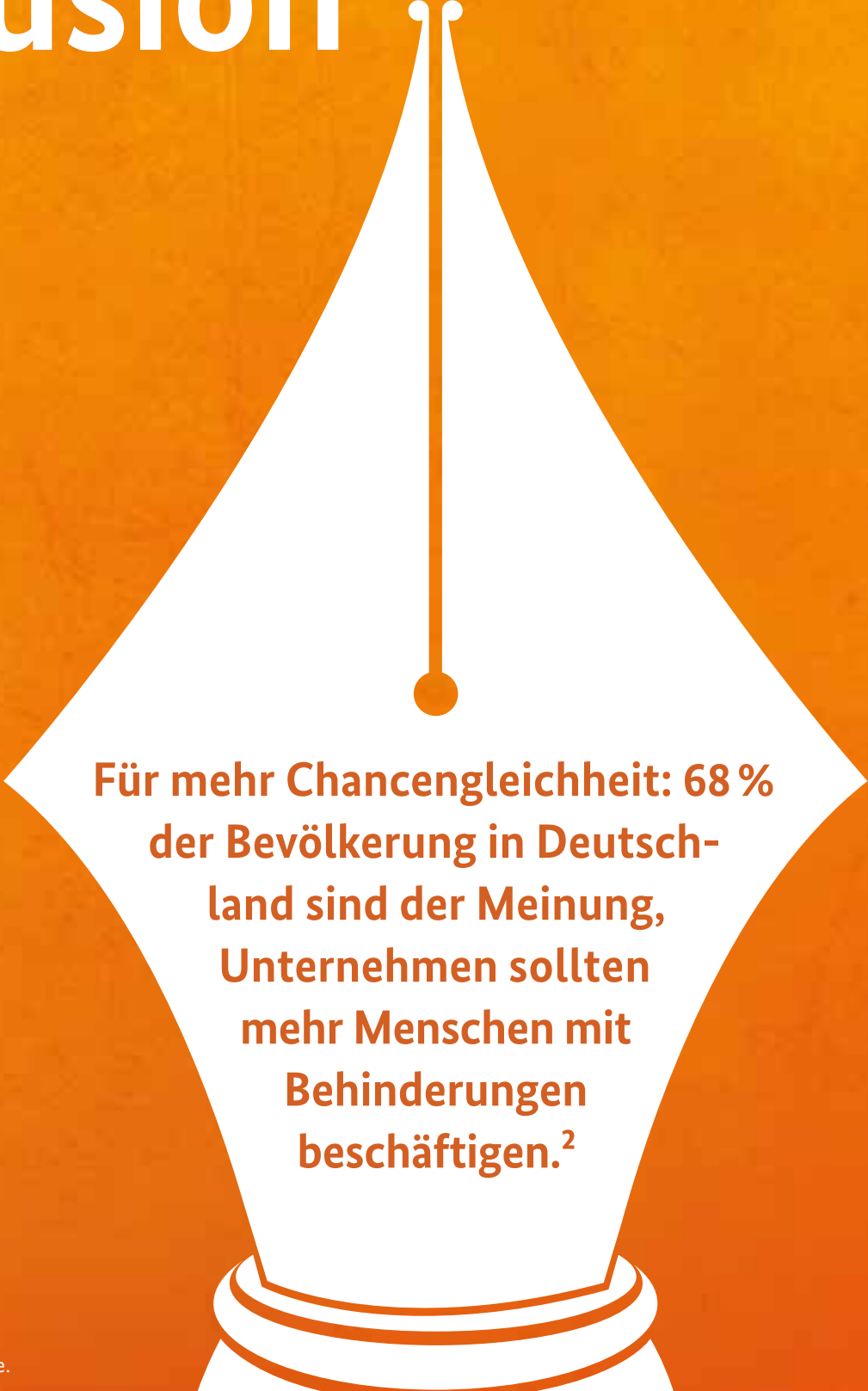
Anzahl Beschäftigter: 974

Anzahl Beschäftigter mit Behinderungen: 60

Branche: Versicherung

Rechtsform: e. V.


Chefsache Inklusion



**Für mehr Chancengleichheit: 68 %
der Bevölkerung in Deutsch-
land sind der Meinung,
Unternehmen sollten
mehr Menschen mit
Behinderungen
beschäftigen.²**

Quelle:

²Allensbacher Archiv, IFD-Umfrage.



„Ziel ist es, alle unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angemessen zu führen und sie darin zu unterstützen, optimale Leistungen zu erbringen und erfolgreich zu sein, ob gehörlos oder nicht.“

Cornelia M. Braun, Leiterin Personalwesen, BMW Dingolfing

INKLUSION IM UNTERNEHMENSLEITBILD

Was ist ein Unternehmensleitbild? Wie machen Sie Ihr Leitbild inklusiv?

Identität des Unternehmens prägen

Das Leitbild formuliert die Firmenphilosophie und die Grundprinzipien Ihres Unternehmens. Nach innen gibt es der Belegschaft Orientierung und motiviert. Nach außen zeigt das Leitbild, welche Prinzipien Ihrem Unternehmen wichtig sind. Es schafft Transparenz und ist zugleich Selbstverpflichtung.

Ein Leitbild mit inklusiven Werten

Ergänzen Sie das in Ihrem Unternehmen vorhandene Leitbild mit inklusiven Werten oder – wenn Sie noch kein Leitbild haben – entwickeln Sie als Geschäftsleitung ein entsprechendes Leitbild. Beziehen Sie dabei Ihre Beschäftigten mit ein, etwa durch Mitarbeiterbefragungen oder in Workshops.

Eine Leitlinie, zu der Sie sich verpflichten könnten, wäre beispielsweise:

„Wir respektieren die Menschenrechte und sind gegen jede Form der Diskriminierung. Im Unternehmen behandeln wir alle gleich, offen und fair.“

Fazit:

Bekennen Sie sich in Ihrem Leitbild zur Inklusion von Menschen mit Behinderungen. Beziehen Sie behinderte und nicht-behinderte Beschäftigte gleichermaßen in die Erarbeitung ein.

Weiterführende Links



Alle Informationen im Überblick: Ratgeber zur Leitbildentwicklung

Tipps der Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege zum Entwickeln eines Unternehmensleitbildes, als Broschüre zum Bestellen.

www.tinyurl.com/leitbildentwicklung

ANREGUNGEN FÜR IHREN AKTIONSPLAN

ZIELE:

- ✦ Unser Unternehmensleitbild berücksichtigt den Aspekt Inklusion.
-

MUSTERMASSNAHMEN:

- ✦ Wir formulieren ein Unternehmensleitbild und nehmen darin den Aspekt Inklusion auf. Ein bestehendes Leitbild überarbeiten wir entsprechend.
- ✦ Wir schreiben in unserem Leitbild fest, dass Menschen mit Behinderungen sowohl als Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch als Kundinnen und Kunden gewünscht, geschätzt und gefördert werden.
- ✦ Bei der Erarbeitung des Unternehmensleitbildes beziehen wir alle Unternehmensbereiche mit ein und achten darauf, dass auch Beschäftigte mit Behinderungen gefragt und gehört werden.

INKLUSION ALS CHEFSACHE

Warum muss Inklusion von Führungskräften ausgehen? Wie äußert sich eine inklusive Führungskultur? Wie können Sie Inklusion in Ihrer Führungskultur verankern? Wie nehmen Sie Ihre Beschäftigten mit?

Inklusion führt ins Büro des Chefs

Ob es der Geschäftsführer ist, der ein Kind mit Behinderungen hat, oder die Personalerin, die nach mehreren Rücken-OPs am besten im Stehen arbeitet – manchmal bahnt sich das Thema Inklusion durch die Hintertür den Weg ins Unternehmen. Hauptsache, die Tür führt ins Büro des Chefs. Denn wenn es darum geht, Menschen mit Behinderungen einzustellen oder weiterzubeschäftigen, wird schnell klar: Wenn die Führungsetage nicht mitzieht, wird es schwer. Nicht nur, weil bei strategischen Entscheidungen jeder nach oben schaut – sondern weil es um eine grundsätzliche Unternehmensausrichtung geht.

Aus diesem Grund ist ein Aktionsplan eine Aufgabe, die von oben gelenkt werden sollte. Siedeln Sie ihn in der Geschäftsführung und/oder – bei größeren Unternehmen – im Personalbereich an.

Führungskräfte in Sachen Inklusion sensibilisieren

Sensibilisieren Sie Ihre Führungskräfte in Sachen Inklusion. Integrationsämter bieten Weiterbildungsmöglichkeiten für betriebliche Integrationsteams sowie für Arbeitgeber an. Die Angebote unterscheiden sich je nach Bundesland, oft werden jedoch Informationsveranstaltungen oder Fortbildungseminare unter anderem zu folgenden Schwerpunkten angeboten:

- ✦ Schwerbehindertenrecht
- ✦ Grundlagen der Arbeit der Schwerbehindertenvertretung
- ✦ Behinderungsformen und deren Auswirkungen auf das Arbeitsleben
- ✦ Psychische Erkrankungen
- ✦ Grundlagen des Betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM)

Kontaktadressen finden Sie unter:
www.tinyurl.com/fortbildungskurse

Beschäftigte für Inklusion gewinnen

Ihre Beschäftigten müssen den Leitgedanken der Inklusion mittragen und ihn im alltäglichen Betrieb umsetzen. Deshalb ist es wichtig, dass Sie Ihre Beschäftigten in den Prozess einbeziehen.

- ✦ Installieren Sie ein regelmäßiges Feedback zwischen Beschäftigten und Geschäftsführung: Was hat in Sachen Inklusion schon gut funktioniert, was weniger gut?
- ✦ Installieren Sie eine feste Ansprechpartnerin oder einen festen Ansprechpartner.
- ✦ Richten Sie gemischte Teams ein. Diese fördern eine gute Arbeitsatmosphäre.

Fazit:

Der Chefetage und den Führungskräften kommt eine besondere Rolle zu: Sie müssen Inklusion zu ihrer Priorität erklären, Vorbild sein und die Beschäftigten mitnehmen.



Olaf Guttzeit

2. Praxisbeispiel

„WIR HATTEN DAS INTERESSE DER GESCHÄFTSLEITUNG – EIN ENTSCHEIDENDER PUNKT“

Interview mit Olaf Guttzeit, Boehringer Ingelheim

Von wem ging die Initiative für den Aktionsplan aus?

Rheinland-Pfalz hat als erstes Bundesland einen landesweiten Aktionsplan zur Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention vorgelegt – und uns wurde ein symbolischer Staffelstab mit der Aufschrift „Teilhabe sichern – UN-Konvention umsetzen“ überreicht. Zu dem Zeitpunkt hatten wir bereits eine Integrationsvereinbarung, die die Beschäftigung und die Rechte der Mitarbeiter mit Behinderungen regelt. Der Schritt zur Inklusion war dann nur folgerichtig. Wir sind im Unternehmen schnell auf offene Ohren gestoßen und hatten das Interesse der Geschäftsleitung sicher – ein entscheidender Punkt.

Welcher Gedanke stand dabei im Vordergrund?

Unterschiedliche Menschen bereichern unser Unternehmen. Uns ist wichtig, in erster Linie nicht nach Defiziten zu schauen, sondern darauf, was die Mitarbeiter können. Das ist im Übrigen eine gesamtgesellschaftliche Herausforderung: Wir sind es gewohnt, erst einmal zu schauen, was nicht so klappt. Auf einer weißen Wand sehen wir immer den schwarzen Fleck.

Welche Verbündeten haben Sie sich gesucht, um die Idee umzusetzen?

Boehringer Ingelheim beschäftigt in Deutschland mehr als 13.000 Mitarbeiter. Bei diesem Projekt haben alle an einem Strang gezogen: alle deutschen Standorte, deutsche Schwerbehindertenvertreter, der Betriebsrat und die Unternehmensleitung. Es gab eine richtige Aufbruchsstimmung. Fachliche Unterstützung haben wir uns dann am „Institut Mensch, Ethik und Wissenschaft“ in Berlin geholt.

Wie wird der Aktionsplan konkret sichtbar?

Der erste und einfachste Schritt ist der Abbau von Barrieren: keine Schwellen, außerdem Rampen als Alternativen zu Treppen. Das nützt nicht nur Menschen mit Behinderung, sondern ist eine Erleichterung für alle. Eine Information in leichter Sprache hilft beispielsweise auch nicht deutschsprachigen Mitarbeitern. Eine große Errungenschaft ist ein Transkriptionsdienst, durch den Hörgeschädigte an Meetings teilnehmen können. Diesen nutzen bei uns auch die älteren Beschäftigten. Das ist ein wichtiger Punkt: Mehr als die Hälfte der

Menschen mit Rehabilitationsbedarf ist über 50 Jahre alt. Und dieser Anteil wird zunehmen.

Olaf Guttzeit ist Schwerbehindertenbeauftragter beim Pharmaunternehmen Boehringer Ingelheim, das als eines der ersten Unternehmen in Deutschland einen Aktionsplan zur Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention eingeführt hat.

Weitere Informationen:

www.boehringer-ingelheim.de



**Boehringer Ingelheim
GmbH & Co. KG**

**Anzahl Beschäftigter:
13.104 (Deutschland)**

**Anzahl Beschäftigter
mit Behinderungen:
380 (Deutschland)**

Branche: Pharma

Rechtsform: GmbH & Co. KG

**Umsatz: 1,03 Milliarden Euro
(Deutschland)**

ANREGUNGEN FÜR IHREN AKTIONSPLAN

ZIELE:

- ✦ Wir betrachten die Inklusion von Menschen mit Behinderungen als Unternehmensziel.
-

MUSTERMASSNAHMEN:

- ✦ Wir bilden unsere Führungskräfte hinsichtlich der sozialen, rechtlichen und politischen Aspekte von Behinderungen weiter und erklären Inklusion zur Führungsaufgabe.
- ✦ Wir setzen uns dafür ein, dass sich die Mitarbeitervertretung bzw. der Personal- oder Betriebsrat intensiv mit dem Thema Inklusion beschäftigen.
- ✦ Wir sorgen für eine feste Ansprechpartnerin oder einen festen Ansprechpartner für alle Belange in Sachen Inklusion, zum Beispiel eine oder einen Behindertenbeauftragten.
- ✦ Wir steigern die Wertschätzung für unsere Kolleginnen und Kollegen mit Behinderungen, indem wir nach ihren Erfahrungen und Wünschen hinsichtlich Inklusion fragen, zum Beispiel in Feedbackschleifen, Umfragen oder Workshops.
- ✦ Wir kommunizieren sowohl nach innen als auch nach außen, dass unterschiedliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit verschiedenen Stärken, Fähigkeiten und Potenzialen bei uns willkommen sind und wir unsere Arbeitsplätze nach ihren jeweiligen Bedürfnissen einrichten.

MENSCHEN MIT BEHINDERUNGEN ALS EXPERTEN IN EIGENER SACHE

Wie können Sie Beschäftigte mit Behinderungen als Experten in eigener Sache hören? Wozu dient eine Schwerbehindertenvertretung? Wie können Unternehmen das Know-how der Schwerbehindertenvertretung nutzen? Wie helfen Arbeitgeberbeauftragte für Schwerbehinderte Ihrem Betrieb?

Menschen mit Behinderungen direkt befragen

Wenn es um die Belange von Menschen mit Behinderungen geht, fragen Sie am besten diejenigen, die sich auskennen: die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Behinderungen, die bereits in Ihrem Unternehmen arbeiten.

Nutzen Sie das Potenzial! Dabei können Sie entweder die Schwerbehindertenvertretung ansprechen oder, wo es keine solche Vertretung gibt, den direkten Kontakt zu Ihren Beschäftigten mit Behinderungen suchen.

Eine wichtige Schnittstelle: die Schwerbehindertenvertretung

Das Gesetz schreibt vor, dass in Unternehmen mit mindestens fünf schwerbehinderten Beschäftigten eine Schwerbehindertenvertretung gewählt werden muss (§ 94 Neuntes Buch Sozialgesetzbuch). Diese fungiert dabei als Schnittstelle in zwei Richtungen:

- ✦ Sie bündelt die Interessen der schwerbehinderten Beschäftigten und verleiht ihnen eine Stimme.

- ✦ Sie liefert der Unternehmensleitung einen klaren Ansprechpartner. Die Chefetage weiß somit, an wen sie sich bei allen Belangen hinsichtlich der Inklusion von schwerbehinderten Beschäftigten wenden kann. Schwerbehindertenvertreter kennen sich in der Regel in rechtlichen Fragen sowie bei Fördermöglichkeiten, zum Beispiel durch die Integrationsämter, sehr gut aus.

Begriffe und Definitionen



Schwerbehindertenvertretung

Die Wahl einer Schwerbehindertenvertretung ist laut Gesetz verpflichtend für alle Betriebe, die mindestens fünf schwerbehinderte oder ihnen gleichgestellte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht nur vorübergehend beschäftigen. So schreibt es § 94 SGB IX vor. Wahlberechtigt sind alle schwerbehinderten Beschäftigten. Die Wahl erfolgt für vier Jahre. Die Schwerbehindertenvertretung arbeitet in der Regel ehrenamtlich, in größeren Betrieben (ab 200 Beschäftigten, § 96 SGB IX) kann eine Freistellung erfolgen.

Die Schwerbehindertenvertretung: ein wichtiger Ansprechpartner für die Unternehmensleitung

Die Schwerbehindertenvertretung wird durch Ihre schwerbehinderten und ihnen gleichgestellte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewählt. Sie als Unternehmensleitung gewinnen so einen Ansprechpartner, dem von Seiten Ihrer Beschäftigten bereits das Vertrauen ausgesprochen wurde, ihre Interessen gegenüber dem Management zu vertreten. Bei vielen Belangen der Inklusion kann sie Ihnen helfen:

- ✦ Sie steht Ihnen beratend zur Seite, wenn es um die Umsetzung von Inklusionsmaßnahmen in Ihrem Betrieb geht.
- ✦ Sie nimmt Beschwerden Ihrer Beschäftigten mit Behinderungen entgegen, genauso wie Ideen und Verbesserungswünsche.
- ✦ Sie übernimmt Verwaltungsaufgaben, indem sie die Eingliederung schwerbehinderter Menschen in Ihren Betrieb fördert, beispielsweise durch die Beantragung von Hilfsmitteln bei den zuständigen Stellen.
- ✦ Sie unterstützt Sie bei Einstellungsgesprächen mit Bewerberinnen und Bewerbern mit Behinderungen.
- ✦ Sie hat umfassende Kenntnisse in allen rechtlichen Belangen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Behinderungen.
- ✦ Sie bietet Ihnen einen direkten Draht zu Ihren Beschäftigten mit Behinderungen und ist zudem oft gut mit Schwerbehindertenvertretungen anderer Unternehmen vernetzt.
- ✦ Sie kann Ihnen auch bei der Wiedereingliederung von Mitarbeitern nach langer Krankheit helfen, zum Beispiel im Rahmen des Betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM).

Alle Belange im Blick: Arbeitgeberbeauftragte

Neben der Wahl einer Schwerbehindertenvertretung sind Betriebe mit schwerbehinderten Beschäftigten auch dazu verpflichtet, eine oder einen so genannten Arbeitgeberbeauftragten zu bestellen, die oder der die Angelegenheiten schwerbehinderter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vertritt (§ 98 Neuntes Sozialgesetzbuch). In der Regel sind dies leitende Mitarbeiter oder Personalverantwortliche. In kleinen Betrieben mit bis zu 20 Arbeitsplätzen kann die Geschäftsleitung die Aufgaben der oder des Beauftragten auch selbst übernehmen.

Die Schwerbehindertenvertretung und die Arbeitgeberbeauftragte ergänzen sich im besten Fall und arbeiten eng zusammen. Als Unternehmen helfen Ihnen die Beauftragten aus verschiedenen Gründen:

- ✦ Sie tragen dazu bei, die Arbeitsbedingungen für Menschen mit Behinderungen in Ihrem Betrieb aktiv zu gestalten und zu verbessern.
- ✦ Sie haben die Wettbewerbsfähigkeit Ihres Unternehmens im Blick und sorgen somit dafür, dass schwerbehinderte Beschäftigte am richtigen Arbeitsplatz eingesetzt werden und eine wettbewerbsfähige, akzeptierte Arbeitsleistung erbringen.
- ✦ Sie steigern die Motivation und Leistungsfähigkeit Ihrer Beschäftigten mit Behinderungen – vor allem, wenn Sie eine schwerbehinderte Mitarbeiterin oder einen schwerbehinderten Mitarbeiter zur bzw. zum Beauftragten machen.
- ✦ Sie kennen die rechtlichen Belange und Fördermöglichkeiten und arbeiten eng mit den Integrationsämtern, den Reha-Trägern und der Arbeitsagentur zusammen.



Weiterführende Links

Die Aufgaben der Schwerbehindertenvertretung

Praxisleitfaden der Integrationsämter für die Arbeit der Schwerbehindertenvertretung.

www.tinyurl.com/schwerbehindertenvertretung

Fortbildungskurse

Die Integrationsämter bieten Seminare und Informationsveranstaltungen für betriebliche Integrations-teams und Arbeitgeber.

www.tinyurl.com/fortbildungskurse

Fazit:

=====

Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Behinderungen sind die besten Experten in eigener Sache. Nutzen Sie dieses Potenzial und beziehen Sie sie bei Fragen rund um die Inklusion in Ihrem Unternehmen ein. Mit der Schwerbehindertenvertretung haben Sie zudem direkte Ansprechpartner für alle Belange.



Gerhard Schimm

3. Praxisbeispiel

„BEHINDERN IST HEILBAR, WEIL ES IMMER MITTEL UND MÖGLICHKEITEN GIBT, DEN NACHTEIL ZU KOMPENSIEREN“

Interview mit Gerhard Schimm, Deutsche Bahn

Was ist Ihre wichtigste Aufgabe?

Das Allerwichtigste ist, dass wir die Beschäftigungsfähigkeit der behinderten Menschen erhalten, auch unter dem Gesichtspunkt demografischer Wandel. Und sehr wichtig ist auch die Neueinstellung behinderter Beschäftigter. Da hapert es in vielen Unternehmen noch ganz gewaltig. Dass immer noch 10.000 behinderte Schulabgänger keinen Ausbildungsplatz bekommen haben, zeigt, dass man der Sache gerechter werden muss.

Was ist dabei Ihre größte Herausforderung?

Dass viele der Menschen mit Handicap Angst haben, über ihre Behinderung zu sprechen, und vor allen Dingen, dass man auch die Personalverhältnisse vor Ort sensibilisiert und beispielsweise über die Zuschüsse durch die Ausgleichsabgabenverordnung informiert.

In welchen Unternehmensbereichen werden bei der Bahn Menschen mit Behinderungen eingesetzt?

In allen Bereichen. Unsere schwerbehinderten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden nicht nur im Büro beschäftigt. Wir haben auch Lokführer, die schwerbehindert sind.

Wie werden diese Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterstützt?

Das ist sehr individuell. Die eine Person braucht technische Hilfsmittel am Arbeitsplatz, die andere kann wegen ihrer Behinderung nicht mehr 100 Prozent Arbeitsleistung bringen, dafür gibt es den Minderleistungsausgleich. Wir haben Stellen geschaffen zur Akquirierung von Fördermitteln, zur Einstellung behinderter Auszubildender und Führungskräfte. Bei der DB nutzen wir die ganze Palette der Ausgleichsabgabenverordnung. Behindern ist heilbar, weil es immer Mittel und Möglichkeiten gibt, den Nachteil zu kompensieren.

Schafft sich damit die Schwerbehindertenvertretung selber ab?

Auch wenn Inklusion gelungen ist, wird die Schwerbehindertenvertretung nicht überflüssig. Ein Mensch mit Behinderung braucht weiterhin Betreuung, nicht nur durch einen Betriebs- oder Personalrat, sondern durch eine eigene Institution. Erst wenn man selber betroffen ist, kann man sich in die Situation hineinversetzen.

Gerhard Schimm, Schwerbehindertenvertreter bei der Deutschen Bahn AG, über die Rolle der Schwerbehindertenvertretung in seinem Unternehmen.

Weitere Informationen:
www.deutschebahn.com

Deutsche Bahn AG



Anzahl Beschäftigter: 300.000
Anzahl Beschäftigter mit Behinderungen: 12.500
Branche: Mobilität und Logistik
Rechtsform: AG
Umsatz: 39,296 Milliarden Euro (2012)

ANREGUNGEN FÜR IHREN AKTIONSPLAN

ZIELE:

- ✦ Wir bieten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Behinderungen in unserem Unternehmen feste Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner für ihre Belange.
 - ✦ Wir erkennen die Kompetenzen unserer Beschäftigten mit Behinderungen an und beteiligen Sie an strategischen Entscheidungen, um ihre Erfahrungen und ihr Know-how für unser Unternehmen zu nutzen.
-

MUSTERMASSNAHMEN:

- ✦ Bei der Bestimmung einer oder eines Arbeitgeberbeauftragten, die oder der die Belange der schwerbehinderten Beschäftigten von Seiten des Unternehmens vertritt, wählen wir möglichst jemanden mit Schwerbehinderung aus.
- ✦ Wir nutzen die Expertise und die Kompetenzen der Schwerbehindertenvertretung oder der Vertrauensperson in Sachen Inklusion.
- ✦ Wir erkennen die Beschäftigten mit Behinderungen in unserem Unternehmen als Expertinnen und Experten in eigener Sache an und nutzen ihr Wissen und ihre Erfahrungen bei der Entwicklung behindertengerechter Produkte und Dienstleistungen.
- ✦ Sowohl die Schwerbehindertenvertreterin oder der Schwerbehindertenvertreter als auch die oder der Arbeitgeberbeauftragte eignen sich die nötigen Fachkompetenzen an, etwa durch Teilnahme an Fortbildungen der Integrationsämter oder durch Erfahrungsaustausch mit Schwerbehindertenvertretungen und Beauftragten anderer Arbeitgeber.

Die richtige Einstellung

Geschäftsrisiko:
42% der Unternehmen
fürchten den
Fachkräftemangel.³




Hochmotiviert:
176.000 Menschen
mit einer Schwer-
behinderung würden
gern arbeiten.⁴

Quellen:

³ DIHK-Umfrage Jahresbeginn 2013 – Beschäftigung, S. 41.

⁴ Arbeitslosenstatistik Bundesagentur für Arbeit – Bestand arbeitsloser schwerbehinderter Menschen im Jahresdurchschnitt 2012.



„Unser gehörloser Lehrling war von Anfang an sehr engagiert. Er war der interessierteste und geschickteste von allen damaligen Praktikanten. Da haben wir es einfach probiert.“

Cemal Ates, Malereiwerkstatt C. Ates, Berlin

DIE RICHTIGEN FINDEN

Was ist strategische Personalplanung? Welche Rolle spielt Diversity bei der strategischen Personalplanung? Warum sollten Sie Menschen mit Behinderungen bei Ihrer Personalplanung berücksichtigen? Welche Förderung gibt es bei Einstellungen? Wie wird die Ausbildung von Menschen mit Behinderungen gefördert?

Neue Personalressourcen in den Fokus nehmen

Strategische Personalplanung nimmt sowohl das Unternehmen als auch dessen Marktumfeld in den Blick und beachtet dabei folgende Fragen:

- ✦ Wie entwickelt sich der Arbeitsmarkt?
- ✦ Wer wird die Arbeit im Unternehmen zukünftig erledigen? Welche personellen Ressourcen brauchen Sie hierfür?

Vor dem Hintergrund des zunehmenden Fachkräftemangels – bis zum Jahr 2025 wird die Zahl der Erwerbspersonen um etwa sechs Millionen sinken – nimmt strategische Personalplanung neue Personalressourcen in den Fokus. Eine wichtige Gruppe sind dabei Menschen mit Behinderungen. Sie sind überdurchschnittlich qualifiziert und meist hoch motiviert:

- ✦ 56 Prozent der Menschen mit Schwerbehinderungen haben nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit eine abgeschlossene Berufsausbildung.
- ✦ Acht Prozent der Studierenden haben nach Angaben des Deutschen Studentenwerks Behinderungen oder chronische Krankheiten.

Neben dem Ressourcenaspekt spricht noch ein weiterer Punkt für die Rekrutierung von Menschen mit Behinderungen: ein Ansatz, der als „Diversity“ (Vielfalt) bezeichnet wird. Dieser strategische Ansatz nutzt die Tatsache, dass die Menschen sich hinsichtlich Geschlecht, Alter, ethnischer Herkunft,

sexueller Orientierung, Religionszugehörigkeit oder Behinderungen unterscheiden und daher über vielfache Fähigkeiten und Perspektiven verfügen. Diese Vielfalt zu nutzen und zu fördern – dafür steht Diversity. Firmen, die Diversity leben und eine entsprechende Unternehmenskultur pflegen, sind häufig flexibler und innovationsfreudiger.

Vorhandene Personalressourcen im Unternehmen halten

Ein Großteil der Behinderungen tritt erst im Laufe des Lebens auf und wird durch Krankheiten ausgelöst. Das kann vom Bandscheibenvorfall bis zur Krebserkrankung reichen. Gleichzeitig sorgt die demografische Entwicklung für im Durchschnitt alternde Belegschaften in den Betrieben. Die Wahrscheinlichkeit, dass unter Ihren Fachkräften Schwerbehinderungen auftreten, erhöht sich also. In Zeiten des Fachkräftemangels eine beunruhigende Aussicht. Indem Sie Ihr Unternehmen inklusiv gestalten und es Ihren Fachkräften ermöglichen, auch mit einer Behinderung weiterzuarbeiten, sind Sie auf diese Entwicklung personalstrategisch gut vorbereitet.

Verweis: Informationen zur Wiedereingliederung von Mitarbeitern mit Behinderungen finden Sie im Kapitel „Wiedereingliederung und gesundheitliche Prävention“ ab Seite 81.

Wer Menschen mit Behinderungen einstellt, hat viele Vorteile: Die Neueinstellung eines jeden Beschäftigten mit Behinderungen senkt Ihre Ausgleichsabgabe. Zudem bezuschussen die Inte-

grationsämter die Schaffung neuer Arbeits- und Ausbildungsplätze und ihre Gestaltung. Ihre Einstellungskosten lassen sich ferner durch staatliche Arbeitsplatzförderungen senken.

Einfach gemacht – Arbeitsplätze für Menschen mit Behinderungen

Sie haben eine freie Stelle und möchten einen Menschen mit Behinderungen einstellen? Das ist leichter als gedacht:

- ✦ Schalten Sie bei der Besetzung freier Stellen die Agentur für Arbeit oder Ihr zuständiges Jobcenter ein und lassen Sie sich die Fördermöglichkeiten vorstellen.
- ✦ Die technischen Fachdienste der Arbeitsagentur beraten Sie, wenn für die Einstellung eine behindertengerechte Aus- oder Umgestaltung des Arbeitsplatzes notwendig ist. Auch eine finanzielle Förderung ist möglich. (Eine Übersicht über verschiedene Fördermöglichkeiten finden Sie im Kasten „Weiterführende Links“ in diesem Kapitel auf Seite 47.)
- ✦ Bei allen Fragen rund um den Arbeitsalltag von Menschen mit Behinderungen hilft der Integrationsfachdienst. Er klärt Vorgesetzte und Kollegen auf und steht beratend zur Seite. Beispielsweise kann er im Falle eines hörbehinderten Beschäftigten verschiedene Kommunikationsformen vorstellen.



Infos für KMUs

Werben Sie gezielt um Menschen mit Behinderungen, etwa mit dem Hinweis, dass Sie ihre Bewerbungen begrüßen. So erreichen Sie qualifizierte Fachkräfte, die die großen Unternehmen häufig gar nicht im Fokus haben.

Förderungen bei Einstellungen

Probebeschäftigung: Nutzen Sie die geförderten Probearbeitszeiten und testen Sie, wie die Zusammenarbeit funktioniert:

- ✦ Eine Probebeschäftigung ist innerhalb eines befristeten oder unbefristeten Arbeitsverhältnisses möglich.
- ✦ Beschäftigen Sie einen behinderten oder schwerbehinderten Menschen zur Probe, können die Personalkosten bis zu drei Monate erstattet werden.
- ✦ Teilen Sie dem Integrationsamt ein Probearbeitsverhältnis mit einem schwerbehinderten Menschen innerhalb von vier Tagen mit, um auch alle begleitenden Hilfen auszuschöpfen. Wird in der Probezeit deutlich, dass Anpassungen oder begleitende Hilfen notwendig sind, wenden Sie sich frühzeitig an das Integrationsamt.
- ✦ Zuständig für die finanzielle Förderung sind die Integrationsämter, die Agenturen für Arbeit und die Rehabilitationsträger, zum Beispiel Krankenkassen, gesetzliche Unfall- oder Rentenversicherungen.

Eingliederungszuschuss: Bei der Einstellung eines behinderten oder schwerbehinderten Menschen können Arbeitgeber einen Zuschuss zu den Lohnkosten erhalten:

- ✦ Der Eingliederungszuschuss wird bis zu 24 Monate lang gezahlt und beträgt bis zu 70 Prozent des Arbeitsentgelts.
- ✦ Förderhöhe und -dauer sind davon abhängig, wie stark die Arbeitsleistung eingeschränkt ist.
- ✦ Ansprechpartner sind die regionalen Agenturen für Arbeit und die Jobcenter.

Besonders betroffene Schwerbehinderte: Arbeitgeber, die besonders betroffene schwerbehinderte Menschen einstellen, können noch länger vom Eingliederungszuschuss profitieren:

- ✦ Die Eingliederungszuschüsse können für besonders betroffene Schwerbehinderte bis zu 60 Monate lang gezahlt werden, für über 55-Jährige sogar bis zu 96 Monate.
- ✦ Eine besondere Betroffenheit liegt vor, wenn die Behinderung dauerhaft zu außergewöhnlichen Aufwendungen für den Betrieb führt sowie grundsätzlich bei Schwerbehinderten mit einer intellektuellen oder seelischen Beeinträchtigung. Als besonders betroffen gelten auch Schwerbehinderte, die über ein Jahr lang arbeitslos waren.
- ✦ Ansprechpartner sind die regionalen Agenturen für Arbeit, die Jobcenter und die Integrationsfachdienste der Integrationsämter. Sie vermitteln Bewerberinnen und Bewerber an interessierte Arbeitgeber.

Mehrfachanrechnungen auf Pflichtarbeitsplätze:

Grundsätzlich wird eine schwerbehinderte Mitarbeiterin oder ein schwerbehinderter Mitarbeiter auf einen Pflichtarbeitsplatz angerechnet. In bestimmten Fällen kann die Agentur für Arbeit die Anrechnung eines schwerbehinderten Beschäftigten auf maximal drei Pflichtarbeitsplätze zulassen (nach §76 Abs. 1 SGB IX). Voraussetzung: Sie beschäftigen eine Mitarbeiterin oder einen Mitarbeiter, deren oder dessen Teilhabe am Arbeitsleben aufgrund ihrer oder seiner Schwerbehinderung besonders erschwert ist.

- ✦ Beispielsweise können schwerbehinderte Menschen, die vorher in einer Werkstatt für behinderte Menschen beschäftigt oder nur teilszeitbeschäftigt waren, auf zwei Pflichtarbeitsplätze angerechnet werden.
- ✦ Ein schwerbehinderter Auszubildender wird ebenfalls auf zwei Pflichtarbeitsplätze für schwerbehinderte Menschen angerechnet.

- ✦ Übernehmen Sie den Auszubildenden im Anschluss an eine abgeschlossene Ausbildung in ein Arbeitsverhältnis, können Sie sich im ersten Jahr der Beschäftigung zwei Pflichtarbeitsplätze anrechnen lassen.
-

Behindertengerechte Ausstattung: Eine wichtige Voraussetzung, um Menschen mit Behinderungen einzustellen oder auszubilden, ist die Einrichtung von geeigneten Arbeitsplätzen mit den notwendigen technischen Hilfsmitteln. Auch hier werden Sie unterstützt:

- ✦ Behindertengerechte Anpassungen von Arbeits- und Ausbildungsplätzen sowie die damit verbundenen wiederkehrende Kosten werden durch Darlehen und Zuschüsse zum Teil bis zu voller Höhe gefördert.
 - ✦ Gefördert werden sowohl bauliche Maßnahmen, zum Beispiel geeignete Rampen für Rollstuhlfahrerinnen und -fahrer, als auch die Anschaffung technischer Hilfsmittel, zum Beispiel Großbildschirme für Sehgeschädigte.
 - ✦ Zuständig sind die Integrationsämter, Arbeitsagenturen, Jobcenter und Rehabilitationsträger.
 - ✦ Bei der Einrichtung der Arbeitsplätze stehen Ihnen die Agenturen für Arbeit mit ihren Technischen Beraterinnen und Beratern zur Verfügung (siehe auch Kapitel „Arbeitsplatz“)
-

Zusätzliche Arbeitsplätze: Für die Schaffung neuer Arbeitsplätze für Menschen mit Behinderungen einschließlich der Ausstattung stehen Ihnen als Arbeitgeber weitere Zuschüsse und Darlehen zu. Gleiches gilt für Ausbildungsplätze, die längerfristig schwerbehinderten Menschen vorbehalten bleiben:

- ✦ Der Zuschuss oder das Darlehen kann bis zur vollen Höhe der notwendigen Investitionskosten bei angemessener Beteiligung des Arbeitgebers an den Gesamtkosten geleistet werden.
-

Fazit:

Demografischer Wandel und Fachkräftemangel verlangen eine effektive Personalstrategie, die offen ist für Menschen mit Behinderungen. Sie schaffen damit nicht nur mehr personelle Ressourcen, sondern gewinnen gut ausgebildete Fachkräfte und sichern die Zukunftsfähigkeit Ihres Betriebs.



Weiterführende Links

Demografischen Wandel gestalten

Das Demographie Netzwerk mit mehr als 350 Unternehmen bietet Möglichkeiten des Austauschs zu Fragen des demografischen Wandels in der Arbeitswelt.

www.demographie-netzwerk.de

Rechte, Pflichten, Fördermöglichkeiten

Broschüre „Bescheid wissen“ des Integrationsamtes Landschaftsverband Rheinland (LVR) zu Rechten, Pflichten, Fördermöglichkeiten für Arbeitgeber und Arbeitnehmer.

www.tinyurl.com/broschuere-lvr

Fördermöglichkeiten im Überblick

Broschüre der Bundesarbeitsgemeinschaft der Integrationsämter und Hauptfürsorgestellen (BIH) mit Übersicht über Fördermöglichkeiten und Leistungen für Arbeitgeber und Arbeitnehmer (PDF).

www.tinyurl.com/bih-publikationen

Arbeitsleben und Behinderungen

REHADAT-talentplus ist ein praxisorientiertes Informationsportal mit Fachlexikon und Ansprechpartnern für Arbeitgeber und Menschen mit Behinderungen im Arbeitsleben.

www.talentplus.de

Fördermaßnahmen im Überblick

Infoportal „einfach teilhaben“ mit übersichtlicher Auflistung der Fördermöglichkeiten für Arbeitgeber.

www.tinyurl.com/einfach-teilhaben

Fördermöglichkeiten konkret

Informationen der Integrationsämter mit Verweisen auf Gesetze und Kostenträger (PDF).

www.tinyurl.com/foerdermoeglichkeiten



Ein höhenverstellbarer Tisch erleichtert Alfred Kopold die Arbeit.



Ergonomisch: Arbeitsplatz bei AUDI

**Unternehmensprofil
AUDI AG**



**Anzahl Beschäftigter: 50.000
(in Deutschland)**
**Anzahl Beschäftigter mit
Behinderungen: 3.000**
Branche: Automobil
Rechtsform: AG
Umsatz: 37,7 Milliarden Euro (2012)

4. Praxisbeispiel

PRODUKTIV UND UNVERZICHTBAR

40 Prozent der Beschäftigten im Verpackungsbetrieb der AUDI AG haben eine Behinderung

Sie verpacken fünf Millimeter kleine Clips, Airbags, Sitze oder lackierte Karosserien für den Transport in die Werke nach Übersee: 160 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeiten bei der AUDI AG im Verpackungsbetrieb, davon über 40 Prozent mit Leistungseinschränkung oder Schwerbehinderung.

„Auf die hohe Motivation und das Know-how unserer Mitarbeiter mit gesundheitlichen Einschränkungen wollen wir nicht verzichten“, sagt Thomas Sigi, Mitglied des Vorstands für den Bereich Personal- und Sozialwesen und Arbeitsdirektor der AUDI AG. Die meisten Beschäftigten haben vor dem Auftreten einer entsprechenden Einschränkung schon sehr lange bei AUDI gearbeitet. „Deshalb ist es für uns selbstverständlich, ihnen auch in dieser neuen Situation eine wertschöpfende Tätigkeit zu ermöglichen und eine berufliche Perspektive zu bieten“, so Thomas Sigi.

Nicht an einen starren Takt gebunden

Einer der schwerbehinderten Mitarbeiter ist Alfred Kopold. Er montierte Türen, doch nach einer OP am Knie fiel ihm das lange Stehen am Band immer schwerer. „Es hat einfach nicht mehr funktioniert“,

sagt er. Heute wiegt der 47-jährige Schrauben und Muttern ab und verpackt sie in kleine Kartons. „Ich habe einen höhenverstellbaren Tisch, kann zu variablen Zeiten arbeiten, mich bei der Arbeit auch mal hinsetzen und bin dabei nicht an einen starren Takt gebunden“, meint Kopold. „Das alles hilft mir sehr.“ Entscheidend verbessert hat seine Arbeitssituation eine gemeinsame Arbeitsplatzbegehung durch Betriebsarzt, Personalwesen und Betriebsrat.



