Demographiemanagement und Marine – Die Gestaltung eines Veränderungsprozesses

DISSERTATION

zur Erlangung des Grades eines Doktors der Philosophie der
Fakultät für Geistes- und Sozialwissenschaften der Helmut-Schmidt-Universität/
Universität der Bundeswehr Hamburg

vorgelegt von

Guido Panke

aus Bad Segeberg

Hamburg 2013

Erstgutachter:

Univ.-Prof. Dr. Peter Nieder

Zweitgutachter:

Univ.-Prof. Dr. Michel E. Domsch

„Demographiemanagement und Marine –
Die Gestaltung eines Veränderungsprozesses“

- Danksagung
- Inhaltsverzeichnis
- Tabellenverzeichnis
- Abbildungsverzeichnis
- Abkürzungsverzeichnis

Danksagung

Meinem Doktorvater, Univ.-Prof. Dr. Peter Nieder, danke ich sehr für die Bereitschaft, mich zu dieser Promotion ermutigt und stets umfassend unterstützt zu haben. Ferner danke ich ihm für die kontinuierliche und wohlwollende Begleitung für die Dauer des Entstehens dieser wissenschaftlichen Arbeit und schließlich für die Begutachtung des Ergebnisses.

Herrn Univ.-Prof. Dr. Michel E. Domsch danke ich für die Zweitbegutachtung.

Besonders wertvoll war die Unterstützung von Frau Bibliothek-Amtfrau Gesine Elste, die mir in der Literaturrecherche wie auch in der Literaturbereitstellung in einmaliger Weise zur Seite gestanden hat.

Mein herzlicher Dank gilt auch den Herren Kapitän zur See Sven Müller und Fregattenkapitän Hans Armin Walter, die mich zu dieser Arbeit bestärkt haben. Sie haben als Diskussionspartner zur Verfügung gestanden und in der Marine zahlreiche Türen geöffnet. Ohne diese Unterstützung wäre diese Arbeit in dieser Form nicht möglich gewesen.

Frau Martina Balzer und ihren Mitarbeiterinnen gebührt großer Dank für die hervorragenden Schreibarbeiten. Ohne ihre stete Hilfsbereitschaft, Geduld, Flexibilität und fachliches Können wäre diese Arbeit nicht entstanden.

Entscheidend für das Gelingen war allerdings die Begleitung meiner gesamten Familie. Sie hat mich allumfassend gestärkt und mir zu jedem Zeitpunkt uneingeschränkt zur Seite gestanden. Ohne diese Unterstützung und Geduld wäre ein Gelingen dieser Arbeit völlig undenkbar gewesen.

An dieser Stelle ist auch meinen 15 Interviewpartnern gedankt. Im Sinne der zugesagten Anonymität können dieser leider nicht namentlich genannt werden, umso größer ist das Dankeschön.

Ich freue mich mit der „Marine“ die Organisation gefunden zu haben, die mir für eine wissenschaftliche Arbeit zur Verfügung gestanden hat. Sie hat mich wieder bei meiner professionellen und persönlichen Entfaltung unterstützt und somit in einem weiteren Lebensabschnitt nicht nur beruflich geprägt.

Inhaltsverzeichnis

Danksagung 4
Inhaltsverzeichnis 5
Tabellenverzeichnis 9
Abbildungsverzeichnis 10
Abkürzungsverzeichnis 14
1. Einleitung 16
1.1. Demographiemanagement und Marine 18
1.2. Aufbau der Arbeit 21
2. Theoretischer Teil 23
2.1. Publikationen zum Thema Demographiemanagement 23
2.2. Demographie in Deutschland 33
2.2.1. Die Geburtenentwicklung in Deutschland (Fertilität) 35
2.2.2. Die Lebenserwartungsentwicklung in Deutschland (Mortalität) 39
2.2.3. Die Wanderungsentwicklung in Deutschland (Migration) 41
2.2.4. Die Bevölkerungsstrukturentwicklung in Deutschland 44
2.3. Demographische Megatrends “Weniger/Bunter/Älter“ 47
2.4. Der demographische Wandel in Deutschland 48
2.5. Die „demographische Festigkeit“ in Deutschland 50
2.5.1. Die nationale Ebene der demographischen Festigkeit in Deutschland 57
2.5.1.1. Demographische Handlungsfelder auf der nationalen Ebene 59
2.5.1.2. Demographisches Bewusstsein der nationalen Ebene 63
2.5.1.3. Demographiestrategie auf der nationalen Ebene 64
2.5.1.4. Demographiepolitisches Handeln auf nationaler Ebene 66
2.5.2. Die regionale Ebene der demographischen Festigkeit in Deutschland 69
2.5.2.1. Demographische Handlungsfelder auf der regionalen Ebene 72
2.5.2.2. Demographisches Bewusstsein der regionalen Ebene 76
2.5.2.3. Demographiestrategie auf der regionalen Ebene 79
2.5.2.4. Demographieprojekte auf der regionalen Ebene 85
2.5.3. Die organisationale Ebene der demographischen Festigkeit in Deutschland 89
2.5.3.1. Demographische Handlungsfelder auf der organisationalen Ebene 92
2.5.3.2. Demographisches Bewusstsein der organisationalen Ebene 95
2.5.3.3. Demographiestrategie auf der organisationalen Ebene 97
2.5.3.4. Demographische Strategieumsetzung auf der organisationalen Ebene 99

2.5.4. Die subjektive Ebene der Demographischen Festigkeit in Deutschland .101
2.5.4.1. Demographische Handlungsfelder auf der subjektiven Ebene.....103
2.5.4.2. Demographisches Bewusstsein auf der subjektiven Ebene.....106
2.5.4.3. Demographische Biographieplanung auf der subjektiven Ebene.....107
2.5.4.4. Demographische Lebens- und Arbeitsgestaltung auf der subjektiven Ebene.....109
2.5.5. Das Assoziieren der Ebenen der Demographiefestigkeit 113
2.6. Demographiemanagement der organisationalen Ebene.....116
2.6.1. Demographiegerechtes Personalmanagement.....120
2.6.2. Demographiemanagement als Veränderungsprozess 127
2.7. Führungs- und Organisationskultur als Erfolgsfaktor für einen demographischen Veränderungsprozess 142
2.8. Der demographische Wandel und die Marine.....151
2.8.1. Die demographische Festigkeit der Marine.....161
2.8.2. Demographische Handlungsfelder der Marine.....164
2.8.3. Demographisches Bewusstsein in der Marine 167
2.8.4. Demographiestrategie der Marine.....169
2.8.5. Demographiemanagement in der Marine.....169
2.9. Veränderungs-, Führungs- und Organisationskultur in der Marine als Voraussetzungen für einen demographischen Veränderungsprozess in der Marine 174
2.10. Mögliche Hindernisse für den Prozess „Demographiemanagement in der Marine“.....175
2.11. Die Marine als Referenzorganisation für ein Demographiemanagementmodell 177
3. Zusammenfassung und Ableitung für die wissenschaftlichen Fragestellungen 185
4. Empirischer Teil 201
4.1. Methodische Grundlagen 201
4.1.1. Methodeneinführung.....202
4.1.2. Erhebungsmethoden 206
4.1.3. Auswertungsmethoden.....210
4.2. Methodisches Vorgeben.....218
4.2.1. Zielstellung 220
4.2.2. Aufbau des Interviewleitfadens 221
4.2.3. Auswahl der Interviewpartner und Interviewdurchführung.....223
4.2.4. Auswertung der Interview-Rohdaten.....224
4.3. Ergebnisdarstellung 226

4.3.1. Beschreibung der Stichprobe 226
4.3.1.1. Position 228
4.3.1.2. Organisation 229
4.3.1.3. Funktion 231
4.3.1.4. Dauer der Organisationszugehörigkeit 232
4.3.1.5. Alter und Geschlecht 233
4.3.1.6. Ausbildung 235
4.3.1.7. Fazit zur Stichprobe 236
4.3.2. Auswertung der Untersuchungsergebnisse der qualitativen Befragung 237
4.3.2.1. Wie wird der Begriff „Demographie“ interpretiert? 238
4.3.2.2. Welches sind auf der nationalen Ebene die bedeutendsten demographischen Herausforderungen? 240
4.3.2.3. Welches sind für die Marine die bedeutendsten demographischen Herausforderungen? 242
4.3.2.4. Wie bereitet sich die Marine auf die Bewältigung des demographischen Wandels vor, welches sind konkrete Maßnahmen? 244
4.3.2.5. Was sollte die Marine zur Bewältigung des demographischen Wandels konkret tun? 246
4.3.2.6. Werden Führungskräfte der Marine auf konkrete Führungssituationen zur Kompatibilität von Familie und Dienst vorbereitet? 248
4.3.2.7. Wird Demographiemanagement in der Marine als Veränderungsmanagement verstanden? 250
4.3.2.8. Wie werden die Angehörigen der Marine auf Veränderungsprozesse vorbereitet? 251
4.3.2.9. Was behindert in der Marine ein erfolgreiches Demographiemanagement? 252
4.3.2.10. Was würde in der Marine ein erfolgreiches Demographiemanagement befördern? 254
4.3.2.11. Ist die Marine ausreichend auf das Thema Demographiemanagement vorbereitet? 256
4.3.2.12. Wer ist in der Marine für ein erfolgreiches „Demographiemanagement“ verantwortlich? 257
4.4. Zusammenfassung der Ergebnisse 258
5. Zusammenfassender und abschließender Teil 264
5.1. Schlussbetrachtungen und Empfehlungen für die Praxis 264
5.1.1. Modellhafte Empfehlungen für ein Demographiemanagement in der Marine 265
5.1.2. Aspekte der Implementierung für ein Demographiemanagementmodell in der Marine 268

5.2. Modell für ein Demographiemanagement in Organisationen und Unternehmen 270
6. Resümee und Ausblick....272
Literaturverzeichnis 281
Anlagen....291
Eidesstattliche Versicherung 293
Abschluss der Disputation: 294

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 "Frauen nach durchschnittlicher Kinderzahl, Paritätsverteilung und beruflichem Ausbildungsabschluss in Deutschland, Geburtenjahrgänge 1965 - 1969" Vgl. Statistisches Bundesamt, Mikrozensus 2008, Darstellung BiB 2012 38

Tabelle 2 "Entwicklung des Anteils der Uniformträger am Grundumfang der SK" Vortrag Marinekommando 26./27.04.2013 Rostock, S. 16a 182

Tabelle 3 "Soll-/Ist-Vergleich im OrgBereich Marine" Vortrag Marinekommando 26./27.04.2013 Rostock, S. 16b 183

Tabelle 4 Zuordnung der Interviewfragen nach Kategorien für eine qualitative Inhaltsanalyse 222

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Zusammengefasste Geburtenziffer in Deutschland; 1871 bis 2012, Statistisches Bundesamt, grafische Darstellung BiB (2012) 35

Abbildung 2 Nach Altersgruppen zusammengefasste Geburtenziffer deutscher Frauen in Deutschland, 1991 bis 2010, Statistisches Bundesamt, Darstellung BiB (2012) 37

Abbildung 3 Lebenserwartung bei Geburt in Deutschland nach Geschlecht, Sterbetafel 1871/1881 bis 2008/2010, Statistisches Bundesamt, Sterbetafeln, graphische Darstellung BiB (2012) 40

Abbildung 4 Zu- und Fortzüge deutscher Staatsbürger insgesamt über die Außengrenzen 1954-2010, Statistisches Bundesamt / Darstellung BiB 2012 43

Abbildung 5 Institut für Beschäftigung und Employability (IBE) „Die Dimensionen der demographischen Festigkeit“ Vortrag „Der Demografische Kongress“, Berlin 2012.....52

Abbildung 6 Die Gestaltungsebenen der Demographiefestigkeit, vgl. Institut für Beschäftigung und Employability (IBE) "Die Dimensionen der demographischen Festigkeit" Vortrag "Der Demografische Kongress" Berlin 2012.....54

Abbildung 7 Die Gestaltung des demographischen Wandels in Deutschland 56

Abbildung 8 Demographische Handlungsfelder, Wirtschaftlicher Fokus - Nationale Ebene.....60