„Auf die Motivation und das Know-how unserer Mitarbeiter mit gesundheitlichen Einschränkungen wollen wir nicht verzichten.“

Arbeitsplätze verbessern

Auch in der Produktion hat sich viel getan: Bis vor einigen Jahren stiegen die Mitarbeiter in der Fahrzeugfertigung beispielsweise selbst in die Karosserie und wieder heraus. Heute gleiten sie mit einem speziell entwickelten Montagesitz sitzend und in ergonomisch optimaler Haltung in das Fahrzeuginnere. Das entlastet Knie und Rückenmuskulatur. AUDI integriert

die ergonomische Ausgestaltung der Arbeitsplätze bereits in die Planungsphase. Auch im täglichen Produktionsbetrieb werden die Arbeitsplätze laufend an die Bedürfnisse der Mitarbeiter angepasst – sie gestalten selbst mit, an welchen Stellen sich Arbeitsabläufe noch optimieren lassen. Diese Vorgehensweise habe den Vorteil einer hohen Akzeptanz bei den Beschäftigten, bestätigt auch der Vorsitzende der Schwerbehindertenvertretung, Rupert Klingler: „Diese Kollegen sind ein wichtiger Teil der AUDI-Familie und wollen so lange wie möglich in ihrem gewohnten Arbeitsumfeld bleiben. Unternehmensleitung und Betriebsrat arbeiten eng zusammen, um das zu ermöglichen.“

Weitere Informationen:
www.audi.de/de/brand/de/unternehmen.html

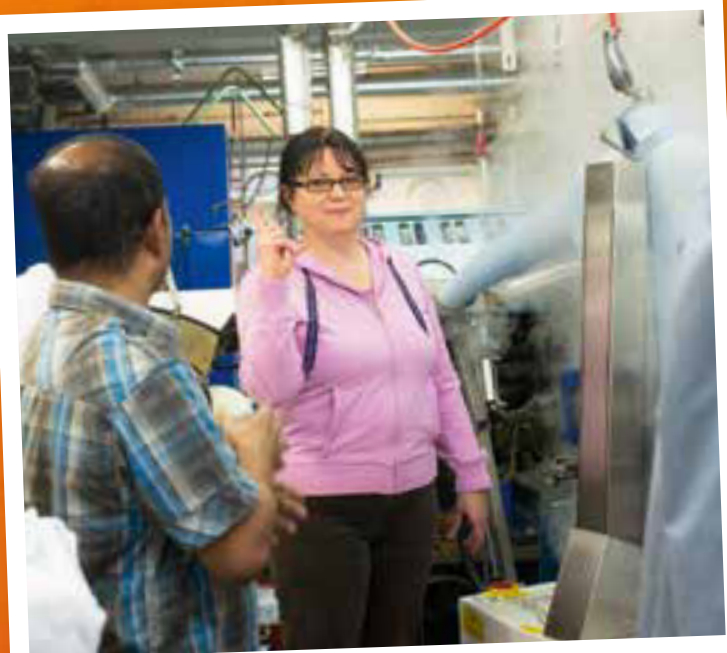


Die Wäscherei Kreft beschäftigt 13 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Behinderungen.

Unternehmensprofil
Wäscherei Kreft



Anzahl Beschäftigter: 34
Anzahl Beschäftigter mit
Behinderungen: 13
Branche: Textilreinigung
Rechtsform: e. K.
Umsatz: 850.000 Euro (2012)



Die Verständigung klappt auch ohne Worte.

5. Praxisbeispiel

MEHR ALS HEISSE LUFT

Die Wäscherei Kreft beschäftigt überdurchschnittlich viele Menschen mit Behinderungen

In der Wäscherei Kreft in Dortmund sind gleich mehrere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gehörlos. Sie sortieren Textilien oder bügeln Hemden. „Die Einarbeitung ist wegen der Verständigung ein bisschen schwieriger“, räumt Inhaber Alexander Schwenk ein. „Aber die Arbeitsqualität ist das Entscheidende, und die stimmt.“ Zehn von 33 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in dem Familienunternehmen sind schwerbehindert.

„Unsere Mitarbeiter mit Behinderung sind topmotiviert und zuverlässig“, sagt Schwenk. „Wenn ich die Chance habe, Mitarbeiter mit Behinderung zu gewinnen, greife ich deshalb zu. Dieser Weg ist von uns gewollt.“

Alle profitieren

Manche der Beschäftigten haben erst im Laufe ihres Lebens Rheuma, Rückenleiden oder psychische Erkrankungen bekommen, einer bekam ein neues Hüftgelenk. Auch zwei Fahrer sind betroffen: Sie können nicht mehr schwer heben und schleppen. Deshalb rollen sie die Wäsche in Containern über eine Laderampe vom Laderaum zum Laster. Beides wurde über Zuschüsse vom Integrationsamt finanziert. Ebenso ein Trocken- und Bügelautomat, der die Arbeit

mit den Hemden erleichtert. „Das Tolle ist: Von diesen Hilfestellungen profitieren alle im Betrieb“, sagt Schwenk.

Mit viel persönlichem Einsatz dabei

Um eine dauerhafte Förderung zu erhalten, hat Schwenk mit viel persönlichem Einsatz eine eigene Integrationsabteilung im Betrieb gegründet. Hier arbeiten überdurchschnittlich viele Beschäftigte mit Schwerbehinderung mit nicht-behinderten Kolleginnen und Kollegen in einer eigenen Abteilung.



„Unsere Beschäftigten mit Behinderungen sind topmotiviert und zuverlässig.“

Neben der sozialen Motivation steckt für Schwenk auch eine wirtschaftliche Überlegung hinter seiner Entscheidung: Mit einer solchen Abteilung bekommt die Wäscherei Kreft konstant Personal- und Lohnkostenzuschüsse, wird bei Personalauswahl und Personalfragen vom Integrationsamt beraten und die Mitarbeiter profitieren von arbeitsbegleitender Betreuung.

Weitere Informationen:
www.waescherei-kreft.de



Förderung

Die Wäscherei hat die Rollcontainer, einen Trocken- und Bügelautomaten, der die Arbeit mit den Hemden erleichtert, und eine Laderampe für den Fahrer mit Hilfe von Zuschüssen des Integrationsamtes finanziert. Außerdem erhält die Wäscherei Einstellungsprämien und Lohnzuschüsse für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

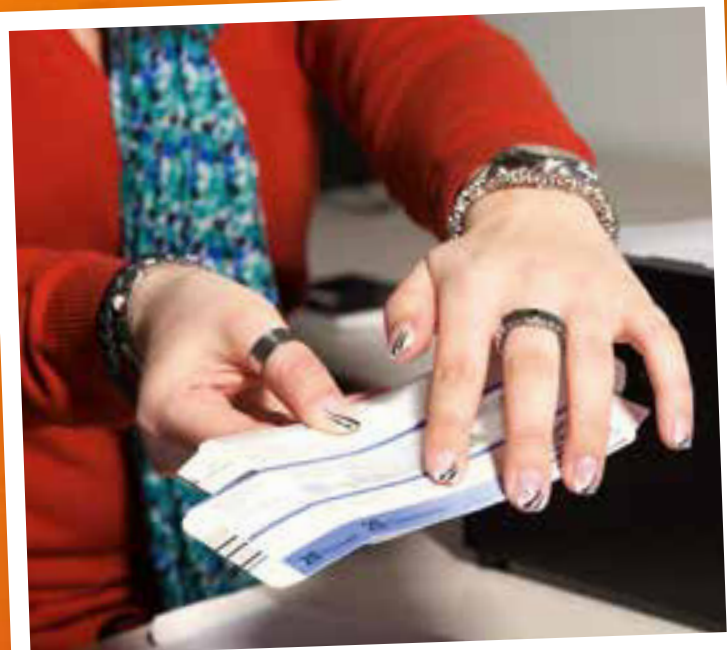


Sabrina-Manuela Keck überprüft die Brailleschrift auf den Medikamentenverpackungen.

Unternehmensprofil
Teva GmbH



Anzahl Beschäftigter: 3.150
Anzahl Beschäftigter mit Behinderungen: k. A.
Branche: Pharma
Rechtsform: GmbH
Umsatz: k. A.



Ist die Schrift auch wirklich gut zu ertasten?

6. Praxisbeispiel

EIN HÄNDCHEN FÜRS DETAIL

Eine sehbehinderte junge Frau prüft die Brailleschrift auf Medikamentenverpackungen

Mit ihren Fingern gleitet Sabrina-Manuela Keck über die Medikamentenverpackung. Ist das „R“ in der Brailleschrift gut zu ertasten? Wurde das „A“ tief genug eingestanzt, damit es jeder gut erfühlen kann? Die 24-Jährige ist seit ihrer Geburt blind. Sie beherrscht die Brailleschrift perfekt, in nur wenigen Sekunden ertastet sie ein Wort. Diese Kenntnisse kann sie im Beruf voll einsetzen: Seit 2006 arbeitet Keck in der Endproduktkontrolle der Teva ratiopharm in Ulm. Auf etwa 100 Faltschachteln überprüft sie täglich die Brailleschrift, deren Buchstaben in ausgestanzten Punktekombinationen dargestellt werden. Wenn die Stanze zu schwach ist oder etwa das Zahlenzeichen auf den Verpackungen fehlt, reklamiert Sabrina-Manuela Keck dies und gibt an den Hersteller einen Fehlerbericht weiter, damit er die Fehler beim nächsten Ausstanzen korrigiert.

Eine einzigartige Stelle

„Frau Keck erleichtert die Qualitätskontrolle ungemein“, sagt die Leiterin der Endproduktkontrolle, Dr. Christine Möller. „Durch ihre Arbeit stellt sie sicher, dass der blinde Anwender die auf den Faltschachteln aufgebraute Brailleschrift auch wirklich lesen kann.“ Seit 2006 ist die Brailleschrift auf

Medikamentenverpackungen Vorschrift. Dafür schuf Teva einen neuen Arbeitsplatz. Vorab ließ sich das Unternehmen vom Technischen Beratungsdienst des Integrationsamtes über die Möglichkeiten beraten, einen Arbeitsplatz behindertengerecht auszustatten. Sabrina-Manuela Keck erhielt einen Computer mit Sprachausgabe, über den sie sich Texte vorlesen lassen kann, eine Computertastatur mit Braillezeile, die Texte auf dem Bildschirm in Blindenschrift ausgibt, und einen Scanner, mit dem sie Verpackungstexte einlesen und mit der Blindenaufschrift vergleichen kann.



„Frau Keck erleichtert die Qualitätskontrolle ungemein – mit ihr sind wir auf der sicheren Seite.“

„Mir war es von Anfang an wichtig, dass ich arbeiten und mir meinen Lebensunterhalt verdienen kann wie alle anderen auch“, sagt Sabrina-Manuela Keck. Direkt nach dem Hauptschulabschluss startete sie beim Pharmahersteller. In den ersten sechs Monaten begleitete sie eine Arbeitsassistentin und half ihr, sich auf dem Werksgelände

und an ihrem neuen Arbeitsplatz zu orientieren. Seitdem arbeitet sie selbstständig. „Meines Wissens ist diese Stelle einzigartig in der Pharmawelt, die meisten Unternehmen lassen maschinell Korrektur lesen“, sagt Christine Möller. „Doch eine maschinelle Korrektur ist auch sehr fehleranfällig. Mit Frau Keck sind wir auf der sicheren Seite.“

Weitere Informationen:
www.ratiopharm.de
www.teva.de



Förderung

Das Integrationsamt bezuschusst die Arbeitsassistentin und finanziert Frau Keck ein Taxi, das sie jeden Morgen von zu Hause abholt und zur Arbeit fährt. Das Integrationsamt und die Agentur für Arbeit finanzierten außerdem einen Computer mit Sprachausgabe, eine Computertastatur mit Braillezeile, einen Scanner und die dafür nötige Software.

ANREGUNGEN FÜR IHREN AKTIONSPLAN

ZIELE:

- ✦ Wir stellen (mehr) Menschen mit Behinderungen ein.
 - ✦ Wir halten unsere Fachkräfte im Unternehmen, auch wenn sie durch Unfall oder Krankheit schwerbehindert werden.
-

MUSTERMASSNAHMEN:

- ✦ Bei freien Stellen prüfen wir, ob diese mit behinderten bzw. schwerbehinderten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern besetzt werden können.
- ✦ Notwendige Anpassungen des Arbeitsplatzes und der Arbeitsabläufe nehmen wir vor.
- ✦ Wir weisen in Stellenausschreibungen darauf hin, dass Bewerbungen von Menschen mit Behinderungen erwünscht sind.
- ✦ Wir bemühen uns um die Integration jeder neuen Kollegin und jedes neuen Kollegen mit Behinderungen, zum Beispiel indem wir eine Coachin oder einen Coach bestimmen, die oder der ihnen in der ersten Zeit zur Seite steht.
- ✦ Wir nehmen die Beratungsleistungen des Integrationsfachdienstes in Anspruch.
- ✦ Wir gestalten Arbeitsplätze und Arbeitsabläufe behindertengerecht um, um Kolleginnen und Kollegen, die durch Krankheit oder Unfall Behinderungen haben, im Unternehmen zu halten.

AZUBIS MIT BEHINDERUNGEN

Warum sollten Sie Jugendliche mit Behinderungen ausbilden? Wie können Sie Azubis mit Behinderungen individuell fördern?

Motiviert und loyal

Suchen Sie Auszubildende und haben Sie Mühe, geeigneten Nachwuchs zu finden? Sie wünschen sich motivierte, junge Kolleginnen und Kollegen, die frischen Wind ins Unternehmen bringen? Dann schauen Sie doch mal über den Tellerrand: Unzählige Jugendliche mit Behinderungen suchen einen Ausbildungsplatz. Diese zeichnen sich oft durch eine überdurchschnittliche Motivation und Loyalität für den Ausbildungsbetrieb aus.

Zahlen, Daten, Fakten

Für viele Betriebe ist es laut Berufsbildungsbericht 2012 zunehmend schwieriger, Auszubildende zu finden: 2011 gab es rein rechnerisch mehr unbesetzte Ausbildungsplätze (29.689) als unversorgte Bewerberinnen und Bewerber (11.550). In vielen Regionen gibt es aufgrund der demografischen Entwicklung nicht mehr genügend qualifizierte Bewerberinnen und Bewerber.

Viele Möglichkeiten individueller Unterstützung

Für Ihre Auszubildenden mit Behinderungen gibt es spezifische Angebote über die normalen Berufsschulen hinaus:

- ✦ Jugendliche mit Behinderungen können Stütz- und Förderunterricht erhalten, beispielsweise zur Aufarbeitung des Unterrichtsstoffs oder zur Vorbereitung auf Prüfungen. Die Kosten der „ausbildungsbegleitenden Hilfen“ (abH) trägt die Arbeitsagentur.
- ✦ Für Auszubildende mit Behinderungen, beispielsweise blinde, gehörlose oder körperbehinderte Jugendliche, gibt es Förderschulen.
- ✦ Bei der Ausgestaltung behinderungsgerechter Ausbildungsplätze beraten und unterstützen die Agenturen für Arbeit.

Zahlen, Daten, Fakten

Jeder vierzehnte Ausbildungsbetrieb – bei größeren Betrieben sogar jeder sechste – fördert nach Angaben des Kompetenzzentrums für Fachkräftesicherung Jugendliche mit Behinderungen durch Nachhilfe oder Stützunterricht. In jedem elften Unternehmen werden Jugendlichen mit Behinderungen zudem berufsvorbereitende Maßnahmen angeboten. Die Maßnahmen werden von der Arbeitsagentur finanziert.

Wie wird die Ausbildung von Menschen mit Behinderungen gefördert?

Ausbildungsvergütung: Wenn Sie Auszubildende mit Behinderungen einstellen, erhalten Sie finanzielle Zuschüsse zur Ausbildungsvergütung, das ist die monatliche Bezahlung der Auszubildenden:

- ✦ Die Zuschüsse betragen bis zu 60 Prozent für behinderte und bis zu 80 Prozent für schwerbehinderte Auszubildende. Sie werden für die gesamte Ausbildungszeit gezahlt. In Ausnahmefällen wird die Ausbildungsvergütung komplett übernommen.
- ✦ Ansprechpartner sind Ihre örtliche Arbeitsagentur, das Jobcenter oder Rehabilitationsträger (zum Beispiel Krankenkasse, gesetzliche Unfall- oder Rentenversicherung).

Ausbildungskosten und -gebühren: Zusätzlich haben Sie als Arbeitgeber auch Anspruch auf Zuschüsse für die Ausbildungskosten, das sind Personalkosten für Ausbilder, Gebühren der Kammern sowie Kosten für Lernmaterial und Berufsbekleidung:

- ✦ Der Zuschuss wird in der Regel als Pauschale von 2.000 Euro pro Ausbildungsjahr gezahlt.
- ✦ Ausbildende Arbeitgeber können zusätzlich eine einmalige Prämie in Höhe von 2.000 Euro pro Ausbildungsplatz für Menschen mit Behinderungen erhalten.
- ✦ Sind Sie Arbeitgeber mit weniger als 20 Beschäftigten und bilden Sie einen besonders betroffenen schwerbehinderten Menschen aus, zum Beispiel weil er außerordentliche Schwierigkeiten hat, einen Ausbildungsplatz zu finden, werden auch die im Rahmen der Ausbildung anfallenden Abschluss-, Eintrags- und Prüfungsgebühren in vollem Umfang bezahlt. Die Höhe der Gebühren variiert, bei Elektroberufen liegt sie zum Beispiel bei 2.600 Euro.
- ✦ Wenden Sie sich einfach an das für Sie zuständige Integrationsamt.

Fazit:

Erschließen Sie sich neue Potenziale und ermöglichen Sie Jugendlichen mit Behinderungen eine Ausbildung in Ihrem Unternehmen. Sie sind besonders motiviert. Für ihre betriebliche Integration gibt es zahlreiche Unterstützungsangebote von den Arbeitsagenturen und Integrationsämtern.



Weiterführende Links**Portal zu Arbeitsleben und Behinderungen**

REHADAT-talentplus ist ein praxisorientiertes Informationsportal mit Fachlexikon und Ansprechpartnern für Arbeitgeber und Menschen mit Behinderungen im Arbeitsleben.

www.talentplus.de

Ausbildungsförderung durch die Arbeitsagenturen

Informationen zu den Leistungen der Agenturen für Arbeit für Arbeitgeber.

www.tinyurl.com/ausbildungsfoerderung

Finanzielle Unterstützung durch die Integrationsämter

Aktuelle Infos zu neuen Prämien und Zuschüssen für Betriebe.

www.integrationsaemter.de/Neue-Praemien-und-Zuschuesse-fuer-Betriebe/232c1585i1p62/index.html

Fördermaßnahmen im Überblick

Infoportal „einfach teilhaben“ mit übersichtlicher Auflistung der Fördermöglichkeiten für Arbeitgeber

www.tinyurl.com/zuschuesse-betriebe

Auszubildende mit Behinderungen gewinnen

Portal der 52 Berufsbildungswerke in Deutschland mit hilfreichen Informationen für Unternehmen und junge Menschen zu Ausbildungs- und Integrationsmöglichkeiten für Beschäftigte mit Behinderungen.

www.bagbbw.de



Janina Baier hat keine Probleme mit der Verständigung: Ein Aufnahmegerät hilft ihr, Gespräche nachzuvollziehen.



Unternehmensprofil
Fraport AG

Anzahl Beschäftigter: 11.209
Anzahl Beschäftigter mit Behinderungen: 900
Branche: Luftverkehr/ Dienstleistungen
Rechtsform: AG
Umsatz: 2.442 Millionen Euro (2012)

7. Praxisbeispiel

VERBORGENE SCHÄTZE HEBEN

Wie sich die Fraport AG auf die Bedürfnisse einer hörbehinderten Mitarbeiterin einstellt

„Natürlich haben diese Auszubildenden besondere Bedürfnisse“, sagt Wolfgang Haas, der Leiter Berufsbildung bei der Fraport AG (Betreibergesellschaft des Frankfurter Flughafens).

„Aber trotz des Aufwandes lohnt sich die Investition, weil sich die jungen Menschen im Anschluss durch eine hohe Betriebstreue auszeichnen.“

Janina Baier beendete im Januar 2012 ihre zweieinhalbjährige Ausbildung zur Luftverkehrskauffrau mit der Note 2,0 und wurde von Fraport in die wirtschaftliche Steuerung übernommen. Das war nicht selbstverständlich: Seit ihrer Geburt hat die 23-Jährige eine Hörbehinderung. Sie versteht nur manche Wörter eines Satzes.

Den roten Faden behalten

Mit Hörgerät hört Janina Baier etwa acht Dezibel lauter und etwas deutlicher, Störgeräusche werden gefiltert. „Für die Kommunikation im Alltag reicht das meist aus“, sagt Janina Baier. „Früher gab es manchmal Verwirrung bei den Kollegen, wenn ich mal nicht antwortete oder reagierte, aber inzwischen wissen alle über meine Behinderung Bescheid.“ Wenn sie gleichzeitig zuhören und mitschreiben muss

oder wenn bei einem Meeting viele Menschen diskutieren und durcheinandersprechen, ist es schwer für sie, den roten Faden zu behalten. Schon im Vorfeld hatte sie deshalb mögliche Probleme mit ihrem Ausbildungsleiter besprochen und ihm geschildert, wo sie im Arbeitsalltag Unterstützung braucht.



„Trotz des Aufwandes lohnt es sich, weil die jungen Menschen sich durch eine hohe Betriebstreue auszeichnen.“

Janina Baier erhielt eine besondere technische Ausstattung für ihren Arbeitsplatz: Diese erleichtert ihr das Verstehen über größere Entfernungen. Beim Telefonieren hilft ihr ein Headset, das den Schall gleichzeitig in beide Ohren trägt. Und dank eines Aufnahmegeräts kann sie Gespräche auch später noch einmal nachvollziehen, beispielsweise wenn sie Protokolle schreibt.

Investition in die Langstrecke

Fraport geht davon aus, dass die Beschäftigten mit Behinderungen länger im Unternehmen bleiben, weil ihre Arbeitsstelle speziell für sie angepasst wurde. Zahlen belegen das: Die durchschnittliche Verweildauer von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bei der Fraport AG ist mit 16,6 Jahren (Stand Dezember 2012) grundsätzlich sehr hoch. Dies ist ein Vorteil für die Fraport AG im Wettbewerb um Fachkräfte. Zudem sieht Haas angesichts der rückläufigen Bewerberzahlen die Auszubildenden mit Behinderungen als „verborgene Schätze, die es zu heben gilt“.

Weitere Informationen:
www.fraport.de/karriere

Förderung



Die Fraport AG bekam einen Zuschuss für die technischen Hilfsmittel (Headset und Aufnahmegerät) durch das Integrationsamt. Mehr Informationen zur finanziellen Förderung durch die Integrationsämter finden Sie hier: www.tinyurl.com/cxblo2h



Belal (Mitte) ist gehörlos. Bei der Arbeit verständigt er sich mit Gesten und kleinen Zetteln.

Unternehmensprofil
C. Ates GmbH



Anzahl Beschäftigter: 7
Anzahl Beschäftigter mit
Behinderungen: 2
Branche: Handwerk
Rechtsform: GmbH
Umsatz: k. A.

8. Praxisbeispiel

MEHR ALS EINE GESTE

Malermeister Cemal Ates bildet einen gehörlosen Auszubildenden aus

„Ein paar Wörter und einfache Sätze kenne ich sogar schon in Gebärdensprache“, lacht Cemal Ates. „Aber mein Wortschatz beschränkt sich eher auf ‚Arbeit‘ oder ‚Bis morgen auf der Baustelle‘. Der Malermeister aus Berlin-Wedding bildet in seinem kleinen Betrieb einen Lehrling mit Behinderung aus: Belal El-Khalidi ist gehörlos. Seine Sprache sind Gesten oder Gebärden. Er malt gerne und liebt es, mit Farben umzugehen. So ist der 21-Jährige durch ein Praktikum in der Malerwerkstatt C. Ates gelandet.

„Belal war von Anfang an sehr engagiert“, lobt Ates. „Er war der interessierteste und geschickteste von allen damaligen Praktikanten, hat immer gleich angepackt und wusste, was als Nächstes zu tun ist. Da haben wir es einfach probiert.“

Schließlich waren auch seine fünf festen Mitarbeiter von Belal begeistert.

Sprache mit Händen und Füßen

Der junge Mann absolviert jetzt schon das zweite Jahr der dreijährigen Ausbildung zum Maler und Lackierer. Wände spachteln, Farben mischen, Türen lackieren, Fassaden streichen: Für all das muss Belal nicht hören und sprechen können. Mit den Kollegen verständigt er sich

per SMS und während der Arbeit schriftlich mit Zetteln. „Aber erklären Sie auf diese Weise mal Fachbegriffe wie Adhäsion“, sagt Ates. „Das übernimmt dann die Gebärdendolmetscherin, die Belal in der Schule begleitet.“ Während seines Praktikums wurde Belal vom Integrationsamt eine Arbeitsassistentin zur Seite gestellt. Auf sie könnte Ates jederzeit zurückgreifen, wenn es mal zu schwierig wurde.



„Belal war von Anfang an sehr engagiert und der Interessierteste und Geschickteste von allen – er hat immer gleich angepackt und wusste, was zu tun ist.“

Der 50-jährige Malermeister gesteht, dass er zu Beginn der Ausbildung unsicher war. Aber er holte sich Rat bei der Handwerkskammer, beispielsweise zu den gesetzlichen Auflagen im Arbeitsschutz. „Denn wenn etwas umfallen sollte, können wir nicht einfach rufen: Pass auf!“ Dann hilft vor allem die Sprache mit Händen und Füßen. Inzwischen hat sich die Kommunikation eingespielt, manchmal reichen schon ein

einfacher Blick und eine Handbewegung, dann versteht man sich sofort.

Weitere Informationen:
www.malerinberlin.de



Förderung

Der Auszubildende Belal El-Khalidi hatte während seines Praktikums eine Arbeitsassistenz, für die das Integrationsamt die Kosten zu 100 Prozent übernahm. Eine Lehrerin und Gebärdendolmetscherin begleitet ihn während der Ausbildung in der Schule. Bei Bedarf finanziert die Agentur für Arbeit der Malerwerkstatt Ates einen Gebärdendolmetscher.

ANREGUNGEN FÜR IHREN AKTIONSPLAN

ZIELE:

- ✦ Wir bilden Jugendliche mit Behinderungen in unserem Unternehmen aus.
 - ✦ Wir arbeiten darauf hin, die Jugendlichen nach ihrer Ausbildung als Fachkräfte in unserem Betrieb zu halten.
-

MUSTERMASSNAHMEN:

- ✦ Wir bieten Jugendlichen mit Behinderungen die Möglichkeit, durch Praktika und Schnupperwochen erste Erfahrungen in der Berufswelt und unserem Unternehmen zu sammeln.
- ✦ Um passende Praktikantinnen und Praktikanten zu finden, arbeiten wir mit der Agentur für Arbeit zusammen und gehen Kooperationen mit Handelskammern, Vereinen und Verbänden oder lokalen Schulen ein.
- ✦ Wir werben in Schulen, Behindertensportverbänden, Vereinen und an anderen Orten, an denen Jugendliche mit Behinderungen sind, für eine Ausbildung in unserem Unternehmen.
- ✦ Wir nutzen die Netzwerke und Kontakte des Integrationsamtes, des Integrationsfachdienstes und der Arbeitsagentur, um gezielt nach Jugendlichen mit Behinderungen für eine Ausbildung zu suchen.
- ✦ Wir lassen unseren Auszubildenden mit Behinderungen alle Hilfsmittel zukommen, die sie benötigen, um ihren Arbeitsalltag zu bewältigen und die optimale Leistung zu bringen – sei es Stützunterricht, die besondere Ausstattung des Arbeitsplatzes oder eine temporäre Arbeitshilfe.
- ✦ Wir geben auch Jugendlichen mit besonderem Förderbedarf, zum Beispiel aufgrund besonders schwerer Behinderungen, die Chance, eine Ausbildung bei uns zu absolvieren.
- ✦ Nach der erfolgreichen Ausbildung übernehmen wir die Jugendlichen mit Behinderungen in ein reguläres Beschäftigungsverhältnis.

DIE BESTEN REKRUTIEREN

Wie gestalten Sie Ihr Recruiting inklusiv? Was müssen Sie im Bewerbungsverfahren mit schwerbehinderten Menschen beachten? Welche besonderen Rechte genießen Beschäftigte mit Behinderungen?

Gezielt Menschen mit Behinderungen einstellen

Für Unternehmen lohnt es sich, ihr Recruiting auf die Gruppe der Menschen mit Behinderungen auszuweiten. So gehen Sie gezielt vor:

- ✦ Sprechen Sie Fachkräfte mit Behinderungen in Stellenausschreibungen direkt an und fordern Sie diese auf, sich bei Ihnen zu bewerben.
- ✦ Nutzen Sie die Beratung und Unterstützung der Integrationsfachdienste. Sie helfen Ihnen dabei, potenzielle und geeignete Bewerberinnen und Bewerber mit Behinderungen zu finden.
- ✦ Bieten Sie Jugendlichen mit Behinderungen Praktika oder Praxisphasen in Ihrem Unternehmen an. Auf diese Weise lernen Sie die Bewerberinnen und Bewerber kennen und finden heraus, wer für die Stelle geeignet ist. Um passende Praktikanten zu finden, können Sie mit lokalen Verbänden, Vereinen oder Schulen Kooperationen eingehen.

Achten Sie bei allen Recruitingmaßnahmen auf die Zugänglichkeit Ihrer Angebote. Informationen über Ausbildungs- und Beschäftigungsmöglichkeiten in Ihrem Unternehmen sollten nicht nur barrierefrei verfügbar sein, zum Beispiel im Internet, sondern auch dort kommuniziert werden, wo Menschen mit Behinderungen sind: in Schulen, Behindertensportvereinen und so weiter.

Inklusive Bewerbungsverfahren

Im Bewerbungsverfahren sollten Sie folgende Aspekte im Blick haben:

- ✦ Sie dürfen Ihre Bewerberinnen und Bewerber im Vorstellungsgespräch nicht nach einer Schwerbehinderung fragen. Aber Sie können sich nach dem individuellen Unterstützungsbedarf erkundigen.
- ✦ Gesundheitliche Einschränkungen sollten Sie nur erfragen, wenn die Stelle schwere körperliche Arbeit erfordert oder hohe Anforderungen an die Konzentrations- oder Sehfähigkeit stellt.
- ✦ Gibt es eine Schwerbehindertenvertretung, muss diese ins Bewerbungsverfahren einbezogen werden. Dazu gehören die Einsicht in Bewerbungsunterlagen und die Teilnahme an Vorstellungsgesprächen.



MUSTER-TEXTBAUSTEINE FÜR IHRE STELLENAUSSCHREIBUNGEN

Textbaustein als Ergänzung zum Unternehmensprofil

Das Unternehmen:

Mit unserem unternehmenseigenen Aktionsplan fördern wir die Beschäftigung und Weiterentwicklung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Behinderungen. Persönliche Einschränkungen spielen für uns keine Rolle. Für uns zählen Ihr Potenzial, Ihre Motivation und Ihre Erfahrung. Wir begrüßen daher Bewerbungen von Menschen mit Behinderungen oder chronischen Erkrankungen.

Textbaustein als Ergänzung zur Profilbeschreibung

Ihr Profil:

Ihr persönliches Handicap ist für Sie keine unüberbrückbare Barriere. Sie arbeiten gern im Team, Sie stellen sich neuen Herausforderungen und wollen in anspruchsvollen Projekten zeigen, was in Ihnen steckt.

Textbaustein für den Abbinder Ihrer Stellenanzeige

(Schwer-)behinderte Bewerberinnen und Bewerber werden bei gleicher Eignung bevorzugt berücksichtigt.

Senden Sie uns Ihre Bewerbung mit Angaben zu Ihren Behinderungen oder zu den angemessenen Vorkehrungen, die Sie für das Bewerbungsgespräch benötigen (z. B. Gebärdensprachdolmetscher).

Besondere Rechte von schwerbehinderten Menschen

Für schwerbehinderte Beschäftigte gilt ein besonderer Kündigungsschutz – allerdings erst ab dem siebten Monat. Sie haben also bei Neueinstellungen ausreichend Zeit zu testen, ob Ihre neue Mitarbeiterin oder Ihr neuer Mitarbeiter in Ihr Unternehmen passt und für die Aufgabe geeignet ist. Denn während der sechsmonatigen Probezeit gilt der besondere Kündigungsschutz nicht und Sie können das Arbeitsverhältnis wie jedes andere kündigen.

Nach der Probezeit muss das Integrationsamt einer Kündigung zustimmen. Dadurch soll sichergestellt werden, dass alle Möglichkeiten der Unterstützung ausgelotet werden, um den Arbeitsplatz zu sichern. Eventuell kann der Beschäftigte mit Hilfsmitteln, die das Integrationsamt finanziert, wieder die volle Leistung bringen?

Der besondere Kündigungsschutz gilt unabhängig von der Größe für alle Unternehmen. Ziel ist immer eine gütliche Einigung. Kleine Unternehmen sollen nicht über Gebühr belastet werden. Wenn der Arbeitsplatz aus betriebsbedingten Gründen wegfällt, muss das Integrationsamt im Allgemeinen die Zustimmung erteilen.

Wenn Sie sich im Vorfeld nicht sicher sind: Die Eignung einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters können Sie durch ein vorgeschaltetes Praktikum oder ein befristetes Beschäftigungsverhältnis prüfen. Wie Sie hier am besten vorgehen, sagt Ihnen das Integrationsamt.



Weiterführende Links

Rekrutierung von Menschen mit Behinderungen

Broschüre des Bundeswirtschaftsministeriums mit Handlungsempfehlungen für Unternehmen, wie sie Menschen mit Behinderungen rekrutieren und erfolgreich einsetzen.

www.tinyurl.com/bmwi-rekrutierung

Fazit:

Menschen mit Behinderungen sind ein großes Fachkräftepotenzial. Sprechen Sie sie gezielt an. Die Integrationsfachdienste helfen bei der Vermittlung von Fachkräften mit Behinderungen.



Ihnen entgeht nichts: Die Beschäftigten bei auticon finden den kleinsten Fehler.

Unternehmensprofil
auticon GmbH

Anzahl Beschäftigter: 18
Anzahl Beschäftigter mit
Behinderungen: 12
Branche: IT
Rechtsform: GmbH
Umsatz: 60.000 Euro (2012)

9. Praxisbeispiel

GEBORENE EXPERTEN

Angestellte mit Autismus machen den Erfolg der Berliner Software-Firma auticon aus

Beschäftigte, die jeden Fehler finden, immer auf Top-Qualität achten und Schwächen im Projekt einfach nicht dulden können: Welcher Chef träumt nicht davon? Dirk Müller-Remus, Geschäftsführer der Firma auticon, muss nicht träumen – er hat genau solche Mitarbeiter gefunden. Das Besondere: Seine Angestellten sind Autisten. Sie haben das so genannte Asperger-Syndrom. „Die meisten Menschen mit Asperger-Syndrom haben ein Faible für Qualitätssicherung“, so Müller-Remus. „Ihnen entgehen einfach keine Fehler. Wir haben Rucksäcke mit unserem Firmenlogo besticken lassen, um sie unseren Mitarbeitern zu schenken. Anstatt sich zu bedanken, haben sie uns direkt auf einen Webfehler aufmerksam gemacht, der uns selbst nie aufgefallen wäre.“ Was bei anderen vielleicht als fehlendes Einfühlungsvermögen gelten würde, macht für Dirk Müller-Remus die Kernkompetenz seiner Mitarbeiter aus. Schließlich gehört es zu den Aufgaben eines Software-Testers, Fehler zu entdecken oder auf Schwächen in der Handhabung eines Produkts hinzuweisen. Hohes analytisches und logisches Denkvermögen, eine sehr gute Konzentrationsgabe – genau das bringen seine Angestellten mit.

Exzellente Bewerber

auticon fordert immer wieder über die eigene Website zur Bewerbung auf. Grundsätzlich kann jeder Bewerber an dem mehrstufigen Auswahlverfahren teilnehmen – einzige Voraussetzung: Die Diagnose Autismus muss vorliegen. Aber natürlich kennt sich nicht jeder Mensch mit Asperger-Syndrom mit Computertechnik aus oder hat ein Faible für Mathematik, Logik und Informatik. Um genau die zu finden, die zum Unternehmen passen, hat sich auticon daher einen besonderen Partner im Bereich Emotionsforschung gesucht – das Exzellenzcluster Languages of Emotion an der Freien Universität Berlin. Gemeinsam mit den wissenschaftlichen Mitarbeitenden der Universität führt auticon das Bewerbungsverfahren durch. Bei einem eintägigen fachlichen Eignungstest analysieren die Wissenschaftler das logisch-analytische Denkvermögen der autistischen Bewerberinnen und Bewerber. Gleichzeitig gewinnen sie dabei auch Ergebnisse für ihre eigene Forschung.

Jobcoaches helfen bei der Kommunikation

Und weil man bei auticon weiß, dass Menschen mit dieser speziellen Begabung nicht unbedingt Kommunikationsprofis und auch nicht die geborenen Teamplayer sind, stehen den Mitarbeitern festangestellte Jobcoaches zur Seite, die beim Kontakt mit Kunden und Kollegen einspringen. Die Positionen der Jobcoaches sind in der Budgetplanung fest eingeplant. Müller-Remus: „So können wir Missverständnisse vermeiden und unsere Mitarbeiter sind nicht dem Stress ausgesetzt, ihre Arbeit nach außen repräsentieren zu müssen.“

Weitere Informationen:
www.auticon.de

Förderung



Der Social Venture Fund, eine Gesellschaft mit Sitz in München, verfolgt einen erfolgsorientierten Investmentansatz in Sozialunternehmen und gewährte auticon ein Darlehen in Höhe von 500.000 Euro.
www.socialventurefund.com



Zeit zum Lachen: Katja Häfke bringt gute Stimmung.



**FSE-Pflegeeinrichtung
Treptow-Johannisthal gGmbH**

**Anzahl Beschäftigter: 63
Anzahl Beschäftigter mit
Behinderungen: 9
Branche: Pflege
Rechtsform: gGmbH
Umsatz: k. A.**



Zeit zu zweit: Die Bewohner freuen sich über die gemeinsame Freizeit.

10. Praxisbeispiel

DIE SCHÖNEN SEITEN IM ALLTAG

Wie Katja Häfke das Leben von älteren Menschen in einem Berliner Pflegeheim verbessert

Wenn in Berlin-Treptow die Sonne scheint, möchten viele Bewohnerinnen und Bewohner der FSE-Pflegeeinrichtung nur eins: raus in den Garten. Doch im stressigen Pflegealltag bleibt den Angestellten selten Zeit für Spaziergänge. Zum Glück gibt es die 24-jährige Katja Häfke: Sie hat Zeit zum ausgiebigen Plaudern und zum Spazierengehen. Das Besondere: Katja Häfke hat seit ihrer Geburt eine geistige Behinderung. Sie arbeitete darum zunächst dort, wo viele Menschen mit Behinderungen arbeiten: in einer Werkstatt für behinderte Menschen. Nach einem zweijährigen Praktikum in der Pflegeeinrichtung wurde sie von der FSE Förderung Sozialer Einrichtungen gGmbH in ein reguläres Arbeitsverhältnis übernommen. Ihr Job seither: alten Menschen in einer Pflegeeinrichtung den Alltag zu verschönern.

Mehr Zeit für Senioren

Menschen mit einer geistigen Behinderung, die selbst als hilfsbedürftig gelten, arbeiten immer häufiger als so genannte Alltagshelferinnen und -helfer, vor allem in Altenpflegeeinrichtungen. In etlichen deutschen Städten, darunter Berlin, Karlsruhe, Stuttgart, Nürnberg, Braunschweig und Bremerhaven, sind sie bereits im Einsatz.

Oft funktioniert das so: Junge Menschen, die in Werkstätten für behinderte Menschen arbeiten, können in Form von so genannten ausgelagerten Werkstattarbeitsplätzen eine Beschäftigung als Alltagshelferinnen und -helfer in Pflege- und Alteinrichtungen aufnehmen – zunächst einmal auf Probe. Anfangs werden sie von einem Jobcoach begleitet, den die Werkstätten bereitstellen.



„Die Alltagshelferinnen und -helfer sind enorm wichtig für das Wohlbefinden der Senioren.“

Wenn klar ist, dass es funktioniert, so wie bei Katja Häfke, können die Alltagshelferinnen und -helfer in ein reguläres Beschäftigungsverhältnis wechseln. Natürlich müssen dazu die individuellen Voraussetzungen stimmen: Die Menschen müssen mit dem Sterben und Tod umgehen können, sie müssen teamfähig, flexibel und verlässlich sein.

Mit Alltagshelfern geht es besser

Das Kooperationsprojekt „Perspektivenwechsel“ der Stiftung Zentrum für Qualität in der Pflege (ZQP) und der Bundesvereinigung Lebenshilfe e.V. hat diese Arbeitsverhältnisse untersucht, um festzustellen, ob sich die Qualität der Pflege durch diesen Einsatz verbessert. Dazu wurden 29 Einrichtungen befragt, in denen insgesamt 56 Alltagshelfer im Einsatz sind. Und in der Tat: Die Studie zeigt, dass der Plan aufgeht, wie Dr. Ralf Suhr, Vorstandsvorsitzender der Stiftung ZQP, erklärt: „Es geht hier nicht um die klassischen Aufgaben der Pflege, die dem ausgebildeten Fachpersonal vorbehalten bleiben. Die Tätigkeiten der Alltagshelferinnen und -helfer sind einfach für das Wohlbefinden der Senioren enorm wichtig.“

Weitere Informationen:
www.tinyurl.com/berlin-treptow

Mehr zum Projekt
„Perspektivenwechsel“:
www.tinyurl.com/Leitfaden-Lebenshilfe

www.zqp.de

Experteninterview mit Jasmin Baasch

„WIR UNTERSTÜTZEN ARBEITGEBER DURCH EINE PERSÖNLICHE BERATUNG VOR ORT“



Jasmin Baasch

Jasmin Baasch arbeitet im Arbeitgeber-Service der Agentur für Arbeit Hamm. Die 26-jährige Rehabilitations- und Schwerbehinderten-spezialistin berät Arbeitgeber über Fördermöglichkeiten bei der Einstellung schwerbehinderter und ihnen gleichgestellter Menschen sowie Rehabilitanden und beim Erhalt von deren Arbeitsplätzen.

Sie helfen Arbeitgebern, Rehabilitanden, schwerbehinderte und ihnen gleichgestellte Menschen einzustellen.

Ja, wir unterstützen Arbeitgeber durch eine persönliche Beratung, auch vor Ort. Wir helfen bei der Suche nach Personal, treffen eine Vorauswahl für die Arbeitgeber, führen Gespräche mit potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern und nehmen an Vorstellungsgesprächen teil. Und wir zeigen Arbeitgebern Unterstützungsmöglichkeiten auf, die bei der Einstellung und bei dem Erhalt von Arbeitsplätzen möglich sind. Besonders wichtig ist uns der intensive Austausch, damit wir einen fachlich und gesundheitlich passenden Arbeitsplatz für die jeweilige Bewerberin und den jeweiligen Bewerber finden. Außerdem bauen wir Vorurteile ab – zum Beispiel beim Thema besonderer Kündigungsschutz.

Warum ist der besondere Kündigungsschutz ein Problem?

Das ist er natürlich nicht – aber viele Unternehmen fürchten, dass sie bei der Einstellung von Beschäftigten mit Behinderungen zu hohe Risiken eingehen, weil man ihnen angeblich im Grunde nie kündigen kann. Fakt ist nur, dass Arbeitgeber, wenn sie Menschen mit einer Schwerbehinderung kündigen, die Zustimmung des Integrations-

amtes benötigen. Das Integrationsamt prüft, ob das Unternehmen den Mitarbeiter mit einer Unterstützung betriebswirtschaftlich sinnvoll weiterbeschäftigen kann.

Welche Unterstützung bekommen Arbeitgeber seitens der Bundesagentur für Arbeit?

Es gibt verschiedene Möglichkeiten. Da ist zunächst der Eingliederungszuschuss. Das ist ein Zuschuss zum Arbeitsentgelt, der sich in Höhe und Dauer nach den gesundheitlichen und fachlichen Einschränkungen der Bewerber richtet. Dann gibt es den Ausbildungszuschuss für schwerbehinderte Menschen und Rehabilitanden. Die Agentur für Arbeit kann für die betriebliche Aus- oder Weiterbildung einen Zuschuss zur Ausbildungsvergütung gewähren. Zudem haben wir die Möglichkeit der Probebeschäftigung: Angenommen, eine Bewerberin oder ein Bewerber mit Hörbehinderung stellt sich in einem Unternehmen vor und man ist sich unsicher, ob das funktioniert. Mittels Probebeschäftigung kann der Arbeitgeber bis zu drei Monate ausprobieren, ob eine Beschäftigung möglich ist. Die für das befristete Probebeschäftigungsverhältnis entstandenen Gehaltszahlungen erstatten wir zu 100 Prozent.

Nicht selten ist eine behinderungsgerechte Ausgestaltung von Ausbildungs- oder Arbeitsplätzen erforderlich. Wie unterstützen Sie Arbeitgeber hier?

In jeder Arbeitsagentur gibt es einen technischen Berater, der bei Bedarf direkt ins Unternehmen kommt und mit den dortigen Verantwortlichen praxisnahe Lösungen erarbeitet. Dies können durchaus auch Umbauten sein, wie zum Beispiel Rampen, Fahrstühle oder behindertengerechte Toiletten. Dabei werden gleich auch die finanziellen Fragen geklärt.

Weitere Informationen:
www.tinyurl.com/Arbeitgeber-Service



Begriffe und Definitionen: Zuständigkeiten

Arbeitsagentur: Wenn bei einem Kunden Rehabilitationsbedarf festgestellt wird und er unter 15 Jahre sozialversicherungspflichtig beschäftigt war, ist in der Regel die Arbeitsagentur zuständig.

Deutsche Rentenversicherung: Wenn ein sozialversicherungspflichtiges Beschäftigungsverhältnis von über 15 Jahren vorliegt, ist in der Regel die Deutsche Rentenversicherung zuständig.

Unfallversicherung: Wenn die Behinderung aufgrund eines Arbeitsunfalls eintritt, ist in der Regel die Unfallversicherung zuständig.

Besondere Bildungseinrichtungen, zum Beispiel Berufsförderungswerke: Wenn ein Rehabilitand aufgrund einer Behinderung eine leidensgerechte Ausbildung oder Umschulung absolvieren möchte und besondere Hilfen benötigt, wie zum Beispiel sozialpädagogische, psychologische oder ärztliche Begleitung durch entsprechende Dienste vor Ort, arbeitet die Arbeitsagentur zum Beispiel mit den Berufsförderungswerken zusammen.

ANREGUNGEN FÜR IHREN AKTIONSPLAN

ZIELE:

- ✦ Wir richten unsere Personalgewinnung auch auf Menschen mit Behinderungen aus.
-

MUSTERMASSNAHMEN:

- ✦ Wir fordern Menschen mit Behinderungen auf, sich bei uns zu bewerben.
- ✦ Wir gestalten unsere Stellenausschreibungen barrierefrei.
- ✦ Wir gehen neue Rekrutierungswege, indem wir barrierefreie Online-Anzeigen schalten oder die Vermittlung der Integrationsfachdienste in Anspruch nehmen.
- ✦ Bei der Planung der Vorstellungsgespräche berücksichtigen wir die individuellen Voraussetzungen der schwerbehinderten Bewerberin oder des schwerbehinderten Bewerbers: zum Beispiel ob ein barrierefreier Zugang für Rollstuhlfahrer oder Hilfestellungen für die Kommunikation durch Gebärdensprachdolmetscher nötig sind, und beantragen gegebenenfalls bei den Integrationsfachdiensten entsprechende Unterstützungsmöglichkeiten.

KARRIERE MIT HANDICAP

Wie können Menschen mit Behinderungen bei Ihnen Karriere machen? Wie sollte die Weiterbildung für behinderte Beschäftigte ausgestaltet sein?

Inklusive Karrieren ermöglichen

- ✦ Ermuntern Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Behinderungen, sich auf Leitungspositionen in Ihrem Unternehmen zu bewerben.
- ✦ Bieten Sie Ihren Beschäftigten mit Behinderungen regelmäßige Weiterbildungen an. Ermöglichen Sie vor allem, Techniken zu erlernen, mit denen sie ihre Unabhängigkeit stärken können.
- ✦ Ermöglichen Sie Mitarbeitern mit Behinderungen horizontale Karrieren oder Fachkarrieren anstatt der klassischen Managementkarriere mit Personalverantwortung. So kann zum Beispiel ein Entwicklungsingenieur zum Vertriebsingenieur werden und später ins Consulting wechseln. Die Fachkarriere eignet sich besonders für kleine und mittelständische Unternehmen, wo Aufstiegschancen begrenzt sind.

Weiterbildungsangebote schaffen

- ✦ Achten Sie bei der Auswahl von Seminaren und Dozenten auf eine inklusive Ausgestaltung.
- ✦ Ermöglichen Sie Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Behinderungen Weiterbildungen abseits der rein fachlichen Qualifikationen wie zum Beispiel Selbststärkungs- und Führungskräftetrainings.

Fazit:

Fördern Sie Ihre Beschäftigten mit Behinderungen und geben Sie ihnen betriebliche Aufstiegschancen, auch durch horizontale Karrieren. Die Teilnahme an regelmäßigen Weiterbildungen fördert zudem ihre Motivation und Leistungsfähigkeit.



Üben für den Ernstfall: In der Lernstatt Dingolfing erhalten hörbehinderte Beschäftigte eine praktische Einführung.

**Unternehmensprofil
BMW AG**



Anzahl Beschäftigter: 66.246
(in Deutschland)
Anteil Beschäftigter mit
Behinderungen: 6% (in Deutschland)
Branche: Automobil
Rechtsform: AG
Umsatz: 76,8 Milliarden Euro (2012)



An der Lernstatt nehmen 53 hörbehinderte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter teil.

11. Praxisbeispiel

IMMER AUF DEM LAUFENDEN

Bei BMW bleiben hörbehinderte Beschäftigte dank der Gehörlosen-Lernstatt auf dem neuesten Stand

Welche neuen Technologien hat BMW eingeführt? Wie bringe ich mich bei einem Brandfall in Sicherheit? Für die 53 hörbehinderten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei BMW in Dingolfing gibt darauf die Gehörlosen-Lernstatt Antworten. Die Mitarbeiter nehmen regelmäßig an den zweistündigen Informations- und Kommunikationsforen teil, fünf- bis sechsmal im Jahr. Ob Karosseriebau, Montage, Lackiererei oder Sitzfertigung – gehörlose Beschäftigte arbeiten bei BMW in allen Fertigungsbereichen optimal mit.

Arbeitsbedingungen optimieren

„Wir integrieren Gehörlose voll in unsere Fertigungsprozesse“, erläutert die Leiterin Personalwesen in Dingolfing, Cornelia M. Braun.

„Dies stellt an die Kommunikationsfähigkeit aller besondere Herausforderungen.“ Ein kurzer Zuruf, eine Unterweisung von Vorarbeitern und Meistern zum Schichtbeginn, Gruppengespräche in der Produktion: Dies alles wird überwiegend über das gesprochene Wort vermittelt. „Wir möchten deshalb mit unserer Lernstatt den besonderen Bedürfnissen unserer gehörlosen Mitarbeitenden gerecht werden und auch ihre Führungs-

kräfte unterstützen“, erklärt die Schwerbehindertenbeauftragte am Standort Dingolfing und Leiterin der Lernstatt, Christiane Graßl.

Gute Leistungen erzielen

Eine Gebärdendolmetscherin, die mit an Bord ist, erleichtert den Teilnehmenden, sich über betriebliche Themen zu informieren, neue Fachkenntnisse und Fähigkeiten zu erlangen und Fragen an Fach- und Führungskräfte zu stellen. „Unser Angebot ist freiwillig, wird aber richtig gut angenommen“, bestätigt Graßl.



„Unser Angebot ist freiwillig und wird richtig gut angenommen.“

Als besonderen Aufwand sieht die Personalleiterin Cornelia M. Braun die Lernstatt, eine Wortschöpfung aus „lernen“ und „Werkstatt“, nicht. „Wir möchten alle unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angemessen führen und sie dabei unterstützen, optimale Leistung zu erbringen, und erfolgreich zu sein, ob gehörlos oder nicht“, so Braun.

Weitere Informationen:
www.tinyurl.com/bmw-karriere



Förderung

Das Integrationsamt trägt die Kosten für den Einsatz der Gebärdendolmetscherin in der Lernstatt von BMW. Regelungen zur Kostenübernahme für Gebärdensprachdolmetschen sind unter anderem in verschiedenen Büchern des Sozialgesetzbuches enthalten.

Weitere Informationen zu den Fördermöglichkeiten des Integrationsamts unter:
www.tinyurl.com/dolmetscher



Dr. Jörg Semler hat sich auf das Thema Glasknochen spezialisiert.

Unternehmensprofil
Uniklinik Köln



Anzahl Beschäftigter: 8.700
Anzahl Beschäftigter mit
Behinderungen: 295
Branche: Gesundheitswesen
Rechtsform: Anstalt des
öffentlichen Rechts
Umsatz: 584 Millionen Euro (2011)

12. Praxisbeispiel

BEGEGNUNG AUF AUGENHÖHE

Kinderarzt Dr. Jörg Semler arbeitet an der Uniklinik Köln

Auf dem Weg zu Dr. Jörg Semler begegnen einem viele kleine Menschen. Ungeduldig warten sie mit ihren Eltern darauf, dass sie in der Kinderambulanz der Uniklinik Köln an die Reihe kommen. Dr. Jörg Semler ist Kinderarzt an der Kinderklinik. Weil er von Geburt an die Glasknochenkrankheit hat, ist er mit knapp 1,40 Meter nicht viel größer als die meisten seiner Patienten. „Medizin studieren wollte ich schon früh. Dass die Kinderheilkunde ein gutes Fachgebiet für mich ist, stellte sich mit der Zeit heraus. Heute weiß ich, die Kinder tun sich leichter, Vertrauen zu mir aufzubauen, da ich auf Augenhöhe mit ihnen bin“, sagt Semler.

Ein ganz normaler Arbeitstag

Für den 38-Jährigen beginnt ein ganz normaler Arbeitstag an der Uniklinik. „In meine Sprechstunde für Knochenerkrankungen kommen heute fünf Kinder mit ihren Eltern, außerdem zwei Infusionspatienten in die Tagesambulanz. Dann muss noch ein Vortrag für einen Kongress fertig werden“, sagt Semler. An der Uniklinik sieht jeder Tag anders aus. Wie seine Kolleginnen und Kollegen muss Semler sich zwischen Ambulanz,

Station, Forschung und Lehrbetrieb aufteilen: Er hält Vorlesungen, jeden Tag betreut er Patienten in der Ambulanz, er springt bei Notfällen ein, am Wochenende fährt er zu Kongressen und nebenbei engagiert er sich in einer Selbsthilfegruppe der Deutschen Gesellschaft für Osteogenesis imperfecta (Glasknochen).

Führend in der Behandlung von Glasknochen

Seit 2004 arbeitet Semler an der Uniklinik am Ausbau der Spezialambulanz für Knochenerkrankungen mit dem Schwerpunkt Glasknochenkrankheit – seit zwei Jahren können auch erwachsene Patienten in seine Sprechstunde kommen. Mittlerweile ist der Bereich für Pädiatrische Osteologie in Köln führend in der Behandlung von Glasknochen in Deutschland. Mit seinen Kolleginnen und Kollegen forscht Semler an einer besseren medikamentösen Behandlung. „Meine Doktorarbeit habe ich bei dem Arzt geschrieben, der mich in der Kindheit nach ungefähr 30 Knochenbrüchen immer wieder motiviert hat, das Gehen neu zu erlernen“, erzählt Dr. Semler, der in Stuttgart aufwuchs und in Köln

und Freiburg studierte. Mit der Pubertät hörten bei ihm die Knochenbrüche auf. „Natürlich will ich mich nicht unbedingt in eine Schlägerei verwickeln lassen, aber eigentlich ist die Krankheit für mich kaum mit Einschränkungen verbunden.“

Offen miteinander sprechen

An der Kinderklinik hat Semler keine Probleme, von Eltern und Kindern akzeptiert zu werden. „Mit jedem Handicap sollte man sich ganz genau überlegen, in welchem Bereich es eine Rolle spielt. Ich eigne mich sicher nicht als Orthopäde oder Unfallchirurg“, sagt Semler. Jeder Bewerberin und jedem Bewerber mit Handicap rät er, eventuelle Auswirkungen auf die Tätigkeit bei einem Vorstellungsgespräch ganz offen anzusprechen. Auf seine Tätigkeit im Alltagsbetrieb an der Kinderklinik habe sein Handicap aber kaum Auswirkungen:

„Das Einzige, was für mich angepasst werden muss, sind meine weißen Kittel.“

Weitere Informationen:
www.tinyurl.com/uk-koeln

ANREGUNGEN FÜR IHREN AKTIONSPLAN

ZIELE:

- ✦ Wir fördern und fordern den Aufstieg von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Behinderungen.
 - ✦ Wir bieten unseren Beschäftigten mit Behinderungen barrierefreie Weiterbildungen.
-

MUSTERMASSNAHMEN:

- ✦ Wir stellen sicher, dass alle unsere Weiterbildungsangebote barrierefrei sind.
- ✦ Wir ermuntern Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Behinderungen, sich auf Führungspositionen zu bewerben.
- ✦ Wir passen die Arbeitsplätze und die Arbeitsorganisation an die Bedürfnisse von Führungskräften mit Behinderungen mit allen notwendigen Maßnahmen zur Barrierefreiheit an.
- ✦ Wir bieten Beschäftigten mit Behinderungen alternative Karrierechancen, zum Beispiel durch Fachkarrieren ohne Führungsverantwortung.

WIEDEREINGLIEDERUNG UND GESUNDHEITLICHE PRÄVENTION

Was ist berufliche Wiedereingliederung? Was umfasst die berufliche Wiedereingliederung?

Nach der Krankheit zurück in den Job

Mitarbeitern nach längerer Krankheit die Rückkehr in den Job zu ermöglichen – das ist das Ziel der beruflichen Wiedereingliederung. Seit 2004 sind Unternehmen gesetzlich verpflichtet, ein so genanntes Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) einzurichten:

Nach sechs Wochen Krankheit – am Stück oder im Verlauf von zwölf Monaten – muss den Beschäftigten ein Betriebliches Eingliederungsmanagement angeboten werden. Auf diese Weise sollen weitere Arbeitsunfähigkeit und Fehlzeiten vermieden sowie Möglichkeiten gefunden werden, die – gegebenenfalls veränderten – Fähigkeiten der Arbeitnehmerin oder des Arbeitnehmers optimal zu nutzen. Vorausgesetzt, die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter stimmt zu, wird gemeinsam mit Personal- bzw. Betriebsrat und der Schwerbehindertenvertretung sowie bei Bedarf auch mit dem Integrationsamt oder dem Rehabilitationsträger nach Lösungen gesucht.

Das Betriebliche Eingliederungsmanagement gibt den Unternehmen eine feste Struktur im Umgang mit längerer Krankheit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und unter bestimmten Voraussetzungen Unterstützung: Arbeitgeber, die ein Betriebliches Eingliederungsmanagement einführen, können durch Prämien oder einen Bonus von den Rehabilitationsträgern und den Integrationsämtern gefördert werden.

Berufliche Eingliederung nach Maß

✦ **Hilfsmittel:** Wenn eine Arbeitnehmerin oder ein Arbeitnehmer grundsätzlich wieder arbeitsfähig ist, aber unter Beeinträchtigungen aufgrund von Unfall oder Krankheit leidet, können Hilfen wie ein besonders großer Bildschirm für eine sehbehinderte Mitarbeiterin oder ein spezieller Bürostuhl für einen Mitarbeiter mit Bandscheibenvorfall den Arbeitsalltag erleichtern.

✦ **Weiterbildung:** Ist die Arbeit im Ausbildungsberuf krankheitsbedingt nicht mehr möglich, kann es dazu kommen, dass im BEM-Verfahren keine Möglichkeit zu einer angemessenen Weiterbeschäftigung im Betrieb gefunden wird. Das BEM bietet dann auch den Raum, die Rahmenbedingungen etwa für eine Umschulung oder einen Übergang in die Berentung zu finden.

✦ **Schrittweise Rückkehr:** Möglich ist, dass die Rückkehrerin oder der Rückkehrer anfangs nur stundenweise arbeitet und dann nach und nach – in der Regel nach sechs Wochen – wieder zur vollen Arbeitszeit zurückkehrt. Die Rückkehr einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters an ihren oder seinen Arbeitsplatz kann zum Beispiel durch einen speziell ausgebildeten „Disability-Manager“ unterstützt werden.

Fazit:

Spezielle Programme zur Wiedereingliederung helfen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern, Schritt für Schritt wieder im Berufsleben Fuß zu fassen – gerade auch für Menschen mit Behinderungen.



Begriffe und Definitionen

Betriebliches Eingliederungsmanagement

Die rechtlichen Vorgaben zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM) finden sich in § 84 des Neunten Sozialgesetzbuches. Das BEM soll klären, „wie die Arbeitsunfähigkeit möglichst überwunden (...) und mit welchen Leistungen oder Hilfen erneuter Arbeitsunfähigkeit vorgebeugt und der Arbeitsplatz erhalten werden kann“. Bei der Wiedereingliederung von schwerbehinderten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern muss dabei auch die Schwerbehindertenvertretung hinzugezogen werden.

Disability-Manager

Die Disability-Managerin oder der Disability-Manager steht im Kontakt zu Versicherungsträgern, Ärzten, Vorgesetzten, Personal- bzw. Betriebsräten und der Schwerbehindertenvertretung. Sie helfen bei der Auswahl der passenden Reha-Maßnahmen und sorgen bei Bedarf dafür, dass Arbeitsplätze umgestaltet werden. Das Zertifikat „Certified Disability Management Professional“ (CDMP) der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV) kann nach einer entsprechenden Ausbildung erworben werden.



Weiterführende Links

Beratung und Information zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement

Die Servicestelle für Arbeitgeber der Deutschen Rentenversicherung zu Themen der beruflichen und medizinischen Rehabilitation und zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement.
www.tinyurl.com/bem-rentenversicherung

Leitfaden der Deutschen Rentenversicherung

Leitfaden der Deutschen Rentenversicherung mit Handlungsempfehlungen zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement (PDF).
www.tinyurl.com/leitfaden-bem

Schritt für Schritt zurück in den Job

Broschüre des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales mit Handlungsempfehlungen für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die länger erkrankt sind.
www.tinyurl.com/bmas-empfehlungen

Präventionsportal

Portal des Hessischen Arbeitsministeriums mit Hintergrundinformationen, Praxisbeispielen und Anleitung zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement für Angestellte und Führungskräfte.
www.betriebliche-eingliederung.de

Prävention und Erhaltung der Arbeitsfähigkeit

Umfassende Informationen zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement beim Landschaftsverband Rheinland mit Download-Materialien.
www.tinyurl.com/bem-lvr



Förderung von Arbeitsplatzhalt

Betriebliches Eingliederungsmanagement: Ist eine oder einer Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter innerhalb von zwölf Monaten länger als sechs Wochen arbeitsunfähig, sind Sie als Arbeitgeber gesetzlich verpflichtet, ein so genanntes Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) anzubieten. Im Rahmen des BEM werden Möglichkeiten gesucht, wie die Arbeitsunfähigkeit überwunden werden kann und mit welchen Leistungen oder Hilfen einer erneuten Arbeitsunfähigkeit vorgebeugt und der Arbeitsplatz erhalten werden kann. Es gilt gleichermaßen für Beschäftigte mit und ohne Behinderungen:

- ✿ So können zum Beispiel Kosten für technische Arbeitshilfen, für die Einrichtung eines behindertengerechten Arbeitsplatzes oder für Maßnahmen zur beruflichen Weiterbildung oder zur Berufsförderung übernommen werden.
- ✿ Auch die Kosten für eine notwendige Arbeitsassistenz werden erstattet. Die Assistenzkraft unterstützt den Beschäftigten am Arbeitsplatz – so erhält zum Beispiel die contergangeschädigte Juristin Hilfestellung, um Akten aus dem Regal zu holen. Die Gutachten erarbeitet sie jedoch selbst. Die Auswahl und Beschäftigung der Assistenzkraft liegt in der Verantwortung der Person mit Behinderungen. Grundsätzlich muss der Arbeitgeber aber dem Einsatz einer Assistenzkraft zustimmen.
- ✿ Ihre Ansprechpartner sind die Integrationsämter und Rehabilitationsträger.

Weiterführende Links

Unterstützung beim Betrieblichen Eingliederungsmanagement

Das Portal des Landschaftsverbands Westfalen-Lippe (LWL) bietet umfangreiche Informationen und Handlungsempfehlungen zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement und zur Prävention.

www.lwl-integrationsamt.de/praevention/

Fördermaßnahmen im Überblick

Infoportal „einfach teilhaben“ mit übersichtlicher Auflistung der Fördermöglichkeiten für Arbeitgeber.

www.tinyurl.com/einfach-teilhaben

Hintergrundinformationen

Von der Arbeitsunfähigkeit zur Beschäftigungsfähigkeit. Das Bundesministerium hat alles gebündelt, was Sie zum Thema BEM wissen müssen.

www.tinyurl.com/gesundheit-arbeitsplatz

Schritt für Schritt zurück in den Job

Broschüre des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales mit Handlungsempfehlungen für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die länger erkrankt sind.

www.tinyurl.com/bmas-empfehlungen



Voll dabei: Douglas Pogue hat neue Aufgaben gefunden.

**Unternehmensprofil
Teamlog GmbH**



Anzahl Beschäftigter: 270
**Anzahl Beschäftigter mit
Behinderungen: 7**
Branche: Spedition und Logistik
Rechtsform: GmbH
Umsatz: 19 Millionen Euro (2012)



Mit Hilfe der Disability-Managerin fand Pogue einen passenden Arbeitsplatz.

13. Praxisbeispiel

DER BLICK VON AUSSEN

Bei dem Logistikunternehmen Teamlog kümmert sich eine externe „Disability-Managerin“ um Wiedereinsteiger in den Job

Was kann eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter nach längerer Krankheit noch leisten? Welche Hilfestellungen braucht sie oder er? Um diese Fragen zu klären, setzt das Logistikunternehmen Teamlog GmbH aus Aschaffenburg auf das Wissen der Rehabilitationsexpertin Isabella Hauser. Einmal im Monat kommt die Psychologin von der Gesellschaft zur Förderung beruflicher und sozialer Integration (gfi) gemeinnützige GmbH in das Logistikunternehmen – in akuten Fällen öfter. Als externe Expertin steht sie bei Fragen rund um die Gesundheit zur Verfügung und hilft, berufliche und private Probleme zu lösen. „Viele Mitarbeiter wenden sich lieber an eine Person von außen, der sie sich bei Problemen eher öffnen und anvertrauen können“, davon ist Personalleiter Johannes Koch überzeugt. „Dadurch, dass wir diese Aufgabe nach außen geben, sparen wir Zeit und Ressourcen für andere Aufgaben.“

Private Probleme besprechen

Gespräche zur beruflichen Wiedereingliederung (BEM – Betriebliches Eingliederungsmanagement), in denen es um die Ursache von Fehlzeiten, die Rückkehr an den

alten Arbeitsplatz oder auch um eine Umstrukturierung geht, das sind die Aufgaben der Disability-Managerin. Ob Suchtprobleme oder Überschuldung: Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können mit Hauser auch private Probleme besprechen, die sich auf die Leistung auswirken oder auf Dauer berufsunfähig machen. „Ich bringe dabei einen neutralen Blick mit auf Themen, bei denen Firmen oft ‚betriebsblind‘ sind, beispielsweise wenn es um interne Probleme geht“, sagt Isabella Hauser.



„Viele Beschäftigte wenden sich lieber an eine Person von außen.“

Bei Teamlog übernimmt Hauser zusätzlich noch die Aufgabe der Schwerbehindertenvertretung, die es im Unternehmen selbst nicht gibt. Sie sorgte dafür, dass sich die Beschäftigten mit Behinderung jederzeit an ein Integrationsteam mit Betriebsarzt, der jeweiligen Abteilungsleiterin oder dem jeweiligen Abteilungsleiter und dem Personalleiter wenden können.

Gute Erfahrungen mit der Auslagerung des Gesundheitsmanagements

Gerade kleine und mittelständische Unternehmen, denen die notwendigen Strukturen fehlen, können laut Hauser von einer Auslagerung des Gesundheitsmanagements und des BEM profitieren. So hat auch Teamlog mit etwa 270 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gute Erfahrungen gemacht. Douglas Pogue zum Beispiel war Fernfahrer bei Teamlog – bis bei ihm eine Einschränkung seines Gesichtsfeldes diagnostiziert wurde. Teamlog fand gemeinsam mit der Disability-Managerin einen alternativen Arbeitsplatz, den Pogue auch mit der Augenerkrankung in Vollzeit ausüben kann. Er belädt jetzt die Lastwagen der Speditions- und Logistikfirma.


Weitere Informationen:
www.teamlog.de



Von der Baustelle ...



... ins Büro: Uwe Eckardt hat ein ideales Arbeitsumfeld gefunden.



Unternehmensprofil
Zimmerei Aumüller GmbH

Anzahl Beschäftigter: 20
Anzahl Beschäftigter mit Behinderungen: 4
Branche: Handwerk
Rechtsform: GmbH
Umsatz: k. A.

14. Praxisbeispiel

NEULAND EROBERT

Weil er als Zimmerer nicht mehr arbeiten konnte, schuf sein Arbeitgeber eine neue Stelle für Uwe Eckardt

Wie Integration auch in kleinen Unternehmen gelingen kann, zeigt die Zimmerei Aumüller im bayerischen Holzheim. Für einen Zimmerer und Techniker, der nach einem Arbeitsunfall seine bisherige Tätigkeit nicht mehr ausüben konnte, hat der Familienbetrieb einen komplett neuen Arbeitsplatz eingerichtet: Uwe Eckardt arbeitet nach einer Fraktur seiner Wirbelsäule jetzt im Büro als Arbeitsvorbereiter und Planer – eine Aufgabe, die das Bauunternehmen vorher an einen externen Dienstleister ausgelagert hatte. „Wir alle haben damit Neuland betreten“, sagt der stellvertretende Geschäftsführer Konrad Aumüller.

Learning by Doing

Der 44-Jährige ist ein unternehmerisches Risiko eingegangen. Denn der Mitarbeiter konnte in seinem neuen Arbeitsumfeld nicht gleich loslegen und die volle Leistung bringen. „Unser Kollege hatte eine Ausbildung als Techniker Bautechnik/Hochbau, aber wenig Praxiserfahrung im Büro“, berichtet der stellvertretende Geschäftsführer. „Daher war der Lernprozess die größte Hürde.“ Uwe Eckardt war vor seinem Unfall Leiter eines Montageteams, das Hallen für Landwirtschaft und Industrie montierte. Jetzt fragt er Materialien und Baustellen-

ausrüstungen an, beauftragt Zulieferer, betreut Ausschreibungen, erstellt Kalkulationen und Angebote.



„Es geht nicht nur um wirtschaftliche Überlegungen, sondern um einen langjährigen Mitarbeiter. Eine Behinderung kann jeden treffen.“

Außerdem fertigt er Pläne und Zeichnungen für zukünftige Bauvorhaben an. „Wir wussten schon vorher, dass das ‚Learning by Doing‘ mindestens drei Jahre dauert“, sagt Konrad Aumüller.

Ein ideales Arbeitsfeld gefunden

Am Ende des zweiten Jahres ist der Betrieb jedoch sehr zufrieden. „Wir haben ein ideales Arbeitsfeld für unseren Kollegen gefunden, obwohl er jetzt körperlich weniger belastbar ist.“ Für die tägliche Arbeit benötigt der 49-jährige Uwe Eckardt einen ergonomischen Bürostuhl und einen höhenverstellbaren Schreibtisch, damit er auch im Stehen arbeiten kann. Diese Investitionen hat das Integrationsamt bezuschusst.

„Für mich spielen nicht nur wirtschaftliche Überlegungen eine Rolle“, sagt Aumüller. „Schließlich geht es um meine langjährigen Mitarbeiter. Eine Behinderung kann jeden treffen.“



Förderung

Die Umgestaltung des Arbeitsplatzes sowie die Anschaffung von Hilfsmitteln für Uwe Eckardt förderte das Integrationsamt mit anteilig 30 Prozent an der Investitionssumme.



Georg Peters hat in seiner mobilen Werkstatt alles dabei.



Unternehmensprofil
RWE Power AG

Anzahl Beschäftigter: 44.052
Anzahl Beschäftigter mit Behinderungen: 2.652
Branche: Energieversorgung
Rechtsform: AG
Umsatz: 53,227 Millionen Euro

15. Praxisbeispiel

VOLLE KRAFT VORAUS

Ein ergonomisch gestalteter Werkstattwagen erlaubt es Georg Peters, weiter bei RWE zu arbeiten

Georg Peters wartet und repariert die Berieselungsanlagen bei der RWE Power AG, mit denen das Tagebaumfeld vor Feinstaubemissionen geschützt wird. Damit er leichter Schellen, Dichtungen oder Beregnerköpfe wechseln kann, hat sein Arbeitgeber für ihn einen ergonomisch gestalteten Werkstattwagen samt Schraubstock und Schubfächern angeschafft. „Ich habe jetzt meine mobile Werkstatt und alle Ersatzteile immer dabei und muss sie nicht schleppen“, freut sich Peters.

Vor neun Jahren kam das berufliche Aus

Schon zwei Jahrzehnte arbeitete Georg Peters bei der RWE Power AG, als 2004 das berufliche Aus kam: „Ich arbeitete damals als Rohrverleger im Braunkohletagebau und musste mich häufig bücken und schwere Lasten heben und tragen“, berichtet der heute 50-Jährige. Eines Tages lautete die ärztliche Diagnose: Funktionseinschränkungen der Wirbelsäule und der unteren Gliedmaßen. Georg Peters konnte in seinem Beruf nicht mehr arbeiten und fiel zuerst mehrere Wochen lang ganz aus. Danach suchten die Schwerbehindertenvertretung und der Betriebsrat gemeinsam mit ihm in vertraulichen Gesprächen nach einer Lösung für

den Wiedereinstieg: Wie können wir vermeiden, dass Georg Peters erneut ausfällt? Welche Tätigkeiten darf er nicht mehr ausüben, welche Aufgaben sind für seine Gesundheit unbedenklich? Welchen Bedarf haben wir im Unternehmen? Und wie passt das zusammen?



„Herr Peters konnte an seinem neuen Arbeitsplatz wieder direkt loslegen – und das mit einem Grad der Behinderung von 60.“

Wieder mit Einsatz dabei

Das Ergebnis: Die RWE Power AG schuf für ihn einen komplett neuen, behindertengerechten Arbeitsplatz. Heute wartet und repariert Georg Peters die Berieselungsanlagen mit seinem mobilen Werkstattwagen. „An seinem neuen Arbeitsplatz konnte Herr Peters direkt loslegen und wieder seine volle Arbeitskraft zur Verfügung stellen“, sagt Guido Hertel, Vertrauensperson der schwerbehinderten Menschen im Unternehmen. „Und das mit einem Grad der Behinderung von 60.“

Weitere Informationen:
www.tinyurl.com/rwe-unternehmen



Förderung

Das Integrationsamt finanzierte aus Mitteln der Ausgleichsabgabe 60 Prozent der Kosten des Werkstattwagens der Marke VW-Caddy. Da die RWE Power AG im Tagebau Inden die gesetzlich vorgeschriebene Schwerbehinderungsquote erfüllt, gab es von Seiten des Integrationsamtes weitere 10 Prozent Zuschuss. Bei einer Anschaffungssumme von 20.258 Euro (ohne Mehrwertsteuer) waren dies insgesamt 14.180 Euro. Die Lohnkosten von Georg Peters werden nicht bezuschusst, da er an seinem neuen Arbeitsplatz wieder die volle Leistung bringen kann.

„MAN SEHT SICH NACH ALLTAG“



Agnes Betz

Agnes Betz berät Wiedereinsteigerinnen und Wiedereinsteiger nach einer Krebserkrankung. Die 53-jährige Berufspädagogin arbeitet als Businesscoach und Trainerin in München. Als sie 2010 beruflich gerade ein Projekt angehen will, von dem sie immer geträumt hat, sprengt die Diagnose Gebärmutterhalskrebs ihre gesamte Lebensplanung.

Nach mehreren Klinikaufenthalten, einer radikalen Operation und einer Radio-Chemotherapie haben Sie selbst Schritt für Schritt in Ihr Leben und in Ihren Beruf zurückgefunden. Wie war das für Sie?

Wer von einer schweren Krankheit aus dem Alltag gerissen wird, wünscht sich oft nur eines: wieder ein normales Leben führen – Gewohnheiten pflegen, Freunde treffen und arbeiten. Man sehnt sich einfach nach Alltag und ich wusste, ich will in den Beruf zurückkehren,

allerdings mit einigen Änderungen. Ich habe mich gefragt, was mir beruflich am wichtigsten ist. Ich wollte weiter als Businesscoach und Trainerin arbeiten, und das mit konkreten Schwerpunkten.

Mit welchen?

Ich coache Führungskräfte und trainiere Verkäufer, zudem berate ich Menschen, die selbst nach einer Krebserkrankung in das Arbeitsleben zurückkehren möchten. In den Beruf zurückzukehren, ist für viele wie ein Teil der Therapie. Der Wiedereinstieg bedeutet, gesund zu werden. Allerdings sollte man nichts überstürzen und dem eigenen Gespür vertrauen, wann der richtige Zeitpunkt da ist. Ich berate meine Klienten ein- bis zweimal pro Monat nach Bedarf, am Telefon oder per E-Mail.

Was machen Sie in der Beratung?

In der Beratung geht es um ganz pragmatische Dinge, wie darum, ein Bewerbungsschreiben zu verfassen oder passende Stellenangebote zu finden. Oft drehen sich die Beratungsgespräche aber auch um Ängste, die viele Wiedereinsteiger haben, wie: Kann ich meinen Beruf überhaupt noch ausüben? Wie belastbar bin ich? Wie reagieren Vorgesetzte und Kollegen? Es geht darum, dass die Betroffenen wieder Selbstvertrauen finden und lernen, auf den eigenen Körper zu hören.

Was raten Sie Ihren Klienten?

Einen Wiedereinstieg von null auf hundert gilt es in jedem Fall zu vermeiden. Den meisten meiner Klienten empfehle ich, nach Möglichkeit an einer beruflichen Wiedereingliederung teilzunehmen, die viele Unternehmen anbieten. Das ist ein sanfter Wiedereinstieg mit wenigen und steigenden Wochenstunden über maximal sechs Monate unter ärztlicher Aufsicht. In dieser Zeit stehe ich nicht nur meinen Klienten, sondern auf Wunsch auch Führungskräften zur Seite.

Was können Führungskräfte zu einem erfolgreichen Wiedereinstieg beitragen?

Führungskräfte können den Wiedereinstieg erleichtern, indem sie den Rückkehrer willkommen heißen und ihn nach längerer Auszeit sukzessive wieder in Arbeitsabläufe integrieren. Andersherum sollten Wiedereinsteiger ihr Gegenüber auch nicht mit zu vielen Details über die Krankheit überfordern. Eine ausgewogene Kommunikation ist in vielen Fällen der Schlüssel für einen erfolgreichen Wiedereinstieg.

Weitere Informationen:
www.agnesbetz.de

ANREGUNGEN FÜR IHREN AKTIONSPLAN

ZIELE:

- ✦ Wir unterstützen unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dabei, nach längerer Krankheit mit oder ohne Behinderungen in unser Unternehmen und damit wieder ins Berufsleben zurückzukehren.
 - ✦ Wir ermöglichen unseren Beschäftigten auch nach langer Krankheit eine ihrer Qualifikation und Leistungsfähigkeit entsprechende Beschäftigung in unserem Betrieb.
-

MUSTERMASSNAHMEN:

- ✦ Wir übernehmen alle Arbeitsplatzanpassungen und stellen alle Hilfsmittel zur Verfügung, die notwendig sind, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Behinderungen nach Krankheit wieder arbeitsfähig zu machen.
- ✦ Wir beziehen die Rückkehrerinnen und Rückkehrer mit Behinderungen und die Schwerbehindertenvertretung bei allen Maßnahmen ein.
- ✦ Wenn eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter mit Behinderungen nicht mehr an ihren oder seinen alten Arbeitsplatz zurückkehren kann, ermöglichen wir ihr oder ihm einen Wechsel in eine alternative, besser geeignete Tätigkeit in unserem Unternehmen. Wir unterstützen sie oder ihn bei der Umschulung oder Weiterbildung.


Gesunde Arbeit schaffen



**Ein Thema für alle:
24 % der erwachsenen
Menschen zwischen
18 und 64 Jahren in
Deutschland haben
chronische Beschwerden
oder Krankheiten.⁵**

Quelle:

⁵ Teilhabebericht, Kapitel 3, Tabelle 3-1: Erwachsene Menschen mit Beeinträchtigungen in Privathaushalten im SOEP 2010.



„Barrierefreiheit ist für uns einfach eine Selbstverständlichkeit. Am allerwichtigsten ist der Perspektivwechsel: Man muss sich bewusst machen, dass für viele Menschen ganz banale Dinge des Alltags nicht so einfach sind – deswegen sind sie aber nicht weniger gute Mitarbeiter.“

Peter Stürmer, Inhaber Bürostürmer GmbH

OFFEN FÜR ALLE

Was ist ein barrierefreies Arbeitsumfeld? Warum in Barrierefreiheit investieren? Welche gesetzlichen Vorschriften gibt es? Wer hilft bei der Umsetzung von Barrierefreiheit?

Vom Büro bis in die Kantine barrierefrei

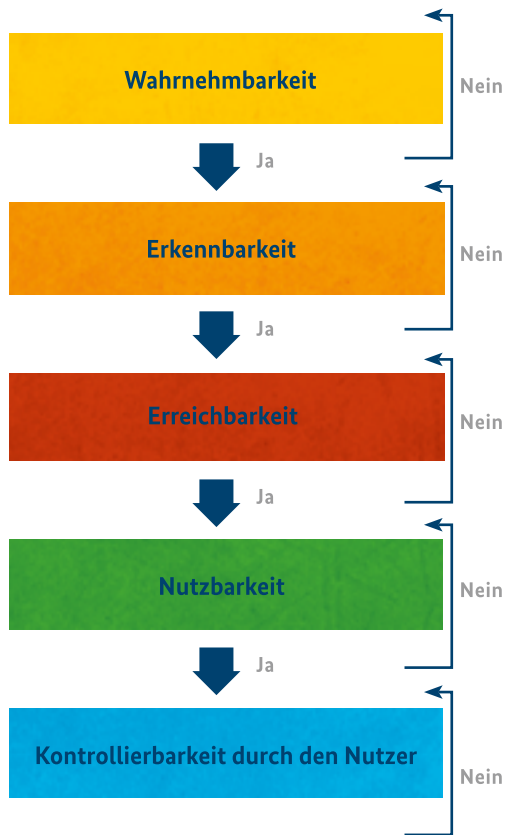
Ein barrierefreies Arbeitsumfeld bedeutet, dass Menschen mit Behinderungen ihren Arbeitsplatz ohne Erschwernisse und fremde Hilfe erreichen und sich auf dem Gelände und im Gebäude frei bewegen können. Dabei unterstützt etwa ein stufenloser Zugang, eine automatische Tür oder ein Fahrstuhl. Bei blinden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kann ein Tastleitsystem helfen, das durch das Gebäude führt, eine digitale Sprachausgabe im Aufzug oder auch Leitplatten im Fußweg von der Bushaltestelle bis zum Firmengelände sowie eine Speisekarte in der Kantine in Brailleschrift.

Standards der Barrierefreiheit

Unternehmen sind grundsätzlich nicht gesetzlich verpflichtet, barrierefrei zu bauen. Nach den Landesbauordnungen sind private Unternehmen aber dann zum barrierefreien Bauen verpflichtet, wenn es sich um öffentlich zugängliche Gebäude handelt. In Anlehnung an die Musterbauordnung regeln die Landesbauordnungen dabei auch, welche baulichen

Anlagen damit insbesondere gemeint sind. So sind zum Beispiel Flughäfen, Bahnhöfe, Einkaufszentren und Veranstaltungsorte wie Sportarenen oder Multimehrzweckhallen barrierefrei zu errichten, aber auch Einrichtungen der Kultur und des Bildungswesens, Tageseinrichtungen für Kinder, Einrichtungen des Gesundheitswesens, Büro-, Verwaltungs- und Gerichtsgebäude, Gaststätten, Beherbergungsstätten sowie Stellplätze, Garagen und Toilettenanlagen. Sobald Sie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Behinderungen in Ihrem Unternehmen beschäftigen, sind Sie gesetzlich dazu verpflichtet, eine der Behinderung entsprechende Barrierefreiheit herzustellen (nach § 3 Abs. 2 der Arbeitsstättenverordnung). Auch aufgrund des demografischen Wandels geht der Trend zur Barrierefreiheit. Damit Gebäude und Produkte als barrierefrei anerkannt werden, müssen sie bestimmte Vorgaben erfüllen. Die DIN-Normen 18024, 18025 und 18040 enthalten zum Beispiel die Vorschriften zum barrierefreien Bauen für öffentliche Einrichtungen und Wohnungen. Die darin definierten Mindeststandards werden häufig auch auf Hotelzimmer, Ferienwohnungen, Restaurants und Cafés übertragen.

Anforderungen an ein barrierefreies Arbeitsumfeld



Wenden Sie die Gestaltungsprinzipien der Barrierefreiheit auf alle einzelnen Elemente der Arbeitsstätte an – zum Beispiel auf sämtliche Bestandteile eines Verkehrsweges vom Parkplatz bis zum Arbeitsplatz.