Abbildung 9 Demographische Handlungsfelder, Sozialer Fokus - Nationale Ebene 61

Abbildung 10 BIB: Die demografische Lage der Nation, Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung, bpb (Hrsg.) Bonn 2011, S. 7 71

Abbildung 11 Demographische Handlungsfelder, Wirtschaftlicher Fokus – Regionale Ebene 74

Abbildung 12 Demographische Handlungsfelder, Sozialer Fokus – Regionale Ebene 75

Abbildung 13 Bunte Republik Deutschland. WirtschaftsWoche Global 12.09.2011 Nr. 1, Seite 77.....80

Abbildung 14 Vgl. Komet-Empirica, Chancenorientiertes Demographiemanagement, Städtedreieck „Am Saalebogen“ Saalfeld-Rudolfstadt-Bad Blankenburg Zwischenbericht, Leipzig 2012 88

Abbildung 15 Demographische Handlungsfelder Wirtschaftlicher Fokus – Organisationale Ebene.....93

Abbildung 16 Demographische Handlungsfelder Sozialer Fokus – Organisationale Ebene.....94

Abbildung 17 Schematische Darstellung „Demographisches Bewusstsein einer Organisation.....96

Abbildung 18 Schematische Darstellung Demographiestrategie in einer Organisation.....98

Abbildung 19 Integrierter Ansatz für die Bewältigung des demografischen Wandels PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (PWC) Hrsg.: Demografiemanagement 2011, Studie Berlin 2011, S. 14 100

Abbildung 20 Demographische Handlungsfelder Wirtschaftlicher Fokus – Subjektive Ebene 104

Abbildung 21 Demographische Handlungsfelder Sozialer Fokus – Subjektive Ebene 105

Abbildung 22 Biographie als 7-Phasenmodell 110

Abbildung 23 Steuerungsfelder einer Organisation 117

Abbildung 24 BCG (The BostonConsulting Group) The Future of HR in Europe, Studie Management summary, USA, Boston 2007, S. 3 121

Abbildung 25 Vgl. Flüter-Hoffmann, C. „Demografiemanagement mit Lebenszyklusorientierung“, vgl. Forum Arbeit 4/12 Köln 2012 122

Abbildung 26 Personalprozesskette und demographische Werkzeuge 126

Abbildung 27 Arbeitsdefinitionen von Veränderungsbegriffen. Vgl. Münstermann, T., Kulturgerechte Gestaltung von betrieblichen Veränderungsprojekten mit einem unternehmenskybernetischen Ansatz, Aachen 2011, S. 38 132

Abbildung 28 Lewins Phasenmodell. Vgl. Münstermann, T., Kulturgerechte Gestaltung von betrieblichen Veränderungsprojekten mit einem unternehmenskybernetischen Ansatz, vgl. Dissertation, Aachen, 2011, S.43.....133

Abbildung 29 Münstermann, T. Schematische Darstellung eines Veränderungsprojektes. Vgl. Münstermann, T., Kulturgerechte Gestaltung von betrieblichen Veränderungsprojekten mit einem unternehmenskybernetischen Ansatz, Dissertation, Aachen 2011, S.43 134

Abbildung 30 Vgl. Duck, J. D.: The change monster: The human forces that fuel on foil. Corporate Transformation and Change. Paperback. The Rivers Press (2002) 135

Abbildung 31 Vgl. Roth, S. Emotionen im Visier: Neue Wege des Change Managements. Organisationsentwicklung 2. (2000), S. 14-21.....135

Abbildung 32 Vgl. Fopp, L., Schiessl, J. Business-Change als neue Management-Disziplin. Frankfurt, 1999.....136

Abbildung 33 Frey, D. & Gerkhardt, M., Integratives psychologisches Modell. "Erfolgsfaktoren und psychologische Hintergründe in Veränderungsprozessen" Zeitschrift Organisationsentwicklung 4/2006, S. 55.....139

Abbildung 34 Modell Organisationsleitbild.....144

Abbildung 35 Personalstrukturen und Organisationskulturelle Aspekte.....152

Abbildung 36 Marine-Militärspezifisches Handeln 153

Abbildung 37 BMVg, Die Neuausrichtung des Bundeswehr, zweite vollständige aktualisierte Auflage, Berlin, 2013, S. 27 155

Abbildung 38 Die deutsche Marine, Facts and Figures, 12. Auflage, Rostock, 2012, S.2 156
Abbildung 39 Die deutsche Marine, Facts and Figures 12. Auflage, Rostock, 2012, S.4 158
Abbildung 40 Organisationsebene der Demographiefestigkeit 162
Abbildung 41 Handlungsreihenfolge "Demographiefestigkeit" 163
Abbildung 42 Demographische Handlungsfelder Wirtschaftlicher Fokus – Marine-Ebene 165
Abbildung 43 Demographische Handlungsfelder Sozialer Fokus –Marine-Ebene 166
Abbildung 44 Unternehmenskultur der Marine im Wandel 171
Abbildung 45 Unternehmens-/Organisationsspezifische Handlungsparameter 179
Abbildung 46 Marinespezifische Handlungsparameter 180
Abbildung 47 Vgl.: BIB: Die demographische Lage der Nation, Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung, bpb (Hrsg.) Bonn 2011, S. 7 190
Abbildung 48 Vgl. Bunte Republik Deutschland. WirtschaftsWoche Global 2.09.2011 Nr. 1 191
Abbildung 49 Systemische Analyse der 82 Einzelmaßnahmen aus dem Maßnahmenpaket zur Neigung der Attraktivität der Bundeswehr, 2011 193
Abbildung 50 Unterschiede zwischen qualitativer und quantitativer Forschung, vgl. Flick, U. Sozialforschung, Rowohlt, Hamburg, 2011, S. 26 204
Abbildung 51 Bortz, J., Döring, N. Forschungsmethoden und Evaluation, Springer, Heidelberg, 2011, S. 315 208
Abbildung 52 Ablaufschema qualitativer Inhaltsangaben, Kuckartz, U., Qualitative Inhaltsanalyse, Beltz, Basel 2012, S. 50 212
Abbildung 53 Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring, Vgl. Mayring, P., Qualitative Inhaltsanalyse, Beltz, Basel 2010, S. 84 213
Abbildung 54 Laufbahntyp 228
Abbildung 55 Organisation 229
Abbildung 56 Funktion 231
Abbildung 57 Jahre 232
Abbildung 58 Alter 233
Abbildung 59 Geschlecht 234
Abbildung 60 Ausbildung 235
Abbildung 61 1. Wie wird der Begriff „Demographie“ interpretiert? 238
Abbildung 62 2. Welches sind auf der nationalen Ebene die bedeutendsten demographischen Herausforderungen 240

Abbildung 63 3. Welches sind für die Marine die bedeutendsten demographischen Herausforderungen 242
Abbildung 64 4. Wie bereitet sich die Marine auf die Bewältigung des demographischen Wandels vor, welches sind konkrete Maßnahmen? 244
Abbildung 65 5. Was sollte die Marine zur Bewältigung des demographischen Wandels konkret tun? 246
Abbildung 66 6. Werden Führungskräfte der Marine auf konkrete Führungssituationen zur Kompatibilität von Familie und Dienst vorbereitet? 248
Abbildung 67 7. Wird Demographiemanagement in der Marine als Veränderungsmanagement verstanden? 250
Abbildung 68 8. Wie werden die Angehörigen der Marine auf Veränderungsprozesse vorbereitet? 251
Abbildung 69 9. Was behindert in der Marine ein erfolgreiches Demographiemanagement? 252
Abbildung 70 10. Was würde in der Marine ein erfolgreiches Demographiemanagement befördern? 254
Abbildung 71 11. Ist die Marine ausreichend auf das Thema Demographiemanagement vorbereitet? 256
Abbildung 72 12. Wer ist in der Marine für ein erfolgreiches "Demographiemanagement" verantwortlich? 257
Abbildung 73 Modell des Gestaltungsprozesses der Demographiefestigkeit in der Marine 267
Abbildung 74 Modell Gestaltungsprozess der demographischen Festigkeit für Organisationen oder Unternehmen 271

Abkürzungsverzeichnis

akt.	aktualisiert
Aktualis.	Aktualisiert
Aufl.	Auflage
BA	Berufsakademie
BCG	The BostonConsulting Group
Bd.	Band
BGF	Betriebliche Gesundheitsförderung
BiB	Bundesinstitut für Bevölkerungsentwicklung
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BMI	Bundesministerium des Inneren
BMVg	Bundesministerium der Verteidigung
BmWi	Bundesminister für Wirtschaft und Technologie
bpb	Bundeszentrale für politische Bildung
Bsp.	beispielsweise
BWV	Berlin Wissenschafts-Verlag
BZgA	Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung
bzw.	beziehungsweise
ddn	Das Demographische Netzwerk
DGFP	Deutsche Gesellschaft für Personalführung
durchges.	durchgesehen
e. V.	eingetragener Verein
ed.	Edition
erg.	ergänzt
erw.	erweiterte
etc.	et cetera
f.	für
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
ff.	folgende
FK	Führungskräfte

FüAk	Führungsakademie der Bundeswehr
ggf.	gegebenenfalls
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
H.B.T.	Human Balance Training
Hrsg.	Herausgeber
IBE	Institut für Beschäftigung und Employability
ITZ	Institut für Trend- und Zukunftsforschung
IW	Institut der deutschen Wirtschaft
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
lt.	laut
MA	Mitarbeiter
MEA	Mannheim Research Institute for Economics and Aging
MPIDF	Max-Planck-Institut für demografische Forschung
oHG	offene Handelsgesellschaft
o. g.	Oben genannt
Orig.-Ausg.	Originalausgabe
SaZ	Soldat auf Zeit
SOWI.	Sozialwissenschaftliches Institut der Bundeswehr, Strausberg
TFR	Total Fertility Rate
u. Mitarb	und Mitarbeiter
überarb.	überarbeitete
Verl.	Verlag
vgl.	Vergleiche
vollst.	Vollständig
z. B.	zum Beispiel
z. Zt.	zur Zeit

1. Einleitung

Am demographischen Wandel führt in Deutschland derzeit kein Weg vorbei.

Viele Jahre eher wenig beachtet, begegnet einem dieses Thema aktuell nahezu täglich. In allen Medien, so scheint es, ist dieses Thema präsent. Auffällig ist, dass dabei der Tenor der Berichterstattung häufig eher bedrohlich wirkt, so schreibt Reiner Klingholz in einem Beitrag in der FAZ: „Viel zu wenig, viel zu spät: Die heute vom Bundeskabinett verabschiedete Demographiestrategie ist ein Trauerspiel. Wo dringend eine konsequente Programmatik vonnöten wäre, lesen wir ein Sammelsurium disparater Maßnahmen. So vergeuden wir die wenigen Jahre, die uns bleiben, bevor die Gesellschaft zu alt und zu krank wird, um sich selbst zu reformieren.“ [1] (Klingholz, 2012: 25)

Furcht vor einer Bedrohung wie der Aussicht auf mögliche Verteilungskämpfe macht sicherlich vielen Menschen keine Lust, sich mit diesem Themenbereich zu beschäftigen.

Der demographische Wandel in Deutschland scheint allumfassend und tatsächlich, beginnend bei den vielen Frauen, die ihre Elternzeit wegen anschließender beruflicher Benachteiligung bereuen, über leere Rentenkassen, weil die Einzahler fehlen, bis hin zu der Furcht vieler vor einem späteren Renteneintrittsalter mit 70 Jahren. – Oder der Deutschen Bahn, die wie viele andere Unternehmen auch händeringend Ingenieure sucht, weil Fachkräfte fehlen. Das Thema endet sicherlich nicht mit der dramatischen Landflucht und ihren Folgen, weil alle in den Städten leben möchten. Es gibt (nahezu) keinen Lebensbereich in Deutschland, der nicht von den demographischen Veränderungen betroffen scheint.