Quelle: Leitfaden Barrierefreiheit der Gesetzlichen Unfallversicherung

Begriffe und Definitionen

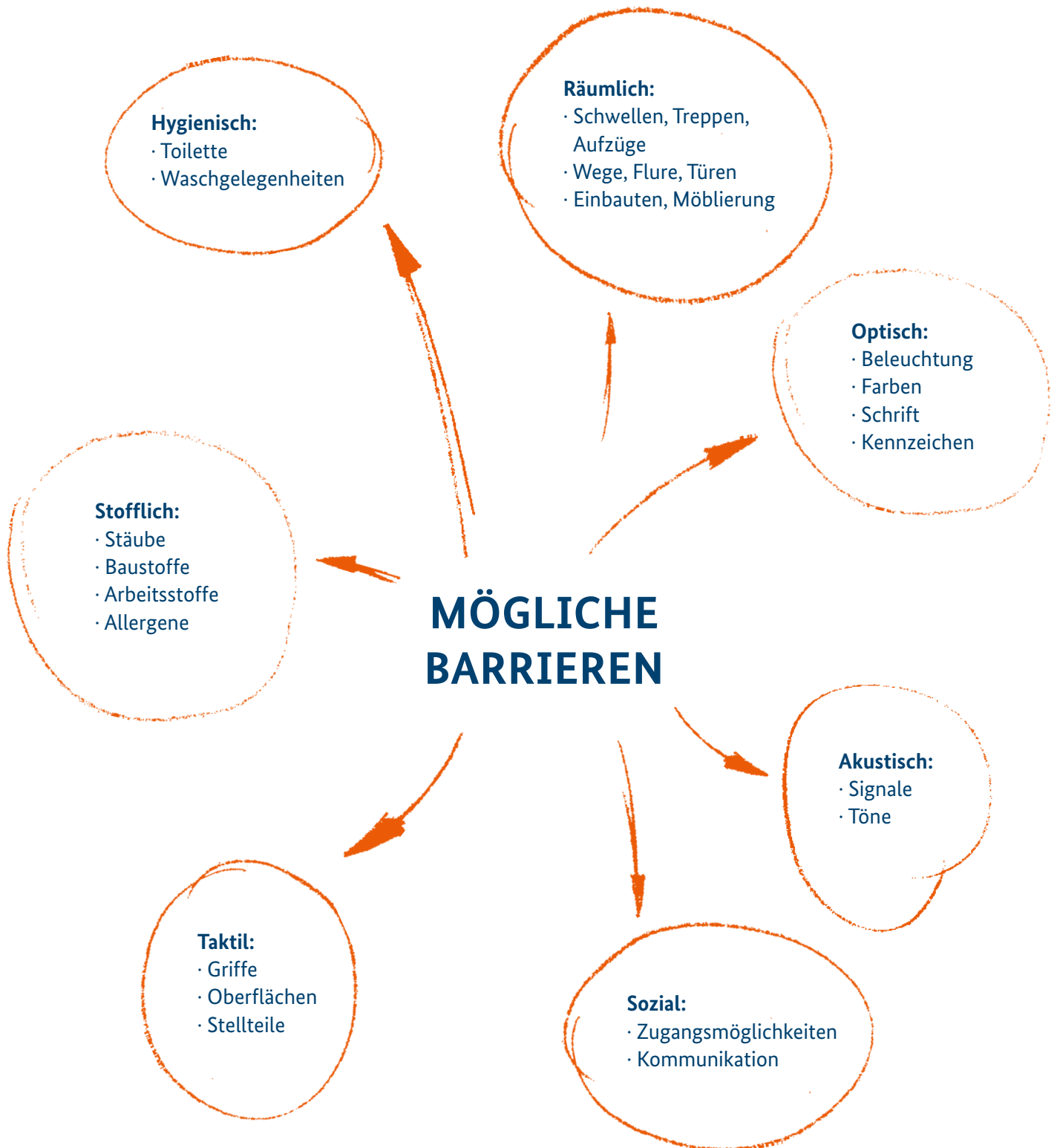


Barrierefreiheit

Das Behindertengleichstellungsgesetz spricht von Barrierefreiheit, wenn die Umwelt so gestaltet ist, dass „sie für behinderte Menschen (...) ohne besondere Erschwernis und grundsätzlich ohne fremde Hilfe zugänglich und nutzbar“ ist (§ 4).

Unterstützung bei der Umsetzung von Barrierefreiheit

Bei baulichen Veränderungen und Arbeitsplatzanpassungen in Ihrem Unternehmen unterstützt Sie das Integrationsamt mit Darlehen und Zuschüssen – sofern die Maßnahmen konkret für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Behinderungen gedacht sind. Möchten Sie jedoch für Ihre Kundinnen und Kunden bauliche Veränderungen vornehmen, können Sie sich an die zuständige Handwerkskammer wenden. Dort erhalten Sie unter anderem Beratung zu Bauvorschriften und Umsetzungsmöglichkeiten. Es empfiehlt sich, schon bei der Planung von Gebäuden Barrierefreiheit mitzudenken.





Weiterführende Links

Bauen und Wohnen barrierefrei

Leitfäden und Landesbauordnungen beim Bundeskompetenzzentrum Barrierefreiheit.

www.barrierefreiheit.de/bauen-und-wohnen.html

Barrierefrei bauen: private und öffentliche Gebäude.

Informationen zu DIN-Normen und Herstellern in Deutschland, Planungshilfen und Expertentipps.

www.nullbarriere.de

Fördermöglichkeiten im Überblick: Barrierefreiheit am Arbeitsplatz

Die Integrationsämter unterstützen im Rahmen der begleitenden Hilfe im Arbeitsleben Arbeitgeber und schwerbehinderte Menschen durch verschiedene finanzielle Leistungen.

www.tinyurl.com/foerderung-integrationsamt

Deutschlandkarte Handwerkskammern

Beratung zu Bauvorschriften und Möglichkeiten zur Umsetzung von Barrierefreiheit bei den Handwerkskammern.

www.tinyurl.com/zdh-karte

Barrierefreie Arbeitsstätten planen und gestalten

Leitfaden der Gesetzlichen Unfallversicherung zur Barrierefreiheit.

www.tinyurl.com/vbg-leitfaden

Barrierefreiheit für Menschen mit kognitiven Einschränkungen

Für Menschen mit kognitiven Beeinträchtigungen oder mit geistiger Behinderung bedeutet Barrierefreiheit vor allem einen Abbau von Barrieren in den Bereichen Kommunikation und Orientierung. Tipps gibt der „Kriterienkatalog zur Barrierefreiheit für Menschen mit kognitiven Einschränkungen“ des BKB Bundeskompetenzzentrums Barrierefreiheit e.V. in Kooperation mit Bundesvereinigung Lebenshilfe e.V.

www.tinyurl.com/kognitive-einschraenkung

Fazit:

Ein barrierefreies Arbeitsumfeld lässt sich oft schon mit geringem organisatorischen und finanziellen Aufwand umsetzen. Unterstützung erhalten Unternehmen bei den Integrationsämtern und Handwerkskammern.

16. Praxisbeispiel

„DIE POSITIVE KUNDENRESONANZ HAT UNS BESTÄRKT“

Interview mit Peter Stürmer, BüroStürmer GmbH



Sie sind mit Ihrer Firma in ein anderes Gebäude gezogen, weil das alte nicht barrierefrei war. War das bei nur drei Mitarbeitern nicht etwas viel Aufwand?

Nein, auf keinen Fall. Wir haben Mitarbeiter, die auf Barrierefreiheit angewiesen sind. Ich bin selbst behindert und weiß daher, wie schwer es ist, in nicht barrierefreien Räumen zu arbeiten. Auch für manche unserer Kunden – zum Beispiel im Rollstuhl – war es schlicht unmöglich, unsere Geschäftsräume zu erreichen. Wir wollten deshalb umbauen, aber der damalige Besitzer unserer Geschäftsräume wollte nicht mitziehen. Wir haben dann 2006 im Gewerbegebiet neu gebaut.

Woher wussten Sie, wie so ein barrierefreies Gebäude aussieht? Hat Ihnen jemand geholfen?

Zunächst war vor allem Eigeninitiative gefragt. Dann haben wir den richtigen Architekten mit Erfahrung beim barrierefreien Bauen gefunden. Außerdem haben wir uns an den Schwerbehindertenbeauftragten des Freistaates Bayern gewandt, weil es ja Richtlinien zum barrierefreien Bauen gibt. Diese Expertise haben wir bei uns vor Ort so nicht gefunden. Am Ende haben wir eine

Rampe mit angepasstem Geländer bekommen, spezielle Türen, einen Aufzug und behindertengerechte Sanitäranlagen.

Was raten Sie anderen Unternehmen?

Die Zusammenarbeit mit der Schwerbehindertenvertretung und den betroffenen Mitarbeitern ist ganz wichtig.

Aber zuerst kommt es auf den Perspektivwechsel an. Man muss sich bewusst machen, dass für viele Menschen ganz banale Dinge des Alltags nicht so einfach sind.



„Man muss sich bewusst machen, dass für viele Menschen ganz banale Dinge des Alltags nicht so einfach sind.“

Darum ist diese Person aber nicht weniger ein guter Mitarbeiter oder ein guter Kunde. Die positive Resonanz unserer Kunden hat uns in unserer Entscheidung bestärkt, aber letztlich ist Barrierefreiheit für uns einfach eine Selbstverständlichkeit.

Peter Stürmer ist Inhaber der BüroStürmer GmbH in Oerlenbach in Franken. Sein Unternehmen ist als Fachhandel für Bürobedarfsartikel deutschlandweit tätig. Stürmer selber kümmert sich um Beratung und Verkauf.

Weitere Informationen:
www.buerostuermer.de



**Unternehmensprofil
BüroStürmer GmbH**

Anzahl Beschäftigter: 3
Anzahl Beschäftigter mit Behinderungen: 1
Branche: Großhandel für Bürobedarf
Rechtsform: GmbH
Umsatz: k. A.

ANREGUNGEN FÜR IHREN AKTIONSPLAN

ZIELE:

- ✦ Wir schaffen ein barrierefreies Arbeitsumfeld.
-

MUSTERMASSNAHMEN:

- ✦ Wir bieten unseren Beschäftigten Meldebögen an, auf denen sie auf Barrieren im Arbeitsalltag hinweisen können. Auf jedes Feedback wird reagiert.
- ✦ Wir analysieren die Altersstruktur und die Art der Behinderungen unserer Beschäftigten, um notwendige Maßnahmen ableiten zu können.
- ✦ In den Mitarbeitergesprächen wird auf behinderungsbedingte Belange eingegangen. Dementsprechend schulen wir unsere Führungskräfte.
- ✦ Arbeits-, Verkaufs- und Beratungsräume gestalten wir barrierefrei. Bei der Planung neuer Gebäude berücksichtigen wir Barrierefreiheit von Anfang an, zum Beispiel durch ebenerdige und breite Wege, Aufzüge und Treppen mit Geländer.
- ✦ Bei allen organisatorischen und baulichen Veränderungen werden die Belange der Beschäftigten mit Behinderungen systematisch berücksichtigt, dazu werden sie bzw. die Schwerbehindertenbeauftragten oder Vertrauenspersonen an der Planung beteiligt.
- ✦ Bei Broschüren, Katalogen und sonstigen gedruckten Unternehmensinformationen machen wir Angaben zur Barrierefreiheit unserer Einrichtungen, zum Beispiel anhand einfacher Piktogramme.

ARBEITEN OHNE BEHINDERUNGEN

*Was sind barrierefreie Arbeitsplätze? Wann lohnen sich barrierefreie Arbeitsplätze?
Welche finanziellen Förderungen gibt es?*

Einrichtung barrierefreier Arbeitsplätze

Grundsätzlich muss der Arbeitsplatz individuell angepasst werden. Sie sollten bei der Planung von barrierefreien Arbeitsplätzen den Technischen Beratungsdienst der Integrationsämter in Anspruch nehmen. Hier stehen Ihnen kostenlos erfahrene Ingenieure mit umfassenden Kenntnissen in der behindertengerechten Ausgestaltung von Arbeitsplätzen zur Seite.

Fördermöglichkeiten für barrierefreie Arbeitsplätze

Art und Höhe der Förderung hängen vom Einzelfall ab. Dabei sind unterschiedliche Leistungsträger zuständig: vom Integrationsamt über die Arbeitsagentur und das Jobcenter bis hin zu den Rehabilitationsträgern wie zum Beispiel der Gesetzlichen Unfall- oder Rentenversicherung. Wer zuständig ist, hängt von verschiedenen Faktoren ab, etwa der Ursache der Behinderungen oder den Versicherungszeiten des Beschäftigten. Wer wann zahlt, zeigt Ihnen die REHADAT-Übersicht:
www.tinyurl.com/REHADAT-uebersicht

Ist der Kostenträger nicht klar, können Sie einen Förderantrag bei einem der möglichen Träger stellen. Dieser muss innerhalb von zwei Wochen prüfen, ob er zuständig ist. Ist er es nicht, muss er Ihren Antrag an den seines Erachtens zuständigen Träger weiterleiten (Zuständigkeitsklärung, § 14 SGB IX). Für Unternehmen ist es sinnvoll, sich direkt an die Integrationsämter zu wenden, da diese umfassende Erfahrung bei Beratung und Förderung haben.



Weiterführende Links

Praxisorientierte Hintergrundinformationen: Hilfsmittel

Hilfsmittel und Hilfsmittelversorgung für Menschen mit Behinderungen oder mit gesundheitlichen Einschränkungen am Arbeitsplatz und in der Ausbildung.
www.rehadat.de

Barrierefreie Arbeitsplätze: Antworten auf die wichtigsten Fragen

„Was ist ein barrierefreier Arbeitsplatz?“ – Praxishilfe der Gesetzlichen Unfallversicherung.
www.tinyurl.com/vbg-praxishilfe

Informationen im Überblick: barrierefreie Arbeitsplätze

DIN-Normen, Gesetze und Richtlinien zum barrierefreien Bauen und damit verbundene Anbieter und Produktpräsentationen.
www.nullbarriere.de/arbeitsplatzgestaltung.htm

Bei der Beschäftigung von schwerbehinderten Mitarbeitern stehen Ihnen folgende Fördermöglichkeiten offen:

- ✦ Sie können Zuschüsse oder Darlehen bis zur vollen Höhe erhalten, wenn Sie Arbeitsplätze behindertengerecht anpassen. Dazu zählen Umbauten, technische Anschaffungen, Instandhaltung und Gebrauchsschulungen. Die Höhe der Leistung ist einzelfallabhängig, kann aber bis zur vollen Kostenübernahme erfolgen. Die Förderhöhe richtet sich unter anderem nach dem Beeinträchtigungsgrad des Menschen mit Behinderungen, den Investitionskosten sowie der Leistungsfähigkeit des Unternehmens. Darlehen können langfristig zurückgezahlt und ohne Zinsen vergeben werden.
- ✦ Die Technischen Fachdienste der Integrationsämter beraten Sie kostenlos bei der behindertengerechten Aus- oder Umgestaltung von Arbeitsplätzen.

- ✦ Bieten Sie Ihren Beschäftigten nach längerer Krankheit eine Wiedereingliederung in Form eines Betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM) an, die besonders die Belange von Kollegen mit Behinderungen berücksichtigt, können Sie vom Integrationsamt prämiert werden. Das LVR-Integrationsamt (Landschaftsverband Rheinland) zahlt hierfür beispielsweise 10.000 Euro und das Integrationsamt des Landschaftsverbands Westfalen-Lippe (LWL) zahlt bis zu 15.000 Euro als BEM-Prämie.

Verweis: Informationen zur Wiedereingliederung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Behinderungen finden Sie im Kapitel „Wiedereingliederung und gesundheitliche Prävention“ ab Seite 81. Eine Mustervereinbarung zum BEM finden Sie auf dem beigelegten USB-Stick.

Fazit:

Für die individuelle behindertengerechte Ausgestaltung der Arbeitsplätze erhalten Arbeitgeber kostenlose technische Beratung sowie umfassende finanzielle Unterstützung von Integrationsämtern und zuständigen Kostenträgern.

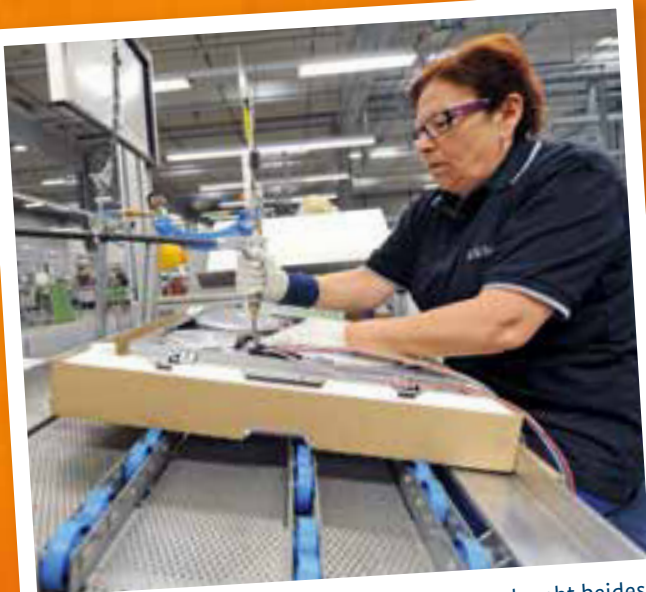
Förderung	Voraussetzungen	Ansprechpartner
<ul style="list-style-type: none"> • Zuschuss für behindertengerechte Arbeitsplätze. Zusätzlich zu einem Zuschuss kann ggf. ein Darlehen über fünf Jahre mit Null-Prozent-Finanzierung gewährt werden. • Beschaffung von Arbeitsmitteln • Instandhaltung • Technische Weiterentwicklung • Gebrauchsschulung 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsplatz soll behindertengerecht werden und notwendige technische Hilfsmittel erhalten • Zuschuss in Höhe von 70 bis 80 Prozent, wenn Schwerbehinderten-Beschäftigungsquote von mindestens fünf Prozent erfüllt wird • Ziel: Eingliederung Schwerbehinderter in den Arbeitsmarkt 	<p>Integrationsamt oder Rehabilitationsträger</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Leistungen für besonders betroffene schwerbehinderte Menschen, zum Beispiel Finanzierung einer Hilfskraft 	<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützung bei Einarbeitung und/oder permanente Betreuung nötig • Andere Hilfsmöglichkeiten (zum Beispiel Arbeitsplatzgestaltung) ausgeschöpft • Übernahme aus einer Werkstatt für behinderte Menschen 	<p>Integrationsamt</p>

Quelle (PDF): Bundesarbeitsgemeinschaft der Integrationsämter und Hauptfürsorgestellen (BIH): Leistungen im Überblick. Behinderte Menschen im Beruf, 2012. Geschäftsstelle c/o LWL-Integrationsamt Münster.
Telefon: 0251 591-3863 und -4282

Einen umfassenden Überblick über alle Leistungen zur beruflichen Eingliederung schwerbehinderter Menschen – auch über Leistungen anderer Träger neben den Integrationsämtern – bietet die Publikation „ZBinfo Leistungen im Überblick: Behinderte Menschen im Beruf“ der BIH (Stand: April 2012).
www.tinyurl.com/BIH-Leistungen



Arbeitssystem der Zukunft: Produktionslinie für Beschäftigte mit Einschränkungen.



Stehen oder Sitzen: An der Ergo-Linie von Bosch geht beides.



**Unternehmensprofil
BSH Bosch und Siemens
Hausgeräte GmbH**

**Anzahl Beschäftigter: 2.530 (Standort
Traunreut), über 46.000 (gesamt)
Beschäftigte mit Schwerbehinderung
oder Gleichstellung: 170 (Standort
Traunreut), zirka 2.700 (gesamt)
Branche: Haushaltsgeräte
Rechtsform: GmbH
Umsatz: 9,8 Milliarden Euro (2012)**

17. Praxisbeispiel

ALTERSGERECHTES ARBEITEN: DIE ERGO-LINIE

Bei der BSH Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH wird Ergonomie in der Fertigung großgeschrieben

In der Traunreuter Niederlassung der BSH Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH laufen jährlich rund zwei Millionen Kochfelder und Herde vom Band. Georg Wolferstetter ist hier seit 27 Jahren in der Fertigung beschäftigt. An seiner Station der Fertigungslinie werden die Elektrogeräte zusammengesetzt und -geschraubt. Weil der Rücken nicht mehr mitmacht, kann der 54-Jährige keine Arbeiten mehr übernehmen, die kraftaufwendig sind. Das ist aber kein Problem: Im Jahr 2010 nahm die BSH-Traunreut die erste so genannte Ergo-Linie in Betrieb. Diese spezielle Fertigungslinie ist genau an die Bedürfnisse von Georg Wolferstetter und 14 weiteren Beschäftigten mit gesundheitlichen Einschränkungen angepasst. Mit der Ergo-Linie kann Wolferstetter es sich aussuchen, ob er im Sitzen oder im Stehen arbeitet. Elektronische Steck- und Schraubhilfen erleichtern die Montage.

„Zukunftsorientierte Arbeitssysteme“

Für die BSH-Traunreut ist die Einrichtung ergonomischer Arbeitsplätze eine Investition in die Zukunft: „Wegen des demografischen

Wandels erwarten wir eine deutliche Zunahme an älteren Beschäftigten und Menschen mit Behinderung“, erklärt Standortleiter Günter Striegel. „Menschen mit Behinderungen sind genauso leistungsfähig und produktiv wie Menschen ohne. Entscheidend ist allerdings, dass man angepasste Arbeitsbedingungen schafft.“ Deshalb hat die Firma im Rahmen des strategischen Standortprogramms „Traunreut 2020“ das Handlungsfeld „Zukunftsorientierte Arbeitssysteme“ entwickelt: Das Unternehmen will ältere und behinderte Beschäftigte, aber auch Wiedereinsteiger durch eine alters- und fähigkeitsentsprechende Umgestaltung der Arbeitsplätze in die normalen Prozesse einbinden.

Eine besondere Form des Teambuildings

Damit das gelingt, kommt auch der Schwerbehindertenvertretung eine zentrale Rolle zu. „Viele Aufgaben lassen sich durch technische Hilfsmittel vereinfachen“, sagt Ingrid Smolarek von der Behindertenvertretung. „Wenn man die Arbeitsbedingungen an die Einschränkungen der Mitarbeiter anpasst, können diese ihre volle Leistung erbringen und wir gewinnen zufriedene Mit-

arbeiter.“ Das trifft auch auf Janine Schaarschmidt zu, die wegen einer Querschnittslähmung im Rollstuhl sitzt. Seit drei Jahren ist sie verantwortlich für das Ersatzteilmanagement der BSH-Traunreut im Bereich Herde. Damit sie sich im Unternehmen ohne Einschränkungen bewegen kann, wurde vor der Kantine eine Rampe angebracht und die Toiletten wurden behindertengerecht umgestaltet. Von diesen Anpassungen profitieren auch andere Beschäftigte. Insgesamt stellt Standortleiter Striegel einen positiven Effekt auf das Betriebsklima fest: „Durch die Integration von schwerbehinderten Mitarbeitern erreichen wir eine besondere Form des Teambuildings. Die Beschäftigten lernen in der Zusammenarbeit mit behinderten Mitarbeitern, sich gegenseitig zu unterstützen, zu respektieren und Rücksicht aufeinander zu nehmen.“

Weitere Informationen:
www.tinyurl.com/bsgh-gesundheit



Pfleger Hermann Sommer bei der Maniküre.

**Unternehmensprofil
Zoo Duisburg AG**



Anzahl Beschäftigter: 100
**Anzahl Beschäftigter mit
Behinderungen: 8**
Branche: Zoo
Rechtsform: AG
Umsatz: 4,85 Millionen Euro (2010)



Futter nach Maß: Die Maschine nimmt Sommer Arbeit ab.

18. Praxisbeispiel

DURCH DICK UND DÜNN

Der Duisburger Zoo will nicht auf seinen erkrankten Elefantenpfleger verzichten

Elefanten sind wählerisch. Nicht jeder schafft es, das Vertrauen der Dickhäuter zu gewinnen. Mancher Elefant ist schon genauso lange im Duisburger Zoo wie Pfleger Hermann Sommer, der seit 1977 im Zoo arbeitet und das Elefantenrevier leitet. Er kennt das Verhalten der Tiere genau und wird von ihnen respektiert. Damit keine Unfälle passieren, ist dieses Vertrauen in vielen Alltagssituationen, wie der täglichen Hautpflege, unverzichtbar.

Bei Elefanten und Personalplanung zählt Beständigkeit

Wegen einer schweren Arthrose-Erkrankung konnte Hermann Sommer bestimmte Tätigkeiten wie das Zerkleinern von Futter per Hand und den Abtransport von Mist kaum noch ausführen. Unter anderen Umständen hätte er seinen langjährigen Beruf aufgeben müssen oder in ein anderes Revier des Zoos wechseln müssen. Aber: „Wir hätten einiges an Know-how verloren. Denn für die Elefanten zählt vor allem Beständigkeit. Diese Tiere können sich nicht einfach an einen anderen Pfleger gewöhnen. Außerdem fühlen wir uns als öffentlicher Arbeitgeber unserem Personal gegenüber verpflichtet“, erklärt der Direktor des Zoos Duisburg, Achim Winkler.

Neue Geräte und Arbeitsabläufe kompensieren vieles

Der Arbeitsplatz von Hermann Sommer wurde umgestaltet: Für das Elefantengehege wurden ein kleiner Bagger und eine Zerkleinerungsmaschine für Futtermohrrüben angeschafft. „Dank des Baggers kann Hermann Sommer weiterhin die riesigen Mengen an Futter und Mist über das Außengelände bewegen“, so Zoodirektor Winkler. Mindestens 200 Kilogramm Futter braucht jedes der vier Tiere täglich. Außerdem gut 70 Liter Wasser. Die Zerkleinerungsmaschine teilt die Mohrrüben in kleine Portionen, die dann im Gehege verteilt werden. Die Suche nach den kleinen Futterstellen hält die Tiere in Bewegung.



„Mit Herrn Sommer hätten wir einiges an Know-how verloren. Und Elefanten können sich nicht einfach an einen anderen Pfleger gewöhnen.“

Auch die Arbeitsabläufe von Hermann Sommer wurden neu organisiert: Zum einen wurde der Anteil der administrativen Aufgaben

des Pflegers erhöht, zum anderen wurde die Tierpflege von dem so genannten ungeschützten auf den geschützten Kontakt umgestellt – jetzt gibt es bei allen Arbeiten eine schützende Barriere zwischen Tier und Pfleger. Im Streichelzoo konnte durch den Einsatz eines Baggers und einer elektronischen Schubkarre der Arbeitsplatz eines Pflegers gesichert werden. Auch der Personalbeauftragte Günter Opitz, der an einer Allergie gegen chemische Stoffe leidet, konnte durch den Einbau eines Luftfilters und die Anschaffung spezieller Büromöbel seine Stelle im Zoo behalten.

Weitere Informationen:
www.zoo-duisburg.de

Förderung



Der Zoo wurde bei der Umgestaltung des Arbeitsplatzes durch eine anteilige finanzielle Förderung der Hilfsmittel von zirka 40.000 Euro im Rahmen des Programms „Leistungen zur Teilhabe am Arbeitsleben“ der Deutschen Rentenversicherung unterstützt.
www.tinyurl.com/arbeitsleben-teilhabe



Dank der elektrischen Zustellkarre kann Luise Gennemann wieder Briefe zustellen.

Unternehmensprofil
Niederlassung BRIEF
Berlin Nord der Deut-
schen Post AG



Anzahl Beschäftigter: 4.400
Anzahl Beschäftigter mit
Behinderungen: 523
Branche: Logistik
Rechtsform: AG
Umsatz: k. A.



Die Zustellkarre reagiert auf die kleinste Bewegung.

19. Praxisbeispiel

ÜBER STOCK UND STEIN

Mit der elektrischen Zustellkarre ist das Austragen der Post für Luise Gennermann kein Problem

Wenn Luise Gennermann die Griffe ihrer elektrischen Zustellkarre anfasst, fährt dieser – wie von Geisterhand – sofort von alleine los. Und steuert Hunderte von Briefen und Päckchen durch Berlin. Aufgrund einer Muskel-Skelett-Erkrankung konnte die Postbotin die Sendungen nicht mehr aus eigener Kraft durch die Stadt schieben. Doch das ist jetzt ganz einfach. Sogar den Bordstein kann die elektrische Zustellkarre alleine hochfahren.

Keinen Beschäftigten aufgeben

„Für uns ist es wichtig, keine Beschäftigten zu verlieren und nach einer Krankheit den Einstieg wieder möglich zu machen“, sagt die Schwerbehindertenvertreterin der Deutschen Post, Birgit Rosenkranz. „Bei der Neugestaltung der Arbeitsplätze haben wir mit dem technischen Dienst sehr gute Erfahrungen gemacht. Wenn eine Eingliederung nach BEM ansteht, kommen die Berater in unsere Niederlassung und wir besprechen alle Maßnahmen.“

Mehr Sendungen als je zuvor

Dank des elektrischen Hilfsmittels kann Gennermann, die seit 1974 bei der Post in Berlin arbeitet, Briefe und Päckchen jetzt wieder genauso zustellen wie ihre Kollegen – und sie kann sogar noch mehr Sendungen mitnehmen als vorher.



„Für uns ist es wichtig, keine Beschäftigten zu verlieren und nach einer Krankheit den Einstieg wieder möglich zu machen.“

Damit ist sie nicht alleine bei der Post: Mittlerweile profitieren in ganz Deutschland viele Zusteller von dem besonderen Hilfsmittel – oft sind es Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die nach längerer Krankheit in ihren Beruf zurückgekehrt sind. Alleine im Bezirk der Niederlassung Berlin BRIEF Nord der Deutschen Post AG steuern zehn elektrische Zustellkarren durch die Straßen, die im Rahmen von Betrieblicher Wiedereingliederung (BEM) angeschafft wurden.

Weitere Informationen:
www.deutschepost.de



Förderung

Mit Unterstützung der Schwerbehindertenvertretung beantragt die Niederlassung BRIEF Berlin Nord der Deutschen Post AG in allen Fällen Fördermittel beim Integrationsamt – sowohl für die Arbeitsplätze als auch für Lohnzuschüsse. Für Luise Gennermanns Zustellkarre übernahm das Integrationsamt die Kosten zu 100 Prozent und auch sonst bewilligte das Integrationsamt in 90 Prozent der Fälle eine Förderung.

ANREGUNGEN FÜR IHREN AKTIONSPLAN

ZIELE:

- ✦ Wir richten für Beschäftigte mit Behinderungen barrierefreie Arbeitsplätze ein.
-


MUSTERMASSNAHMEN:

- ✦ Wir passen die Arbeitsplätze an die individuellen Erfordernisse der Beschäftigten mit Behinderungen an. Wir nehmen notwendige Veränderungen vor und installieren bei Bedarf beispielsweise technische Hilfsmittel.
- ✦ Um barrierefreie Arbeitsplätze zu schaffen, nehmen wir die Beratungsangebote des Technischen Dienstes des Integrationsamtes, gegebenenfalls auch des Rehabilitationsträgers, zu Durchführung und Finanzierung in Anspruch.
- ✦ Wir garantieren ein offenes Kommunikationsklima, das es Beschäftigten ermöglicht, Beeinträchtigungen oder Behinderungen anzuzeigen, ohne Angst vor Diskriminierung haben zu müssen. Wir suchen gemeinsam nach der besten Lösung, wie der Arbeitsplatz so gestaltet werden kann, dass die größtmögliche Leistungsfähigkeit erhalten bleibt.
- ✦ Wir weisen in Stellenausschreibungen darauf hin, dass Bewerberinnen und Bewerber mit Behinderungen bei uns einen behindertengerechten Arbeitsplatz vorfinden.

Einfach machen



**11 % der Menschen
mit Beeinträchtigungen
sind im Alltag
eingeschränkt.⁶**



„Wir achten bei allen unseren Produkten darauf, dass Menschen jeden Alters, unabhängig von ihren physischen Voraussetzungen, sie nutzen können.“

Thorsten Stute, Geschäftsführer HEWI

ZUGÄNGLICH UND NUTZERFREUNDLICH

Was sind barrierefreie Produkte? Wer braucht barrierefreie Produkte und welche gibt es?

Nutzerfreundlichkeit entscheidet

Jeder kennt die kleinen Kämpfe mit Verpackungen und Behältnissen: Der Verschluss der Sprudelflasche geht nicht ab und der Senf ist im Glas und nicht auf dem Würstchen, weil der Deckel mit einem festen Plastikband gesichert ist. Für die einen nur lästig, Menschen mit Behinderungen können diese Produkte häufig schlicht nicht nutzen.

Aber wann ist ein Produkt barrierefrei? Ein Produkt ist erst dann wirklich barrierefrei oder barrierearm, wenn es auch das so genannte Produktumfeld ist. Wenn Vertriebswege und Verpackung darauf ausgelegt sind, dass sie auch von Menschen mit unterschiedlichen Behinderungen erreicht bzw. genutzt werden können.

Ein paar Beispiele:

- ✦ Tetrapak-Halter
- ✦ Reißverschluss-Hilfen
- ✦ Griffverlängerungen für Stifte
- ✦ Gesellschaftsspiele in Großausgabe
- ✦ Bücher in Großschrift
- ✦ Haltegriffe und Antirutsch-Matten für Duschen
- ✦ Teller mit besonders hohem Rand

Ein enormes Entwicklungspotenzial liegt vor allem bei der Softwareentwicklung und elektronischen Geräten:

- ✦ Das Kooperationsprojekt „m4guide“ der Berliner Senatsverwaltung arbeitet an einem neuartigen Navigationssystem: Mit Smartphones sollen blinde und sehbehinderte Menschen sicher ans Ziel gelangen – durch eine genaue Ortung und Navigation, die Hindernisse und Gefahrenstellen berücksichtigt.
www.tinyurl.com/ctd4bb7
- ✦ Das Projekt „easy care“ in Ludwigsburg erforscht, mit welchen technischen Hilfsmitteln man ältere Menschen dabei unterstützen kann, dass sie möglichst lange in der eigenen Wohnung leben können. Sicherheitssensoren könnten darauf achten, dass der Herd ausgeschaltet wird. Oder ein Armband oder eine Smartphone-App erinnert daran, ausreichend Flüssigkeit zu sich zu nehmen.
www.projekt-easycare.de
- ✦ Für die zunehmende Zahl Demenzkranker gibt es die Möglichkeit einer Erinnerungsbox, in der wichtige biografische Erinnerungen in verschiedenen Formaten gespeichert und von den Patienten über verschiedene Sinne abgerufen werden können.
www.tinyurl.com/cnw87od

Produkte und Dienstleistungen barrierefrei gestalten

Barrierefreie Produkte und Dienstleistungen in Ihrem Unternehmen zu entwickeln, ist viel einfacher, als Sie denken. Maßnahmen, die viel bewirken, finden Sie im Anschluss an dieses Kapitel. Aber es gibt auch für viele Branchen bereits umfassende Beratungsangebote. Viele Handelsunternehmen und Dienstleister beauftragen heute schon Demografie-Experten, die sie bei der Gestaltung möglichst barrierearmer Produkte oder eines barrierefreien Serviceumfelds unterstützen. Der Gestaltungsspielraum reicht dabei von der barrierefreien Verpackung über eine barrierefreie Gebrauchsanleitung bis hin zu einem Immobilien-Check auf Barrierefreiheit.

Das **RAL**-Gütezeichen barrierefrei (RAL-GZ 904)

Beim RAL Deutsches Institut für Gütesicherung und Kennzeichnung e.V. wurde im Juni 2012 ein neues RAL-Gütezeichen „barrierefrei“ anerkannt. Das Gütezeichen kennzeichnet Objekte, Produkte und Dienstleistungen, die nach hohen, genau festgelegten Qualitätskriterien gestaltet und hergestellt bzw. angeboten werden. RAL hat für jede Produkt- und Leistungsgruppe in einem Anerkennungsverfahren die Anforderungen für das RAL-Gütezeichen barrierefrei festgelegt. Dabei wurden Hersteller, Anbieter, Handel, Prüfinstitute, Behörden und vor allem Verbraucher (Menschen mit Behinderungen und Senioren) einbezogen. Die produkt- und leistungsspezifischen Qualitätskriterien umfassen alle Aspekte, die für die Nutzung wichtig und sinnvoll sind. Sie werden durch RAL veröffentlicht und sind

jedermann zugänglich. Das RAL-Gütezeichen barrierefrei wird durch die Gütegemeinschaft Barrierefreiheit, die von RAL anerkannt wurde, an Eigentümer, Hersteller und Dienstleister verliehen. Weitere Informationen hierzu finden Sie im Internet unter:

www.euregio-barrierefrei.de/guete



Weiterführende Links

Beipackzettel barrierefrei

Der PatientenInfoService bietet barrierefreien Zugang zu Beipackzetteln von Medikamenten im Internet.

www.patienteninfo-service.de

Barrierefreie Produkte online kaufen

Der Online-Shop Barrierefrei.de bietet barrierefreie Produkte aus fast allen Bereichen an.

www.barrierefrei.de/barrierefrei-shop

Ist Ihr Geschäft generationenfreundlich?

Hier können Einzelhändler im Schnelltest prüfen, ob ihr Geschäft den Kriterien des „generationenfreundlichen Einkaufens“ entspricht.

www.tinyurl.com/einkaufen-schnelltest

Ausgezeichnete Verpackungslösungen

Der Deutsche Verpackungspreis zeichnet innovative Verpackungslösungen aus.

www.verpackungspreis.de

Fazit:

Viele ältere Menschen oder Menschen mit Behinderungen sind zwingend auf barrierefreie Produkte angewiesen. Indem Sie Ihre Produkte und das Produktumfeld barrierearm gestalten, sichern Sie sich Vorteile im direkten Wettbewerb.





Vivien Schlüter entwirft Kleidung für Frauen mit und ohne Behinderungen.

Unternehmensprofil
Klash Kouture GmbH



Anzahl Beschäftigter: 2
Anzahl Beschäftigter mit
Behinderungen: 0
Branche: Mode
Rechtsform: GmbH
Umsatz: k. A.



Rollstuhl und Mode schließen sich nicht aus.

20. Praxisbeispiel

AUF DEN LEIB GESCHNEIDERT

Modedesignerin Vivien Schlüter entwirft Mode für Rollstuhl-Fahrerinnen

„Auf keinen Fall darf sich der Stoff in den Speichen des Rollstuhls verfangen – Bewegungsfreiheit ist bei diesen Entwürfen besonders wichtig.“ Modedesignerin Vivien Schlüter arbeitet gerade an einem silbernen Wickelrock, den Frauen mit und ohne Behinderung tragen können. Durch eine geschickte Wickeltechnik lässt er sich nach oben binden, an den Seiten enger ziehen oder in der Länge anpassen. „Besonders wichtig ist mir, nicht auf die Behinderung der Frauen zu zeigen“, sagt die junge Modemacherin.

Aufträge aus ganz Deutschland

Ihren ersten großen Auftritt hatte die Designerin im Juli 2012 bei einem Wettbewerb für Mode für Menschen mit Behinderung in Russland. Mehr als 100 europäische Designer hatten sich beworben, Vivien Schlüter schaffte es unter die zehn Finalisten. Seitdem nimmt sie Aufträge von Frauen mit und ohne Behinderung aus ganz Deutschland entgegen. Mit einem Teilhaber gründete die junge Unternehmerin das Label „Klash Kouture“ und eröffnete einen barrierefreien Concept-Store mit einer extragroßen Umkleidekabine und einer Liegefläche für die Anprobe in Oldenburg.

Mode als Ausdrucksform

Anders als in den Filialen großer Modeunternehmen werden die Kundinnen hier vermessen und bekommen auf den Leib geschneidert, was sie sich wünschen und was zu ihnen passt. „Denn schließlich ist Mode eine Form, sich auszudrücken“, findet Vivien Schlüter.



„In Deutschland leben zirka 3,5 Millionen Frauen mit Behinderungen, die sich genauso schön kleiden wollen wie alle anderen.“

Mit Erfolg: Das Interesse an ihrer Mode ist groß – und die Zielgruppe auch. In Deutschland lebten laut Statistischem Bundesamt 2011 zirka 3,5 Millionen Frauen mit einer schweren Behinderung, die sich genauso schön kleiden wollen wie alle anderen.

Maßgefertigt und hochwertig produziert

Obwohl der Online-Shop noch im Aufbau ist und sie die meisten Anfragen über ihre Facebookseite erhält, kann Vivien Schlüter bereits von ihrer Arbeit leben. Und eine zweite Schneiderin beschäftigt. Anhand von Fotos macht sie erste Entwürfe und für ein bis zwei Anproben reist sie zu ihren Auftraggeberinnen, wenn diese in ihrer Mobilität eingeschränkt sind. Das ist im Preis und in der Arbeitszeit einkalkuliert. Die Stücke sind alle maßgefertigt und hochwertig produziert, aber sie bleiben in einem preislichen Rahmen zwischen 100 und 2.000 Euro trotzdem bezahlbar. Mit ihrem silbernen Wickelrock hat Vivien Schlüter jetzt Großes vor: Sie wird mit ihrem „Concept Skirt“ in die Serienproduktion gehen.

Weitere Informationen:
www.klashkouture.com

ANREGUNGEN FÜR IHREN AKTIONSPLAN

ZIELE:

- ✦ Wir bieten barrierefreie Produkte an.
 - ✦ Auch Verpackung und Produktinformationen gestalten wir barrierefrei.
-

MUSTERMASSNAHMEN:

- ✦ Wir machen eine Bestandsaufnahme hinsichtlich der Barrierefreiheit unserer angebotenen Produkte und des jeweiligen Produktumfelds. Wo wird Barrierefreiheit bereits gewährleistet, wo noch nicht?
- ✦ Wir setzen uns konkret mit den Anforderungen an Barrierefreiheit bei Produkten auseinander. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, vor allem in der Entwicklungsabteilung, werden entsprechend weitergebildet.
- ✦ Wir bitten unsere Kundinnen und Kunden um gezieltes Feedback bezüglich der Barrierefreiheit unserer Produkte, um für Verbesserungen zu sorgen.
- ✦ Wir machen Produktinformationen für jeden zugänglich, ob im Internet oder gedruckt, indem wir sie auch in Leichter Sprache oder als Gebärdensprachvideos anbieten.
- ✦ Wir wollen unsere Produkte und das gesamte Produktumfeld – zum Beispiel Geschäftsräume, Produktinformationen, Beipackzettel, Gebrauchsanweisungen, Speisekarten, Online-Shops oder Kundenhotlines – weitestgehend barrierefrei gestalten.
- ✦ Unsere Verpackungssysteme sind barrierefrei. Die Schrift ist gut lesbar, mindestens 12 Punkt, das Design ist klar strukturiert und übersichtlich, ähnliche Farben werden nicht für unterschiedliche Bedeutungen verwendet, die Sprache ist verständlich, das Material ist griffig.

GESTALTUNG FÜR ALLE

Was ist Universelles Design? Wie sieht Universelles Design konkret aus? Wie setzen wir Universelles Design in unserem Unternehmen um?

Flexibel gestalten

Kennen Sie das? Sie wollen in einer fremden Stadt ein Ticket an einem Automaten kaufen. Doch Lichtreflexionen behindern die Sicht auf den Bildschirm, die Benutzerführung ist rätselhaft und der Verkehrslärm auf dem Bahnsteig macht das Verstehen von Ansagen unmöglich. Was manche nur stresst, lässt andere schnell an ihre Grenzen stoßen. Denn alle Menschen sind mit unterschiedlichen motorischen, sensorischen und intellektuellen Fähigkeiten ausgestattet. Ein Ticketautomat sollte deshalb so einfach und intuitiv wie möglich zu bedienen sein und die Gestaltung sollte mögliche Barrieren berücksichtigen.

Hier setzt die Idee des „Universellen Designs“ an: Produkte, Dienstleistungen und Räume sollen in einer Form gestaltet werden, dass so viele Menschen wie möglich sie nutzen können.