Vor diesem Hintergrund hat die Bundeskanzlerin recht, wenn sie bei der Bundespressekonferenz am 19. Juli 2013 in Berlin anmerkt: „Der demographische Wandel ist Deutschlands größte Herausforderung in den nächsten zehn oder zwanzig Jahren.“[2](Merkel, 2013)

Diese Aktualität, Tragweite und Bedeutung des Themas „Demographischer Wandel in Deutschland“ nimmt diese wissenschaftliche Arbeit auf. Sie möchte auch einen

[1] Klingholz, R. FAZ „Jedes Alter zählt“, Feuilleton, 25.04.2012, S. 25
[2] Merkel, A., Bundespressekonferenz Berlin, 19.07.2013

Beitrag leisten, dem vorhandenen Handlungsdruck durch eine sachliche Gegenüberstellung von Fakten den bedrohlichen Charakter zu nehmen. Aus dem demographischen Wandel erwachsen in den kommenden Jahren eine Vielzahl von Veränderungen in nahezu allen gesellschaftlichen Lebensbereichen. Allein dieses Veränderungsszenario verursacht vermutlich bei vielen Menschen bereits Ängste und Ablehnung. Es ist in der Sache kontraproduktiv, mit einer Befürchtungen schürenden Berichterstattung den Widerstand für zeitnah nötige Reformen zu stärken. Ganz offensichtlich ist der demographische Wandel ein mächtiges und komplexes gesellschaftliches Thema. Jeder Einzelne, jede Organisation, jedes Unternehmen, jede Region, aber auch das gesamte Land werden von diesem Wandel nachhaltig betroffen zu sein. Diese Arbeit möchte mit der Darstellung der Gestaltungsebenen eine Hilfestellung für Entscheider im Annehmen ihrer demographischen Verantwortung sein. Denn auf dieser Ebene werden die Herausforderungen bewältigt werden müssen. Auch ist es Ziel dieser Arbeit, eine Übersicht über die Handlungsfelder zu geben, in denen diese gestaltet werden müssen.

Ein weiteres Ziel dieser Arbeit ist es, konkrete Handlungsperspektiven aufzuzeigen. Sie wird dies auf der Ebene einer Organisation darstellen. Zum einen dient diese Fokussierung der Übersichtlichkeit angesichts der bereits erwähnten Komplexität. Andererseits ist die organisationale Ebene die Ebene, auf der die Menschen am deutlichsten die Auswirkungen des demographischen Wandels spüren werden. In den Unternehmen und Organisationen fließen die individuelle Lebensgestaltung und die berufliche Profession im Arbeitsumfeld zusammen. Genau in diesen Welten „Leben und Arbeiten“ wird der demographische Wandel seine wesentlichen Auswirkungen sichtbar werden lassen. Diese Arbeit möchte ein demographisches Handlungsmodell erstellen, mit dessen Hilfe Organisationen und Unternehmen den Herausforderungen des demographischen Wandels in geeigneter Weise begegnen können. Anhand einer empirischen Studie soll dieses organisationale demographische Handlungsmodell überprüft werden. Hierfür wurden in einer qualitativen empirischen Untersuchung Experten interviewt und deren Einlassungen wissenschaftlich geprüft und in ihrer Bedeutung für die Organisation „Marine“ untersucht. (vgl. 1.1).

Der demographische Wandel ist eine große gestalterische Herausforderung für dieses Land.

Jeder Einzelne sollte für sich persönlich wie auch für seinen beruflichen Aufgabenbereich diese demographische, gestalterische Herausforderung annehmen und in ein Handeln, in ein persönliches Demographiemanagement, umsetzen.

Dabei wird voraussichtlich auf allen Handlungsebenen ein komplexer Veränderungsprozess, eine Transformation zu durchlaufen sein, in dessen Verlauf Meinungen und Einstellungen von Menschen zu hinterfragen sein werden. Gegebenenfalls müssen diese den neuen Umwelten angepasst werden.

Auch wenn Reiner Klingholz (vgl. S. 17) (Klingholz, 2012: 25) in der Sache Recht haben mag, so sollte die Angst möglichst nicht der wesentliche Begleiter dieses spannenden gesamtgesellschaftlichen Entwicklungsprozesses sein.

Diese Arbeit möchte insbesondere Entscheidungsträgern der Marine wie auch anderen Organisationen und Unternehmen ein Instrumentarium an die Hand geben, mit dessen Hilfe umfassend, geleitet und in der Führungs- und Organisationskultur akzeptiert und zeitgemäß der demographische Wandel im jeweiligen Verantwortungsbereich strukturiert werden kann.

Es gibt für die Gestaltung des demographischen Wandels in Deutschland keine Blaupause und keine Erfahrungswerte. Diese Herausforderung ist neu. Nach einem Zeitalter scheinbar permanenten Wachstums treten die Menschen in Deutschland nun in eine Phase des Schwindens und des Verteilens sich verknappender Ressourcen. Dieser Prozess ist irreversibel. Um ihn erfolgreich selbstbestimmt zu gestalten ist es von entscheidender Bedeutung, ihn zeitnah und aktiv anzunehmen.

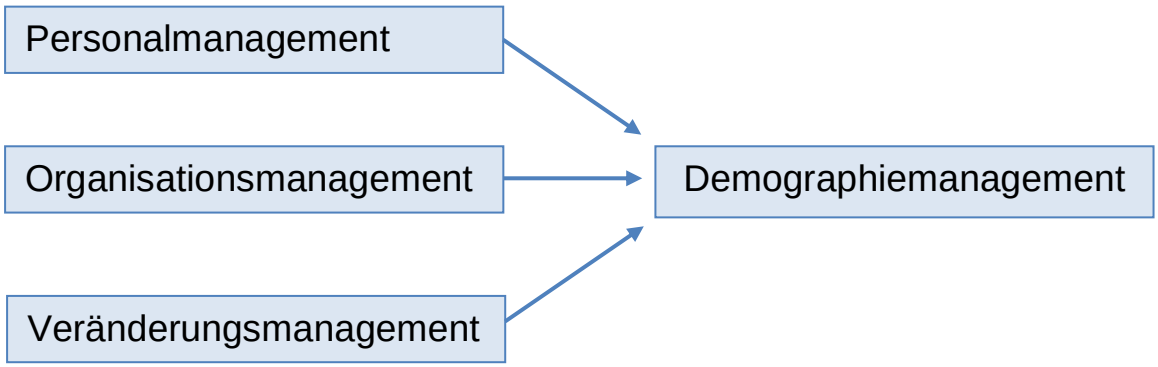
1.1. Demographiemanagement und Marine

Seit vielen Jahrzehnten bereits sind die Auswirkungen des demographischen Wandels in Deutschland detailliert bekannt. Erst seit rund zehn Jahren werden die Zeichen der Demographie im Lande immer deutlicher und es erschließt sich Stück für Stück die gesamte Tragweite dieses Phänomens. Es soll nicht die Aufgabe dieser Arbeit sein zu ergründen, worin die Ursachen dafür gelegen haben mögen, dass dieses Thema über viele Jahre hinweg so wenig wahrgenommen wurde. Nun ist es

in einem solchen Maße präsent, dass sich bereits erste Ermüdungserscheinungen in der Bereitschaft, sich mit diesem Thema zu beschäftigen, aufkommen. Dabei haben die relevanten Auswirkungen des Wandels dieses Land in ihrer gesamten Breite noch gar nicht erfasst. Auch haben in zahlreichen gesellschaftlichen Bereichen andere Themen das Bewusstsein dominiert. Diese Arbeit möchte einen Beitrag leisten, die Bewältigung des demographischen Wandels zu befördern. – Die qualitativen empirischen Untersuchungen wurden in der Marine erhoben. Sie steht somit als Organisation im Mittelpunkt des wissenschaftlichen Interesses dieser Arbeit. Die gewonnenen Erkenntnisse sollen auch auf andere Organisationen und ggf. Unternehmen angewendet werden können.

Diese Arbeit wird von der Ansicht getragen, dass die Bewältigung des demographischen Wandels in der Marine eine umfassende Managementleistung erfordern wird.

Es fließen Erkenntnisse der Demographie und Auswirkungen des demographischen Wandels in konkret zu gestaltende Managementprozesse zusammen. Dabei werden voraussichtlich die gesamte Personalorganisation wie auch die Organisationsstruktur betroffen sein. – Dies bei gleichzeitigem Wandel der Umwelten und der Werte der Menschen in diesem Land. Dabei ist von einer grundlegenden Transformation der Organisation „Marine“ auszugehen. Dieser Transformationsprozess kann nur gelingen, wenn die Führungs- und Organisationskultur der Marine auf diese komplexen Anforderungen vorbereitet werden. Denn nur eine den neuen Bedürfnissen angepasste Führungs- und Organisationskultur gewährleistet den inneren Zusammenhalt einer Organisation in der anstehenden Phase des demographischen Umbruchs.



Wie sie es seit Gründung der Bundesrepublik Deutschlands bereits ist, wird die Marine auch zukünftig eine für die deutschen Interessen systemrelevante Organisation bleiben:

„Auch in der gegenwärtig schwierigen Situation bleibt die maritime Abhängigkeit Deutschlands ein bestimmendes Element unserer wirtschaftlichen Entwicklungsmöglichkeiten. Rohstoffe bilden eine unverzichtbare Grundlage des Lebens in modernen Industrie- und Dienstleistungsgesellschaften. Ozeane und Meere bergen natürliche Grundlagen für die Versorgung und Ernährung der Menschen an der Küste und im Binnenland. Wirtschaftlichkeit, Versorgungssicherheit, Umweltverträglichkeit und Ressourcenschonung sind die zentralen Ziele einer zukunftssicheren Energie- und auch Rohstoffpolitik. Schifffahrt, maritime Wirtschaft, Offshore- und Meerestechnik, Energie, Fischerei sowie Schutz der Meeresumwelt sind die Kernbereiche einer integrierten Meeres- und Wirtschaftspolitik.

Die Versorgung mit wichtigen Rohstoffen, der Schutz und die nachhaltige Nutzung der Meere und sichere Seeverbindungen bleiben entscheidend für die strategische Entwicklung der nationalen und internationalen Volkswirtschaften. Deutschland zählt zu den führenden Wirtschafts- und Handelsnationen der Welt. Unser Land bleibt auch in einem immer stärker zusammenwachsenden Europa von weltweiten sicheren Seeverkehrsverbindungen abhängig: Die Lebensadern über See führen in

die Häfen; die Adern des Warenverkehrs und der Logistik führen grenzüberschreitend weit in der europäische Binnenland hinein.“ [3] (Kramer, 2010: 3)

Gleichzeitig wirkt der demographische Wandel, auch in der Form gravierenden Personalmangels, aktuell bereits massiv auf die Einsatzfähigkeit der Marine.

Die Marine ist durch ihre technische Einsatzausrichtung sowie ihre militärische Sozialisation führungs- und organisationskulturell eine für dieses Forschungsprojekt besonders interessante Organisation. Inwieweit diese Gegebenheiten eine besondere Relevanz in Bezug auf die Fähigkeiten der Marine für ein erfolgreiches Demographiemanagement besitzen, wird in der nachfolgenden Arbeit näher beleuchtet (vgl. 2.8.1.4 - 2.10).

Die Marine wird in vielfacher Hinsicht in einem herausgehobenen Maße in der Bewältigung ihrer demographischen Aufgaben gefordert werden. Die Qualität, in der es der Organisation „Marine“ gelingt, diese Aufgaben zu lösen, könnte beispielgebend sein für andere Organisationen und Unternehmen. Auch diese Entwicklung möchte diese Arbeit befördern.

Zusammenfassend lässt sich anmerken, dass für die erfolgreiche Bewältigung des demographischen Wandels eine außergewöhnliche und umfassende Managementleistung gefordert werden wird – dies zusätzlich zu Dienstbetrieb und Einsatzbelastung.

1.2. Aufbau der Arbeit

Diese Arbeit besteht aus drei Teilen

- einem theoretischen
- einem empirischen
- einem zusammenfassenden und abschließenden Teil.

Der erste Teil beschäftigt sich mit dem Stand der Wissenschaft und dem aktuellen Praxiswissen zum Thema Demographiemanagement. Dabei werden die Themen-

[3] Kramer, G., Marine Flottenkommando Jahresbericht 2010, Glücksburg, 2010, S. 3

bereiche Demographie und demographischer Wandel ebenfalls beleuchtet. Die Basis für diesen Part der Arbeit stellt eine umfangreiche Literaturrecherche dar.

Die Begriffe Demographie, demographischer Wandel und Demographiemanagement werden definiert.

Der Bezugsrahmen operationalen Demographiemanagements in der Marine lässt sich nach der Meinung des Autors dieser Arbeit nur dann hinreichend erfassen, wenn alle Ebenen, in denen der demographische Wandel gestaltet wird, in dieser Arbeit dargestellt werden. Dabei wird auf den demographischen Gestaltungsprozess in diesen Ebenen detailliert eingegangen und eine Verknüpfung zum demographischen Managementprozess in der Marine hergestellt.

Ein Verständnis für die weitreichende Komplexität des Themas und die wechselseitigen Interdependenzen soll vermittelt werden. Dies ist für die weiterführende Betrachtung in Bezug auf die Forschungsfragen der Arbeit relevant.

Im zweiten Teil geht es um die Erhebung von Expertenwissen. Ziel der empirischen Untersuchung ist die Betrachtung des Status quo im Wissen um das Themenfeld Demographiemanagement (Demographie und demographischer Wandel) in der Organisation Marine, sowie um den Umgang mit Veränderungsprozessen.

Auf der Grundlage dieser beiden Teile, werden dann in einem dritten Teil Empfehlungen für eine professionelle Implementierung ganzheitlichen Demographiemanagements in der Marine gegeben. Des Weiteren wird auf diesen Empfehlungen fußend der Versuch unternommen, ein Demographiemanagementmodell zu entwerfen, das auch für andere Organisationen und Unternehmen Verwendung finden könnte.

2. Theoretischer Teil

2.1. Publikationen zum Thema Demographiemanagement

Der Begriff „Demographiemanagement“ setzt sich aus den Wortteilen „Demographie“ und „Management“ zusammen. Die Bedeutung des Begriffes leitet sich aus dem Anspruch nach der Gestaltung des demographischen Wandels (in Deutschland) ab. Der demographische Wandel in Deutschland ist derzeit von großer Aktualität. Es gibt seit einigen Jahren eine Vielzahl von Studien und Publikationen, die sich mit diesem Phänomen beschäftigen. Forschung wie auch Literatur, die sich mit konkreten Handlungsstrategien zur Bewältigung dieser umfassenden Herausforderung befassen, sind etwa ab dem Jahr 2008 in Erscheinung getreten. Die Anzahl entsprechender Veröffentlichungen ist noch relativ gering. Es ist der Anspruch dieser Arbeit, mit der nachfolgenden Übersicht hier einen ergänzenden Beitrag zu leisten.

Die vornehmlich für das universitäre Publikum der „Bevölkerungswissenschaften“ bestimmten Arbeiten des Fachbereichs „Demographie in Deutschland“ sind teilweise bedeutend älter. Bereits in den 1960er-Jahren sind entsprechende Publikationen erschienen. Diese zeichneten bereits ein recht deutliches Bild der heutigen demographischen Entwicklungen in Deutschland vor.

Der Definition und der Beschreibung des Aktes der Gestaltung des demographischen Wandels (Demographiemanagement) in Deutschland nähert man sich derzeit geeignet, aufgrund des Mangels an anderen Quellen, über Literatur aus dem Feld des Personalwesens und der Arbeitsorganisation. Hier finden sich zahlreiche Arbeiten mit dem Bezug zur demographischen Entwicklung in Deutschland. Um eine Literaturübersicht zum Thema darzustellen, werden in dieser Arbeit folgende thematische Bereiche beleuchtet:

- Demographiemanagement
- Demographie
- Demographischer Wandel
- Work-Life-Balance
- Gesundheitsmanagement
- Altersbilder
- Betriebliche Weiterbildung
- Arbeitsorganisation
- Wertewandel

- Demographiemanagement

Wie bereits angesprochen ist die Literaturdichte zum Thema „Demographiemanagement“ relativ gering. Eine wichtige Grundlage erstellte Jürgen Deller 2008 mit seiner Arbeit „Personalmanagement im demographischen Wandel“.[4] (Deller, 2008) Schwerpunkte dieser Arbeit sind die Beschreibung der Handlungsrahmen demographischer Veränderungen in Unternehmen, die Übersicht einzelner Handlungsfelder bis hin zu Umsetzungsempfehlungen.[5] (Deller, 2008) Somit stellt dieses Buch einen für die praktische Anwendung gedachten ersten Leitfaden zur Verfügung. Dies ist auch der Ansatz von Christiane Flüter-Hoffmann. Diese stellt in ihrer Arbeit „Demographiemanagement = Zukunftsmanagement“[6] (Flüter-Hoffmann, 2008) eine Definition des Begriffes „Demographiemanagement“ vor. – Wobei ihr Hauptansatz für ein praktisches Demographiemanagement in einem Werben für die Gestaltung einer lebenszyklusorientierten Personalpolitik in Unternehmen liegt.

Eine weitere Veröffentlichung zu diesem Thema ist die Studie von PWC aus dem Jahr 2011 „Demographiemanagement 2011“.[7] (PWC, 2007) Diese Studie besteht aus drei Teilen. Der beschreibende Teil ist sehr ausgeprägt, um scheinbar das Problembewusstsein des Lesers zu schärfen. Die Studie prägt des Weiteren die Begriffe „Strategisches Demographiemanagement“ und „Operatives Demographiemanagement“. Diese Differenzierung bezieht sich auf die Zeitansätze der Maßnahmen. Strategisches Demographiemanagement hat eine langfristige Perspektive, operatives Demographiemanagement nach PWC eine kurzfristige. Konkrete Maßnahmen werden in beiden Dimensionen eher kurz angerissen.

- Demographie

Wissenschaftliche Publikationen zum Themenfeld „Demographie in Deutschland“ sind vielfältig. Eine hilfreiche wissenschaftliche Einführung bietet Sören Padel in

[4] Deller, J., Kern,S. ; Hausmann, E.; Diederichs, Y., „Personalmanagement im demographischen Wandel“, Springer, 2008
[5] Deller, J., Kern,S. ; Hausmann, E.; Diederichs, Y., „Personalmanagement im demographischen Wandel“, Springer, 2008
[6] Flüter-Hoffmann, C., „Demographiemanagement = Zukunftsmanagement“, Institut der deutschen Wirtschaft, Köln 2008
[7] PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (PWC) Hrsg.: Demografiemanagement 2011, Studie Berlin 2011

seinem „Kompendium Demographie“[8] (Padel, 2010) aus dem Jahr 2010. Hier werden alle relevanten Begriffe der Bevölkerungswissenschaften erläutert und eine wertvolle Hilfestellung in der akademischen Einführung in die Welt der Demographie geleistet. Auch liefern das Statistische Bundesamt wie auch das Bundesinstitut für Bevölkerungsentwicklung permanent umfassende aktuelle wie auch historische statistische Daten zur demographischen Entwicklung in Deutschland und stellen somit eine unverzichtbare wissenschaftliche Datenquelle dar. Ohne diese Informationen wäre keine seriöse Aufbereitung des Themenfeldes möglich. Eine weitere maßgebliche wissenschaftliche Quelle stellt das Max-Planck-Institut für demografische Forschung (MPIDF) in Rostock dar.[9] Dessen Leiter James Vaupel ruft seit vielen Jahren zu einer breiten und sachlichen Diskussion nicht nur in Fachkreisen zum Thema Demographie in Deutschland auf.

- Demographischer Wandel

Insbesondere in jüngster Zeit nehmen die Veröffentlichungen zum demographischen Wandel in Deutschland in beachtlicher Weise zu. Dies scheint mit der Zunahme des öffentlichen Interesses an diesem Themenfeld und seiner Wahrnehmung einherzugehen. Eine Leitstudie liefert die Bertelsmann Stiftung mit ihrer Arbeit „Deutschland im demographischen Wandel 2030“[10] aus dem Jahr 2011. In dieser Studie wird die demographische Entwicklung, insbesondere auf kommunaler Ebene sehr anschaulich dargestellt und liefert somit insbesondere für Entscheidungsträger in den Ländern und Kommunen wichtige Grundlageninformationen. Diese Studie zeichnet sich durch ihre graphischen Darstellungen aus. Durch diese werden teils hochkomplexe Sachverhalte sehr plastisch und verständlich aufbereitet.

Eine weitere hilfreiche Studie liefert das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) mit seinem „Ratgeber Demografie“. In diesem sollen insbesondere Unternehmer praktische Hilfen erfahren.[11] (BMWi, 2007) Scheinbar aus diesem Grunde ist diese Studie in ihrer Aufbereitung sehr anwendungsbezogen gestaltet. Sehr grundsätzliche und umfassende Betrachtungen zum Thema liefern

[8] Padel, S., „Kompendium Demographie“, p.o.t., Berlin 2010
[9] Max-Planck-Institut für demografische Forschung Rostock URL http://www.demogr.mpg.de
[10] Bertelsmann Stiftung, Deutschland im demographischen Wandel 2030, Gütersloh 2011
[11] BMWi (Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie), Ratgeber Demografie, Berlin 2007

der „Demografiebericht“[12] (BMI, 2011) und die „Demografiestrategie“[13] (BMI, 2012) der Bundesregierung. Hier sollen Richtungsimpulse zur demographischen Entwicklung in Deutschland insgesamt gegeben werden. Dabei ist es das Ziel dieser Arbeiten, alle Ebenen zu erfassen und die Diskussion zum Thema möglichst breit zu entfachen. In der Darstellung der Lösungskonzepte wird weitestgehend auf bestehende Initiativen zurückgegriffen und diese beschrieben. Diese beiden Arbeiten liefern sicherlich einen maßgeblichen Beitrag zur Einführung in das Themenfeld. Eine umfassende praktische Lösungshilfe für die unterschiedlichen Zielgruppen stellen diese Arbeiten allerdings nicht dar. Hier liegt eine wesentliche Forderung nach der Übernahme eigenverantwortlichen Handelns.

Eine umfassende demographische Bestandsaufnahme lieferte 2005 Herwig Birg in seinem Buch „Die demographische Zeitenwende“.[14] (Birg, 2005) In diesem Werk wird sehr deutlich auf die Auswirkungen des demographischen Wandels in Deutschland eingegangen und diese beschrieben. Maßgebliches Ziel dieser Informationen ist es, ein breit angelegtes Bewusstsein für diese Herausforderungen zu erzeugen. Dies gilt auch für das Werk von Franz-Xaver Kaufmann „Schrumpfende Gesellschaft“[15] (Kaufmann, 2005), in dem sehr ausführlich die Folgen des Bevölkerungsrückganges in Deutschland beleuchtet werden. Dabei liegt in diesem Buch der Fokus auf den politischen Handlungsfeldern und Konsequenzen, die sich aus einer zahlenmäßig rückläufigen Bevölkerungszahl ergeben. Ebenfalls die Auswirkungen des Bevölkerungsrückganges in Deutschland und die Handlungsfelder der Politik erörtert Winfried Kösters in seiner Veröffentlichung „Weniger, bunter, älter“[16] (Kösters, 2011) aus dem Jahr 2011. Auch Kösters appelliert an alle gesellschaftlichen Schichten, den demographischen Wandel noch aktiver aufzunehmen, als dies in den vergangenen Jahren der Fall gewesen ist, mehr Eigenverantwortung zu übernehmen und möglichst angstfrei auf das Aufgabenfeld zuzugehen.