Begriffe und Definitionen



„Universelles Design“ ist laut UN-Behindertenrechtskonvention „ein Design von Produkten, Umfeldern, Programmen und Dienstleistungen in der Weise, dass sie von allen Menschen möglichst weitgehend ohne eine Anpassung oder ein spezielles Design genutzt werden können“ (Art. 2). Es meint damit mehr als Barrierefreiheit im weiteren Sinne: nämlich eine für alle Menschen hindernisfreie Umwelt.

Beispiele für Universelles Design

- ✦ Für alle leicht bedienbar sind Waschmaschinen mit vereinfachten Funktionen und Programmen sowie großer Schrift auf der Bedienblende und gut bedienbaren Tasten und Drehschaltern.
- ✦ Für alle nützlich sind Smartphones mit Spracherkennung, insbesondere helfen sie aber sehgeschädigten oder körperlich behinderten Menschen zu kommunizieren und eine SMS zu schreiben.
- ✦ Für alle begeh- und berollbar ist die Kuppel des Deutschen Bundestags durch Rampen, die nach dem Prinzip eines Gewindes angeordnet sind.
- ✦ Für alle besser wahrnehmbar sind Rolltreppenstufen, die mit Beleuchtung und Signalfarben gekennzeichnet sind.

Universelles Design lohnt sich

Mit Universellem Design stärken Sie die Kundenbindung: Verbraucherinnen und Verbraucher, die zufrieden sind, wechseln nicht den Hersteller. Zudem gibt es immer mehr ältere Menschen in unserer Gesellschaft, viele mit chronischen Erkrankungen und Behinderungen. Sie sind eine Zielgruppe mit großer Kaufkraft, die besonderen Wert auf Verständlichkeit und Handhabbarkeit, auf Qualität und ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis legt.

Auch im eigenen Unternehmen spielt Universelles Design eine wichtige Rolle. Die Belegschaften werden im Durchschnitt älter. Werkzeuge, Maschinen und Arbeitsplätze müssen ergonomischen Kriterien entsprechen. So verschafft beispielsweise eine neue Generation von Dreh- und Fräsmaschinen mit riesigen Sicherheitsscheiben den Nutzern einen besseren Überblick und Flatscreen-Monitore, die in alle Richtungen drehbar sind, lassen sich ergonomisch einstellen.

(Quelle: www.gildemeister.com/de)

Arbeitgeber, die bei der Planung von Betriebsstätten und bei der Einrichtung von Arbeitsplätzen Universelles Design mitdenken, investieren effektiv in Gesundheitsprävention und Leistungsfähigkeit ihrer Beschäftigten.

Produkte und Dienstleistungen im Universellen Design haben viele Vorteile:

- ✦ Einfachere Vermarktung: Die Zielgruppe vergrößert sich.
- ✦ Gewinnung neuer Kundinnen und Kunden.
- ✦ Höhere Kundenbindung.
- ✦ Höherer Nutzen bei gleichem Aufwand in der Produktentwicklung.
- ✦ Bessere Vermarktung: Universelles Design ist sympathisch.
- ✦ Die Arbeitskraft von älteren Fachkräften wird erhalten.

Universelles Design im Unternehmen verankern

Ermöglichen Sie Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen zum Thema Universelles Design. Hier werden Gestaltungsgrundsätze, Richtlinien und Normen vermittelt. In den unterschiedlichen Unternehmensbereichen kann außerdem ein Verfahren zum Universellen Design entwickelt werden. Diese Instrumente können zum Beispiel auf Datenbanken oder Checklisten basieren und Kriterien der Nutzertauglichkeit sowie der Nachhaltigkeit erfassen. Externe Sachverständige oder Institute, die auf das Thema spezialisiert sind, können ein guter Ansprechpartner sein, wenn zum Beispiel eine Usability-Prüfung eines bestimmten Produktes mit Probanden durchgeführt werden soll. Zudem bieten externe Institute die Möglichkeit, Produkte oder Dienstleistungen durch eine Zertifizierung prüfen und kennzeichnen zu lassen.

Fazit:

Universelles Design ist ein Gestaltungsansatz, nach dem Produkte, Dienstleistungen und Architektur so flexibel gestaltet sind, dass sie sich an die individuellen Fähigkeiten einer größtmöglichen Anzahl von Nutzerinnen und Nutzern anpassen. Produkte im Universellen Design zeichnen sich durch eine hohe Nutzerfreundlichkeit und Nachhaltigkeit aus und bewirken, dass Nutzer mit und ohne Handicap zufrieden sind.



Quelle: The Principles of Universal Design. New York State University, The Center for Universal Design, 1997. Deutsche Übersetzung: www.ftb-esv.de/uniprinc.html



Weiterführende Links

Design für Alle

Das deutschlandweite Kompetenznetzwerk EDAD berät, informiert, forscht und vernetzt zum Thema „Universelles Design“.

www.design-fuer-alle.de

Mit Nutzerfreundlichkeit überzeugen

Der Berufsverband German UPA vernetzt Akteure aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik, die sich mit Fragen der Usability auseinandersetzen. www.germanupa.de

Experten für Barrierefreiheit

Die German-UPA-Broschüre des Berufsverbandes der Deutschen Usability-Experten zu Universellem Design und Barrierefreiheit (PDF).

www.tinyurl.com/fachschrift-upa

Experten für Universelles Design

NeumannConsult – Stadt- und Regionalentwicklung und Design für Alle:

Das Beratungsbüro NeumannConsult ist kompetenter Ansprechpartner bei den Themen Stadt-, Regional- und Tourismusedwicklung sowie demografischer Wandel.

www.neumann-consult.com

Demografie feste Produkte

Grauert, das Büro für demografiefeste Produkte und Dienstleistungen, berät Unternehmen zum Thema ältere Zielgruppen und unterstützt bei der Entwicklung generationenübergreifender Lösungen im Design für Alle/Universal Design.

www.grauwert.info

Barrierefreie Technologie

Das Forschungsinstitut Technologie und Behinderung (FTB) entwickelt moderne Technologien für Menschen mit Behinderungen und ältere Menschen.

www.ftb-esv.de

Ausgezeichnet für Universelles Design

Der Universal-Design-Award ist ein international beachteter Wettbewerb für Produkte, Architektur und Dienstleistungen im Universellen Design.

www.ud-germany.de

Wirtschaftlichkeit von Universellem Design

Gutachten des Forschungsprojekts „Impulse für Wirtschaftswachstum und Beschäftigung durch Orientierung von Unternehmen und Wirtschaftspolitik am Konzept Universelles Design“.

www.tinyurl.com/gutachten-wirtschaftlichkeit

Kompetenz 50+

Die Deutsche Gesellschaft für Gerontotechnik® GGT steht Unternehmen zur Seite, um die Zielgruppe 50+ genau unter die Lupe zu nehmen, und unterstützt von der Marktforschung bis zum Vertrieb.

www.gerontotechnik.de

Experteninterview mit Prof. Fritz Frenkler

„GUTE GESTALTUNG BEDEUTET, PRODUKTE, ARCHITEKTUR ODER DIENSTLEISTUNGEN SO ZU OPTIMIEREN, DASS SIE DAS LEBEN EINFACHER MACHEN“



Prof. Fritz Frenkler (rechts)

Prof. Fritz Frenkler lehrt an der Technischen Universität München (TUM) am Lehrstuhl für Industrie-Design. Zudem ist er im Vorstand von Universal Design e. V. Der Verein wirbt für das Konzept des Universellen Designs und stellt die Kompetenz und die Erfahrungen der Mitglieder der Öffentlichkeit und Wirtschaft zur Verfügung.

Wie sieht ein Alltagsgegenstand aus, der nach dem Universellen-Design-Prinzip gestaltet wurde?

Nehmen Sie zum Beispiel ein Kartoffelmesser. Hier müssen Sie sich zuerst fragen: Wie schälen Menschen Kartoffeln? Welche Form muss das Messer haben, damit ich es in der rechten oder in der linken Hand gut halten kann? Dabei spielt weniger die äußere Gestaltung eine Rolle, sondern vielmehr die Kriterien der Ergonomie, der Gewichtsverteilung und der Kultur.

Wie verbreitet ist das Gestaltungsprinzip des Universellen Designs in Deutschland?

Universelles Design findet immer mehr Mitstreiter in Unternehmen und Politik, nicht nur im Kontext demografischer Wandel, sondern auch unter den Aspekten Ökologie und Wirtschaftlichkeit. Andere Länder sind da schon weiter, speziell Japan, wo sich die 250 führenden Unternehmen des Landes in einer Universal-Design-Organisation zusammengeschlossen haben und das Thema Universelles Design in fast allen Gestaltungsaufgaben als Erstes gelöst wird.

Wird Universelles Design in Zukunft wichtiger werden?

In jedem Fall. Wir sind zu sehr davon abgekommen, was Design eigentlich ist. Gute Gestaltung bedeutet, Produkte, Architektur oder Dienstleistungen so zu optimieren, dass sie das Leben einfacher machen. Es geht nicht darum, ständig neue Produkte für kleine differenzierte Zielgruppen zu schaffen, sondern darum, Bestehendes zu optimieren.

Weitere Informationen:
www.id.ar.tum.de

Mehr über Universal Design:
www.ud-germany.de

**Unternehmensprofil
Universal Design e. V.**



Anzahl Beschäftigter: 5
Anzahl Beschäftigter mit Behinderungen: 0
Branche: Design
Rechtsform: e. V.
Umsatz: k. A.



Design für alle: Waschbecken der Firma HEWI.

**Unternehmensprofil
HEWI GmbH**



Anzahl Beschäftigter: 500
**Anzahl Beschäftigter mit
Behinderungen: 35**
Branche: Sanitärbranche
Rechtsform: GmbH
Umsatz: k. A.

21. Praxisbeispiel

EIN WASCHBECKEN FÜR ALLE LEBENSLAGEN

Die Firma HEWI entwickelt Badezimmerprodukte nach den Leitlinien des Universellen Designs

Möglichst lange selbstbestimmt in den eigenen vier Wänden leben – das wünschen sich meisten Menschen. Deshalb investieren sie in Wohnraum, der sich an wechselnde Bedürfnisse anpasst: wenn Kinder mit im Haus wohnen, bei einem Handicap oder im Alter. Die Firma HEWI hat diese Entwicklung erkannt und bringt Badezimmerprodukte auf den Markt, die ein selbstbestimmtes Leben unterstützen und gleichzeitig gut aussehen. Für einen extraflachen Waschtisch gewann das Unternehmen 2011 den Universal-Design-Award. Geschäftsführer Thorsten Stute erklärt, was den Waschtisch im Universal Design auszeichnet: „Weil der Waschtisch so flach ist, kann man ihn gut mit einem Hocker nutzen, aber auch mit einem Rollstuhl ganz nah ranfahren. An beiden Seiten sind Griffmulden integriert, die das Hochziehen ermöglichen und Stabilität bieten, aber genauso gut kann man sie auch als Handtuchhalter verwenden. Wir achten bei allen Produkten darauf, dass Menschen jeden Alters, unabhängig von ihren physischen Voraussetzungen, sie nutzen können.“

Die Produkte müssen leicht zu bedienen sein

HEWI entwickelt auch Systeme für private Badezimmer, öffentliche Gebäude, Hotels oder Pflegeeinrichtungen durchgängig im Universal Design. Am Anfang jedes Entwicklungsprozesses stehen genaue Vorstellungen zu den Funktionen und Eigenschaften, die das Produkt haben sollte. Dann entwickeln die HEWI-Designer die Gestaltung.



„Wir achten bei allen Produkten darauf, dass Menschen jeden Alters, unabhängig von ihren physischen Voraussetzungen, sie nutzen können.“

Um die Produkte später unter realen Bedingungen zu testen, arbeitet HEWI mit Healthcare-Institutionen und Forschungszentren zusammen. „In Anbetracht der älter werdenden Gesellschaft treten die Aspekte Orientierung, Wahrnehmung und leichte Bedienbarkeit immer mehr in den Vordergrund. Gefordert sind Produkte, die eine abnehmende Seh- und Hörfähigkeit, Kraft und Beweglichkeit ausgleichen“, erklärt Stute. Im Produktangebot von HEWI sieht

das so aus: Sitzklappgriffe haben keine Stoßkanten und verfügen über ideale Klappradien, etwa für die Benutzung durch Rollstuhlfahrerinnen und Rollstuhlfahrer, Duschsitze sind auf verschiedene Körpermaße einstellbar, Beschilderungen und Handläufe unterstützen die Benutzung.

Weitere Informationen:
www.hewi.com

ANREGUNGEN FÜR IHREN AKTIONSPLAN

ZIELE:

- ✦ Unser Ziel ist es, Produkte so zu gestalten, dass Menschen mit und ohne Behinderungen sie gleichermaßen benutzen können.
 - ✦ Wir gestalten die Infrastruktur unserer Arbeitsstätten nach dem Prinzip des Universellen Designs.
-

MUSTERMASSNAHMEN:

- ✦ Wir wollen die Gestaltungsprinzipien des Universellen Designs in dem gesamten Entwicklungsprozess unserer Produkte und Dienstleistungen anwenden.
- ✦ Wir schulen unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Anwendung des Universellen Designs – bei internen Workshops, externen Fachveranstaltungen oder durch Informationsmaterial.
- ✦ Um Produkte und Dienstleistungen möglichst praxisnah auf die Bedürfnisse der Nutzerinnen und Nutzer abzustimmen, befragen wir Menschen mit und ohne Behinderungen zur Usability. Die Aussagen der Befragten gehen in den Entwicklungsprozess mit ein.
- ✦ Beim Marketing für unsere Produkte und Dienstleistungen, die nach dem Ansatz für Universelles Design entwickelt wurden, weisen wir explizit auf die einfache und intuitive Handhabung hin.
- ✦ Wir statten unsere Arbeitsplätze möglichst mit Produkten wie zum Beispiel Werkzeugen und Maschinen aus, die nach den Prinzipien des Universellen Designs entwickelt wurden.

SERVICES FÜR JEDERMANN

*Was sind barrierefreie Dienstleistungen? Worauf müssen Sie bei barrierefreien Dienstleistungen achten?
Was bedeutet Barrierefreiheit in Freizeit und Kultur? Was heißt Barrierefreiheit im Tourismus?*

Barrierefreie Dienstleistungen für alle

Morgens zur Arbeit fahren, einkaufen oder zum Arzt gehen, mit Freunden ein Restaurant oder ein Kino besuchen: Was für die meisten Menschen Alltag ist, ist für Menschen mit Behinderungen oft mit viel Planung und Aufwand verbunden. Denn zahlreiche Dienstleistungen sind nicht barrierefrei. Kein Wunder also, dass 15 Prozent der Menschen mit Beeinträchtigungen – mit anerkannten Behinderungen oder einer chronischen Krankheit – ihr Leben als weitgehend fremdbestimmt empfinden (Teilhabebericht 2013, S. 154).

Die Lösung: Gestalten Sie Ihre Dienstleistungen barrierefrei. Als Dienstleister sollten Sie sich folgende Fragen stellen:

- ✦ Sind die Zugänge zu Ihren Geschäftsräumen barrierefrei? Sind Ihre Unternehmens- und Produktinformationen barrierefrei zugänglich? Ist Ihre Website barrierefrei gestaltet, gibt es Informationen in leichter Sprache, Gebärdensprachvideos und Angaben über die Barrierefreiheit Ihrer Geschäftsräume?
- ✦ Wissen Kundinnen und Kunden von Ihren barrierefreien Dienstleistungen? Bewerben Sie Ihre Angebote bei der Zielgruppe und nutzen Sie hierfür geeignete Kommunikationsmaßnahmen, beispielsweise für hörbehinderte und sehbehinderte Menschen.
- ✦ Schaffen Sie ein Angebot für hör- oder sehgeschädigte Menschen, beispielsweise durch haptische oder akustische Hilfsmittel wie Tastleitsysteme oder Induktionsschleifen.

Barrierefreie Freizeit- und Kulturangebote

Kino, Konzert, Kneipe oder Kegelbahn? Während die Meisten in der Freizeit vor der Qual der Wahl stehen, können Menschen mit Behinderungen häufig nur den Fernsehkanal wählen. Mit barrierefreien Angeboten gewinnen Sie neue Kundinnen und Kunden. Denken Sie dabei an die Bedürfnisse von Menschen mit Beeinträchtigungen:

- ✦ **Kino:** Gehörlose und hörbehinderte Menschen profitieren im Kino von Ausstrahlungen im Original mit Untertiteln (O. m. U). Blinde und sehbehinderte Menschen benötigen eine barrierefreie Fassung mit Audiodeskription, bei der die Handlung mit einem akustischen Kommentar versehen wird. Alle von der Filmförderanstalt (FFA) geförderten Filme sollen zukünftig in einer „barrierefreien“ Fassung mit Audiodeskription für sehbehinderte Menschen und Untertiteln für hörbehinderte Menschen produziert werden. Achten Sie im Kino auf Rampen, ebenerdige breite Wege und Türen.
- ✦ **Theater:** Auch alte Spielstätten lassen sich barrierefrei gestalten, zum Beispiel mit Induktionsschleifen für hörbehinderte Menschen und mit Sondervorführungen mit Gebärdendolmetscher für gehörlose Menschen. Schaffen Sie im Zuschauerraum freie Plätze für Rollstuhlfahrerinnen und Rollstuhlfahrer und bieten Sie diese zusammenhängend mit Plätzen für ihre Begleitung an, da sie oft auf Unterstützung angewiesen sind.

✳ **Museum:** Gestalten Sie die Räume möglichst kontrastreich für sehbehinderte Menschen und setzen Sie größere Schriften an Informationstafeln ein. Machen Sie Ausstellungsobjekte taktil/haptisch oder akustisch zugänglich. Rollstuhlfahrern hilft es, wenn Sie Exponate auf Augenhöhe aufstellen. Bieten Sie für ältere Menschen und Menschen mit chronischen Erkrankungen in der Ausstellung viele Sitzgelegenheiten zum Pausieren an.

✳ **Festivals:** Denken Sie bei Open-Air-Veranstaltungen daran, dass schon der kleinste Grashackel für Rollstuhlfahrerinnen und -fahrer unüberwindbar sein kann. Mit barrierefreien Shuttlebussen, behindertengerechten Parkplätzen und WCs sind Sie auf dem richtigen Weg.

Binden Sie auf alle Fälle die entsprechenden Verbände ein, um solche Veranstaltungen zu planen und bekannt zu machen. Die Resonanz wird in den meisten Fällen groß sein.

Verweis: Wie Sie Ihre Unternehmenskommunikation auch im Netz barrierefrei gestalten, können Sie im Kapitel „Barrierefreie Unternehmenskommunikation: Online first!“ ab Seite 145 nachlesen. Mehr über barrierefreie Veranstaltungen erfahren Sie im Kapitel „Barrierefreie Veranstaltungen: Zugänglich für jeden“ ab Seite 152.

Barrierefrei auf Reisen

Einfach mal wegfahren – in die Berge oder ans Meer zum Entspannen. Seh- und hörbehinderte Menschen und Menschen im Rollstuhl stoßen dabei oft noch auf Barrieren. Dabei stehen Reiseangebote bei Menschen mit Behinderungen und gerade auch bei älteren Menschen hoch im Kurs.

Diese Zielgruppe hat für Tourismusunternehmen ein hohes Potenzial: Bisher sind von 10.000 Unterkünften, die im Deutschen Hotelführer 2012 gelistet sind, nur 2,9 Prozent auf Rollstuhlnutzer eingestellt. Angebote für blinde und sehbehinderte Menschen haben nur 0,5 Prozent. Gerade für Tourismusunternehmen in Deutschland lohnt es sich, auf die besonderen Bedürfnisse dieser Zielgruppe zu reagieren.

Denn die meisten Menschen mit Behinderungen entscheiden sich für Urlaubsziele in Deutschland. Das geht aus einer Studie des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie von 2008 hervor. Zudem gaben 37 Prozent der befragten Menschen mit Behinderungen an, dass sie schon einmal auf eine Reise verzichtet haben, weil es keine barrierefreien und behindertengerechten Angebote gab.

Das bedeutet: Viele würden, wenn sie könnten. Vorausgesetzt, dass Ihre Freizeit-, Urlaubs- und Reiseangebote so gestaltet sind, dass Menschen mit Behinderungen sie nutzen können. Dazu müssen alle Elemente der Servicekette aufeinander abgestimmt werden. Die barrierefreie Anreise mit Bus, Bahn oder Flugzeug erfordert oft eine Weiterentwicklung der Infrastruktur vor Ort. Initiativen wie die Nationale Koordinierungsstelle Tourismus für Alle unterstützen Touristikunternehmen bei der barrierefreien Gestaltung ihrer Angebote (siehe Links).

Weiterführende Links



Barrierefreie Kulturangebote

Der Deutsche Museumsbund verzeichnet aktuelle Meldungen zum Thema barrierefreie Kulturangebote in Deutschland.
www.tinyurl.com/csno3lx

Barrierefreie Museen

Die Deutsche Bahn stellt Museen vor, die mindestens ein spezielles Angebot für behinderte Besucherinnen und Besucher haben.
www.bahn.de/kultur-barrierefrei

Checkliste Barrierefreiheit in Ausstellungen

Die Arbeitsgruppe „Barrierefreiheit in Ausstellungen“ des Landesverbands der Museen zu Berlin hat eine Checkliste zur Konzeption und Gestaltung von barrierefreien Ausstellungen herausgebracht.
www.tinyurl.com/c5sodvu



Infos für KMUs

Indem Sie gezielt Angebote für Menschen mit Behinderungen entwerfen, erschließen Sie sich eine treue Zielgruppe, denn nur wenige Hotels und Unterkünfte sind auf Kundinnen und Kunden mit Behinderungen eingestellt. Nutzen Sie Beratungsangebote wie die der Nationalen Koordinierungsstelle Tourismus für Alle (NatKo) oder des Deutschen Hotel- und Gaststättenverbandes (DEHOGA).



Weiterführende Links

Beratung zu barrierefreiem Tourismus

Die Nationale Koordinierungsstelle Tourismus für Alle unterstützt bei der barrierefreien Gestaltung von touristischen Angeboten.
www.natko.de

Studie zu barrierefreiem Tourismus

Die BMWi-Studie „Barrierefreier Tourismus für Alle in Deutschland“ von 2008 informiert über Trends und Perspektiven im barrierefreien Tourismus.
www.tinyurl.com/tourismus-barrierefrei

Handbuch zur Barrierefreiheit im Gastgewerbe

Das DEHOGA-Handbuch „Barrierefreiheit in Hotellerie und Gastronomie“ erläutert Standards der bundesweiten Zielvereinbarung zur Barrierefreiheit im Gastgewerbe und enthält Fragebögen zur Erfassung der Barrierefreiheit (PDF).
www.tinyurl.com/barrierefrei-handbuch

Barrierefreie Reiseziele in Deutschland

Die AG Barrierefreie Reiseziele in Deutschland ist ein Verbund aus Städten und Tourismusregionen, die Angebote zum barrierefreien Tourismus vernetzen.
www.barrierefreie-reiseziele.de



Natur für alle: barrierefreie Infrastruktur im Naturpark Nordeifel.

Unternehmensprofil
Naturpark Nordeifel e. V.



Anzahl Beschäftigter: 4
Anzahl Beschäftigter mit
Behinderungen: freie Mitarbeiter
Rechtsform: e. V.
Branche: Natur-Tourismus
Umsatz: 700.000 Euro (2012)



Erleben auf Augenhöhe: Die Angebote schließen niemanden aus.

22. Praxisbeispiel

„UNSERE PARKRANGER KÖNNEN KEIN HOCHDEUTSCH, ABER GEBÄRDENSPRACHE“

Interview mit Jan Lembach, Naturpark Nordeifel e.V.

Was macht den Naturpark Nordeifel barrierefrei?

Ganz einfach. Man kann ihn barrierefrei erreichen, sich barrierefrei darin bewegen und barrierefrei dort übernachten – mit Gehstock, Rollstuhl oder Kinderwagen, und das dank der breit ausgebauten Wanderwege und der gut erreichbaren Parkplätze. Es gibt Möglichkeiten, sich mal hinzusetzen und auszuruhen, Schilder mit Brailleschrift, behindertengerechte Toiletten, und unsere Parkranger können zwar kein Hochdeutsch, aber Gebärdensprache.

Warum haben Sie das alles eingerichtet?

Die Idee entstand zum Europäischen Jahr der Menschen mit Behinderung 2003. Ein zusätzlicher Antrieb war für uns der demografische Wandel. Vor diesem Hintergrund war klar, wir müssen an der Barrierefreiheit unserer Naturparks arbeiten. Und als dann die ersten Wege bei uns barrierefrei waren, bekamen wir Anfragen: Wo kann man in der Gegend denn noch einen Kaffee trinken? Mit Rolli? Darauf hatten wir keine passende Antwort. Da war klar: Da geht noch mehr.

Daraufhin haben Sie die ganze Region mit Ihrer Idee angesteckt.

Ja, gemeinsam mit Touristikern haben wir zum Beispiel die Angebotsreihe „Barrierefreie Gastgeber“ entwickelt. Insgesamt 15 Betriebe im Bereich Unterkunft und Gastronomie der Eifel-Region wurden von der NatKo, der „Nationalen Koordinationsstelle Tourismus für Alle“, zertifiziert und stehen bei uns auf der Internetseite. Daneben suchen wir immer wieder nach neuen Kooperationen, kontaktieren Fachzeitschriften, Behindertenverbände und -vereine, arbeiten mit dem Landesbehindertenbeauftragten zusammen und sind Mitglied in der AG barrierefreie Reiseziele in Deutschland.

Was macht das Projekt so erfolgreich?

Dass uns die NatKo bei allen Vorhaben berät, ist sicher ein Erfolgsfaktor. Die haben einfach enorm viel Erfahrung. Außerdem sind in unseren Teams immer wieder Kolleginnen und Kollegen, die selbst eine Behinderung haben. Die können natürlich viel besser bewerten, ob ein Angebot auch wirklich passt.

Jan Lembach ist Geschäftsführer des Vereins Naturpark Nordeifel e.V. in Nordrhein-Westfalen. Der Verein hat in vielen Gebieten eine barrierefreie Infrastruktur eingerichtet und spezielle Angebote für Menschen mit Behinderungen entwickelt.

Weitere Informationen:
www.naturpark-hohesvenn-eifel.de

Förderung



Seit 2003 erhielt das Projekt Eifel barrierefrei insgesamt Fördergelder in Höhe von 3 Millionen Euro. In den Jahren 2008 bis 2011 wurden unter anderem die Gebiete Mützenicher Venn, Heidemoor am Moorbach, Gewässersystem der Oberen Ahr und Drover Heide barrierefrei gestaltet. Die EU und das Ministerium für Klimaschutz, Umwelt, Landwirtschaft, Natur- und Verbraucherschutz des Landes Nordrhein-Westfalen haben die Initiative immer wieder mit Fördermitteln unterstützt. Die Region leistet stets einen Eigenanteil.



Gemütlich oder sportlich? In Rheinsberg rollen nicht nur Zweiräder.

Unternehmensprofil
Hotel Haus Rheinsberg gGmbH



Anzahl Beschäftigter: 82
Anzahl Beschäftigter mit Behinderungen: 3
Branche: Hotellerie
Rechtsform: gGmbH
Umsatz: zirka 3 Millionen Euro



Träumen erlaubt: Aussicht im Haus Rheinsberg.

23. Praxisbeispiel

URLAUB OHNE HINDERNISSE

Mitten in der Brandenburger Seenlandschaft hat sich ein Vier-Sterne-Hotel auf Gäste mit Behinderungen spezialisiert

Auf der Seepromenade in Rheinsberg gehören Gäste im Rollstuhl ganz selbstverständlich ins Bild: Das Land Brandenburg fördert gezielt den barrierefreien Tourismus. Heute ist jeder zehnte Gast in der Region ein Mensch mit Behinderungen – mit knapp 1,5 Millionen Übernachtungen pro Jahr ist der barrierefreie Tourismus hier bereits ein klarer Standortvorteil. Im Ruppiner Seenland liegt auch das barrierefreie Hotel Haus Rheinsberg – ein 107-Zimmer-Hotel, das auf die spezifischen Bedürfnisse von Menschen mit Behinderungen ausgerichtet ist, aber auch Gäste ohne Behinderung anspricht. Seit über zehn Jahren kann das Hotel Belegungszahlen von bis zu 40.000 Übernachtungen pro Jahr vorweisen, das sind fast doppelt so viele wie im brandenburgischen Durchschnitt.

Niveau: Vier-Sterne-Hotel

Im Hotel Haus Rheinsberg beginnt der Urlaub auf Augenhöhe: Die Rezeption empfängt die Gäste mit einem niedrigen, rollstuhlgerechten Tresen. Überall im Haus gibt es breite Gänge, große Wendekreise und automatische Türen. Die Zimmer sind ausgestattet mit höhenverstellbaren Betten und barriere-

freien Badezimmern. Weitere Hilfsmittel wie ein Duschrollstuhl, eine mobile Aufstehhilfe oder auch eine Pflegeassistentin können die Gäste individuell buchen. Sowohl der Kleiderschrank als auch der Balkon mit Seeblick ist mit dem Rollstuhl befahrbar. „Die Zimmer sind so ausgestattet, wie ein Gast mit oder ohne Behinderungen es von einem Vier-Sterne-Hotel erwartet und persönlich benötigt, um sich zu erholen“, sagt Peter Vogt, stellvertretender Hoteldirektor in Rheinsberg.

Theater und Rolli-Rugby

Für sehbehinderte und blinde Menschen ist das Hotel mit Handläufen von den Zimmern bis ins Restaurant ausgestattet und tastbare Grundrisse weisen den Weg durch das Hotel. Die Veranstaltungshalle des Hauses ist mit speziellen Induktionsschleifen ausgestattet, so dass hörgeschädigte Menschen durch die störungsfreie Übertragung auf die Hörgeräte Konzert- oder Theaterabende genießen können. Es gibt auch ein großes Sportangebot: vom Bogenschießen über Tauchkurse bis zum internationalen Sportevent im Rollstuhl-Rugby.

Im Testzimmer entwickelt

Träger des Hotels ist die Fürst Donnersmarck-Stiftung, die auch das Bauvorhaben betreute. Viel wurde in der Konzeptionsphase in Testzimmern entwickelt. Die Erfahrungen der Menschen mit Behinderungen flossen in den aufwendigen Bau ein. „Das Besondere an dem Bauvorhaben war, dass wir deutlich mehr gemacht haben, als damals schon durch die DIN-Vorschriften vorgegeben war“, erklärt Michael Schmidt, der das Bauvorhaben 2001 betreute und schon zahlreiche Vorträge dazu hielt. In den Gästebüchern beschreiben Gäste das Hotel als eine „Oase“. Kein Wunder, dass das Hotelteam Jahr für Jahr Fachleute durchs Haus führt und sein Know-how gerne teilt.

Weitere Informationen:
www.hausrheinsberg.de



Info

Förderung barrierefreier Bauvorhaben: Der „Förderrechner“ hilft bei der Suche nach geeigneten finanziellen Hilfen:
www.barrierefrei.de/foerderungssuche

wheelmap.org

Mit Wheelmap.org kannst Du rollstuhlgerechte Orte finden und markieren - weltweit und kostenlos

Direkt Orte finden | Ergebnisse auf der Karte nach Rollstuhlgerechtigkeit filtern | Kategorien filtern

Das Ampelsystem zum Markieren der Rollstuhlgerechtigkeit:

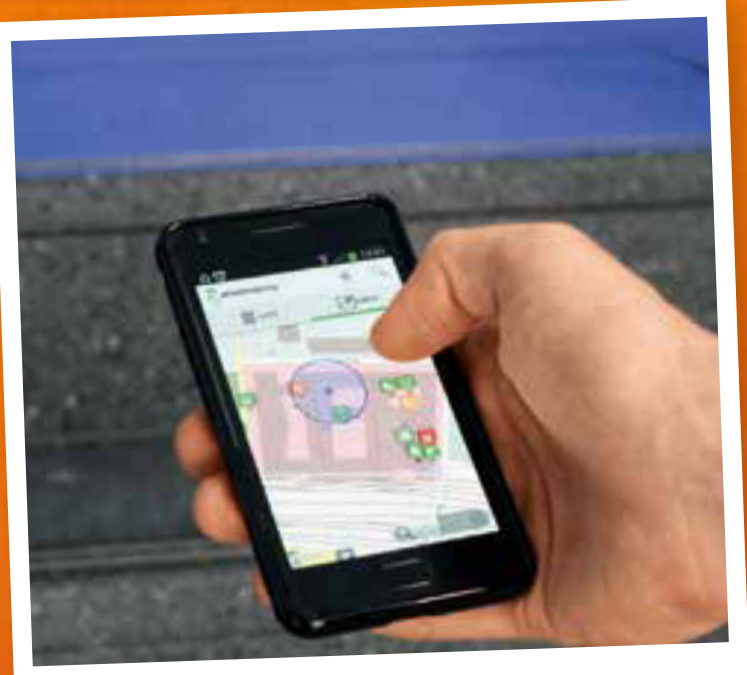
Voll Rollstuhlgerecht	Teilweise rollstuhlgerecht	Nicht rollstuhlgerecht	Unbekannter Status
Eingang stufenlos, alle Räume stufenlos, mit behindertengerechtem WC, falls ortsüblich.	Eingang max 1 Stufe (7cm hoch), die wichtigsten Räume stufenlos, WC egal.	Eingang hat höhere oder mehrere Stufen, Räume nicht erreichbar.	Hilf mit und markiere diese Orte!

Okay, los geht's!

Ob Cafés, Bars, Kinos, Bibliotheken oder Clubs rollstuhlgerecht sind, sehen Nutzer auf www.wheelmap.org.

Unternehmensprofil Sozialhelden e. V.

Anzahl Beschäftigter: 8
 Anzahl Beschäftigter mit Behinderungen: 2
 Branche: Sozialunternehmen
 Rechtsform: e. V.
 Umsatz: k. A.



Die wheelmap-App gibt's kostenfrei für Smartphones.

24. Praxisbeispiel

MIT DEM ROLLI IN DEN CLUB

Auf wheelmap.org kann jeder mit einem Klick barrierefreie Orte auf der ganzen Welt finden

Das soll der einzige Laden in der Stadt sein, der rollstuhlgerecht ist? Die Idee zu der weltweit erfolgreichsten Karte für rollstuhlgerechte Orte „wheelmap.org“ kam Raul Krauthausen und Holger Dieterich, weil sie es satt hatten, sich immer in demselben Café zu treffen. Krauthausen, der selbst im Rollstuhl sitzt, entwickelte 2010 zusammen mit Dieterich mit wheelmap.org eine Online-Karte für rollstuhlgerechte Orte. Das Prinzip ist einfach: Jeder kann sich eine standortbezogene Karte mit den eingetragenen Orten als kostenfreie App auf das Smartphone laden oder auf die Online-Map gehen. Grün steht für rollstuhlgerecht, Gelb bedeutet, dass es keine rollstuhlgerechte Toilette gibt, und Rot steht für nicht rollstuhlgerecht. „Bei wheelmap.org finden 1,6 Millionen Menschen in Deutschland das, was sie wirklich brauchen. Das ist Daily Life, das sind Cafés, Bars, Kinos, Bibliotheken oder Discos. Bei uns finden Nutzer Einträge wie, dass der Berliner Club Berghain rollstuhlgerecht ist“, sagt Raul Krauthausen.

Nichts über uns ohne uns

wheelmap.org ist in 21 Sprachen verfügbar, 350.000 Orte – hauptsächlich in Deutschland – sind bereits erfasst, es gibt über 1.000

Besucher täglich und jeden Tag hat die Seite etwa 200 Neueinträge. Womit hängt der große Erfolg von wheelmap.org zusammen? „Grundsätzlich ist es immer wichtig zu unterscheiden, wer entwickelt was für wen? In der Behindertencommunity gibt es den Leitspruch: „Nichts über uns ohne uns“, so Krauthausen.



„Die Information, welche Orte rollstuhlgerecht sind, sollte so frei verfügbar sein wie eine Postleitzahl.“

Die Kosten für das Non-Profit-Projekt bringt der von Krauthausen gegründete gemeinnützige Verein „Sozialhelden“ auf. Zukünftig wird [wheelmap](http://wheelmap.org) aber auf Kooperationspartner angewiesen sein. „Unser Wunsch ist es, mit Unternehmen zusammenzuarbeiten, die Karteninformationen zur Verfügung stellen, wie Google oder Nokia. So können sich Informationen zum Zugang von Orten besser verbreiten“, so Krauthausen.

Zusammenarbeit von Anfang an

Neben der [wheelmap](http://wheelmap.org) gibt es auch andere Apps, die Menschen mit Behinderungen das Leben leichter machen. Der barrierefreie Webplayer Verbavoice bietet Gehörlosen einen Ferndolmetscher für unterwegs und auch für blinde Menschen wird es in Zukunft komplexe Navigationssysteme für das Smartphone geben. Die Schwierigkeit besteht nur oft darin, die Bedürfnisse der künftigen Nutzer genau kennenzulernen, weiß Raul Krauthausen: „Meine Empfehlung lautet: von Anfang an zusammenarbeiten. Außerdem sollte man immer darauf achten, dass auch die verwendeten Technologien in den nächsten drei Jahren noch zukunftsfähig sind.“

wheelmap.org ist in jeder Hinsicht zukunftsfähig. Die ortsbasierte Kartentechnologie lässt sich überall einsetzen: Bei mehr als 85 Millionen Rollstuhlfahrern weltweit steckt hier ein riesiges Potenzial, das die Macher von [wheelmap](http://wheelmap.org) ausschöpfen wollen. „Die Informationen darüber, welche Orte rollstuhlgerecht sind, sollten so frei verfügbar sein wie eine Postleitzahl“, findet Raul Krauthausen.

Weitere Informationen:
wheelmap.org

ANREGUNGEN FÜR IHREN AKTIONSPLAN

ZIELE:

- ✦ Menschen mit und ohne Behinderungen können unsere Dienstleistungen gleichermaßen nutzen.
 - ✦ Wir wollen uns mit anderen Anbietern in der Region oder im Serviceumfeld vernetzen, damit Menschen mit Behinderungen von der Anreise über die Unterbringung bis hin zur Freizeitgestaltung ein breites Angebot nutzen können.
-

MUSTERMASSNAHMEN:


- ✦ Wir denken die gesamte Servicekette mit. Wenn wir eine barrierefreie Dienstleistung anbieten, stellen wir sicher, dass vom Marketing über den Vertrieb bis zum Service Barrierefreiheit garantiert wird.
- ✦ Wir fragen unsere Kundinnen und Kunden gezielt nach Ideen für mehr Barrierefreiheit. Welche Dienstleistungen wünschen sie sich? Wo müssen wir etwas verbessern?
- ✦ Wir lassen uns bei der Entwicklung barrierefreier Dienstleistungen professionell unterstützen und nehmen bestehende Beratungsangebote in Anspruch, im Tourismusgewerbe zum Beispiel von der Nationalen Koordinierungsstelle Tourismus für Alle (NatKo) oder vom Deutschen Hotel- und Gaststättenverband (DEHOGA).
- ✦ Wir schulen unsere Beschäftigten im Umgang mit Menschen mit Behinderungen – zum Beispiel bei externen Fortbildungen durch Behindertenverbände.
- ✦ Wir bieten Services für Menschen mit Behinderungen an – zum Beispiel Führungen in Gebärdensprache oder Tastführungen für blinde und sehbehinderte Menschen.
- ✦ Auf unserer barrierefreien Internetseite weisen wir auf die barrierefreien Dienstleistungen hin. Zusätzlich nutzen wir weitere zielgruppenrelevante Kanäle für die Verbreitung unseres Angebots, zum Beispiel Behindertenorganisationen.
- ✦ Im Hotel- und Gaststättengewerbe: Wir richten unsere Gebäude barrierefrei aus, indem wir zum Beispiel für gehgeschädigte Menschen auf Drehtüren verzichten, für Rollstuhlfahrer die Höhe der Rezeption absenken, für sehgeschädigte Menschen die Umgebung farblich kontrastreich einrichten und für blinde Menschen Zimmernummern und die Beschriftung von Funktionsräumen taktil erfassbar gestalten (durch Reliefs, Braille- oder Pyramidenschrift).



**Starke Zielgruppe:
Rund 7,3 Millionen
Menschen in Deutsch-
land waren 2011
schwerbehindert.⁷**

Einen neuen Markt erschließen

Quelle:
⁷ Statistisches Bundesamt.



„Wir sehen das Thema Barrierefreiheit in einem sehr weiten Kontext. Mit unseren Kampagnen versuchen wir möglichst alle Menschen anzusprechen.“

Magnus Berglund, Scandic Hotels

KUNDEN MIT POTENZIAL

Wie sieht die Zielgruppe aus? Welche Potenziale bietet die Zielgruppe? Wie sieht der Markt für barrierefreie Produkte aus? Wie kann Diversity-Management Ihnen helfen?

Wie gestalten Sie Ihre Werbung inklusiv?

Eine wichtige Zielgruppe im Blick

Menschen mit Behinderungen machen einen beträchtlichen Teil der Gesamtbevölkerung aus. Erstaunlicherweise haben jedoch viele Unternehmen diese Zielgruppe kaum im Blick. Ihre Kaufkraft unterschätzen sie noch weitgehend:

- ✦ In Deutschland lebten 2010 circa 16,8 Millionen erwachsene Menschen (ab 18 Jahre) mit Beeinträchtigungen – Menschen also, die eine amtlich festgestellte Erwerbsminderung, eine Schwerbehinderung oder eine mit Einschränkungen verbundene chronische Erkrankung haben. Sie machten damit etwa ein Viertel der erwachsenen Gesamtbevölkerung aus.
- ✦ Unter den Menschen mit Beeinträchtigungen war nicht ganz die Hälfte (42 Prozent) zwischen 65 und 79 Jahre alt und verrentet. Diese Gruppe verfügte über ungefähr dasselbe Vermögen wie Menschen ohne Beeinträchtigungen in derselben Altersklasse. Ihr Anteil wird aufgrund des demografischen Wandels weiter steigen.
- ✦ In der Altersklasse der 18- bis 64-Jährigen waren 17 Prozent der Menschen beeinträchtigt.
- ✦ Die deutliche Mehrheit der Männer (62 Prozent) und Frauen (57 Prozent) mit Beeinträchtigungen im erwerbsfähigen Alter bestritt ihren Lebensunterhalt aus eigenem Erwerbseinkommen. Bei den Menschen ohne Beeinträchtigungen waren es 86 Prozent der Männer und 76 Prozent der Frauen.

- ✦ Das Durchschnittseinkommen der 18- bis 64-Jährigen mit Beeinträchtigungen lag mit 2.055 Euro etwa 300 Euro unter dem Durchschnitt der Altersgruppe ohne Einschränkungen. Im Rentenalter dagegen bestanden kaum noch Unterschiede zwischen den beiden Gruppen.

Ein wachsender Markt für barrierefreie Produkte und Dienstleistungen

Entdecken Sie die Möglichkeiten. Aufgrund des demografischen Wandels nimmt die Konsumentengruppe der Menschen mit Einschränkungen zu. Immer mehr Branchen reagieren auf diese Entwicklung. So zum Beispiel die Automobilindustrie:

Um eine Vorstellung von der Lebenswelt ihrer potenziellen Kundinnen und Kunden zu bekommen, stecken Automobilhersteller ihre Entwickler in spezielle Anzüge, die sie nachempfinden lassen, wie schwer viele Bewegungen im Alter fallen, wie Sehvermögen und Tastsinn schwinden. Einige Hersteller haben barrierefreie Produkte entwickelt und bieten Modelle mit höheren Sitzen für den leichteren Ein- und Ausstieg an sowie mit Scheinwerfern, die nach dem Ausschalten – quasi als Taschenlampe – länger als gewöhnlich leuchten, und mit Handbremsen, die per Knopfdruck funktionieren. Vermarktet werden die Modelle als Familienwagen mit Platz und Komfort. Der Ansatz: Was gut für Menschen mit Einschränkungen ist, hilft auch Familien mit Kindern.

Wettbewerbsvorteil durch „Diversity-Marketing“

Diversity-Marketing ist eine Marketingstrategie, mit der Menschen, die sich hinsichtlich ethnischer Herkunft, Religion, Geschlecht, sexueller Orientierung, Altersklasse unterscheiden oder besondere Bedürfnisse haben, erreicht werden. Es werden Kommunikationskanäle genutzt, um sie entsprechend ihrer Lebenssituation, ihrem Glauben und ihrem Lebensstil anzusprechen. Diversity-Marketing versucht, den Widerspruch zwischen Massen- und Individualmarketing aufzuheben und eine optimale Kundennähe zu erzeugen.

Diversity-Marketing in der Praxis

Ein Weg: Unternehmen werben mit Protagonisten mit Behinderungen, schalten Anzeigen in Publikationen für Menschen mit Behinderungen oder machen ihre Produktinformationen im Internet barrierefrei zugänglich.

Die Firma Apple zeigte beispielsweise in einem Werbespot zum iPhone 4 eine Reihe von Anwendungsmöglichkeiten der Kommunikationssoftware „Facetime“. Zu sehen waren unter anderem auch zwei Menschen, die sich über ihre Smartphones in Gebärdensprache unterhielten. Der Spot zeigt exemplarisch, wie der Hersteller eine breite Masse, aber auch Menschen mit besonderen Bedürfnissen anspricht. Für die einen bedeutet diese neue Technik eine spielerische Bereicherung, für die anderen eine deutlich verbesserte Lebensqualität.

Eine inklusive Werbestrategie erfolgreich planen

Beziehen Sie Menschen mit Behinderungen mit ein. So erleichtern Sie sich den Zugang zu dieser Zielgruppe. Denn wenn Sie als Unternehmen behinderte Menschen erreichen wollen, kommt es auf Glaubwürdigkeit und die richtig dosierte Ansprache an.

Außerdem empfiehlt es sich, Experten hinzuzuziehen, die über Tonalität, No-Gos und Sprache der Zielgruppe Bescheid wissen. Viele Unternehmen lassen sich darum im Vorfeld ihrer Kampagnen von Behindertenorganisationen beraten.

Begriffe und Definitionen



„Diversity-Marketing“ ist eine Marketingstrategie, die spezifische Gruppen in den Mittelpunkt ihrer Kommunikation stellt. Bei Menschen mit Behinderungen geht es darum, diese entsprechend ihrer Lebenssituation, ihren Werten, Erwartungen und ihrem Lebensstil zu erreichen und dafür geeignete Kommunikationskanäle und -mittel zu nutzen. Um verbreitete Standardisierungen und Stereotypisierungen zu vermeiden, werden oftmals die Werte „Offenheit“ und „Vielfalt“ in der Kommunikation betont.



Weiterführende Links

Diversity im Unternehmen

Informationen und Tipps rund um Diversity in Unternehmen und Netzwerkmöglichkeit über „Charta der Vielfalt e.V.“

www.charta-der-vielfalt.de

Beratung

Das Institut für Diversity Management bietet Diversity-Beratung für Firmen.

www.diversity-institut.de

Unternehmenspreis

Der Deutsche Diversity Preis zeichnet Arbeitgeber für eine herausragende Kultur der Vielfalt am Arbeitsplatz aus.

www.diversity-preis.de

Fazit:

Nehmen Sie bei Ihren Marketingstrategien Menschen mit Behinderungen als potenzielle Kundinnen und Kunden in den Blick. Nutzen Sie das Know-how von Kolleginnen und Kollegen mit Behinderungen bei der Erstellung von Marketinginstrumenten, sprechen Sie Kundinnen und Kunden mit Behinderungen an und gestalten Sie Ihre Maßnahmen barrierefrei.

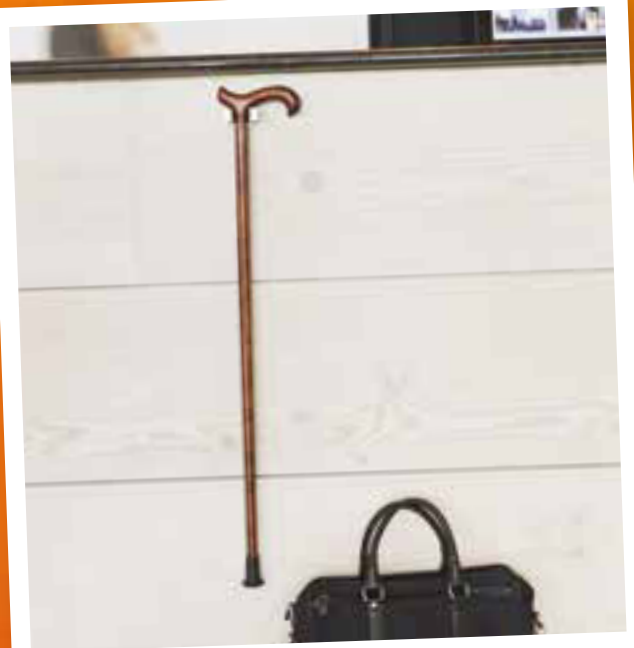


Standard: Unterstützung für Hörgeschädigte bei Scandic.



**Unternehmensprofil
Scandic Hotels GmbH**

Anzahl Beschäftigter: 10.000
**Anzahl Beschäftigter mit
Behinderungen: 500**
Branche: Hotellerie
Rechtsform: GmbH
Umsatz: 842,6 Millionen Euro (2011)



Stockhalterung an der Rezeption.

25. Praxisbeispiel

JEDER IST WILLKOMMEN!

Wie ein ehemaliger Koch die Hotelkette Scandic in Sachen Barrierefreiheit auf Vordermann brachte

Magnus Berglund kontaktierte 2003 seinen früheren Arbeitgeber mit einem Vorschlag: Warum nicht die Barrierefreiheit der Hotelkette Scandic verbessern und damit einen Wettbewerbsvorteil erlangen? Berglund hatte lange als Koch bei Scandic gearbeitet, war dann aber an einem Muskelleiden erkrankt und musste das Kochen aufgeben. Scandic sagte zu und machte Berglund zum offiziellen Botschafter für Barrierefreiheit. Seither wirbt die Kette, die weltweit Hotels betreibt, aktiv um Kunden mit und ohne Handicap.

Barrierefreiheit ist Standard

Scandic hat einen hauseigenen Standard eingeführt: Die Türen sind mindestens 80 Zentimeter breit, es gibt Stockhalter an der Rezeption, zwei Gucklöcher in der Zimmertür – eines in der bekannten Höhe und eines für Rollstuhlfahrer weiter unten –, einen mit Brailleschrift versehenen öffentlichen Bereich sowie einen Wecker mit Vibrationsalarm, der auch bei Notfällen aktiv wird. Das Konzept geht auf: Rund 10 Prozent der Kunden sind Menschen mit Einschränkungen. Die Kinder profitieren ebenfalls von den vielen barrierefreien Angeboten.

Die Haltung ist entscheidend

Basis für den Erfolg, so Berglund, ist vor allem die Haltung der Mitarbeiter: Darum sorgte er dafür, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mindestens zwei Stunden in einem Rollstuhl verbringen, um das Leben aus dieser Perspektive kennenzulernen. Inzwischen hat er eine obligatorische Ausbildung für alle Scandic-Beschäftigten entwickelt, um die Sensibilität für den Umgang mit Gästen mit Handicap zu schulen – egal, ob es darum geht, die Kaffeetassen am Frühstücksbuffet auch für Menschen im Rollstuhl griffbereit zu platzieren oder zu wissen, wie Hörgerätverstärker funktionieren.

Die Strategie: ein Hotel für alle. Diversity ist fester Bestandteil der Marketing-Strategie von Scandic. „Wir sehen das Thema Barrierefreiheit in einem sehr weiten Kontext. Beispielsweise achten wir darauf, dass auf Bildern die barrierefreie Ausstattung unserer Hotels zu sehen ist. Trotzdem zeigen wir nicht explizit auf Menschen mit Handicap, da schließlich 70 Prozent aller Behinderungen nicht sichtbar sind. So versuchen wir mit unseren Kampagnen möglichst alle Menschen anzusprechen“, sagt Heiko Kain, Director of Sales and Marketing

in Berlin. Gleichzeitig wirbt das Unternehmen Scandic gezielt dort, wo es Menschen mit Behinderungen erreicht – etwa über Einträge beim Portal für barrierefreies Reisen travelhands.eu (www.travelhands.eu/de/home). Scandic unterhält in Deutschland zudem guten Kontakt zum Berliner Behinderten-Sportverband und ist fester Partner einer Fußballliga für Menschen mit Behinderungen, der Scandic-ID-Verbandsliga Berlin.

Weitere Informationen:
www.tinyurl.com/scandic-barrierefrei

Experteninterview mit Jörn Kriebel

„ES GEHT UM GLAUBWÜRDIGKEIT UND AUTHENTIZITÄT“



Jörn Kriebel

Woran liegt es, dass auch Firmen sich mittlerweile Menschen mit einer Behinderung als Testimonials oder Markenbotschafter suchen?

Die Welt, das Leben, die Gesellschaft, alles ändert sich: Wir lassen in allen Bereichen Unterschiede und immer mehr Vielfalt zu. Das spiegelt sich auch in der Werbung. Es geht nicht mehr nur um den schönen Schein. Marken und Unternehmen, die mit der Zeit gehen, die sich als aufgeschlossen, modern und zukunftsfähig präsentieren, geben der Vielfalt viel Raum und werden auf diese Weise authentisch. Sie leben – wie es der damalige Slogan der Aktion Mensch ausdrückte – den Unterschied. Und zwar selbstbewusst, nicht Mitleid erregend. Und das betrifft heutzutage auch Testimonials mit oder ohne Behinderung, dank deren Einsatz diese Entwicklung sichtbar wird. Die aktuelle AOK-Kampagne liefert die Vorlage dazu: „Wir wollen Sie so, wie Sie sind“.

Einige kritisieren, die zu Helden stilisierten Markenbotschafter würden das Leben der meisten Menschen mit Behinderung nicht angemessen repräsentieren. Warum?

Ich glaube, es geht nicht darum, ob das Leben der Menschen mit Behinderung angemessen präsentiert wird. Die „Rama“-Familie zeigt ja auch nicht die Realität. Vielmehr geht es um Glaubwürdigkeit und Authentizität. Ein Model sollte seine Behinderung nicht nur spielen. Auch sollte Behinderung nicht nur als Provokation eingesetzt werden. Und: Muss ein Testimonial mit Behinderung nur schön sein, wie es Mario Galla ist, oder darf es sich und seine Behinderung auch „ungeschönt“ zeigen? Kann ein blindes Testimonial für ein Produkt werben, das es nie gesehen hat? Bei Werbung mit behinderten Menschen wandert man auf einem schmalen Grat zwischen Ausnutzung der Behinderung, Unsicherheit gegenüber der Behinderung und wachsender „Normalität“ der Behinderung. Wichtig bleibt: Eine gewisse „werbliche Sensibilität“ darf nie fehlen.

Wieso ist es für Unternehmen interessant, Menschen mit Behinderungen als Testimonials oder Markenbotschafter einzusetzen?

Das Wort „interessant“ ist in diesem Zusammenhang zweischneidig. Drückt das Unternehmen durch den Einsatz von Testimonials oder Markenbotschaftern mit Behinderung aus, dass es tatsächlich auch

im eigenen Büroalltag Vielfalt und „den Unterschied“ lebt? Oder ist es Teil einer Inszenierung, die lediglich der Aufmerksamkeit und dem eigenen Produkt dient? Welche Rolle spielt aber Behinderung, wenn Werbung immer auf Aufmerksamkeit zielt? Man sollte Menschen mit Behinderung aktiv einbinden, sie teilhaben lassen am Entstehen eines Werbemotivs, ihre Meinung erfragen, ihre Kritik und ihre Vorschläge aufnehmen, um schließlich gemeinsam, unter Berücksichtigung aller Interessen, zu befinden: Der Einsatz dieses Testimonials mit Behinderung ist in der Kampagne sinnvoll und glaubwürdig.

Jörn Kriebel ist Mitgründer und Inhaber der Berliner Werbeagentur Heldisch und zuständig für Beratung und Strategie. Heldisch entwickelte unter anderem Kampagnen für den WWF Deutschland, Plan International, die Lebenshilfe NRW, die Malteser Berlin, die AWO sowie für zahlreiche Marken und Unternehmen anderer Branchen.

Weitere Informationen:
www.heldisch.com

Unternehmensprofil
Heldisch GmbH



Anzahl Beschäftigter: 12
Anzahl Beschäftigter mit Behinderungen: 0
Branche: Werbung und Marketing
Rechtsform: GmbH
Umsatz: k. A.

ANREGUNGEN FÜR IHREN AKTIONSPLAN

ZIELE:

- ✦ Wir betrachten Menschen mit Behinderungen als potenzielle Zielgruppe für unsere Produkte und Dienstleistungen und richten unsere Marketingmaßnahmen entsprechend aus.
 - ✦ Diversity ist Teil unserer Unternehmenskultur. Unsere Angebote richten sich im Sinne der Diversity grundsätzlich an alle Kundengruppen.
 - ✦ Mit unseren Werbemaßnahmen sprechen wir Menschen mit Behinderungen als wichtige Zielgruppe an. Alle Maßnahmen und Informationen sind barrierefrei zugänglich.
-

MUSTERMASSNAHMEN:

- ✦ Wir garantieren Barrierefreiheit beim Marketing, damit Menschen mit Behinderungen gezielt angesprochen werden können. Dazu gehören Produktinformationen in Leichter Sprache, barrierefreie Websites, inklusive Anzeigen, Spots und Plakate mit Protagonistinnen und Protagonisten mit Behinderungen, und Ähnliches.
- ✦ Wir lernen die Lebenswelten und Bedürfnisse unserer potenziellen Kundinnen und Kunden möglichst genau kennen und tauschen uns hierfür mit Menschen mit Behinderungen, zum Beispiel über Behindertenorganisationen oder im Gespräch mit behinderten Kundinnen und Kunden, aus.
- ✦ Wir passen unsere Werbemaßnahmen so an, dass Menschen mit Behinderungen ganz selbstverständlich gezeigt und angesprochen werden. Dazu können Protagonistinnen und Protagonisten mit Behinderungen genauso gehören wie das gezielte Bewerben der barrierefreien Vorteile unserer Produkte.
- ✦ Wir achten bei unseren Kommunikations- und Werbemaßnahmen darauf, dass Menschen mit Behinderungen ohne Klischees und Stereotypisierungen dargestellt werden. Für die realitätsnahe Darstellung von Menschen mit Behinderungen beziehen wir diese in die Planung und Durchführung ein.

ONLINE FIRST!

Wie erreichen Sie Menschen mit Behinderungen am besten? Vor welchen Hindernissen stehen Menschen mit Behinderungen im Internet? Wie stellen Sie eine barrierefreie Kommunikation im Internet sicher?

Menschen mit Behinderungen im Internet erreichen

Menschen mit Behinderungen nutzen überdurchschnittlich oft das Internet:

- ✳ Während der Durchschnitts-Deutsche an 5,1 Tagen in der Woche ins Netz geht, besuchen Nutzerinnen und Nutzer mit Behinderungen das WWW an 6,5 Tagen in der Woche.
- ✳ Über 90 Prozent der Nutzerinnen und Nutzer suchen im Internet Informationen, etwa 50 Prozent nutzen es zudem aus beruflichen Gründen.
- ✳ Der Wunsch nach barrierefreien Internetangeboten ist besonders ausgeprägt bei blinden Nutzerinnen und Nutzern (88 Prozent), gehörlosen Nutzerinnen und Nutzern (70 Prozent) sowie bei Menschen mit Lern- oder geistigen Behinderungen (70 Prozent).

Quelle: Aktion Mensch: „Web 2.0/barrierefrei“. Eine Studie zur Nutzung von Web-2.0-Anwendungen durch Menschen mit Behinderungen.

Nutzen Sie diese Chance und machen Sie Ihre Unternehmenskommunikation für Menschen mit Behinderungen zugänglich, also barrierefrei.

Hindernisse in der Unternehmenskommunikation beseitigen

Bestimmte Beeinträchtigungen können dazu führen, dass Menschen mit Behinderungen Ihre Unternehmensinformationen nicht oder nur teilweise wahrnehmen können:

- ✳ Ältere Menschen oder Menschen mit Behinderungen haben häufig Probleme, Websites zu verstehen, die aufwändige Grafiken verwenden, einem unübersichtlichen Seitenaufbau folgen oder nur kompliziert formulierte Inhalte bereithalten.
- ✳ Blinkende oder animierte Texte können bei Epileptikern lebensgefährliche Anfälle auslösen. Audioinhalte sind für gehörlose Nutzer unbrauchbar. Sehbehinderte Menschen können mit sehr kleinen Schriftgrößen oder Fotos nichts anfangen.
- ✳ Viele Menschen klagen darüber, dass sie aufgrund ihrer Beeinträchtigung keine Online-Kundenregistrierung vornehmen können und ihnen damit bestimmte Dienstleistungen verwehrt bleiben – zum Beispiel weil die Angabe einer Telefonnummer Pflicht ist, die gehörlose Menschen in der Regel nicht besitzen.

Barrierefreie Unternehmenskommunikation sorgt dafür, dass alle Kundengruppen ihre Informationen bekommen – am besten im Internet.

Internetauftritt barrierefrei gestalten

Einfach machen: Gestalten Sie Ihre Website so, dass sie für alle nutzbar ist. Denken Sie mögliche Hindernisse von vornherein mit und bauen Sie diese ab. Hilfreiche Vorgaben, wie Sie Ihren Internetauftritt barrierefrei gestalten können, bieten die Barrierefreie-Informationstechnik-Verordnung (BITV) und die Richtlinien für barrierefreie Webinhalte (WCAG).

Prinzipiell empfiehlt sich die Orientierung an folgenden Kriterien:

- ✦ Websites brauchen eine übersichtliche Struktur und eine eindeutige Navigation. Jeder Inhalt sollte mit wenigen Klicks erreichbar sein – und das auch über Tastaturkommandos, damit die Seite auch von denen navigierbar ist, die keine Maus bedienen können.
- ✦ Überschriften sind so groß darzustellen, dass sie sich deutlich vom Text unterscheiden. Für sehbehinderte Menschen ist eine große, skalierbare Schrift wichtig, die einen Kontrast zum Hintergrund bildet. Grundsätzlich sind die Seiten farblich so zu gestalten, dass auch Farbenblinde sie erkennen.
- ✦ Grafiken und Bilder sind mit einem Text zu hinterlegen, der das Abgebildete beschreibt und von Hilfsgeräten elektronisch vorgelesen werden kann. So können auch blinde Internetnutzerinnen und -nutzer inhaltlich folgen.

- ✦ Wesentlich ist ebenfalls eine möglichst einfache und deutliche Sprache. Immer noch bereiten Texte im Web Menschen mit Behinderungen große Probleme. Zusätzliche Textangebote in Leichter Sprache können hier Abhilfe schaffen. Bei Übersetzungen hilft zum Beispiel das Netzwerk Leichte Sprache (www.leichtesprache.org).

- ✦ Registrierungsverfahren und Reklamationswege sind möglichst einfach zu gestalten. So stellen nicht maschinenlesbare, optisch verzerrte Zahlen- oder Buchstaben-Grafikcodes („Captchas“), die häufig bei der Registrierung für Communitys oder zur Nutzung von Bankmodulen vorgeschaltet werden, große Hürden dar.

Eine klar strukturierte Programmierung Ihres Internetauftritts ermöglicht nicht nur einen einfachen Zugang, sondern reduziert auch das Datenvolumen und damit die Ladezeiten für einen schnellen Seitenaufbau. Wegen ihrer Struktur können barrierefreie Seiten neben allen Textbrowsern auch von Smartphones und Tablets decodiert werden – das Layout passt sich automatisch an das Ausgabe-medium an. Und auch bei Suchmaschinen wie Google können barrierefreie Homepages punkten. Denn je klarer strukturiert deren Code ist, desto schneller werden die Seiten gefunden und dann auch genutzt. Und zwar von allen.

Begriffe und Definitionen



Leichte Sprache

Leichte Sprache ist ein Hilfsmittel für lern- und geistig behinderte Menschen, die normale bis komplexe Texte nicht verstehen können. Bei der Leichten Sprache werden nur kurze Wörter benutzt, lange mit einem Bindestrich getrennt, stets die gleichen Wörter für die gleichen Dinge verwendet sowie Anglizismen, Fach- und Fremdwörter, Abkürzungen und Redewendungen vermieden. Zusätzliche Erläuterungen liefern Bilder und Symbole. Außerdem wird in jedem Satz nur eine Aussage getroffen und jeder Satz in eine neue Zeile geschrieben. Ein Aktionsplan würde in Leichter Sprache wie folgt erklärt: Ein Aktions-Plan ist ein Arbeits-Plan für ein bestimmtes Ziel. Ein Ziel ist zum Beispiel: Menschen mit Behinderungen sollen besser leben.*

*Quelle: Deutsches Institut für Menschenrechte (Positionen Nr. 2).

BITV

Die Barrierefreie-Informationstechnik-Verordnung, kurz BITV, soll gewährleisten, dass Menschen mit Behinderungen die Internetauftritte von Einrichtungen des Bundes ohne Hindernisse nutzen können. Bundesbehörden sind deshalb unter anderem verpflichtet, ihre Informationen für gehörlose und hörbehinderte sowie für lern- und geistig behinderte Menschen in Deutscher Gebärdensprache bzw. in Leichter Sprache zur Verfügung zu stellen.

Weiterführende Links



Alle Informationen im Blick

Umfangreiche Informationen der Aktion Mensch rund um die Barrierefreiheit im Internet.
www.einfach-fuer-alle.de

Richtlinien

Richtlinien für barrierefreie Webinhalte (WCAG) 2.0 auf Englisch.
www.tinyurl.com/wcag-english

Verordnung nach dem Behindertengleichstellungsgesetz

Barrierefreie Websites nach der Barrierefreie-Informationstechnik-Verordnung (BITV).
www.einfach-fuer-alle.de/artikel/bitv

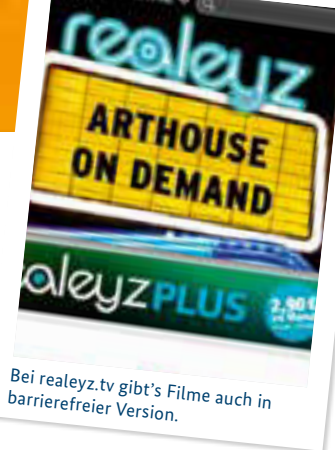
Regeln für Leichte Sprache

Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales wird in Kürze einen Leitfaden zur Leichten Sprache veröffentlichen, den Sie auf der Internetseite des Hauses im Bereich Publikationen (www.bmas.de/DE/Service/Publikationen/inhalt.html) bestellen können und auf der Seite www.gemeinsam-einfach-machen.de zum Download finden.

Tipps und Tricks für Leichte Sprache vom Netzwerk Leichte Sprache (PDF).
www.tinyurl.com/tipps-leichte-sprache

Fazit:

Nutzen Sie bei Ihrer barrierefreien Unternehmenskommunikation vor allem die Möglichkeiten des Internets, denn Menschen mit Behinderungen sind hier überdurchschnittlich aktiv. Indem Sie Ihre Informationen barrierefrei im Netz anbieten, von Texten in Leichter Sprache bis hin zu Gebärdenvideos, holen Sie Ihre Kundinnen und Kunden mit Behinderungen dort ab, wo sie sowieso schon sind.



26. Praxisbeispiel

KINO FÜR DIE OHREN

Interview mit Andreas Wildfang, EYZ Media GmbH

Herr Wildfang, Sie haben einen Traum ...

Ja, dass Inklusion im Kino Wirklichkeit wird. Wir wollen, dass alle Menschen, egal welche Behinderung sie haben, mit ihren nicht-behinderten Partnern oder Freunden ins Kino gehen können.

Was meint barrierefreies Kino?

Dank der digitalen Kinotechnik könnte heute jedes Kino barrierefreie Filmfassungen spielen. Sehgeschädigte und blinde Menschen verfolgen den Film als Hörfassung über Kopfhörer. Für Gehörlose gibt es Untertitel, die auch Zusatzinformationen enthalten. Und Schwerhörige nehmen den Ton über eine Easy-Listening-Fassung wahr. Dabei ist die Sprache hörbar, aber Geräusche und Musik sind gedämpft.

Warum sind barrierefreie Filmfassungen für Kinos interessant?

Schwerhörige gibt es eigentlich bei jeder Veranstaltung. Blinde und sehbehinderte Menschen, zirka 1,2 Millionen in Deutschland, entdecken das Kino durch die audiodeskriptive Fassung neu. Aber auch Menschen ohne Behinderung sagen, dass sie durch die Untertitel für Gehörlose mehr Details mitbekommen.

Was ist der nächste Schritt?

Wir haben gezeigt, dass Inklusion im Kino geht. Die einzelnen Tools und auch das Geld sind dank der Filmförderungsanstalt FFA da, es fehlt nur noch die Koordination. Der nächste Schritt wäre, Kinos technisch und räumlich so auszustatten, dass Menschen mit Behinderung den Film dort in den verschiedenen Fassungen sehen.

Auf der Plattform realeyz.tv bieten Sie schon barrierefreie Filme im Internet an ...

realeyz.tv ist unsere Online-Bibliothek mit über 2.000 Filmen. Durch Nutzung von HTML 5 ist die Seite barrierefrei auf Computer, iPad und Tablet zugänglich. Das ist optimal für blinde Menschen, die Screenreader nutzen. Bekannt gemacht haben wir das Portal über Online-Medien wie Facebook und auch die Behindertenverbände. Mittlerweile hat realeyz.tv über 40.000 registrierte Kunden, 150.000 Unique Visitors im Monat und 175.000 Fans bei Facebook. Die Filme, die in inklusiven Fassungen vorliegen, bereiten wir entsprechend auf.

Wie wollen Sie diesen Erfolg noch ausbauen?

Zum Beispiel mit der Einrichtung von Mediatheken für bestimmte Zielgruppen wie Menschen mit unterschiedlichen Behinderungen. Außerdem planen wir weitere Tools für Playstation 3 und Smartphone. Das Angebot wächst immer weiter.

Andreas Wildfang ist Geschäftsführer der EYZ Media GmbH. EYZ organisiert barrierefreie Filmfestivals und bietet barrierefreie Filmfassungen im Internet an.

Weitere Informationen:
www.eyzmedia.de



Unternehmensprofil EYZ Media GmbH

Anzahl Beschäftigter: 21

Anzahl Beschäftigter mit Behinderungen: 0

Branche: Medien

Rechtsform: GmbH

Umsatz: 1,5 Millionen Euro



Förderung

Förderungen der Filmförderanstalt (FFA)

Kinos barrierefrei: Ab voraussichtlich 2014 fördert die FFA das barrierefreie Modernisieren von Kinos.

Kinofilme barrierefrei: Eine Änderung des Filmförderungsgesetzes sieht vor, dass ab Mai 2013 bei allen geförderten Filmen wenigstens eine Endfassung in Audiodeskription und mit Untertiteln für hörbehinderte Menschen hergestellt wird. Die FFA fördert darüber hinaus bei allen Filmen die Untertitelung für hörbehinderte Menschen, Audiodeskription für sehbehinderte Menschen und Tonfassungen für schwerhörige Menschen.

Video und DVD barrierefrei: Geförderte Projekte verpflichten sich, eine untertitelte Fassung für hörbehinderte Menschen sowie eine Fassung mit Audiodeskription für sehbehinderte Menschen in deutscher Sprache zu erstellen.

Media-Förderung

Das MEDIA-Programm der Europäischen Union unterstützt die Distribution von Filmen als Video on Demand, zum Beispiel über einen Dienst wie realez.free, der es Einzelpersonen ermöglicht, Filme von einem zentralen Server für die Wiedergabe auszuwählen. Förderfähig sind aber auch neue Entwicklungen im Bereich Digital Cinema Distribution (DCD), also der digitalen Bereitstellung von Filmen für die Kinoauswertung. Mehr Informationen erhalten Sie unter: www.tinyurl.com/foerderung-eu



Info

Mit den Ohren sehen: Fassung mit Audiodeskription

Die Handlung eines Films wird mit einem akustischen Kommentar versehen, um sie für das schlecht sehende Publikum erfassbar zu machen. Bei der Audiodeskription werden in den Dialogpausen zentrale Elemente der Handlung, Schauplätze sowie Gestik und Mimik der handelnden Personen von einem Sprecher beschrieben. Einsatzgebiete der Audiodeskription sind unter anderem Film und Fernsehen, Schauspiel und Musiktheater, touristische Angebote wie Stadtführungen, Naturerlebnispfade und Live-Sportereignisse.

27. Praxisbeispiel

„UNSER ANSPRUCH IST ES, MENSCHEN FIT ZU MACHEN FÜR WICHTIGE THEMEN“

Interview mit Dr. Marco Bertolaso, Deutschlandfunk

Der Deutschlandfunk engagiert sich schon länger für ein barrierefreies Nachrichtenangebot. Warum dann noch die Seite nachrichtenleicht.de?

Als Deutschlandfunk-Redakteure sind wir ja immer auch Experten für das Komplizierte. So erreichen wir mit den barrierefreien Seiten vielleicht einen Akademiker, der blind ist. Aber leider erreichen wir nicht alle Menschen mit Behinderungen, die sich informieren möchten. Deshalb haben wir mit der Fachhochschule Köln das Portal nachrichtenleicht.de eingerichtet. Das Portal ist auch inhaltlich barrierefrei.

Was bedeutet das?

Das Portal richtet sich an Menschen, die einer immer schnelleren und komplizierteren Nachrichtenwelt nicht mehr folgen können. Das sind Menschen mit Lernschwierigkeiten oder Migrant*innen, die gerade erst Deutsch lernen, aber auch ältere Menschen. Deshalb veröffentlichen unsere Redakteure neben ihrer regulären Tätigkeit beim Deutschlandfunk jeden Samstag die wichtigsten Nachrichten der Woche in leichter

Sprache zum Lesen und Hören auf nachrichtenleicht.de. Unser journalistischer Anspruch ist es, Menschen fit zu machen für wichtige Themen.

Was macht eine gute Erklärung in leichter Sprache aus?

Wir haben selbst ein Handbuch erstellt, in dem wir einige Regeln für die Leichte Sprache festhalten. Wir verzichten auf Fremdwörter und verwenden einfache Verben. Der Tisch wird nicht „angefertigt“, sondern „gemacht“. Auch die Bezüge müssen klar sein: Sie können nicht erst von Frau Merkel sprechen und im nächsten Satz von der Regierungschefin. Wir schreiben lieber mehrfach hintereinander Frau Merkel und erklären dann, dass sie Bundeskanzlerin ist und was das bedeutet. Trotz der einfachen Sprache wollen wir natürlich Sachverhalte nicht banalisieren. Deshalb erklären wir in einem Glossar unter den Texten besondere Begriffe wie zum Beispiel das Atom-Programm.



Dr. Marco Bertolaso ist Nachrichtenchef des Deutschlandfunks. Außerdem ist er Redaktionsleiter für das Nachrichtenportal „nachrichtenleicht.de“, das der Studiengang „Online-Redakteur“ der Fachhochschule Köln unter Leitung von Prof. Dr. Petra Werner initiierte. Anfang 2013 ging das Portal als Neuauflage auf den Internetseiten des Deutschlandfunks an den Start.

Weitere Informationen:
www.nachrichtenleicht.de und
www.dradio.de/dlf

**Unternehmensprofil
Deutschlandfunk**



Anzahl Beschäftigter: 716
Anzahl Beschäftigter mit Behinderungen: k. A.
Branche: Rundfunk
Rechtsform: Körperschaft des öffentlichen Rechts
Umsatz: k. A.

ANREGUNGEN FÜR IHREN AKTIONSPLAN

ZIELE:

- ✦ Unser Ziel ist eine inklusive Unternehmenskommunikation, die alle Menschen einbezieht und für alle zugänglich ist – nach innen und nach außen.
-

MUSTERMASSNAHMEN:

- ✦ Wir gestalten unsere Auftritte im Internet und Intranet nach den Richtlinien für barrierefreie Webinhalte. Das heißt, wir achten unter anderem auf einen klar strukturierten Aufbau, eine eindeutige Navigation, eine skalierbare Schrift und vermeiden blinkende oder animierte Texte und Grafiken.
- ✦ Wir geben relevante Informationen zusätzlich in Leichter Sprache heraus oder veröffentlichen sie als Gebärdensprachvideo.
- ✦ Wir entwickeln und verteilen einen Leitfaden, wie die Bedürfnisse von sehbehinderten und farbenblinden Beschäftigten bei der Erstellung von Präsentationen berücksichtigt werden können. Dazu gehören zum Beispiel deutliche Kontraste, starke Farben, Vermeidung von Rot-Grün-Kontrasten oder große Schrift.
- ✦ Bei Registrierungsverfahren oder Reklamationswegen achten wir auf Einfachheit und Benutzerfreundlichkeit. Wir vermeiden zum Beispiel verzerrte Zahlen- oder Buchstaben-Grafikcodes („Captchas“) zur Registrierung.
- ✦ Wir stellen sicher, dass unsere barrierefreien Darstellungen auch in anderen Ausgabemedien wie zum Beispiel auf Smartphones oder Tablets zur Verfügung stehen.

ZUGÄNGLICH FÜR JEDEN

Warum barrierefreie Veranstaltungen? Was ist bei der Planung von barrierefreien Veranstaltungen zu beachten? Welche Maßnahmen für Barrierefreiheit können Sie ergreifen?

Barrierefreie Veranstaltungen planen

Eine barrierefreie Veranstaltung bedeutet, dass alle Menschen mit Behinderungen selbstständig an Ihren Veranstaltungen teilnehmen können. Bei der Planung barrierefreier Veranstaltungen sollten Sie sich an drei Kriterien orientieren:

- ✦ Sind Ihre Angebote durchgängig, das heißt vor und während der Veranstaltung, auch von Menschen mit Behinderungen nutzbar?
- ✦ Lassen sich die Informationen durch mindestens zwei der drei Sinne Sehen, Hören und Fühlen wahrnehmen?
- ✦ Und: Werden die Informationen einfach und verständlich ausgedrückt?

Barrierefreie Veranstaltungen: alle Aspekte im Blick

Zu den Eckfeilern einer barrierefreien Veranstaltung zählen:

- ✦ barrierefreie Vorabinformation auf der Veranstaltungswebsite (mehr zum Thema barrierefreie Websites finden Sie im Kapitel „Barrierefreie Unternehmenskommunikation: Online first!“)
- ✦ Kontaktdaten zur Beantwortung zusätzlicher Fragen

- ✦ eine gute Anbindung des Veranstaltungsortes an eine barrierefreie Haltestelle des ÖPNV
- ✦ ausreichend behindertengerechte Parkplätze
- ✦ ebenerdige, rutschfeste und möglichst breite Wege ohne Schwellen, Furchen oder Stolperfallen
- ✦ das Überbrücken von Treppen durch mobile Rampen
- ✦ eine Fläche für Rollstuhlfahrerinnen und -fahrer mit freiem Blick auf die Bühne
- ✦ gut erreichbare und ausgeschilderte behindertengerechte Toiletten
- ✦ eine Schwerhörigen-Funkanlage
- ✦ Schrift- und Gebärdensprachdolmetscher sowie Informationen in Brailleschrift und in Leichter Sprache
- ✦ Sitzgelegenheiten für gehbehinderte Menschen
- ✦ Strohhalme und Geschirr für Menschen mit Greifschwierigkeiten

Checklisten und Leitfäden für die Planung und Durchführung einer barrierefreien Veranstaltung finden Sie zum Beispiel beim Bundeskompetenzzentrum Barrierefreiheit.

28. Praxisbeispiel

„ROLLI-FAHRER HABEN FREIEN BLICK AUF DIE HAUPTBÜHNE“

Interview mit Dirk Glowka, Integrationsfirma SFZ CoWerk gGmbH

Wie sind Sie auf die Idee gekommen, ein Hip-Hop-Festival barrierefrei zu machen?

Diese Idee stammt schon aus der Anfangszeit des Festivals in Chemnitz. Viele Freunde und Bekannte der Veranstalter arbeiten im sozialpädagogischen Bereich. Es gab auch viele persönliche Beziehungen mit Schwerbehinderten aus Chemnitz. Die Festivalveranstalter waren also von vornherein offen für das Thema. Seitdem können die Begleitpersonen von Schwerbehinderten kostenlos auf das Festival, dies ist aber gesetzlicher Standard. Wer mit den Öffentlichen kommt, kann sich direkt von einem Fahrdienst für Rollis vom Bahnhof zum Festivalgelände bringen lassen.

Matsch, Schlamm, Menschenmassen, verstopfte Klos. Das sind die Bilder, die man von Open-Air-Festivals hat. Wie kann man so etwas barrierefrei gestalten?

Das beginnt beim Verkleiden von Stromkabeln, damit Rollstuhlfahrer gut vorankommen, geht über einen extra Zeltplatz, der mit dem Auto zu erreichen ist, bis hin zu behindertengerechten Duschen und Toiletten. Dieses Jahr wird es auch ein Line-up in Punktschrift für blinde Menschen geben. Stolz sind

wir auf die barrierefreie Loge, eine vorgelagerte Plattform vor der Bühne. Von dort haben Rolli-Fahrer freien Blick auf die Hauptbühne. In der Loge stehen dann auch Mitarbeiter von Sicherheitsfirmen und ehrenamtliche Helfer bereit, die sich um die Menschen mit Behinderung kümmern.

Zum Beispiel?

Muss jemand Medikamente kühlen, sorgen wir rechtzeitig für einen Kühltank, oder wir stellen eine Aufladestation für E-Rollstühle bereit. Im vergangenen Jahr wollten zum Beispiel Jugendliche mit Auffälligkeiten im sozial-emotionalen Bereich am splash! teilnehmen. Das Zelten auf dem normalen Zeltplatz wäre laut des Betreuers nicht möglich gewesen, so dass wir ihnen einen eigenen Platz am See im Crew-Camping angeboten haben.

Wie ist die Reaktion seitens der Besucher ohne Handicap?

Wir bekommen viele positive Rückmeldungen, sowohl von Menschen mit als auch ohne Behinderung. Der Wunsch, dass sich auch andere Festivals dieser Sache annehmen, ist enorm.

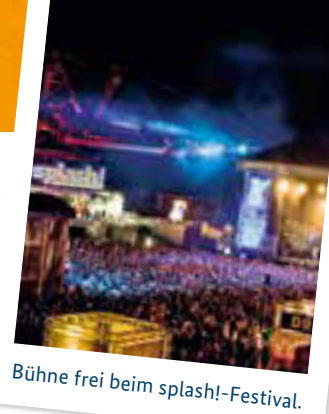
In Sachsen-Anhalt können Menschen mit Behinderungen seit Jahren das splash!-Festival besuchen – dank einer zunehmenden Barrierefreiheit des Riesenspektakels. Das splash!-Festival ist eines der größten Open-Air-Hip-Hop-Festivals Europas, das einmal jährlich in Sachsen-Anhalt auf der Halbinsel Ferropolis in der Nähe der Kleinstadt Gräfenhainichen stattfindet. Seit rund zehn Jahren bemühen sich die Veranstalter, das Festival mit zuletzt 25.000 Besuchern barrierefrei zu gestalten.

Weitere Informationen:
www.splash-festival.de

Unternehmensprofil
SFZ CoWerk gGmbH



Anzahl Beschäftigter: 191
Anzahl Beschäftigter mit Behinderungen: 86
Branche: Dienstleistung, CoWerk unterstützt die Organisation des splash!-Festivals
Rechtsform: gGmbH
Umsatz: k. A.



Bühne frei beim splash!-Festival.

ANREGUNGEN FÜR IHREN AKTIONSPLAN

ZIELE:

- ✿ Unsere Veranstaltungen sind barrierefrei und für alle zugänglich. Menschen mit Behinderungen können selbstbestimmt an unseren Angeboten teilnehmen.
-

MUSTERMASSNAHMEN:

- ✿ Wir entwickeln interne Standards für barrierefreie Veranstaltungen in unserem Haus in Form einer Checkliste oder eines Leitfadens.
- ✿ Wir achten bei allen Veranstaltungen, die wir anbieten, wie zum Beispiel Tage der offenen Tür, Sommerfeste oder Neujahrsempfänge, auf eine gute Zugänglichkeit für alle Gäste.
- ✿ Unsere Unternehmenskommunikation ist barrierefrei, damit Teilnehmende mit Behinderungen ihren Besuch selbstständig planen können. Das heißt, unser Internetauftritt und unser Anmeldeverfahren sind barrierefrei, für Fragen zur Barrierefreiheit und für spezielle Wünsche gibt es direkte Ansprechpartner.
- ✿ Unser gastronomischer Betrieb hält entsprechende Hilfsmittel wie Strohhalme oder besonderes Geschirr bereit, die auch Menschen mit Greifschwierigkeiten nutzen können.
- ✿ Bei größeren Unternehmensveranstaltungen setzen wir Gebärdensprachdolmetscher ein.
- ✿ In unsere Veranstaltungsräume werden Induktionsschleifen für Menschen mit Hörbeeinträchtigungen eingebaut.
- ✿ Wir erleichtern Teilnehmenden mit Behinderungen die Anreise, indem wir Informationen zu barrierefreien Haltestellen des ÖPNV, behindertengerechten Parkplätzen etc. zur Verfügung stellen.

INKLUSION ALS SOZIALE VERANTWORTUNG

*Was ist Corporate Social Responsibility? Was bedeutet Corporate Volunteering?
Was bringt Corporate Social Responsibility Ihrem Unternehmen?*

Unternehmen übernehmen soziale Verantwortung

Die Übernahme sozialer Verantwortung durch Unternehmen, auch „Corporate Social Responsibility“ (kurz: CSR) genannt, rückt ins Zentrum unternehmerischen Handelns. CSR, die strategisch ins Kerngeschäft integriert wird, trägt dazu bei, dass Ihr Unternehmen Vertrauen gewinnt.