[12] BMI (Bundesministerium des Inneren), Demografiebericht, Berlin 2011
[13] BMI (Bundesministerium des Inneren), Demografiestrategie, Berlin 2012
[14] Birg, H., Die demographische Zeitenwende, C. H. Beck, 2005
[15] Kaufmann, F.-X., Schrumpfende Gesellschaft, Bundeszentrale für politische Bildung (bpb), Bonn 2005
[16] Kösters, W., Weniger, bunter, älter, Olzog, München 2011

Ebenfalls umfassende Informationen zu den Themen demographischer Wandel und demographische Lage der Nation sind aus der Bundeszentrale für politische Bildung (bpb) zu beziehen. In der Anlage dieser Arbeit sind einige Studien beigefügt. (siehe Anlage 1-5) [17]

- Work-Life-Balance

Die Gestaltung der Work-Life-Balance in Unternehmen oder Organisationen stellt einen wesentlichen Baustein der Personalarbeit dar. In einem proaktiven, demographisch orientierten Personalmanagement wird der Wunsch des Einzelnen nach Selbstbestimmung und Erfüllung aufgegriffen und in seiner Ausprägung nach Vereinbarkeit von Familie und Beruf ernst genommen und befördert. Dieser Wunsch nach Vereinbarkeit der Lebenswelten ist ein zentraler Aspekt des demographischen Wandels. Ohne den Erfolgsfaktor Work-Life-Balance wird es kein erfolgreiches Demographiemanagement geben. Sehr anschaulich stellen dies Silke Michalk und Peter Nieder in ihrem Buch „Erfolgsfaktor Work-Life-Balance“ dar.[18] (Michalk, Nieder, 2007)

In diesem Werk wird eine sehr detaillierte Begriffsdefinition vorgenommen. In einem weiteren, praxisorientierten Teil werden umfänglich konkrete Lösungskonzepte (auch an Beispielen wie Unilever Deutschland) vorgestellt. Die Darstellungen münden in Handlungsempfehlungen. Somit stellt dieses Buch einen wertvollen Praxisleitfaden sowohl für Unternehmen wie auch für Arbeitnehmer(innen) dar. Ähnlich aufgebaut ist die Veröffentlichung von Annelen Collatz und Karin Gudat „Work-Life-Balance“[19] (Collatz, Gudat, 2011)

In diesem Buch wird der Fokus insbesondere auf eine weite Zahl an Fallbeispielen gelegt, um dem Leser Best-Practice-Beispiele an die Hand zu geben.

Der Kompatibilität von Familie und Beruf wird, das zeigt die stetig steigende Zahl einschlägiger Studien und Veröffentlichungen, eine maßgebliche Bedeutung in der erfolgreichen Bewältigung der demographischen Herausforderungen zuwachsen.

---

[17] Bundeszentrale für politische Bildung (bpb) URL http://www.bpb.de
[18] Michalk,S.; Nieder, P. Erfolgsfaktor Work-Life-Balance, Wiley Verlag, Weinheim, 2007
[19] Collatz A.; Gudat, K. „Work-Life-Balance“, Hogrefe, Göttingen, 2011

Dieses belegt die nachfolgende Übersicht weiterer einführender Literatur:

Heiko König „Familienbewusste Personalpolitik in Unternehmen“[20] (König, 2008)
Romy Griebel „Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen“[21] (Griebel, 2009)
Pasqualina Perrig-Chiello „Familienglück - was ist das?“[22] (Perrig-Ciello, 2012)
Martin Dornes „Die Modernisierung der Seele“[23] (Dornes, 2012) sowie
Astrid Schreyögg „Familie trotz Karriere“[24] (Schreyögg, 2013)

In Unternehmen und Organisationen werden zunehmend nur Personalmaßnahmen greifen, die diesen Aspekt umfassend aufnehmen. Dabei kommen der Führungs- und Organisationskultur, die diese familienfreundliche Maßnahmen tragen sollen, eine entscheidende Bedeutung zu, da es um die förderliche Einstellung der Akteure geht und nicht nur um bloße Umsetzung von Vereinbarungen.

- Gesundheitsmanagement

„Aus der Sicht der Praxis muss sich das Demografiemanagement mit folgenden Themenfeldern befassen: Leistungsfähigkeit (nicht nur defizitorientiert, sondern gerade aktivitäts- und kompensationsbezogen), Gesundheit (nicht nur Fehlzeiten, sondern das Gesundheitsverhalten als präventive Funktion im Kontext der Chronifizierung von Krankheitsbildern), Qualifikation (…), Motivation (…) und gruppendynamische Themen wie Generationskonflikte (…).“[25] (Treier, 2009)

Auf diese o. g. Themenfelder Leistungsfähigkeit und Gesundheit beziehen sich Thorsten Uhle und Michael Treier maßgeblich in ihrem beispielgebenden Buch „Betriebliches Gesundheitsmanagement, Gesundheitsförderung in der Arbeitswelt-Mitarbeiter Einbinden, Prozesse gestalten, Erfolge messen“.[26] (Uhle, 2011)

In diesem aktuellen Werk – die Bandbreite an Literatur zum Thema ist vielfältig – prägen die Autoren den Begriff der „Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF), der

[20] König, H. „Familienbewusste Personalpolitik“ Kovac Verlag, Hamburg, 2008
[21] Griebel, R. Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen, Igel Verlag, 2009
[22] Perrig-Chiello, P., Familienglück - was ist das?, NZZ Verlag, Zürich, 2012
[23] Dornes, M., Modernisierung der Seele, Fischer Verlag ,Frankfurt, 2012
[24] Schreyögg, A., Familie trotz Karriere, Springer ,Berlin, 2013
[25] Vgl. Treier, M.; Personalpsychologie in Unternehmen, Oldenbourg-Verlag, München, 2009
[26] Vgl. Uhle, T.; Treier, M. , Betriebliches Gesundheitsmanagement, Springer-Verlag, Berlin, 2011

sich besonders auf die Themen Psyche, Körper, Wissen, Motivation und Verhalten konzentriert. Die Führung und Steuerung dieser Themen fließen, nach Ansicht von Uhle/Treier, in ein betrieblich zu förderndes Klima der Gesundheitskultur ein. Diese Gesundheitskultur ist maßgeblich auf eine Selbstbestimmung der Menschen in den Unternehmen ausgerichtet. Für die Sicherung der Produktivität in Organisationen wie Unternehmen ist auch für den betrieblichen Bereich der BGF ein Gesundheits-controlling essentiell. Diese Evaluation sichert, nach der Meinung der Autoren, die Wirtschaftlichkeitsbemessung aus den Ergebnissen eines Gesundheitsmonitorings.

Gesundheitsmanagement in Organisationen und Unternehmen ist somit in der aktuellen Literatur ein wesentlicher Erfolgsbaustein organisationalen Demographie-managements.

- Altersbilder

„Für die Altersbilder einer Gesellschaft ist es von zentraler Bedeutung, welche Rolle ältere Menschen in der Arbeitswelt spielen.“[27] (Körber Stiftung, 2013)

Für eine erfolgreiche gesamtgesellschaftliche Bewältigung des demographischen Wandels ist die Überprüfung der gängigen Altersbilder unerlässlich. Dies gilt insbesondere für deren Auswirkungen auf die Arbeitswelt. Es gibt eine Anzahl von Studien zu diesem Thema: 2009 veröffentlichte die Robert Bosch Stiftung in der Reihe „Alter und Demografie“ eine Arbeit mit dem Titel „Demografieorientierte Personalpolitik in der öffentlichen Verwaltung“[28] (Robert Bosch Stiftung, 2009) In dieser Arbeit werden Altersbilder, Altersstrukturanalyse und die öffentliche Verwaltung in einen besonderen Fokus genommen. Ziel ist es, Best-Practice-Modelle vorzustellen, die mit Modellcharakter für gelingendes Arbeiten im Alter beispielgebend sein sollen. Eine weitere Studie zum Thema ist das Gutachten der Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft (INSM) GmbH, der Titel dieser Arbeit ist:

[27] Körber-Stiftung, Tagungsbericht “Neue Bilder vom Alter – Altersbilder in der Arbeitswelt“, Tagung des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend und der Körber-Stiftung, Hamburg, 2013 URL http://www.alter-neu-erfinden.de

[28] Robert Bosch Stiftung, Demografieorientierte Personalpolitik in der öffentlichen Verwaltung, Studie Prognos AG, Stuttgart, 2009

„Demografie und Wachstum – gesamtwirtschaftliche Effekte einer höheren Erwerbstätigkeit im Alter“.[29] (INSM, 2012)

Dieses Gutachten befasst sich ausführlich mit den Kennziffern der demographischen Entwicklung in ihrer Relation zum Wirtschaftswachstum. Insbesondere Ist-Zustand und zukünftige Entwicklung des Arbeitsvolumens älterer Erwerbstätiger in Deutschland wird intensiv beleuchtet. Ebenfalls von grundlegender Bedeutung für das Thema ist die Generali Altersstudie 2013 in der Zusammenarbeit mit dem Institut für Demoskopie Allensbach.[30] (Generali, 2012)

In dieser Studie steht das Lebensgefühl älterer Menschen in der Betrachtung. Die Frage, wie ältere Menschen leben, denken und sich engagieren, wird breit diskutiert und bildet somit eine facettenreiche Grundlage für die gesellschaftliche Weiterentwicklung von Altersbildern.

Weitere personalfachliche Literatur mit Beispielen konkreter Personalarbeit für ältere Belegschaften werden nachfolgend aufgeführt. Diese Werke geben eine breite Übersicht über den aktuellen Stand der Forschung:
Oliver Stettes: Effiziente Personalpolitik bei alternden Belegschaften[31] (Stettes, 2010),
Hans-Georg Pompe: Boom-Branche 50plus, wie Unternehmen den Best-Ager-Markt für sich nutzen können[32] (Pompe, 2012),
Martina Kumlehn und Andreas Kubik: Konstrukte gelingenden Alterns.[33] (Kumlehn, Kubik, 2012)
Diese Werke beschäftigen sich intensiv mit der Weiterentwicklung und kritischen Auseinandersetzung vorausgesetzter Ansprüche und Normen an das Altersbild und fördern somit eine Diskussion in Organisationen und Unternehmen um das Bild des Alterns des Individuums und der Gesellschaft.

[29] Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft (INSM) GmbH, Gutachten Demografie und Wachstum – Die gesamtwirtschaftlichen Effekte einer höheren Erwerbstätigkeit Älterer, Essen, 2012
[30] Generali Zukunftsfonds (Hrsg.) Generali Altersstudie 2013 ,Fischer Verlag, Frankfurt a. M., 2012
[31] Stettes, O., Effiziente Personalpolitik bei alternden Belegschaften, Institut der deutschen Wirtschaft, Köln, 2010
[32] Pompe, H.-G., Boom-Branche 50plus, Gabler, Wiesbaden, 2012
[33] Kumlehn, M.; Kubik, A., Konstrukte gelingenden Alterns, Kohlhammer, Stuttgart, 2012

- Betriebliche Weiterbildung

Das individuelle lebenslange Lernen (und die Bereitschaft des Einzelnen dazu) ist eine der wesentlichen Säulen des Erhaltes der persönlichen Arbeitsfähigkeit und der Möglichkeit zur Partizipation am Arbeitsmarkt. Mit dieser Möglichkeit, vielleicht auch Forderung, sehen sich Menschen auch in einem höheren Alter zunehmend konfrontiert. Diese Partizipation Älterer am Arbeitsmarkt ist ein maßgeblicher Baustein der Bewältigung des demographiebedingten Arbeitskräftemangels. Voraussetzung für eine erfolgreiche betrieblich organisierte Weiterbildungspolitik ist der intensive und geleitete Austausch zwischen Arbeitgeber und Individuum in der Organisation oder im Unternehmen. Die hierfür notwendigen Grundlagen und Mechanismen beschreibt recht umfassend und präzise Martin Allespach in seinem Buch „Betriebliche Weiterbildung als Beteiligungsprozess“.[34] (Allespach, 2004)

- Arbeitsorganisation

Den organisational leitenden Akteuren sind in der Regel mit den Instrumenten der Gestaltung der Arbeitsorganisation in den Organisationen und Unternehmen wesentliche Mittel zur Steuerung der spezifischen demographischen Herausforderungen an die Hand und in die Verantwortung gegeben. Die bedeutenden arbeitsorganisatorischen Felder sind die Arbeitszeit, Arbeitsplatzgestaltung, Ergonomie, Entgeltdifferenzierung, Leistungsregulierung, Qualifizierung, Belastungsabbau, Produktivität und die Beschäftigungsfähigkeit.