Infos für KMUs

Schon mit einfachen Maßnahmen können kleine und mittlere Unternehmen Corporate Social Responsibility zeigen und Inklusion fördern: von Schnupperpraktika für Jugendliche mit Behinderungen über Spenden an den regionalen Behindertensportverband bis hin zu einem Kooperationsprojekt mit der örtlichen Werkstatt für Menschen mit Behinderungen. Laut einer Studie des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn aus dem Jahr 2010 engagieren sich bereits fast 95 Prozent aller mittelständischen Unternehmen in Deutschland auf diese oder andere Weise für soziale oder ökologische Belange.

Begriffe und Definitionen



Corporate Social Responsibility

„Corporate Social Responsibility“ (CSR) fasst alle gesellschaftlichen Engagements eines Unternehmens zusammen. „Corporate Citizenship“, die Definition des Unternehmens als Bürger mit einer Verpflichtung für sein Umfeld, ist ein wesentlicher Teil dessen. Sie umfasst etliche Instrumente mit Außenwirkung: Spenden, Stiftungen, Auftragsvergabe an soziale Organisationen, Lobbying für soziale Anliegen oder „Corporate Volunteering“, also die unentgeltliche Arbeit von Mitarbeitern für gemeinnützige Zwecke.



Weiterführende Links

CSR-Netzwerk

Centrum für Corporate Citizenship Deutschland (CCCD) für gesellschaftlich engagierte Unternehmen, Partner aus Zivilgesellschaft, Wissenschaft und Politik.

www.cccdeutschland.org

CSR-Instrumente für Unternehmen

Baukasten, mit dem Unternehmen im Rahmen der Corporate-Citizenship-Strategie passende Instrumente finden.

www.tinyurl.com/csr-baukasten

Studie: Corporate Social Responsibility

IfM-Studie „Wirtschaftspolitische Ansätze zur Unterstützung von Corporate Social Responsibility-Aktivitäten“.

www.tinyurl.com/IfM-Studie

Unternehmenspreis

Mittelstandspreis für soziale Verantwortung in Baden-Württemberg.

www.csr-bw.de

Fazit: _____

Machen Sie Inklusion zum festen Bestandteil Ihrer Corporate Social Responsibility-Strategie und unterstützen Sie Einrichtungen für oder von Menschen mit Behinderungen: mit Geld, Zeit oder Wissen. Ihre Vorteile: Sie fördern Ihr Unternehmensimage und steigern Kompetenzen und Motivation Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

ANREGUNGEN FÜR IHREN AKTIONSPLAN

ZIELE:

- ✦ Inklusion ist fester Bestandteil unserer Corporate Social Responsibility. Wir übernehmen Verantwortung und fördern gemeinnützige Projekte im Bereich Inklusion, zum Beispiel durch Arbeitskraft, Know-how oder Spenden.
-

MUSTERMASSNAHMEN:

- ✦ Wir verankern soziales Engagement explizit in unserer Unternehmensstrategie und leben es. Das bedeutet, wir unterstützen Organisationen von oder für Menschen mit Behinderungen, beispielsweise durch Sachspenden, Pro-bono-Consulting oder die Beteiligung an Social Days.
- ✦ Wir sensibilisieren Führungskräfte für das Thema und ermuntern sie dazu, einen Teil ihrer Arbeitszeit als Mentorinnen oder Mentoren oder Coachinnen oder Coaches für Behindertenorganisationen zur Verfügung zu stellen.
- ✦ Bei der Auftragsvergabe bevorzugen wir Unternehmen oder Organisationen, die sich für die Belange von Menschen mit Behinderungen engagieren.
- ✦ Um unser gesellschaftliches Engagement auf wirtschaftliche Erfolge auszurichten, bemühen wir uns, die wirtschaftlichen Effekte unserer CSR-Aktivitäten zu messen, etwa durch Rechnungswesen oder Controlling.
- ✦ Wir tun Gutes und reden darüber, indem wir unseren CSR-Aktivitäten im Bereich Inklusion in unserer Unternehmenskommunikation, zum Beispiel in Pressemitteilungen, Newslettern oder Geschäftsberichten, angemessenen Platz einräumen.


Mehr Geschäfte öffnen



**Besser einkaufen:
63 % der Menschen in
Deutschland halten den weiteren
Ausbau der Barrierefreiheit
in Geschäften für wichtig.⁸**

Quelle:

⁸ Umfrage des Allensbacher Instituts für Demoskopie zum Thema Nationaler Aktionsplan. » In: BMAS-Publikation: Unser Weg in eine inklusive Gesellschaft, S. 21.



„Barrierefreiheit gehört fest zu unserer Unternehmensphilosophie. Wir stellen Mitarbeiter mit Behinderungen ein, möchten aber auch allen Kunden mit und ohne Behinderungen ein angenehmes Einkaufen ermöglichen.“

Rüdiger Zurheide, Geschäftsführer
Edeka Frischecenter Zurheide

OHNE HINDERNISSE EINKAUFEN

*Vor welchen Herausforderungen stehen Menschen mit Behinderungen beim Einkaufen?
Warum Barrierefreiheit im Einzelhandel? Wie können Sie für Barrierefreiheit in Ihren
Geschäftsräumen sorgen?*

Geschäftsräume ohne Hindernisse

Frau W. ging jeden Tag zum Einkaufen. Von montags bis samstags stattete sie ihrem Supermarkt an der Ecke einen Besuch ab. Frau W. gehörte zum Inventar. Eines Tages kam sie nicht mehr. Der Filialleiter traf sie zufällig in der Stadt. Mit einem Rollator. Das war neu. Warum sie nicht mehr kommen würde, wollte er wissen. „Ich passe bei euch nicht mehr durch das Drehkreuz“, sagte Frau W. „Und ohne den Rollator kann ich mich nicht mehr bewegen.“ Jetzt schicke sie entweder ihre Enkelin los oder kaufe in einem kleinen Laden ein, der teurer sei und weniger Auswahl habe – aber auch kein Drehkreuz.

So ergeht es jeden Tag vielen Menschen, die sich nicht mehr ohne Hilfsmittel bewegen können. Sie sind auf barrierefreie Alternativen angewiesen, auf Läden und Geschäftsräume ohne Hindernisse.

Angebote barrierefrei gestalten

Im Einzelhandel hat das Umdenken begonnen. Die Branche ist dabei, Angebote barrierefrei zu gestalten und auf die Bedürfnisse von älteren, mobilitätseingeschränkten, chronisch kranken und Menschen mit Behinderungen einzugehen. Denn die Veränderungen, die der demografische Wandel mit sich bringt, spürt der Einzelhandel besonders stark. Von den heute etwa 1,3 Millionen 50-Jährigen könnten 100.000 das Alter von 100 Jahren erreichen. Das wären 20 Mal so viele 100-Jährige wie heute, und das bei sinkender Bevölkerungszahl.

Quelle: Prof. Dr. Eckhart Bomsdorf, Universität zu Köln, im PKV publik, Juli 2010

Die „Generation 50+“ ist kaufkräftig: Sie ist für etwa 50 Prozent des Konsums verantwortlich. Und die Zahl der älteren Menschen wächst weiter. Mit ihr wird auch die Zahl der Menschen mit altersbedingten Behinderungen und chronischen Erkrankungen zunehmen. Laut Generali-Altersstudie sind die 65- bis 85-Jährigen heute zwar wesentlich gesünder als vergleichbare Altersgruppen früher, eine Verschlechterung des Gesundheitszustandes mit zunehmendem Alter bleibt aber nicht aus. Die überwältigende Mehrheit der 65- bis 85-Jährigen ist darauf ausgerichtet, bei gesundheitlichen Problemen den eigenen Haushalt aufrechtzuerhalten. Jeweils rund vier von fünf Befragten wünschen sich, dass sie möglichst lange unabhängig bleiben können und nicht pflegebedürftig werden. Mit barrierefreien Geschäftsräumen sichern Sie sich nicht nur die Treue ihrer älter werdenden Kundschaft, sondern gewinnen die Zielgruppe der Menschen mit Behinderungen hinzu.

Von barrierefreien Geschäftsräumen profitieren

Die Anforderungen zur Barrierefreiheit in Läden und Geschäftsräumen umfassen verschiedene Aspekte:

- ✦ automatische Türen, ebenerdige Wege, Rampen und Aufzüge
- ✦ breite Gänge und ausreichend Platz an der Kasse
- ✦ verschiedene Sitz- oder Ruhemöglichkeiten
- ✦ Verzicht auf laute Musik
- ✦ barrierefreie Kundentoiletten
- ✦ Produkt- und Preisschilder in großer Schrift und kontrastreicher Darstellung
- ✦ Schulung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hinsichtlich Barrierefreiheit
- ✦ Behindertenparkplätze

Von diesen Maßnahmen profitieren alle: Regale lassen sich in breiteren Gängen besser auffüllen und geschulte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind sicherer und souveräner im Umgang mit der neuen Zielgruppe.



Infos für KMUs

Barrierefreie Ladengeschäfte sind vor allem für kleine und mittlere Unternehmen im Einzelhandel ein zukunftsweisendes Geschäftsmodell. Kundinnen und Kunden mit Behinderungen schätzen nicht nur den hindernisfreien Zugang, sondern gerade die persönliche Ansprache und Hilfe vor Ort. Hier besteht oft ein großer Unterschied zu den großen Märkten. Wer in seiner Boutique körperlich eingeschränkten Personen zur Hand gehen oder in seinem Möbelgeschäft Rollstuhlfahrern Einrichtungsalternativen aufzeigen kann, gewinnt eine zufriedene und treue Kundengruppe.



Weiterführende Links

Zertifizierung: Generationenfreundlichkeit im Einzelhandel

Qualitätssiegel „Generationenfreundliches Einkaufen“ des Handelsverbandes Deutschland (HDE) in Kooperation mit der Initiative „Wirtschaftsfaktor Alter“.

www.tinyurl.com/qualitaetszeichen

Barrierefreiheit in Hotellerie und Gastronomie

Handbuch für die Barrierefreiheit des Hotel- und Gaststättenverbandes.

www.tinyurl.com/dehoga-barrierefrei

Barrierefrei bauen: private und öffentliche Gebäude

Informationen zu DIN-Normen und Herstellern in Deutschland, Planungshilfen und Expertentipps.

www.nullbarriere.de

Fazit: _____

Die Gesellschaft altert – Ihre Kundinnen und Kunden auch. Barrierefreien Geschäftsräumen im Einzelhandel, die Einkaufen ohne Hürden ermöglichen, gehört die Zukunft.



Viel Platz: Einkaufen mit Rollstuhl, Rollator oder Kinderwagen ist bei Edeka Zurheide kein Problem.



Unternehmensprofil
Edeka KG Frischecenter Zurheide

Anzahl Beschäftigter: 600
Anzahl Beschäftigter mit Behinderungen: 45
Branche: Lebensmittel
Rechtsform: KG
Umsatz: k. A.



Rüdiger Zurheide setzt auf gelebte Barrierefreiheit.

29. Praxisbeispiel

EINKAUFEN LEICHT GEMACHT

Bei Edeka Zurheide freut sich die Kundschaft über breite Gänge und gut lesbare Schilder

In den sieben Frischecentern von Edeka Zurheide in Düsseldorf, Bottrop, Essen, Gladbeck und Oberhausen führen breite Gänge um die Obst- und Gemüseauslage, Regale sind in großzügigem Abstand zueinander aufgestellt und Preisschilder sind auch ohne Lupe gut lesbar. Wer hier einkauft, muss sich nicht durch enge Gänge zwängen und dabei noch Angst haben, einen mannshohen Turm an Suspendosen umzustoßen. Gerade für Kundinnen und Kunden mit Rollstuhl, Rollator oder Kinderwagen erleichtert die übersichtliche Gestaltung der Räume das Einkaufen.

Eine Frage der Unternehmensphilosophie

„Barrierefreiheit gehört schon seit Jahren fest zu unserer Unternehmensphilosophie“, sagt Rüdiger Zurheide, Geschäftsführer der Frischecenter Edeka Zurheide.

„Wir wollen allen Kunden mit oder ohne Handicap ein angenehmes Einkaufen ermöglichen.“

Deshalb stehen den Kunden barrierefreie Toiletten zur Verfügung und es gibt behindertengerechte Einkaufswagen, die vorne an den Rollstuhl gespannt oder an einem tiefen Griff durch den Laden geschoben werden können. Die Regale in

den Filialen sind zudem mit elektronischen Etiketten ausgestattet.



„Wir wollen allen Kunden mit und ohne Handicap ein angenehmes Einkaufen ermöglichen.“

Diese sind durch ihre Größe und kontrastreiche Gestaltung auch für Menschen mit einer Sehschwäche gut lesbar und erleichtern gleichzeitig den Mitarbeitern der Filiale die Arbeit. Denn die elektronischen Etiketten lassen sich zentral von einem Computer steuern und ersparen das lästige Aufkleben von Papieretiketten.

Nur zusammen ein Team

Aber für Zurheide ist das Thema Inklusion auch bei der Mitarbeitergewinnung zentral.

„Wir stellen gezielt Mitarbeiter mit Behinderung ein. Bei uns ist jeder Einzelne ein wichtiges Mitglied des Teams. Dieser Leitgedanke trägt viel zur Motivation unserer Mitarbeiter bei“, so Zurheide. Mittlerweile beschäftigt Zurheide zirka 45 Menschen mit Behinderungen, das sind bei 600 Mitarbeitern rund 7,5 Pro-

zent, also deutlich mehr, als die Beschäftigungsquote für die Schwerbehinderten-Ausgleichsabgabe mit 5 Prozent vorsieht. „Unsere Mitarbeiter stehen unseren Kunden bei Fragen gerne zur Seite und führen sie direkt zu einem Produkt, wenn sie danach fragen. Für diesen Service bekommen wir viel positive Rückmeldung und seit der Umgestaltung kommen auch sehr viele Rollstuhlfahrer bei uns einzukaufen“, sagt Zurheide. Ob das nur an der barrierefreien Gestaltung der Räume liegt oder auch an dem positiven Betriebsklima, lässt sich nicht genau sagen – sicher ist jedenfalls, dass in den Filialen sowohl Eltern mit Kinderwagen als auch Ältere und Menschen mit Handicap bequem ihren Einkauf erledigen können.

Weitere Informationen:
www.frischecenter-zurheide.de

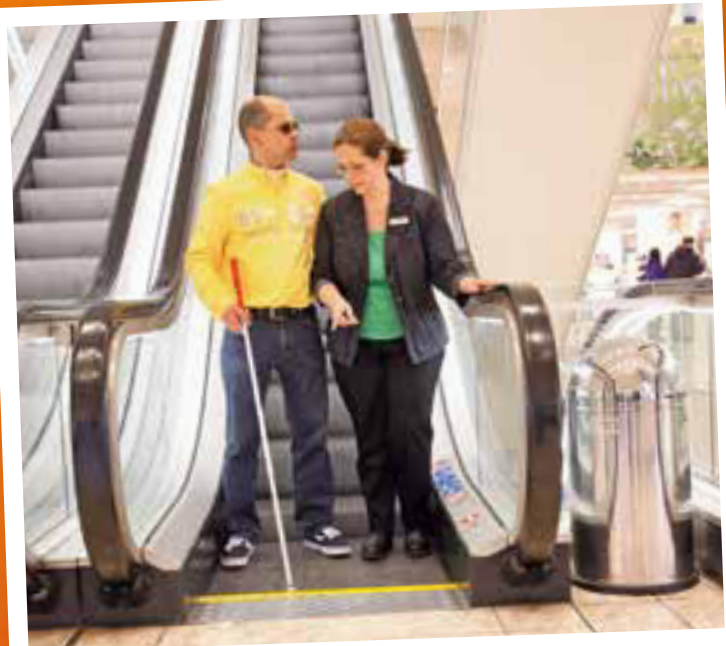


Schuhe kaufen mit Gefühl: Einkaufsberatung für blinde und sehbehinderte Kunden.

Unternehmensprofil
GALERIA Kaufhof GmbH



Anzahl Beschäftigter: 23.000
 Anteil Beschäftigter mit
 Behinderungen: 7,9 Prozent
 Branche: Einzelhandel
 Rechtsform: GmbH
 Umsatz: 3,1 Milliarden Euro (2012)



Die Kaufhof-Mitarbeiter werden für die Einkaufsbegleitung extra geschult.

30. Praxisbeispiel

SPEZIELLER SERVICE: MODE-SCHAUEN FÜR BLINDE MENSCHEN

Interview mit Andrea Ferger-Heiter, Galeria Kaufhof

Wie kaufen blinde Menschen bei Galeria Kaufhof ein?

Wenn sie möchten, mit unserer Unterstützung: Für blinde und sehbehinderte Menschen gibt es mittlerweile in 82 Filialen eine kostenlose Einkaufsbegleitung. Unsere Mitarbeiter werden zuvor von einem Mobilitätstrainer des Blinden- und Sehbehinderten-Verbands geschult. Manche Filialen bieten auch Modeschauen für blinde und sehbehinderte Menschen an. Dazu werden Schaufensterpuppen eingekleidet und können dann in aller Ruhe betastet und angefasst werden.

Wie weisen Sie auf dieses besondere Angebot hin?

Blinde und sehbehinderte Menschen erreichen wir hauptsächlich durch Hinweise an die entsprechenden Verbände. Aber auch Radio Ohrfunk.de hat schon ausführlich und praxisnah darüber berichtet. Zudem ist der Service in die Inklusionslandkarte des Behindertenbeauftragten aufgenommen worden. Ergänzend verteilen einige Filialen Flyer oder schalten Anzeigen in Printmedien für Menschen mit Behinderungen.

Sie bieten Menschen mit Handicap generell einen besonderen Service. Warum?

Galeria Kaufhof ist klassischerweise eine Einkaufsstätte für die ganze Familie. Deshalb wollen wir allen Generationen und auch Menschen mit Handicap gerecht werden und unsere Warenhäuser möglichst barrierefrei ausstatten sowie einen besonderen Service anbieten.

Was ist denn an der Ausstattung der Warenhäuser besonders?

In vielen Galeria-Kaufhof-Filialen gibt es beispielsweise die Komfort-Umkleidekabine. Die hat ein Maß von 1,20 Meter mal 1,20 Meter. Es gibt einen zweiten Spiegel, zusätzliche Haken, einen Haltegriff, eine feste Sitzbank, eine Brillenablage und einen extra langen Schuhanzieher. Das ist für Menschen mit Handicap wichtig. Aber auch junge und nichtbehinderte Menschen finden es angenehm, ihre Brille ablegen zu können oder einen Haken mehr zu haben.

Andrea Ferger-Heiter war knapp fünf Jahre Demografiebeauftragte der Galeria Kaufhof. Sie wirkte maßgeblich an der Ausarbeitung des Qualitätszeichens für generationenfreundliches Einkaufen mit. Heute ist sie Filialgeschäftsführerin in Köln.

Weitere Informationen:
www.galeria-kaufhof.de/ueberuns/verantwortung



Info

Mit dem bundesweiten Qualitätszeichen „Generationenfreundliches Einkaufen“ können seit Frühjahr 2010 Einzelhändler in ganz Deutschland ausgezeichnet werden. Das Qualitätszeichen wurde gemeinsam von der Initiative des Bundesfamilien- und des Bundeswirtschaftsministeriums „Wirtschaftsfaktor Alter“ und vom Handelsverband Deutschland (HDE) entwickelt. Die Zertifizierung der Geschäfte erfolgt durch die Landes- und Regionalverbände des HDE.

Mehr zum generationenfreundlichen Einkaufen:

www.generationenfreundliches-einkaufen.de

ANREGUNGEN FÜR IHREN AKTIONSPLAN

ZIELE:

- ✦ Wir ermöglichen allen Kundinnen und Kunden, mit und ohne Beeinträchtigungen, das Einkaufen in unserem Geschäft.
-

MUSTERMASSNAHMEN:

- ✦ Wir bemühen uns um eine möglichst barrierearme Zugänglichkeit und Ausstattung unserer Geschäftsräume – zum Beispiel mit mobiler Rampe, breiten Gängen, viel Platz an der Kasse, Sitzmöglichkeiten, gut lesbarer Beschilderung und barrierefreien Toiletten.
- ✦ Wir bitten unsere Kundinnen und Kunden um gezieltes Feedback bezüglich der Barrierefreiheit unserer Geschäftsräume, um für Verbesserungen zu sorgen.
- ✦ Wir lassen uns bei der Umgestaltung unserer Geschäftsräume professionell unterstützen und nehmen Beratungsangebote in Anspruch, etwa durch spezialisierte Anbieter für demografiefeste Produkte und Dienstleistungen.
- ✦ Wir lassen unser barrierefreies Angebot prüfen oder zertifizieren, zum Beispiel mit dem Siegel „Generationenfreundliches Einkaufen“ des Handelsverbandes Deutschland.
- ✦ Wir weisen verständlich auf die Barrierefreiheit unserer Geschäftsräume hin, beispielsweise auf unserer Internetseite, in Prospekten oder auf Plakaten.
- ✦ Unsere Beschäftigten bilden wir im Umgang mit Menschen mit Behinderungen weiter, damit sie unseren Kundinnen und Kunden als kompetente Ansprechpartner zur Verfügung stehen, etwa durch externe Schulungen von Behindertenorganisationen.

EINKAUFEN VON ZU HAUSE

Wofür sind barrierefreie Online-Shops gut? Wie funktioniert ein barrierefreier Online-Shop? Worauf müssen Sie bei der Planung achten?

Onlineshopping längst eine Selbstverständlichkeit

Onlineshopping gehört zu den Selbstverständlichkeiten unseres Alltags. Der Branchenverband BITKOM gab 2011 den Anteil der Online-Shopper unter den 50- bis 64-jährigen Onlinern mit über 60 Prozent an. Bei den über 65-Jährigen waren es immerhin 25 Prozent, Tendenz steigend.

Immer mehr Unternehmen richten ihre Online-Angebote daher so ein, dass auch Menschen mit Behinderungen diese ohne Einschränkungen nutzen können. Barrierefreie Online-Shops sind für Menschen mit Behinderungen eine enorme Bereicherung, da sich der mühsame Weg in Ladengeschäfte so vermeiden lässt. Schon heute nutzen Menschen mit Behinderungen das Internet intensiver als Menschen ohne Behinderungen.

Barrierefreie Online-Shops bieten zahlreiche Vorteile:

- ✦ Sie bedienen eine internetaffine, wachsende Zielgruppe.
- ✦ Barrierefreie Online-Shops werden aufgrund der übersichtlichen Gestaltung und einfachen Navigation von Suchmaschinen besser und höher gelistet – ihre Auffindbarkeit wächst.
- ✦ Schätzungen gehen davon aus, dass Sie zwischen 10 und 20 Prozent neue Kundinnen und Kunden erreichen können.
- ✦ Ein barrierefreies Online-Angebot sorgt für ein positives Unternehmensimage.

Richtlinien für barrierefreie Webinhalte

Die Programmierung sollte man ruhig dem Profi überlassen. Dieser wird sich in der Regel an den allgemeinen Vorgaben orientieren, wie es sie für barrierefreie Internetauftritte bereits gibt – zum Beispiel die Barrierefreie-Informationstechnik-Verordnung (BITV) oder die Richtlinien für barrierefreie Webinhalte (WCAG).

Barrierefreie Online-Shops planen

Die Grundideen eines barrierefreien Online-Shops sollten schon bei der Planung mitgedacht werden, zum Beispiel beim Anlegen eines Bestellformulars. Barrierefreiheit bedeutet hier vor allem Einfachheit und Klarheit: Die Nutzerin oder der Nutzer soll schnell erfassen können, was zu tun ist. Das heißt:

- ✦ **Einfachheit:** Der Inhalt ist verständlich, die Sprache klar und einfach.
- ✦ **Priorisierung:** Im Formular tauchen nur die nötigen Informationen auf.
- ✦ **Relevanz:** Vom Nutzer werden nur für den Bestellprozess relevante Informationen abgefragt. Zum Beispiel klagen Gehörlose immer wieder darüber, dass sie Bestellungen nur gegen Angabe einer Telefonnummer durchführen können, die sie in der Regel aber nicht besitzen.
- ✦ **Orientierung:** Das Formular ist durchgehend und einfach gestaltet, so dass der Nutzer weiß, an welcher Stelle er ist und was ihn erwartet.

✳ **Wahrnehmbarkeit:** Die Inhalte sind gut wahrnehmbar und übersichtlich dargestellt. Die Seite verzichtet auf Elemente, die für manche Menschen Gesundheitsrisiken bergen. Zum Beispiel sind blinkende Darstellungen eine Gefahr für Epileptiker.



Infos für KMUs

Viele kleine und mittlere Betriebe, die ihre Produkte und Dienstleistungen im Internet verkaufen, schrecken vor der barrierefreien Ausgestaltung ihres Online-Shops zurück, weil sie hohe Programmierkosten befürchten oder Menschen mit Behinderungen noch nicht als Zielgruppe erkannt haben. Dabei lohnt ein barrierefreier Online-Shop: Zum einen gewinnen Sie eine internetaffine Zielgruppe hinzu. Zum anderen können barrierefreie Websites problemlos auch über mobile Endgeräte abgerufen werden – Sie erhalten einen zusätzlichen Vertriebskanal.



Weiterführende Links

Alle Informationen im Blick: Internetseiten für Ältere

Informationen zu e-Commerce-Leitlinien und Webshops für ältere Menschen und Menschen mit Behinderungen.

<http://accessible-ecommerce.wienfluss.net/>

Alle Informationen im Blick: Barrierefreiheit im Internet

Leitlinien der Aktion Mensch für barrierefreie Websites mit Veranstaltungshinweisen und Blog-Artikeln.

www.einfach-fuer-alle.de

Richtlinien für barrierefreie Webinhalte

Richtlinien für barrierefreie Websites nach der Barrierefreie-Informationstechnik-Verordnung (BITV).

www.einfach-fuer-alle.de/artikel/bitv

Richtlinien für barrierefreie Webinhalte (WCAG) 2.0.

www.w3.org/Translations/WCAG20-de

Service für Kundinnen und Kunden mit geistiger Behinderung

Der Leitfaden „Service für Kunden mit geistiger Behinderung in Einzelhandel und Gastronomie“ des BKB Bundeskompetenzzentrum Barrierefreiheit e.V. in Kooperation mit der Bundesvereinigung Lebenshilfe e.V. klärt auf, wie mit Menschen mit geistiger Behinderung im Service umgegangen werden sollte und worauf zu achten ist.

www.lebenshilfe.de/de/

[themen-fachliches/artikel/](http://www.lebenshilfe.de/de/themen-fachliches/artikel/KundenmgB.php?listLink=1)

[KundenmgB.php?listLink=1](http://www.lebenshilfe.de/de/themen-fachliches/artikel/KundenmgB.php?listLink=1)

Fazit:

Menschen mit Behinderungen sind eine internetaffine Zielgruppe. Gestalten Sie Ihren Online-Shop deshalb barrierefrei – und gewinnen Sie eine attraktive Kundengruppe.



Barrierefreier Online-Shop von LABBÉ.

31. Praxisbeispiel

KREATIVITÄT OHNE AUSGRENZUNG

Der Webshop des Kölner LABBÉ Verlags

„Das Ziel unserer Arbeit ist es, Kinder in ihrer Kreativität zu fördern. Klar, dass wir auch Menschen mit besonderen Bedürfnissen, wie etwa Sehbehinderte und Hörgeschädigte, erreichen wollen. Deshalb ist der Webshop des LABBÉ-Verlages barrierefrei“, sagt Geschäftsführer Micha Labbé. Er bietet Materialien sowie Spiel- und Bastelideen für Kinder mit und ohne Behinderungen in den beiden Bastelgeschäften in Köln und Düsseldorf und über einen barrierefreien Shop im Internet.

Aus technischer Sicht barrierefrei

Das Besondere an diesem Webshop ist, dass man ihn komplett mit der Tabulator-Taste steuern kann. Ankerpunkte auf der Seite helfen, schnell zu einem anderen Teil der Seite zu springen – das erleichtert zum Beispiel Menschen mit Mobilitätseinschränkungen die Navigation. Blinde und sehbehinderte Menschen, die Internetseiten von einem Screenreader vorgelesen bekommen, profitieren von einer optimierten Anzeige der Suchergebnisse. Die Anzahl der Suchergebnisse steht immer direkt im Dokumententitel der Seite. Das hat den Vorteil, dass die Nutzerinnen und Nutzer direkt erfahren, ob die Suche erfolgreich war. „Normalerweise sind dynamische Inhalte, die sich mit

oder ohne Einwirkung des Nutzers verändern, für viele Computer-Hilfsmittel ein Problem. Das betrifft zum Beispiel Screenreader.



„Uns ist die technische und inhaltliche Barrierefreiheit unserer Website wichtig.“

Die bekommen nicht mit, wenn sich der Inhalt eines Formulars ändert“, erklärt Kathrin Amend. Deshalb ist der Checkoutbereich des LABBÉ-Shops, der auf Javascript basiert, extra so programmiert, dass die dynamischen Inhalte auch für Screenreader oder bei der Navigation durch die Tastatur gut zugänglich sind.

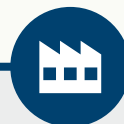
Inhalte verständlich für alle

Neben der technischen ist dem Verlag auch eine inhaltliche Barrierefreiheit wichtig. Die Redaktion ist zuständig dafür, dass die Inhalte der Website einfach und verständlich sind, so dass auch Kinder mit einer geistigen Behinderung sie verstehen. Mittlerweile gibt es hier einen riesigen Fundus aus etwa 600 Texten, Erklärungen und Schritt-für-Schritt-Anleitungen, so Labbé: „Es geht uns aber nicht

nur darum, die Texte für Kinder mit einer Behinderung aufzubereiten, sondern auch darum, Kindern ohne Behinderung ein Einfühlungsvermögen für Behinderte zu vermitteln. Deshalb erklären wir auf den Kinderseiten zum Beispiel wie Blindenschrift oder wie Gebärdensprache funktioniert.“ 2010 kürte die Aktion Mensch den LABBÉ-Online-Shop zum besten barrierefreien Online-Shop in Deutschland.

Weitere Informationen:
www.labbe.de und shop.labbe.de

Unternehmensprofil
LABBÉ GmbH



Anzahl Beschäftigter: 50
Anzahl Beschäftigter mit Behinderungen: 0
Branche: Bastelbedarf
Rechtsform: GmbH
Umsatz: k. A.

ANREGUNGEN FÜR IHREN AKTIONSPLAN

ZIELE:

- ✦ Unser Online-Shop wird barrierefrei, damit Menschen mit Behinderungen die Chance haben, unsere Produkte und Dienstleistungen bequem im Netz zu bestellen.
-

MUSTERMASSNAHMEN:

- ✦ Bei der Einrichtung eines barrierefreien Webshops orientieren wir uns an den Richtlinien für barrierefreie Webinhalte, zum Beispiel den Leitlinien der Aktion Mensch oder der Barrierefreie-Informationstechnik-Verordnung (BITV). Das heißt, wir achten auf einen klar strukturierten Aufbau, eine eindeutige Navigation, starke Kontraste, eine skalierbare Schrift und vermeiden blinkende oder animierte Texte und Grafiken.
- ✦ Anmelde- und Bestellformulare gestalten wir so, dass nur die wichtigsten Informationen enthalten sind und abgefragt werden. Die Kundin oder der Kunde soll genau wissen, wie sie bzw. er vorgehen muss. Zugleich soll sie bzw. er nicht vom Anmeldeprozess ausgeschlossen werden, zum Beispiel indem von gehörlosen Menschen die Angabe einer Telefonnummer gefordert wird.
- ✦ Wir weisen auf der Startseite unseres Online-Shops deutlich und verständlich auf die barrierefreie Version unseres Shops hin.
- ✦ Wir integrieren Zusatzangebote in unsere Online-Shops, die Menschen mit Behinderungen helfen. Das können etwa eine optimierte Suchfunktion und untertitelte Videos mit Produktionsbeschreibung sein.
- ✦ Wir bitten unsere Kundinnen und Kunden um gezieltes Feedback zur Usability unseres Online-Shops, um für Verbesserungen zu sorgen.
- ✦ Wir stellen unseren Kundinnen und Kunden mit Behinderungen eine Ansprechpartnerin oder einen Ansprechpartner zur Verfügung, der zum Beispiel beim Onlinebestellvorgang helfen oder die Bestellung per Telefon aufnehmen kann. Unsere Kundenmitarbeiterinnen und -mitarbeiter schulen wir entsprechend.

Service

GESETZLICHE RAHMENBEDINGUNGEN

Welche Gesetze sind für Sie als Arbeitgeber relevant?

SGB IX

Das Sozialgesetzbuch IX ist eines der wichtigsten Gesetzbücher für Menschen mit Behinderungen. Es klärt, wann ein Mensch als behindert gilt, wer das feststellt, und ist zentrale Vorschrift für Leistungen zur Teilhabe am Arbeitsleben. Im Zentrum des SGB IX stehen Regelungen, die sich mit der Teilhabe von Menschen mit Behinderungen am Leben in der Gemeinschaft befassen und mit Rehabilitationsleistungen. Einen besonders hohen Stellenwert innerhalb des SGB IX hat unter anderem das Persönliche Budget als alternative Leistungsform, mit der Menschen mit Behinderungen auf Antrag statt Sachleistungen der Rehabilitation zum Beispiel eine Geldleistung erhalten, um die Dienstleistungen, die sie im Alltag benötigen, selbst zu organisieren und einzukaufen.

Neben den allgemeinen Teilhabevorschriften gibt es noch einen eigenen arbeitsrechtlichen Teil 2 des SGB IX, der besondere Rechte für schwerbehinderte und ihnen gleichgestellte behinderte Menschen schafft und der deswegen auch für Arbeitgeber von besonderer Bedeutung ist. Hier findet sich auch die Vorschrift, die Unternehmen, die mehr als 20 Beschäftigte haben, dazu verpflichtet, auf wenigstens fünf Prozent der Arbeitsplätze Schwerbehinderte zu beschäftigen. Die zentrale Vorschrift ist im § 81 SGB IX geregelt, der verlangt, dass Arbeitsplätze an die Erfordernisse von Menschen mit Schwerbehinderungen im Rahmen angemessener Vorkehrungen angepasst sein müssen; dies kann im Einzelfall auch das Recht auf Änderungen der Arbeitsorganisation oder von Pausenregelungen umfassen.

Die Arbeitgeber von schwerbehinderten Menschen treffen eine Reihe von Verpflichtungen, die auch im SGB IX geregelt sind. Dazu gehört unter anderem

der erweiterte Kündigungsschutz für Schwerbehinderte. Auch dass Schwerbehinderte das Recht haben, eine eigene Interessenvertretung zu wählen, und welche Aufgaben und Handlungsmöglichkeiten diese hat, ergibt sich aus dem SGB IX.

Arbeitgebern werden im SGB IX aber nicht nur Pflichten zugewiesen. Das Gesetz verlangt von den Integrationsämtern und der Bundesagentur für Arbeit, dass sie besondere Beratungsangebote für Unternehmen bereithalten. Außerdem können sie auf die Integrationsfachdienste zurückgreifen, deren Aufgaben und deren Arbeitsweise ebenfalls Thema des SGB IX sind. Weiterhin ergibt sich aus den Vorschriften über die Aufgaben der Integrationsämter und über die Leistungen zur Teilhabe am Arbeitsleben, welche Ansprüche Unternehmen haben, die Menschen mit Schwerbehinderungen beschäftigen, um den gesetzlichen Anforderungen nachzukommen. Hier finden sich beispielsweise die Normen über die Möglichkeiten, Lohnzuschüsse für neu geschaffene Arbeitsplätze zu erhalten oder Gelder für die Anpassung von Arbeitsplätzen an die Erfordernisse von Menschen mit Behinderungen, an die dann die Schwerbehindertenausgleichsverordnung anknüpft.

Darüber hinaus enthält das SGB IX einige für das Sozialrecht insgesamt wichtige Verfahrensvorschriften. Ein Beispiel ist § 14 SGB IX, der die Rehabilitationsträger verpflichtet, innerhalb von 14 Tagen die Zuständigkeit für einen Antrag auf Leistungen zur Teilhabe festzustellen bzw. den Antrag an den nach ihrer Auffassung zuständigen Rehabilitationsträger weiterzuleiten, der in einer überschaubar kurzen Zeit seine Zuständigkeit für eine Leistung klären muss. Wenn er den Antrag innerhalb der Frist nicht weiterleitet, wird er damit automatisch selber zuständig, selbst wenn sich später

herausstellen sollte, dass das nicht stimmt. Damit wird verhindert, dass es zu Verzögerungen bei der Bewilligung von Leistungen zur Teilhabe kommt und dass Menschen mit Behinderungen von einem Leistungsträger zum nächsten geschickt werden und schon deswegen lange Zeit keine Leistungen erhalten können.

Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG)

Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz verbietet die Benachteiligung von Menschen wegen der in dieser Norm genannten Merkmale. Als Benachteiligung gilt die direkte, beabsichtigte Benachteiligung. Aber auch wenn die Benachteiligung nicht beabsichtigt, sondern eine Art Begleiteffekt ist, ist sie verboten – so wie auch die (sexuelle) Belästigung vom Gesetz untersagt wird. Es greift vor allem im Arbeitsleben. Aber auch bei Abschluss von zivilrechtlichen Verträgen beispielsweise über Wohnraum oder über Versicherungen ist Diskriminierung in vielen Fällen untersagt. Die wichtigsten Merkmale, um die es geht, sind ethnische Herkunft, Geschlecht, Behinderungen und Alter. Keinen besonderen Schutz genießen dagegen Menschen, die krank, aber nicht-behindert sind.

In der Arbeitswelt spielt das AGG eine wichtige Rolle bei Bewerbungen – aber nicht nur dort: Wer eine Stelle nicht bekommt und konkrete Hinweise darauf hat, dass sein Geschlecht oder seine Behinderung damit zu tun hat, kann Schadenersatz verlangen und ein Schmerzensgeld. Dagegen kann der Arbeitgeber auch mit Hilfe des AGG nicht gezwungen werden, jemanden tatsächlich anzustellen. Oftmals scheitern Klagen aber auch schon, weil es den Bewerbern nicht gelingt, das Arbeitsgericht davon zu überzeugen, dass eine Benachteiligung wegen eines geschützten personenbezogenen Merkmals vorliegt. Immerhin: Das Gesetz hat eine Diskussion über Benachteiligungen am Arbeitsplatz initiiert. Die Diskussion über „anonyme Bewerbungen“, bei denen die Arbeitgeber Name, Alter, Geschlecht, Familienstand oder nationale Herkunft nicht erfahren, gehört dazu. Damit verbindet sich die Hoffnung, dass die Bewerbungsverfahren gerechter werden.

Schwerbehinderten-Ausgleichsabgabenverordnung (SchwbAV)

Die Schwerbehinderten-Ausgleichsabgabenverordnung regelt unter anderem die Vergabe von Mitteln des Integrationsamtes an Arbeitgeber, schwerbehinderte Arbeitnehmer und Schwerbehinderte, die sich selbstständig machen wollen. Die Gelder, die dafür verwendet werden, stammen aus der Schwerbehinderten-Ausgleichsabgabe, die Unternehmen zahlen müssen, die ihrer gesetzlichen Verpflichtung zur Beschäftigung von Menschen mit Schwerbehinderungen nicht oder nicht ausreichend nachkommen. Für die Pflicht, eine Ausgleichsabgabe zu zahlen, wenn man zu wenige Schwerbehinderte beschäftigt, kommt es nicht darauf an, warum das so ist. Der Hinweis darauf, es hätten sich nicht genügend qualifizierte Menschen mit Behinderungen beworben, geht daher ins Leere.

Die Verordnung, die an Vorschriften aus dem SGB IX anknüpft und diese konkretisiert, macht deutlich, wie vielgestaltig die Hilfs- und Unterstützungsmöglichkeiten sind, die Unternehmen in Anspruch nehmen können, wenn sie sich dafür entscheiden, Menschen mit Schwerbehinderungen zu beschäftigen. Grundsätzlich unterscheidet die Verordnung zwischen Leistungen, die dazu dienen, Arbeits- und Ausbildungsplätze für Menschen mit Schwerbehinderungen zu schaffen, und Leistungen, die als begleitende Hilfe im Arbeitsleben ausgestaltet sind. Zu diesen „begleitenden Hilfen im Arbeitsleben“ gehören insbesondere Mittel für die behindertengerechte Ausstattung von Arbeitsplätzen, für Weiter- und Fortbildungsmaßnahmen, für Maßnahmen, die es ermöglichen, den Arbeitsplatz gut zu erreichen, oder auch für Arbeitsassistenz für Menschen mit Behinderungen.

Gesetz zur Gleichstellung behinderter Menschen (BGG)

Ziel des BGG ist es, die Benachteiligung von Menschen mit Behinderungen zu beseitigen und zu verhindern sowie die gleichberechtigte Teilhabe am Leben in der Gesellschaft zu gewährleisten und ihnen eine selbstbestimmte Lebensführung zu ermöglichen. Dabei wird besonderen Bedürfnissen Rechnung getragen. Im Kern geht es in diesem Gesetz um die Barrierefreiheit und das Verbot der Benachteiligung durch Träger öffentlicher Gewalt.

In erster Linie richten sich die Vorschriften des BGG an Träger der öffentlichen Gewalt, insbesondere an Einrichtungen der Bundesverwaltung sowie an Landesverwaltungen, soweit sie Bundesrecht ausführen. Ihnen wird verboten, Menschen mit Behinderungen zu benachteiligen. Eine Benachteiligung liegt nach der Legaldefinition des BGG vor, wenn behinderte und nicht-behinderte Menschen ohne zwingenden Grund unterschiedlich behandelt werden und dadurch Menschen mit Behinderungen in der gleichberechtigten Teilhabe am Leben in der Gesellschaft unmittelbar oder mittelbar beeinträchtigt werden.