Eine aktuelle Information für familienbewusste Arbeitszeiten ist die Broschüre des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend aus der Reihe Erfolgsfaktor Familie, „Familienbewusste Arbeitszeiten“.[35] (BFJS, 2012)

In dieser Broschüre wird das Thema Arbeitszeit in seiner Auswirkung auf die Familie unter den Aspekten der Arbeitszeitkultur, der Schichtarbeit, der Elternzeit, der Arbeitszeitmodelle und der lebensphasenorientierten Arbeitsorganisation diskutiert. Es eignet sich somit als eine erste grundlegende Information zum Thema Arbeits-

[34] Allespach, M., Betriebliche Weiterbildung als Beteiligungsprozess, Schüren, Marburg, 2004
[35] Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.), Familienbewusste Arbeitszeiten, Berlin, 2012

zeitgestaltung in Organisationen und Unternehmen auch unter dem Aspekt der Personalgewinnung.

Weiterführende Veröffentlichungen, die sich dem Thema der Arbeitsorganisation zur Förderung der Arbeitseffektivität und Beschäftigungsfähigkeit widmen, seien beispielgebend an dieser Stelle genannt: Martin Allespach, Walter Beraus und Anton Mlynczak „Arbeit gestalten – Fähigkeiten entfalten„[36] (Allespach, Beraus, Mynczak, 2009) und Roland Winiger, „Praxishandbuch flexible Arbeitszeitmodelle“[37] (Winiger, 2011) sowie Jörg Felfe „Arbeit- und Organisationspsychologie 1“.[38] (Felfe, 2012)

- Wertewandel

Der demographische Wandel und der Wertewandel in Deutschland werden aller Voraussicht nach sich als gegenseitig beeinflussende dynamische und komplexe Prozesse darstellen. Es ist davon auszugehen, dass die sich verändernde Zusammensetzung der deutschen Bevölkerung eine neue Wertebasis für das Zusammenleben schaffen wird. Hieraus abgeleitet ist es wahrscheinlich, dass ein Prozess in Gang kommen wird, der zu veränderten gesellschaftlichen Werten und Normen führen wird. Diese wiederum werden die Art und Form der Gestaltung des demographischen Wandels (und somit dessen Erfolg) maßgeblich beeinflussen. Die wesentlichen Themen, die den zukünftigen Wertewandel in Deutschland kennzeichnen, sind: Der Wert von Vorbildern und Vorbildverhalten, sich verändernde Rollenbilder (insbesondere die des Mannes), Jugend und Lebensstile.

Über den Wandel der Werte in Deutschland und die Chancen ihrer Neupositionierung setzt sich Holger-Ludwig Riemer in seinem Buch „Vorbilder und Vorbildhandeln“[39] (Riemer, 2011) auseinander. Die Bedeutung des sich wandelnden Rollenbildes des Mannes, in seiner Vorbildfunktion insbesondere für die Vaterrolle und somit als integraler Bestandteil einer auf den Ausgleich zwischen Beruf und Familie zielenden Politik, unterstreicht Markus Theunert in seinem Werk „Männerpolitik“.[40] (Theunert, 2012) Ebenfalls mit dem sich wandelnden Rollenbild

[36] Allespach, M.; Beraus, W.; Mlynczak, A.; Arbeit gestalten – Fähigkeiten entfalten, Schüren Verlag, Marburg, 2009
[37] Winiger, R.; Praxishandbuch flexible Arbeitszeitmodelle, Praxium Verlag, Zürich, 2011
[38] Felfe, J.; Arbeits- und Organisationspsychologie 1, Kohlhammer, Stuttgart, 2012
[39] Riemer, H.-L.; Vorbilder und Vorbildhandeln, Verlag Dr. Köster, Berlin, 2011
[40] Theunert, M. (Hrsg.); Männerpolitik, Springer, Wiesbaden, 2012

des Mannes in Deutschland setzt sich die Projektgruppe Mannapoly in ihrer Darstellung „Kerlekulte“[41] (Mannapoly, 2012) auseinander. Eine weitere wertvolle Perspektive auf dieses Themenfeld bietet der „Männergesundheitsbericht“ von Doris Bardehle und Matthias Stiehler als Pilotbericht.[42] (Bardehle, Stieler, 2010)

Die Frage, wie sich die heutige Jugend auf zukünftige Entwicklungen in Deutschland einstellt und diese antizipiert, wird ebenfalls von vorrangiger Bedeutung auf die demographischen Veränderungsprozesse im Lande sein. Einen Blick auf diesen Entwicklungsprozess wirft der Greenpeace Nachhaltigkeitsbarometer „Was bewegt die Jugend“ von Gerd Michelsen, Heiko Grunenberg und Horst Rode.[43] (Michelsen, Grunenberg, Rode, 2012)

Zusammenfließen werden diese unterschiedlichen Themenfelder in der Ausgestaltung unterschiedlicher Lebensstile der Menschen in diesem Land. Die Zukunftsfragen nach Lebensstiltrends und Lebensstilforschung sind somit möglicherweise auch Fragen nach der Gestaltungsweise des demographischen Wandels in Deutschland. Antworten bieten exemplarisch Eike Wenzel, Oliver Dziemba und Corinna Langwieser in ihrem Buch „Wie wir morgen leben werden“[44] (Wenzel, Dziemba, Langwieser, 2012) und Jörg Rössel mit Gunnar Otte in ihrem Werk „Lebensstilforschung“.[45] (Rössel, 2011)

2.2. Demographie in Deutschland

Die Demographie ist die Beschreibung des Volkes. Aus der griechischen Übersetzung von „démos“ = „das Volk“ und „graphé“ = „die Schrift/Beschreibung“.

Wissenschaftlich betrachtet wird die Entwicklung der Bevölkerung in der Disziplin der Bevölkerungswissenschaften.

---

[41] Mannapoly, Kerlekulte, Archiv der Jugendkulturen Verlag KG, Berlin, 2012
[42] Bardehle, D., Stiehler, M. (Hrsg.); Erster deutscher Männergesundheitsbericht, Zuckschwerdt Verlag, München, 2010
[43] Michelsen, G., Grunenberg, H., Rode, H.; Was bewegt die Jugend – Greenpeace Nachhaltigkeitsbarometer, VAS-Verlag, Bad Homburg, 2012
[44] Wenzel, E., Dziemba, O., Langwieser, C.; Wie wir morgen leben werden, Münchener Verlagsgruppe, München, 2012
[45] Rössel, J., Otte, G.; Lebensstilforschung, VS Verlag, Köln, 2011

In Deutschland sind nach dem zweiten Weltkrieg die Bevölkerungswissenschaften eher mit Distanz bedacht worden. War es doch bedingt durch die National-sozialistische Rassenideologie[46] (BiB, 2008) im Deutschland der Nachkriegszeit als eher problematisch betrachtet worden, insbesondere politisch Einfluss auf die Bevölkerungsentwicklung nehmen zu wollen.[47] (Padel, 2010: 7)

Erst in den vergangenen Jahren, durch den zunehmenden Veränderungsdruck der demographischen Entwicklung, bzw. ihrer Ausprägungen, ist das Thema in Deutschland aus einem wissenschaftlichen Schattendasein in die breite gesell-schaftliche Wahrnehmung getreten. Eine Vielzahl von Studien, Veröffentlichungen und Publikationen belegen diese Entwicklung.[48] (BmI, 2011) [49] (Robert Bosch Stiftung, 2009) [50] (Bertelsmann Stiftung, 2011) Dabei haben sich vier Kernbereiche in der wissenschaftlichen Bearbeitung herauskristallisiert.

- Die Fertilität (Geburten)
- Die Mortalität (Todesfälle)
- Die Migration (Wanderung)
- Die Struktur des Bevölkerungsstandes

Die Bevölkerungswissenschaften befassen sich demnach mit der jeweiligen Bevölke-rungsentwicklung, unter der besonderen Beachtung ihrer Fertilität, ihrer Mortalität, der Migration und der Strukturveränderungen des Bevölkerungsstandes eines Landes. Die anhand spezifischer empirischer Erhebungen gewonnenen statistischen Daten begründen in ihrer, über die Zeitperspektive hinweg, betrachteten Dynamik die demographische Entwicklung eines Landes.

Dargestellt werden nachfolgend für Deutschland aussagefähige Zahlen, Daten und Fakten seiner Bevölkerungsentwicklung, aufbereitet in den Parametern der vier vorher genannten wissenschaftlichen Kernbereiche. Dies bildet statistisch im Wesentlichen die demographische Entwicklung Deutschlands ab.

[46] Vgl. Berlin Institut für Bevölkerung und Entwicklung „Bevölkerungswissenschaften im National-sozialismus“ Ingo Haar, Berlin 2008
[47] Vgl. Sören Padel „Kompendium Demographie“ P.O.T. Verlag Berlin 2010 S. 7
[48] Vgl. BmI „Demographiebericht“ Hrsg. 2011
[49] Vgl. Robert Bosch Stiftung Hrsg. „Studie Alter und Demographie“ 2009
[50] Vgl. Bertelsmann Stiftung „Deutschland im demographischen Wandel 2030“ 2011

2.2.1. Die Geburtenentwicklung in Deutschland (Fertilität)

Entscheidend für das Wachsen oder Schrumpfen der Bevölkerung in Deutschland ist die Anzahl der Geburten im Lande.

Eine wesentliche Größe zur Darstellung der Geburtenentwicklung ist die zusammengefasste Geburtenziffer (Total Fertility Rate, TFR).[51] (Bundesinstitut für Bevölkerungsentwicklung, 2012)

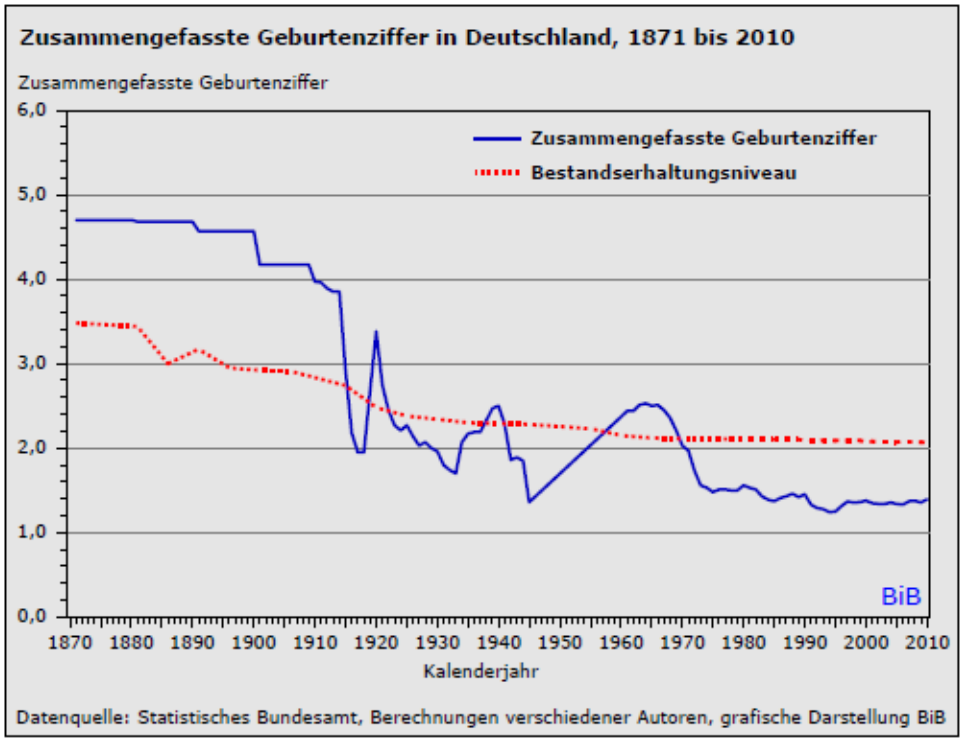


Abbildung 1 Zusammengefasste Geburtenziffer in Deutschland; 1871 bis 2012, Statistisches Bundesamt, grafische Darstellung BiB (2012)

Die zusammengefasste Geburtenziffer umfasst die Summe aller 30 bzw. 35 altersspezifischen Geburtenziffern der Altersjahrgänge 15 bis 45 bzw. 49 für ein Kalenderjahr. Die TFR 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.