Das BGG definiert Barrierefreiheit. Bauliche und sonstige Anlagen, Verkehrsmittel, technische Gebrauchsgegenstände, Systeme der Informationsverarbeitung, akustische und visuelle Informationsquellen und Kommunikationseinrichtungen sowie andere gestaltete Lebensbereiche sind danach barrierefrei, wenn sie für Menschen mit Behinderungen in der allgemein üblichen Weise, ohne besondere Erschwernis und grundsätzlich ohne fremde Hilfe zugänglich und nutzbar sind. Das heißt, zur Herstellung von Barrierefreiheit gehört die Beseitigung sowohl von baulichen als auch kommunikativen Barrieren, auch zum Beispiel im Internet. Dies soll die Teilhabemöglichkeiten von Menschen mit Behinderungen verbessern und ihnen eine selbstbestimmte Lebensführung ermöglichen. Das BGG enthält Regelungen zur Herstellung von Barrierefreiheit in den Bereichen Bau und Verkehr. Zivile Neubauten und große zivile Um- oder Erweiterungsbauten des Bundes sollen entsprechend

den allgemein anerkannten Regeln der Technik barrierefrei gestaltet werden. Diese Verpflichtung zur Herstellung von Barrierefreiheit erstreckt sich unter anderem auch auf öffentliche Wege, Straßen und Plätze sowie Beförderungsmittel im öffentlichen Personenverkehr. Zum Abbau von Kommunikationsbarrieren wird Trägern öffentlicher Gewalt vorgeschrieben, unter anderem ihre Bescheide und Vordrucke, aber auch ihre Internetauftritte und -angebote barrierefrei zu gestalten. Ein blinder oder sehbehinderter Mensch hat Anspruch darauf, dass ihm auf Anforderung zum Beispiel ein Bescheid in einer für ihn wahrnehmbaren Form zugänglich gemacht wird, soweit dies zur Wahrnehmung eigener Rechte im Verwaltungsverfahren erforderlich ist. Gehörlose oder sprachbehinderte Menschen haben das Recht, mit Trägern öffentlicher Gewalt in Deutscher Gebärdensprache, mit lautsprachbegleitenden Gebärden oder anderen Kommunikationshilfen zu kommunizieren.

Für Unternehmen der freien Wirtschaft sieht das BGG vor, dass zwischen ihnen und bestimmten Behindertenverbänden Zielvereinbarungen über die Herstellung von Barrierefreiheit geschlossen werden sollen. Die Behindertenverbände können zwar grundsätzlich die Aufnahme von Verhandlungen verlangen, aber keinen Abschluss der Gespräche erzwingen.

INKLUSIONS-CHECK

Welche Maßnahmen für mehr Inklusion setzen Sie als Arbeitgeber bereits erfolgreich um, welche Maßnahmen wären leicht zu implementieren und kommen auf Ihre To-do-Liste, welche Maßnahmen sind langfristig interessant und sollten in Ihrem Ideenspeicher bleiben, und was ist für Ihren Betrieb gar nicht relevant?

Kreuzen Sie jeweils an!

Dieser Test unterstützt Sie bei Ihrer Selbsteinschätzung: Prüfen Sie, wo Sie in Sachen Inklusion stehen. Und lassen Sie sich inspirieren durch weitere mögliche Handlungsoptionen.

Erledigt
Umsetzen
Diskussionswürdig/Prüfen
Kommt für uns nicht in Frage

UNTERNEHMENSFÜHRUNG

1. Inklusion im Unternehmensleitbild

- | | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|---|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| ✳️ Inklusion wird Teil unseres Unternehmensleitbildes. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ✳️ In unserem Leitbild steht, wir wünschen, schätzen und fördern Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Kundinnen und Kunden mit Behinderungen. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ✳️ Alle Beschäftigten – mit und ohne Behinderungen – und alle Unternehmensbereiche arbeiten gemeinsam an unserem Leitbild. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

2. Führungskultur

- | | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|--|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| ✳️ Inklusion ist bei uns eine Führungsaufgabe. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ✳️ In unserem Unternehmen bilden sich Führungskräfte zum Thema Inklusion weiter. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ✳️ Unsere Mitarbeitervertretung ist sensibilisiert für das Thema Inklusion. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ✳️ Bei uns gibt es feste Ansprechpartner für das Thema Inklusion. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ✳️ Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Behinderungen bringen Ihre Erfahrungen und Wünsche bei uns ein. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ✳️ Wir schätzen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit verschiedenen Stärken, Fähigkeiten und Potenzialen. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Erledigt
Umsetzen
Diskussionswürdig/Prüfen
Kommt für uns nicht in Frage



3. Beteiligungsmöglichkeiten

- ✦ Wir ermöglichen die Wahl einer Schwerbehindertenvertretung oder bestimmen eine Vertrauensperson für die Interessen von Mitarbeitern mit Behinderungen.
- ✦ Wir ernennen als Arbeitgeberbeauftragte(n) möglichst eine Mitarbeiterin oder einen Mitarbeiter mit Behinderungen.
- ✦ Wir schätzen die Expertise und die Kompetenzen der Schwerbehindertenvertretung/der Vertrauensperson.
- ✦ Wir greifen auf das Wissen und die Erfahrung Beschäftigter mit Behinderungen zurück.
- ✦ Unsere Schwerbehindertenvertretung/Arbeitgeberbeauftragte bildet sich ständig zum Thema Inklusion fort.

PERSONAL

1. Personalstrategien

- ✦ Wir prüfen, ob freie Stellen mit Menschen mit Behinderungen besetzt werden können.
- ✦ Wir passen Arbeitsplätze und -abläufe an die Bedürfnisse von Beschäftigten mit Behinderungen an.

2. Ausbildung

- ✦ Jugendliche mit Behinderungen können bei uns in einem Praktikum erste Berufserfahrungen sammeln.
- ✦ Wir bieten Jugendlichen mit Behinderungen eine Ausbildung in unserem Unternehmen an.
- ✦ Auszubildende mit Behinderungen erhalten bei uns alle Hilfsmittel, die sie im Arbeitsalltag benötigen.
- ✦ Wir bieten auch Jugendlichen mit besonderem Förderbedarf Ausbildungsplätze bei uns an.

Erledigt
Umsetzen
Diskussionswürdig/Prüfen
Kommt für uns nicht in Frage



- ✦ Wir übernehmen die Jugendlichen mit Behinderungen – wenn es uns möglich ist – nach der Ausbildung in ein reguläres Beschäftigungsverhältnis.

3. Personalgewinnung

- ✦ Wir prüfen, ob freie Stellen mit Menschen mit Behinderungen besetzt werden können.
- ✦ Wir schreiben in unseren Stellenausschreibungen explizit, dass Bewerbungen von Menschen mit Behinderungen erwünscht sind.
- ✦ Unsere Stellenausschreibungen gestalten wir barrierefrei.
- ✦ Wir rekrutieren neue Beschäftigte mit Behinderungen, indem wir barrierefreie Online-Anzeigen schalten oder die Vermittlung der Integrationsfachdienste in Anspruch nehmen.
- ✦ Bei Vorstellungsgesprächen berücksichtigen wir die individuellen Voraussetzungen des schwerbehinderten Bewerbers.

4. Förderung und Weiterbildung

- ✦ Wir stellen sicher, dass unsere Weiterbildungsangebote barrierefrei sind.
- ✦ Wir bieten Menschen mit Behinderungen – auf Wunsch – auch Weiterbildungen in geschlossenen Gruppen oder in einem geschützten Raum an.
- ✦ Wir schreiben Führungspositionen so aus, dass auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Behinderungen sich angesprochen fühlen.
- ✦ Wir passen für Führungskräfte mit Behinderungen Arbeitsplätze und Arbeitsorganisation an.
- ✦ Bei uns können Beschäftigte mit Behinderungen Karriere machen.

Erledigt
Umsetzen
Diskussionswürdig/Prüfen
Kommt für uns nicht in Frage

5. Wiedereingliederung und gesundheitliche Prävention

- ✦ Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die nach einer Krankheit wiedereinsteigen, erhalten alle nötigen Arbeitsplatzanpassungen und Hilfsmittel. ✔ ● ● ●
- ✦ Wir beziehen bei allen Maßnahmen die rückkehrenden Personen und die Schwerbehindertenvertretung ein.
- ✦ Wir ermöglichen Mitarbeitern mit Behinderungen, die nicht mehr an ihren alten Arbeitsplatz zurückkehren können, einen Arbeitsplatzwechsel.

ARBEITEN

1. Barrierefreies Arbeitsumfeld

- ✦ Wir analysieren die Altersstruktur und die Art der Behinderungen unserer Belegschaft und ziehen daraus Rückschlüsse für unser Unternehmen. ✔ ● ● ●
- ✦ Wir nehmen die Hinweise von Beschäftigten auf Barrieren im Arbeitsalltag auf.
- ✦ In Mitarbeitergesprächen sprechen wir behinderungsbedingte Belange an.
- ✦ Wir gestalten Räume barrierefrei und denken bei der Planung neuer Gebäude Barrierefreiheit von Anfang an mit.
- ✦ Wir berücksichtigen bei allen organisatorischen und baulichen Veränderungen die Bedürfnisse der Beschäftigten mit Behinderungen.
- ✦ Bei Broschüren, Katalogen und sonstigen gedruckten Unternehmensinformationen machen wir Angaben zur Barrierefreiheit.

Erledigt
Umsetzen
Diskussionswürdig/Prüfen
Kommt für uns nicht in Frage



2. Barrierefreie Arbeitsplätze

- ✦ Wir passen die Arbeitsplätze an die individuellen Erfordernisse der Beschäftigten mit Behinderungen an.
- ✦ Wir garantieren ein offenes Kommunikationsklima ohne Angst vor Diskriminierung.
- ✦ Wir bieten Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) für Beschäftigte an, die länger krank waren.
- ✦ In Stellenausschreibungen weisen wir darauf hin, dass Bewerberinnen und Bewerber mit Behinderungen bei uns einen behindertengerechten Arbeitsplatz vorfinden.

PRODUKTE UND DIENSTLEISTUNGEN

1. Barrierefreie Produkte

- ✦ Wir machen eine Bestandsaufnahme hinsichtlich der Barrierefreiheit unserer angebotenen Produkte und des jeweiligen Produktumfeldes.
- ✦ Wir bitten unsere Kunden uns ein Feedback zu geben, ob unsere Produkte barrierefrei sind.
- ✦ Wir wollen unsere Produkte und das gesamte Produktumfeld weitestgehend barrierefrei gestalten.
- ✦ Unsere Verpackungssysteme sind barrierefrei.
- ✦ Unsere Designer werden darin geschult, beim Gestalten unserer Produkte Barrierefreiheit mitzudenken.
- ✦ Wir machen Produktinformationen barrierefrei zugänglich.

Erledigt
Umsetzen
Diskussionswürdig/Prüfen
Kommt für uns nicht in Frage

2. Universelles Design

- ✦ Wir wenden die Gestaltungsprinzipien des Universellen Designs in dem gesamten Entwicklungsprozess unserer Produkte und Dienstleistungen an. ✔ ● ● ●
- ✦ Wir schulen unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Anwendung des Universellen Designs. ☐ ☐ ☐ ☐
- ✦ Wir fragen unsere Kundinnen und Kunden nach ihrem Verhalten bei der Nutzung unserer Produkte und nach ihren Bedürfnissen. ☐ ☐ ☐ ☐
- ✦ Wir statten unsere Arbeitsplätze möglichst mit Produkten aus, die nach den Prinzipien des Universellen Designs entwickelt wurden. ☐ ☐ ☐ ☐

3. Barrierefreie Dienstleistungen

- ✦ Wir entwickeln barrierefreie Dienstleistungen und denken die gesamte Servicekette mit. ✔ ● ● ●
- ✦ Wir fragen unsere Kundinnen und Kunden gezielt nach Ideen für mehr Barrierefreiheit. ☐ ☐ ☐ ☐
- ✦ Wir lassen uns bei der Entwicklung barrierefreier Dienstleistungen professionell unterstützen und beraten. ☐ ☐ ☐ ☐
- ✦ Wir schulen unsere Beschäftigten im Umgang mit Menschen mit Behinderungen. ☐ ☐ ☐ ☐
- ✦ Wir bieten besondere Serviceangebote für Menschen mit Behinderungen an. ☐ ☐ ☐ ☐
- ✦ Auf unserer barrierefreien Internetseite weisen wir auf die barrierefreien Dienstleistungen hin. ☐ ☐ ☐ ☐
- ✦ Wir richten unsere Gebäude barrierefrei ein. ☐ ☐ ☐ ☐

MARKETING

Erledigt
Umsetzen
Diskussionswürdig/Prüfen
Kommt für uns nicht in Frage

1. Menschen mit Behinderungen als Zielgruppe

- | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | ✓ | ● | ● | ● |
| ✳️ Wir achten auf ein möglichst barrierefreies Marketing und versuchen mit unseren Kommunikationsmaßnahmen alle Kundengruppen zu erreichen. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ✳️ Wir informieren uns über die Lebenswelten und Bedürfnisse von Kunden mit Behinderungen. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ✳️ In unseren Werbemaßnahmen zeigen wir Menschen mit Behinderungen ohne Klischees. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ✳️ Wir beziehen bei der Entwicklung von Kommunikationsmaßnahmen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Behinderungen mit ein. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

2. Barrierefreie Unternehmenskommunikation

- | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | ✓ | ● | ● | ● |
| ✳️ Wir gestalten unsere Auftritte im Internet und Intranet nach den Richtlinien für barrierefreie Webinhalte. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ✳️ Wir geben relevante Informationen zusätzlich in Leichter Sprache heraus oder veröffentlichen sie als Gebärdensprachvideo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ✳️ Wir achten bei der Erstellung von Präsentationen auf die Bedarfe von sehbehinderten und farbenblinden Beschäftigten. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ✳️ Bei Registrierungsverfahren oder Reklamationswegen achten wir auf Einfachheit und Benutzerfreundlichkeit. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

3. Barrierefreie Veranstaltungen

- | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | ✓ | ● | ● | ● |
| ✳️ Wir entwickeln interne Standards für barrierefreie Veranstaltungen. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ✳️ Wir achten bei allen unseren Veranstaltungen auf eine gute Zugänglichkeit für alle Gäste. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ✳️ Unsere Unternehmenskommunikation ist barrierefrei. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ✳️ Unser gastronomischer Betrieb hält entsprechende Hilfsmittel bereit. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ✳️ Bei größeren Unternehmensveranstaltungen setzen wir Gebärdendolmetscher ein. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Erledigt
Umsetzen
Diskussionswürdig/Prüfen
Kommt für uns nicht in Frage

✓ ● ● ●

- ✦ In unseren Veranstaltungsräumen gibt es Induktionsschleifen für Menschen mit Hörbeeinträchtigungen.
- ✦ Wir erleichtern Teilnehmenden mit Behinderungen die Anreise.

4. Corporate Social Responsibility

- ✦ Wir verankern soziales Engagement explizit in unserer Unternehmensstrategie und leben es.
- ✦ Wir ermutigen unsere Beschäftigten dazu, sich gemeinnützig zu engagieren (Corporate Volunteering).
- ✦ Wir ermutigen Führungskräfte dazu, einen Teil ihrer Arbeitszeit als Mentoren oder Coaches zur Verfügung zu stellen.
- ✦ Bei der Auftragsvergabe bevorzugen wir Unternehmen oder Organisationen, die sich für die Belange von Menschen mit Behinderungen engagieren.
- ✦ Wir prüfen die wirtschaftlichen Effekte unserer CSR-Aktivitäten.
- ✦ Wir kommunizieren unsere CSR-Aktivitäten im Bereich Inklusion nach außen.

VERKAUF

1. Barrierefreie Geschäftsräume

✓ ● ● ●

- ✦ Wir bemühen uns um barrierearme Geschäftsräume.
- ✦ Wir bitten unsere Kunden um gezieltes Feedback zu der Barrierefreiheit in unseren Geschäftsräumen.
- ✦ Wir lassen uns bei der Umgestaltung unserer Geschäftsräume professionell unterstützen und beraten.
- ✦ Wir lassen unser barrierefreies Angebot prüfen oder zertifizieren.

Erledigt
Umsetzen
Diskussionswürdig/Prüfen
Kommt für uns nicht in Frage



- ✦ Wir weisen verständlich auf die Barrierefreiheit unserer Geschäftsräume hin.
- ✦ Unsere Beschäftigten bilden wir im Umgang mit Menschen mit Behinderungen weiter.

2. Barrierefreie Online-Shops

- ✦ Bei der Einrichtung eines barrierefreien Webshops orientieren wir uns an den Richtlinien für barrierefreie Webinhalte.
- ✦ Wir gestalten Anmelde- und Bestellformulare so, dass nur die wichtigsten Informationen abgefragt werden.
- ✦ Wir weisen auf der Startseite unseres Online-Shops deutlich und verständlich auf die barrierefreie Version unseres Shops hin.
- ✦ Wir integrieren Zusatzangebote in unseren Online-Shop, die Menschen mit Behinderungen helfen.
- ✦ Wir bitten unsere Kunden um Feedback zur Usability unseres Online-Shops.
- ✦ Wir stellen unseren Kunden mit Behinderungen einen Ansprechpartner im Unternehmen zur Verfügung.



Weiterführende Links

Auf diesen Seiten finden Sie viele ergänzende Informationen zu den Inhalten der Praxismappe.

Einleitung

„Behindern ist heilbar“

Seite der Dachkampagne zur Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention (UN-BRK) in Deutschland mit guten Beispielen, Hintergrundinfos, News und Kinospots.

www.behindern-ist-heilbar.de

Inklusion in Bund und Ländern

Übersicht über bestehende Aktionspläne auf dem Portal für Menschen mit Behinderungen, ihre Angehörigen, Verwaltungen und Unternehmen.

www.gemeinsam-einfach-machen.de

Von Unternehmen für Unternehmen

Das UnternehmensForum ist ein Zusammenschluss von mittelständischen Firmen und Konzernen, um die Interessen von Wirtschaft und Menschen mit Behinderungen zusammenzubringen. Hier finden Sie zahlreiche Informationen rund um das Thema Inklusion.

www.unternehmensforum.org

Social Venture Fund

Der Social Venture Fund fungiert als Kapitalgeber für inklusive Unternehmen und hilft bei der Finanzierung von inklusiven Vorhaben.

www.socialventurefund.com

Hintergrund

SCHRITT FÜR SCHRITT ZUM AKTIONSPLAN

Konkrete Hilfe

In einem Positionspapier zur UN-Behindertenrechtskonvention (UN-BRK) erläutert die Monitoring-Stelle des Deutschen Instituts für Menschenrechte, was Aktionspläne sind, und gibt viele Tipps zur Erstellung (Position 2/2010 zum Download).

www.tinyurl.com/menschenrechte-aktionsplan

Die UN-Behindertenrechtskonvention im Wortlaut (auch barrierefrei)

Zum Nachlesen und Downloaden gibt es hier den Vertragstext der UN-Behindertenrechtskonvention (UN-BRK) sowie Informationen zur Umsetzung der Behindertenrechtskonvention in Deutschland.

www.tinyurl.com/UN-BRK-barrierefrei

Die UN-Behindertenrechtskonvention in Einzelvideos in Deutscher Gebärdensprache

Alle Artikel der UN-Behindertenrechtskonvention (UN-BRK) wurden in Gebärdensprache übersetzt.

www.tinyurl.com/UN-BRK-gebaerdenvideos

Der UN-Behindertenrechtskonvention in Leichter Sprache

Ebenfalls behindertengerecht aufbereitet ist die Ausgabe der UN-BRK in Leichter Sprache.

www.ich-kenne-meine-rechte.de

Handlungsfelder

UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Alle Informationen im Überblick: Ratgeber zur Leitbildentwicklung

Tipps der Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege zum Entwickeln eines Unternehmensleitbildes, als Broschüre zum Bestellen.

www.tinyurl.com/leitbildentwicklung

Die Aufgaben der Schwerbehindertenvertretung

Praxisleitfaden der Integrationsämter für die Arbeit der Schwerbehindertenvertretung.

www.tinyurl.com/schwerbehinderten-vertretung

Fortbildungskurse

Die Integrationsämter bieten Seminare und Informationsveranstaltungen für betriebliche Integrations-teams und Arbeitgeber.

www.tinyurl.com/fortbildungskurse

PERSONAL

Demografischen Wandel gestalten

Das Demographie Netzwerk mit mehr als 350 Unternehmen bietet Möglichkeiten des Austauschs zu Fragen des demografischen Wandels in der Arbeitswelt.

www.demographie-netzwerk.de

Eine detaillierte Übersicht über Fördermöglichkeiten bei der Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen bieten die Integrationsämter (PDF).

www.tinyurl.com/integrationsaemter

Rechte, Pflichten, Fördermöglichkeiten

Broschüre „Bescheid wissen“ des Integrationsamtes Landschaftsverband Rheinland (LVR) zu Rechten, Pflichten, Fördermöglichkeiten für Arbeitgeber und Arbeitnehmer.

www.tinyurl.com/broschuere-lvr

Fördermöglichkeiten im Überblick

Broschüre der Bundesarbeitsgemeinschaft der Integrationsämter und Hauptfürsorgestellen (BIH) mit Übersicht über Fördermöglichkeiten und Leistungen für Arbeitgeber und Arbeitnehmer (PDF).

www.tinyurl.com/bih-publikationen

Arbeitsleben und Behinderungen

REHADAT-talentplus ist ein praxisorientiertes Informationsportal mit Fachlexikon und Ansprechpartnern für Arbeitgeber und Menschen mit Behinderungen im Arbeitsleben.

www.talentplus.de

Ausbildungsförderung durch die Arbeitsagenturen

Informationen zu den Leistungen der Agenturen für Arbeit für Arbeitgeber.

www.tinyurl.com/ausbildungsfoerderung

Finanzielle Unterstützung durch die Integrationsämter

Aktuelle Infos zu neuen Prämien und Zuschüssen für Betriebe.

www.tinyurl.com/zuschuesse-betriebe

Fördermaßnahmen im Überblick

Infoportal „einfach teilhaben“ mit übersichtlicher Auflistung der Fördermöglichkeiten für Arbeitgeber.

www.tinyurl.com/einfach-teilhaben

Fördermöglichkeiten konkret

Informationen der Integrationsämter mit Verweisen auf Gesetze und Kostenträger (PDF).

www.tinyurl.com/foerdermoeglichkeiten

Rekrutierung von Menschen mit Behinderungen

Broschüre des Bundeswirtschaftsministeriums mit Handlungsempfehlungen für Unternehmen, wie sie Menschen mit Behinderungen rekrutieren und erfolgreich einsetzen.

www.tinyurl.com/bmwi-rekrutierung

Auszubildende mit Behinderungen gewinnen

Portal der 52 Berufsbildungswerke in Deutschland mit hilfreichen Informationen für Unternehmen und junge Menschen zu Ausbildungs- und Integrationsmöglichkeiten von Beschäftigten mit Behinderungen.

www.bagbbw.de

Beratung und Information zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement

Die Servicestelle für Arbeitgeber der Deutschen Rentenversicherung zu Themen der beruflichen und medizinischen Rehabilitation und zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement.

www.tinyurl.com/bem-rentenversicherung

Leitfaden der Deutschen Rentenversicherung

Leitfaden der Deutschen Rentenversicherung mit Handlungsempfehlungen zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement (PDF).

www.tinyurl.com/leitfaden-bem

Schritt für Schritt zurück in den Job

Broschüre des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales mit Handlungsempfehlungen für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die länger erkrankt sind.

www.tinyurl.com/bmas-empfehlungen

Präventionsportal

Portal des Hessischen Arbeitsministeriums mit Hintergrundinformationen, Praxisbeispielen und Anleitung zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement für Angestellte und Führungskräfte.

www.betriebliche-eingliederung.de

Prävention und Erhaltung der Arbeitsfähigkeit

Umfassende Informationen zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement beim Landschaftsverband Rheinland mit Download-Materialien.

www.tinyurl.com/bem-lvr

Hintergrundinformationen

Von der Arbeitsunfähigkeit zur Beschäftigungsfähigkeit. Das Bundesarbeitsministerium hat alles gebündelt, was Sie zum Thema BEM wissen müssen.

www.tinyurl.com/gesundheit-arbeitsplatz

ARBEITEN

Bauen und Wohnen barrierefrei

Leitfäden und Landesbauordnungen beim Bundeskompetenzzentrum Barrierefreiheit.

www.barrierefreiheit.de/bauen-und-wohnen.html

Barrierefrei bauen: private und öffentliche Gebäude

Informationen zu DIN-Normen in Deutschland, Herstellern, Planungshilfen und Expertentipps.

www.nullbarriere.de

Fördermöglichkeiten im Überblick: Barrierefreiheit am Arbeitsplatz

Die Integrationsämter unterstützen im Rahmen der Begleitenden Hilfe im Arbeitsleben Arbeitgeber und schwerbehinderte Menschen durch verschiedene finanzielle Leistungen.

www.tinyurl.com/foerderung-integrationsamt

Deutschlandkarte Handwerkskammern

Beratung zu Bauvorschriften und Möglichkeiten zur Umsetzung von Barrierefreiheit bei den Handwerkskammern.

www.tinyurl.com/zdh-karte

Barrierefreie Arbeitsstätten planen und gestalten

Leitfaden der Gesetzlichen Unfallversicherung zur Barrierefreiheit.

www.tinyurl.com/vbg-leitfaden

Fördermöglichkeiten für barrierefreie Arbeitsplätze

Wer wann zahlt, zeigt Ihnen die REHADAT-Übersicht:

www.tinyurl.com/REHADAT-uebersicht

Praxisorientierte Hintergrundinformationen:

Hilfsmittel und Hilfsmittelversorgung für Menschen mit Behinderungen oder mit gesundheitlichen Einschränkungen am Arbeitsplatz und in der Ausbildung.

www.rehadat.de

Barrierefreie Arbeitsplätze: Antworten auf die wichtigsten Fragen

„Was ist ein barrierefreier Arbeitsplatz?“ – Praxishilfe der Gesetzlichen Unfallversicherung.

www.tinyurl.com/vbg-praxishilfe

Informationen im Überblick: barrierefreie Arbeitsplätze

DIN-Normen, Gesetze und Richtlinien des barrierefreien Bauens und damit verbundene Anbieter und Produktpräsentationen.

www.nullbarriere.de/arbeitsplatzgestaltung.htm

PRODUKTE UND DIENSTLEISTUNGEN

m4guide

Das Kooperationsprojekt „m4guide“ der Berliner Senatsverwaltung arbeitet an einem neuartigen Navigationssystem: Mit Smartphones sollen blinde und sehbehinderte Menschen sicher ans Ziel gelangen – durch eine genaue Ortung und Navigation, die Hindernisse und Gefahrenstellen berücksichtigt.

www.tinyurl.com/ctd4bb7

easy care

Das Projekt „easy care“ in Ludwigsburg erforscht, mit welchen technischen Hilfsmitteln man ältere Menschen dabei unterstützen kann, dass sie möglichst lange in der eigenen Wohnung leben können. Sicherheitssensoren könnten darauf achten, dass der Herd ausgeschaltet wird. Oder ein Armband oder eine Smartphone-App erinnert daran, ausreichend Flüssigkeit zu sich zu nehmen.

www.projekt-easycare.de

Erinnerungsbox

Für die zunehmende Zahl Demenzkranker gibt es die Möglichkeit einer Erinnerungsbox, in der wichtige biografische Erinnerungen in verschiedenen Formaten gespeichert und von den Patienten über verschiedene Sinne abgerufen werden können.

www.tinyurl.com/cnw87od

Euregio

Das Gütezeichen kennzeichnet Objekte, Produkte und Dienstleistungen, die nach hohen, genau festgelegten Qualitätskriterien gestaltet, hergestellt bzw. angeboten werden.

www.euregio-barrierefrei.de/guete

Beipackzettel barrierefrei

Der PatientenInfoService bietet barrierefreien Zugang zu Beipackzetteln von Medikamenten im Internet.

www.patienteninfo-service.de

Barrierefreie Produkte online kaufen

Der Online-Shop Barrierefrei.de bietet barrierefreie Produkte aus fast allen Bereichen an.

www.barrierefrei.de/barrierefrei-shop

Ist Ihr Geschäft generationenfreundlich?

Hier können Einzelhändler im Schnelltest prüfen, ob ihr Geschäft den Kriterien des „generationenfreundlichen Einkaufens“ entspricht.

www.tinyurl.com/einkaufen-schnelltest

Ausgezeichnete Verpackungslösungen

Der Deutsche Verpackungspreis zeichnet innovative Verpackungslösungen aus.

www.verpackungspreis.de

The Principles of Universal Design

Veröffentlichung des amerikanischen Center for Universal Design, 1997. Deutsche Übersetzung.

www.ftb-esv.de/uniprinc.html

Design für Alle

Das deutschlandweite Kompetenznetzwerk EDAD berät, informiert, forscht und vernetzt zum Thema „Universelles Design“.

www.design-fuer-alle.de

Mit Nutzerfreundlichkeit überzeugen

Der Berufsverband German-UPA vernetzt Akteure aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik, die sich mit Fragen der Usability auseinandersetzen.

www.germanupa.de

Experten für Barrierefreiheit

Die German-UPA-Broschüre des Berufsverbandes der Deutschen Usability-Experten zu Universellem Design und Barrierefreiheit (PDF).

www.tinyurl.com/fachschrift-upa

Experten für Universelles Design

Das Beratungsbüro **NeumannConsult** ist kompetenter Ansprechpartner bei den Themen Stadt-, Regional- und Tourismusentwicklung sowie demografischer Wandel.

www.neumann-consult.com

Demografiefeste Produkte

Grauwert, das Büro für demografiefeste Produkte und Dienstleistungen berät Unternehmen zum Thema ältere Zielgruppen und unterstützt bei der Entwicklung generationenübergreifender Lösungen im Design für Alle/Universal Design.

www.grauwert.info

Barrierefreie Technologie

Das Forschungsinstitut Technologie und Behinderung (FTB) entwickelt moderne Technologien für Menschen mit Behinderungen und ältere Menschen.

www.ftb-esv.de

Ausgezeichnet für Universelles Design

Der Universal-Design-Award ist ein international beachteter Wettbewerb für Produkte, Architektur und Dienstleistungen im Universellen Design.

www.ud-germany.de

Wirtschaftlichkeit von Universellem Design

Gutachten des Forschungsprojekts „Impulse für Wirtschaftswachstum und Beschäftigung durch Orientierung von Unternehmen und Wirtschaftspolitik am Konzept Universelles Design“.

www.tinyurl.com/gutachten-wirtschaftlichkeit

Kompetenz 50+

Die Deutsche Gesellschaft für Gerontotechnik® GGT steht Unternehmen zur Seite, um die Zielgruppe 50+ genau unter die Lupe zu nehmen, und unterstützt von der Marktforschung bis zum Vertrieb.

www.gerontotechnik.de

Barrierefreie Kulturangebote

Der Deutsche Museumsbund verzeichnet aktuelle Meldungen zum Thema barrierefreie Kulturangebote in Deutschland.

www.tinyurl.com/csno3lx

Barrierefreie Museen

Die Deutsche Bahn stellt Museen vor, die mindestens ein spezielles Angebot für Besucherinnen und Besucher mit Behinderungen bieten.

www.bahn.de/kultur-barrierefrei

Checkliste Barrierefreiheit in Ausstellungen

Die Arbeitsgruppe „Barrierefreiheit in Ausstellungen“ des Landesverbands der Museen zu Berlin hat eine Checkliste zur Konzeption und Gestaltung von barrierefreien Ausstellungen herausgebracht.

www.tinyurl.com/c5sodvu

Beratung zu barrierefreiem Tourismus

Die Nationale Koordinierungsstelle Tourismus für Alle unterstützt bei der barrierefreien Gestaltung von touristischen Angeboten.

www.natko.de

Studie zu barrierefreiem Tourismus

Die BMWi-Studie „Barrierefreier Tourismus für Alle in Deutschland“ von 2008 informiert über Trends und Perspektiven im barrierefreien Tourismus.

www.tinyurl.com/tourismus-barrierefrei

Handbuch zur Barrierefreiheit im Gastgewerbe

Das DEHOGA-Handbuch „Barrierefreiheit in Hotellerie und Gastronomie“ erläutert Standards der bundesweiten Zielvereinbarung zur Barrierefreiheit im Gastgewerbe und enthält Fragebögen zur Erfassung der Barrierefreiheit (PDF).

www.tinyurl.com/barrierefrei-handbuch

Barrierefreie Reiseziele in Deutschland

Die AG Barrierefreie Reiseziele in Deutschland ist ein Verbund aus Städten und Tourismusregionen, die Angebote zum barrierefreien Tourismus vernetzen.

www.barrierefreie-reiseziele.de

MARKETING

Diversity im Unternehmen

Informationen und Tipps rund um Diversity in Unternehmen und Netzwerkmöglichkeit über „Charta der Vielfalt e.V.“:

www.charta-der-vielfalt.de

Beratung

Das Institut für Diversity Management bietet Diversity-Beratung für Firmen.

www.diversity-institut.de

Unternehmenspreis

Der Deutsche Diversity Preis zeichnet Arbeitgeber für eine herausragende Kultur der Vielfalt am Arbeitsplatz aus.

www.diversity-preis.de

Bei Übersetzungen hilft zum Beispiel das Netzwerk Leichte Sprache (www.leichtesprache.org).

Das **Bundesministerium für Arbeit und Soziales** wird in Kürze einen Leitfaden zur Leichten Sprache veröffentlichen, den Sie auf der Internetseite des Hauses im Bereich Publikationen (www.bmas.de/DE/Service/Publikationen/inhalt.html) bestellen können und auf der Seite www.gemeinsam-einfach-machen.de zum Download finden.

Alle Informationen im Blick

Umfangreiche Informationen der Aktion Mensch rund um die Barrierefreiheit im Internet.

www.einfach-fuer-alle.de

Richtlinien

Richtlinien für barrierefreie Webinhalte (WCAG) 2.0 auf Englisch.

www.tinyurl.com/wcag-englisch

Verordnung nach der Barrierefreie-Informationstechnik-Verordnung (BITV)

Barrierefreie Websites nach der Barrierefreie-Informationstechnik-Verordnung (BITV).

www.einfach-fuer-alle.de/artikel/bitv

Regeln für Leichte Sprache

Tipps und Tricks für Leichte Sprache vom Netzwerk Leichte Sprache (PDF).

www.tinyurl.com/tipps-leichte-sprache

Alle Informationen im Blick: barrierefreie Veranstaltungen

Handreichung und Checkliste für barrierefreie Veranstaltungen des Bundeskompetenzzentrums Barrierefreiheit.

www.tinyurl.com/bkb-checkliste

Alle Informationen im Blick: barrierefreie Veranstaltungen

Leitfaden zur Vorbereitung barrierefreier Veranstaltungen des Arbeits- und Sozialministeriums Rheinland-Pfalz (PDF).

www.tinyurl.com/veranstaltungen-barrierefrei

Events für alle

Bericht zu den Qualitätsstufen für barrierefreie Veranstaltungen der FH Erfurt (PDF).

www.tinyurl.com/fh-erfurt-barrierefrei

CSR-Netzwerk

Centrum für Corporate Citizenship Deutschland (CCCD) für gesellschaftlich engagierte Unternehmen, Partner aus Zivilgesellschaft, Wissenschaft und Politik.

www.cccdeutschland.org

CSR-Instrumente für Unternehmen

Baukasten, mit dem Unternehmen im Rahmen der Corporate Citizenship-Strategie passende Instrumente finden.

www.tinyurl.com/csr-baukasten

Studie: Corporate Social Responsibility

IfM-Studie „Wirtschaftspolitische Ansätze zur Unterstützung von Corporate Social Responsibility-Aktivitäten“.

www.tinyurl.com/IfM-Studie

Unternehmenspreis

Mittelstandspreis für soziale Verantwortung in Baden-Württemberg.

www.csr-bw.de

VERKAUF

Zertifizierung: Generationenfreundlichkeit im Einzelhandel

Qualitätssiegel „Generationenfreundliches Einkaufen“ des Handelsverbandes Deutschland (HDE) in Kooperation mit der Initiative „Wirtschaftsfaktor Alter“.

www.tinyurl.com/qualitaetszeichen

Barrierefreiheit in Hotellerie und Gastronomie

Handbuch für die Barrierefreiheit des Hotel- und Gaststättenverbandes.

www.tinyurl.com/dehoga-barrierefrei

Barrierefrei bauen: private und öffentliche Gebäude

Informationen zu DIN-Normen und Herstellern in Deutschland, Planungshilfen und Expertentipps.

www.nullbarriere.de

Alle Informationen im Blick: Internetseiten für Ältere

Informationen zu e-Commerce-Leitlinien und Webshops für ältere Menschen und Menschen mit Behinderungen.

www.accessible-ecommerce.wienfluss.net

Richtlinien für barrierefreie Webinhalte (WCAG) 2.0
www.w3.org/Translations/WCAG20-de



Weitere Informationen

UN-Behindertenrechtskonvention

UN-Abteilung für Behindertenpolitik.
www.un.org/disabilities

Informationen zur Behindertenrechtskonvention und zum Nationalen Aktionsplan.
www.behindern-ist-heilbar.de

Online-Handbuch des Deutschen Instituts für Menschenrechte
www.inklusion-als-menschenrecht.de

Erläuterungen zur UN-Behindertenrechtskonvention in leichter Sprache.
www.ich-kenne-meine-rechte.de

Internationaler Zusammenschluss der Behindertenverbände.
www.internationaldisabilityalliance.org

UN-Fachausschuss – Committee on the Rights of Persons with Disabilities.
www.ohchr.org/EN/Hrbodies/CRPD/Pages/CRPDIndex.aspx

Europäische Kommission Justiz.
http://ec.europa.eu/justice/discrimination/disabilities/index_de.htm

„Schatten“-Übersetzung der UN-Behindertenrechtskonvention.
www.netzwerk-artikel-3.de

Allianz der Zivilgesellschaft zur Erstellung eines Parallelberichtes.
www.brk-allianz.de

Institutionen

Antidiskriminierungsstelle des Bundes
www.antidiskriminierungsstelle.de

Beauftragter der Bundesregierung für die Belange behinderter Menschen, Herbert Hüppe
www.behindertenbeauftragter.de

Monitoring-Stelle zur UN-Behindertenrechtskonvention
www.institut-fuer-menschenrechte.de

Wohlfahrtsverbände

Arbeiterwohlfahrt
www.awo.org

Deutscher Caritasverband e.V.
www.caritas.de

Deutscher Paritätischer Gesamtverband
www.der-paritaetische.de

Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Deutschland
www.diakonie.de

Deutsches Rotes Kreuz, Generalsekretariat
www.drk.de

Zentralwohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland
www.zwst.org

Verbände der Behindertenhilfe und -selbsthilfe

Allgemeiner Behindertenverband in Deutschland e.V.
www.abid-ev.de

Arbeitsgemeinschaft Spina Bifida und Hydrocephalus e.V.
www.asbh.de

Bundesarbeitsgemeinschaft (BAG) Selbsthilfe
www.bag-selbsthilfe.de

Bundesverband Contergangeschädigter e.V.
www.contergan.de

Bundesverband für behinderte und chronisch kranke Eltern e.V.
www.behinderte-eltern.de

Bundesverband für körper- und mehrfachbehinderte Menschen e.V.
www.bvkm.de

Bundesverband Kleinwüchsige Menschen und ihre Familien e.V.
www.bkmf.de

Bundesverband Selbsthilfe Körperbehinderter e.V.
www.bsk-ev.org

Deutsche Epilepsievereinigung
www.epilepsie.sh

Deutscher Gehörlosen-Bund e.V.
www.gehoerlosen-bund.de

Deutscher Behindertenrat (DBR)
www.deutscher-behindertenrat.de

Deutscher Blinden- und Sehbehindertenverband e.V. (DBSV)
www.dbsv.org

Deutscher Schwerhörigenbund e.V. (DSB)
www.schwerhoerigen-netz.de

Interessenvertretung Selbstbestimmt Leben in Deutschland e.V.
www.isl-ev.de

Bundesvereinigung Lebenshilfe für Menschen mit geistiger Behinderung e.V.
www.lebenshilfe.de

Sozialverband Deutschland e.V.
www.sovd.de

Sozialverband VDK Deutschland e.V.
www.vdk.de

Bundesverband Psychiatrie-Erfahrener e.V.
www.bpe-online.de

Fachverbände

Aktion Psychisch Kranke (APK)
www.psychiatrie.de

BDH Bundesverband Rehabilitation
www.bdh-reha.de

Caritas Behindertenhilfe und Psychiatrie e.V.
www.cbp.caritas.de

Förderorganisationen (Fernsehlotterien)

Aktion Mensch e.V.
www.aktion-mensch.de

ARD-Fernsehlotterie
www.einplatzandersonne.de

Wissenschaftliche Einrichtungen

Forschungsinstitut Technologie und Behinderung
www.ftb-esv.de

Institut Mensch, Ethik und Wissenschaft; von Verbänden getragenes Institut
www.imew.de

Internationale Forschungsstelle Disability Studies (IDIS) der Universität zu Köln
www.idis.uni-koeln.de

Institut für Sonder- und Rehabilitationspädagogik, Carl von Ossietzky Universität Oldenburg
www.sonderpaedagogik.uni-oldenburg.de

Zentrum für Disability Studies (ZeDiS) der Universität Hamburg
www.zedis.uni-hamburg.de

Zentrum für Sozialpolitik der Universität Bremen
www.zes.uni-bremen.de

Zentrum zur interdisziplinären Erforschung der Lebenswelten behinderter Menschen,
Universität Tübingen
www.uni-tuebingen.de

Internetportale

Angebot der Stiftung MyHandicap gemeinnützige GmbH
www.myhandicap.de

Für Menschen mit Behinderungen, ihre Angehörigen, Verwaltungen und Unternehmen
www.familienratgeber.de

Der virtuelle Treffpunkt für Rollstuhlfahrer und Querschnittgelähmte
www.startrampe.net

IMPRESSUM

Herausgeber:

Bundesministerium für Arbeit und Soziales,
Referat Öffentlichkeitsarbeit, Internet
11017 Berlin

Stand:

August 2013

Wenn Sie Bestellungen aufgeben möchten:

Best.-Nr.:

A755

Telefon:

030 182722721

Telefax:

030 18102722721

Schriftlich:

Publikationsversand der Bundesregierung
Postfach 48 10 09
18132 Rostock

E-Mail:

publikationen@bundesregierung.de

Internet:

www.bmas.de

Satz/Layout:

Zum goldenen Hirschen Berlin GmbH

Druck:

RK Medien/Oberschleißheim

Wenn Sie aus dieser Publikation zitieren wollen,
dann bitte mit genauer Angabe des Herausgebers,
des Titels und des Stands der Veröffentlichung.
Bitte senden Sie zusätzlich ein Belegexemplar an
den Herausgeber.

Kommentare und Änderungsvorschläge zum
Leitfaden senden Sie bitte an ks3@bmas.bund.de

Bürgertelefon

Montags bis donnerstag von 8 bis 20 Uhr
Sie fragen – wir antworten

Rente:

030 221911-001

Unfallversicherung/Ehrenamt:

030 221911-002

Arbeitsmarktpolitik und -förderung:

030 221911- 003

Arbeitsrecht:

030 221911-004

Teilzeit, Altersteilzeit, Minijobs:

030 221911-005

Infos für behinderte Menschen:

030 221911-006

Europäischer Sozialfonds/Soziales Europa:

030 221911-007

Mitarbeiterkapitalbeteiligung:

030 221911-008

Informationen zum Bildungspaket:

030 221911-009

Gehörlosen-/Hörgeschädigten-Service:

E-Mail: info.gehoerlos@bmas.bund.de

Schreibtelefon: 030 221911-016

Fax: 030 221911-017

Gebärdentelefon: gebaerdentelefon@sip.bmas.buergerservice-bund.de



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales



einfach**machen** 
Gemeinsam die
UN-Behindertenrechts-
konvention umsetzen