[51] Vgl. Bundesinstitut für Bevölkerungsentwicklung (2012)

Die TFR die am häufigsten verwendete Kennziffer zur Charakterisierung des aktuellen Geburtenniveaus, weil die tatsächlichen durchschnittlichen Geburtenzahlen je Frau erst dann festgestellt werden können, wenn die Frauen das gesamte gebärfähige Alter durchlaufen haben. Der Ausweis, wie viele Kinder die Frauen tatsächlich bekommen, erfolgt in der Kennziffer „endgültige Kinderzahl“.

Die zusammengefasste Geburtenziffer hat den Nachteil, dass sie durch das Vorziehen von Geburten in ein niedrigeres oder das Verschieben in ein höheres Lebensalter beeinflusst wird. Da die Fertilitätsverhältnisse des jeweils betrachteten Kalenderjahres unterstellt werden, wird in den letzten Jahren die tatsächliche Fertilität der Frauen mit der zunehmenden Zahl von Geburten im höheren Alter unterschätzt.

Demnach lag in Deutschland im Jahr 2010 die zusammengefasste Geburtenrate bei 1,39, jede Frau hat demnach statistisch 1,39 Kinder zur Welt gebracht. Setzt man diesen TFR in das Verhältnis zum ebenfalls dargestellten, notwendigen Wert für das Bestandserhaltungsniveau von 2,1 Geburten je Frau in Deutschland, also den Erhalt der Elterngeneration, wird deutlich, dass dies mit nur zu zwei Dritteln gelungen ist.

Eine weitere Perspektive ist die nach Altersgruppen zusammengefasste Geburtenrate. Anhand dieser lassen sich die Geburtenziffern nach Alterszugehörigkeit der deutschen Frauen zuordnen.

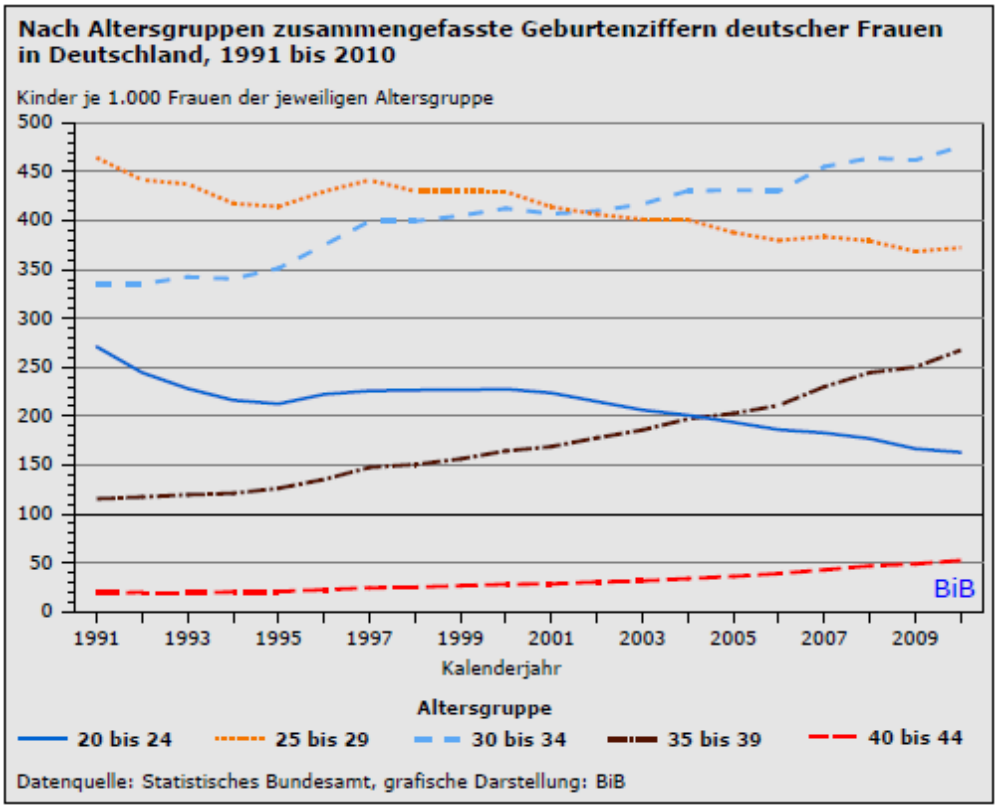


Abbildung 2 Nach Altersgruppen zusammengefasste Geburtenziffer deutscher Frauen in Deutschland, 1991 bis 2010, Statistisches Bundesamt, Darstellung BiB (2012)

Diese Darstellung verdeutlicht den bereits langanhaltenden Trend in Deutschland, dass deutsche Frauen ihren Kinderwunsch zunehmend in älteren Lebensjahren verwirklichen, während jüngere Frauen tendenziell weniger Kinder gebären. Besonders signifikant ist die Zunahme der Geburten bei Frauen im Altersband zwischen 35 bis 39. Also zu einem Zeitpunkt, bei dem wesentliche Weichenstellungen, persönlicher und beruflicher Natur, bereits stattgefunden haben.

In diesem Zusammenhang erscheint es zielführend, sich den Zusammenhang von Bildungsabschluss der Frau und dem verwirklichten Kinderwunsch vor Augen zu führen.

„Frauen nach durchschnittlicher Kinderzahl, Paritätsverteilung und beruflichem Ausbildungsabschluss in Deutschland, Geburtsjahrgänge 1965 - 1969 (%/durchschnittliche Kinderzahl):“

Beruflicher Ausbildungsabschluss	Kinderzahl 0	1	2	3+	Summe	Durchschn. Kinderzahl
Ohne beruflichen Abschluss	17,4	18,8	31,9	31,9	100,0	1,78
Lehr- oder Anlernausbildung	21,7	26,4	38,3	13,6	100,0	1,44
Meister, Techniker*	22,6	28,4	35,6	13,4	100,0	1,40
(Fach-) Hochschulabschluss, Promotion	29,9	24,8	32,5	12,8	100,0	1,28

*bzw. gleichwertiger Abschluss

Datenquelle: Statistisches Bundesamt, Mikrozensus 2008

Tabelle 1 "Frauen nach durchschnittlicher Kinderzahl, Paritätsverteilung und beruflichem Ausbildungsabschluss in Deutschland, Geburtenjahrgänge 1965 - 1969" Vgl. Statistisches Bundesamt, Mikrozensus 2008, Darstellung BiB 2012

Mit steigendem Bildungsabschluss der Frauen sinkt deren durchschnittliche Kinderzahl.

Es sind demzufolge drei wesentliche Entwicklungen in Bezug auf die Fertilität in Deutschland zu beobachten:

- Die Zahl der Geburten sinkt weiter oder wird sich bestenfalls auf einem niedrigen Niveau einschwingen. Die Zahl der Geburten liegt deutlich unter dem Bestandserhaltungsniveau.
- Das durchschnittliche Alter der Frau bei Geburt steigt. Die Frauen bekommen ihre Kinder immer später in Relation zu ihrem Lebensalter.

- Je höher das Bildungsniveau, desto geringer die durchschnittliche Kinderzahl. Je höherwertiger der Ausbildungsabschluss einer Frau, desto höher die Wahrscheinlichkeit, dass diese kinderlos bleiben wird.

Die Anzahl der Kinder in Deutschland wird weiter abnehmen oder bestenfalls auf einem niedrigen Niveau verharren. Da das Bestandserhaltungsniveau in Deutschland nicht gehalten werden kann, wird aus dem Blickwinkel der Fertilität die Anzahl der Menschen in Deutschland weiter dramatisch sinken.

Gleichzeitig wird sich das durchschnittliche Alter der Elterngeneration deutlich erhöhen und somit den Zeitpunkt der Geburten der Kinder in den Lebensbiographien auf einen späteren Zeitpunkt verlagern. Dies wird noch zu betrachtende Auswirkungen auf das berufliche wie soziale Gefüge des Landes haben. Last but not least, wird der Anteil der Kinder aus bildungsnahen Schichten abnehmen, sowie der Anteil der Kinder aus bildungsfernen Schichten in der Entwicklung zunehmen. Auch dieses Phänomen ist in Bezug auf die deutsche Bildungsentwicklung noch näher zu betrachten.

2.2.2. Die Lebenserwartungsentwicklung in Deutschland (Mortalität)

Erfreulicherweise wird die deutsche Bevölkerung immer älter. Bereits seit Jahrzehnten nimmt die Lebenserwartung, dank verbesserter medizinischer Versorgung, gesünderer und ausreichender Ernährung und zielgenauer Vorsorge, stetig und signifikant zu. Da die Lebenserwartung nach Geschlechterdifferenzierung unterschiedlich ausgeprägt ist, Frauen haben im Schnitt eine um fünf Jahre verlängerte Lebenserwartung als gleichaltrige Männer, ist von der Hälfte der heute geborenen Mädchen zu erwarten, dass sie ein Lebensalter von ca. 100 Jahren erreichen werden. Die nachfolgende Abbildung beschreibt die Entwicklung der Lebenserwartung bei Geburt in Deutschland nach Geschlecht, Sterbetafel 1871/1881bis 2008/2010:

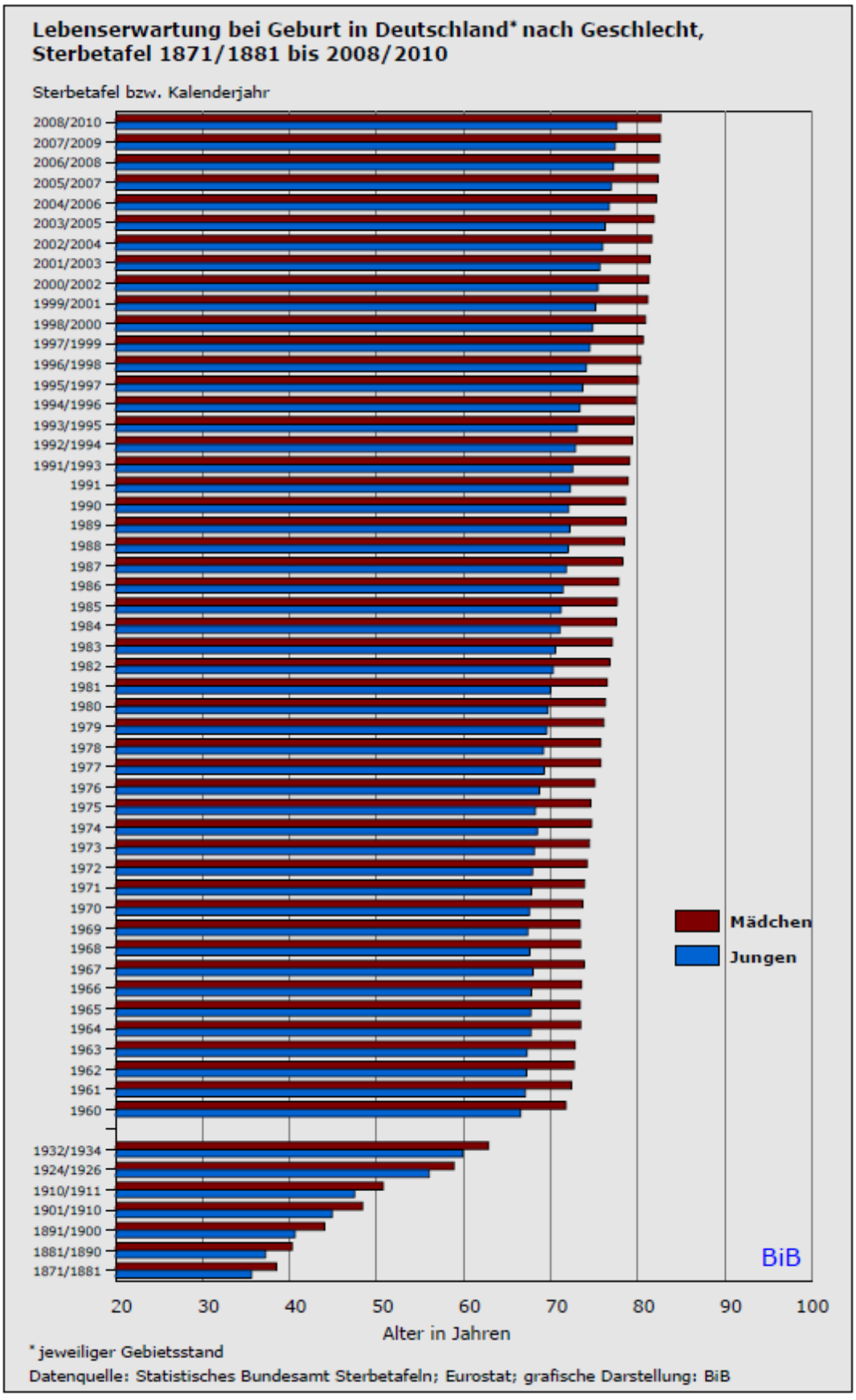


Abbildung 3 Lebenserwartung bei Geburt in Deutschland nach Geschlecht, Sterbetafel 1871/1881 bis 2008/2010, Statistisches Bundesamt, Sterbetafeln, graphische Darstellung BiB (2012)

Diese an und für sich sehr positive Entwicklung, der stetig älter werdenden Bevölkerung in Deutschland, erhält in Beziehung zu der signifikant abnehmenden Population, eine besondere Bedeutung. In der zahlenmäßigen Gewichtung der Alterskohorten wird in Deutschland eine stetig wachsende Zahl älterer, alter und hochbetagter Menschen einer stetig abnehmenden Zahl jüngerer, junger Menschen und Kindern gegenüberstehen. Um zu verdeutlichen, welchen enormen Druck diese Entwicklung zusätzlich zu der stetigen Verknappung der Ressource Arbeitskraft auf den deutschen Arbeitskräftemarkt ausübt, sei die prozentuale Verteilung der in Deutschland Erwerbstätigen im Altersband zwischen 20 und 64 Jahren im Jahr 2020 genannt. Zu diesem Zeitpunkt werden 40 % in diesem Altersband zwischen 50 und 64 Jahren alt sein.[52] (Kösters, 2011: 62)

Gängige Altersbilder werden zu hinterfragen sein. Steigende Lebenserwartung, im Zusammenhang mit Aspekten des Arbeitsmarktes, des Gesundheitswesens, der Bildungschancen und der veränderten Erwerbs- und Lebensbiographien, wird im Folgenden noch zu vertiefen sein. Besondere Bedeutung gewinnt der Blick auf den gesellschaftlichen Zusammenhalt, bei einer aus dem Gleichgewicht geratenen Generationsverteilung.

2.2.3. Die Wanderungsentwicklung in Deutschland (Migration)

Der Parameter der Migration (latein: Wanderung) ist ein weiterer, entscheidender Einflussfaktor auf die Bevölkerungsdynamik in Deutschland. „Als Migration werden alle permanenten oder langfristigen Veränderungen des Lebensmittelpunktes einer Person angesehen, bei der administrative Grenzen überschritten werden.“[53] (Padel, 2010: 66)

Es wird zwischen Binnenmigration und internationaler Migration unterschieden. Bei ersteren werden regionale Grenzen, bei der zweiten internationale Grenzen überschritten.[54] (Padel, 2010: 66) Beide Formen der Wanderungsbewegung sind für

[52] Vgl. Kösters, W. (2011) „Weniger, bunter, älter. Den demographischen Wandel aktiv gestalten“ S. 62, München, Olzog Verlag GmbH, München
[53] Padel, S. „Kompendium Demographie“ Berlin 2010, S. 66
[54] Vgl. Padel, S. „Kompendium Demographie“ Berlin 2010, S. 66

Deutschland in unserer demographischen Betrachtung äußerst relevant. Beeinflusst die internationale Migration die Gesamtgröße der deutschen Population und ihre ethnische Binnenzusammensetzung, so verstärkt die Binnenmigration regionale demographische Differenzen. Hier sei die zunehmende Urbanisierung erwähnt. Am Beispiel der zunehmenden Verstädterung Deutschlands überlagern sich Binnenmigration und internationale Migration. Zum einen wachsen Metropolen in Deutschland rasant an, während einzelne ländliche Räume nahezu zu entvölkern drohen. Im Jahr 2009 lebten in Deutschland rund 7,2 Millionen Menschen ohne deutschen Pass, dies entspricht einem Anteil von 8,8 Prozent an der in Deutschland lebenden Gesamtpopulation von 81,7 Millionen Menschen. Bedingt durch den enormen Zuzug deutschstämmiger Menschen zu Beginn der neunziger Jahre des vergangenen Jahrhunderts ist allerdings der Anteil der in Deutschland lebenden Menschen (auch mit deutschem Pass), die über einen Migrationshintergrund verfügen, bedeutend höher. „Der Mikrozensus 2009 verblüfft auch hier mit interessanten Erkenntnissen; danach leben etwa 16 Millionen Menschen in Deutschland die über einen Migrationshintergrund verfügen. Das entspricht einem Anteil von rund 19,6 % an der bundesdeutschen Gesamtbevölkerung.“[55] (Kösters, 2011: 55) Als Personen mit Migrationshintergrund werden „alle nach 1949 auf das Staatsgebiet der heutigen Bundesrepublik Deutschland Zugewanderten, sowie alle in Deutschland geborenen Ausländer und alle in Deutschland Geborenen mit zumindest einem nach 1949 zugewanderten oder als Ausländer in Deutschland geborenen Elternteil“ nach einer Definition des Statistischen Bundesamtes bezeichnet.[56] (Statistisches Bundesamt, 2013)

Parallel hierzu muss aber auch der Fortzug deutscher Kernbevölkerung betrachtet werden und dies sowohl in ihrer Anzahl als auch in ihrem Bildungshintergrund und ihrer sozialen Herkunft. So sind die Deutschland verlassenden Menschen vornehmlich jung (∅ 32,8 Jahre) und gut ausgebildet. Etwa 50.000 Deutsche verlassen Jahr für Jahr die Bundesrepublik.

Beide Faktoren beeinflussen die demographische Entwicklung Deutschlands nachhaltig, insbesondere vor dem Hintergrund der Verknappung der gut

[55] Kösters, W. „Weniger, Bunter, Älter“ München 2011, S. 50
[56] Statistisches Bundesamt, Definition des Begriffes Migrationshintergrund, Wiesbaden, 2013

ausgebildeten Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt und der ja generell abnehmenden, gebärfähigen Population.

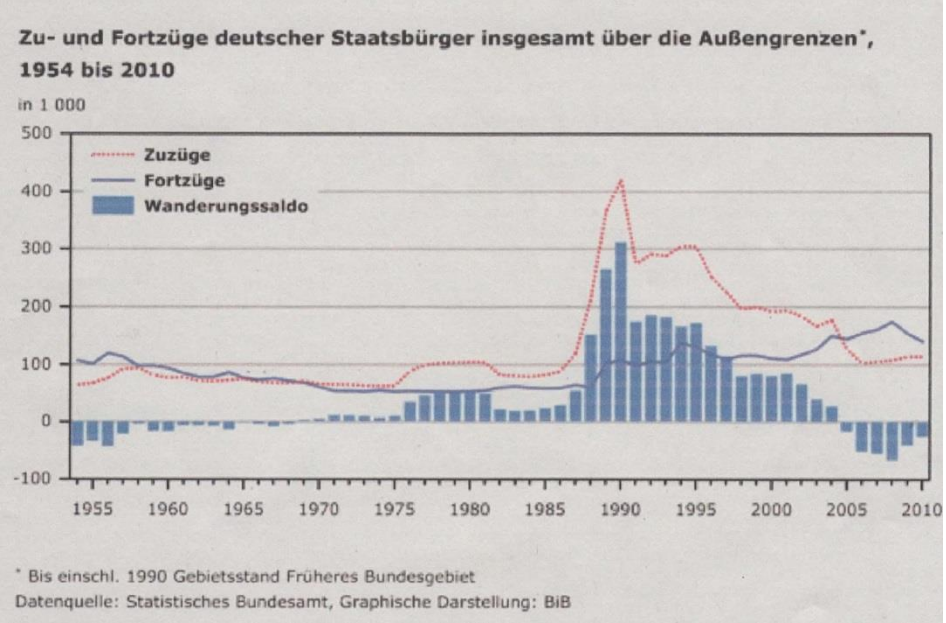


Abbildung 4 Zu- und Fortzüge deutscher Staatsbürger insgesamt über die Außengrenzen 1954-2010, Statistisches Bundesamt / Darstellung BiB 2012

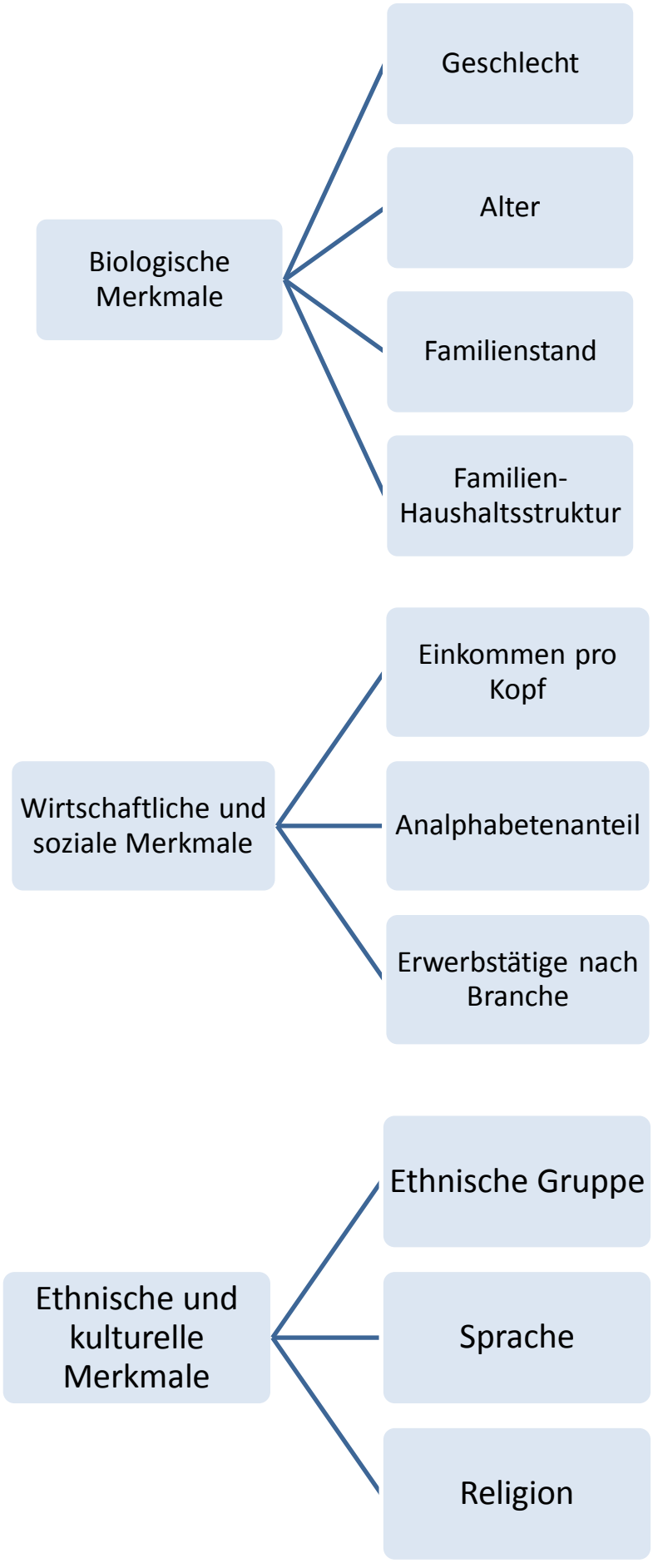
Innerhalb Deutschlands ist seit einigen Jahren eine stetige Urbanisierung zu beobachten. Wirtschaftliche Metropolregionen wie Frankfurt, Stuttgart, Hamburg, München und seit wenigen Jahren auch Berlin, werden perspektivisch mit einem Bevölkerungsplus von durchschnittlich 10 % rechnen können, viele ländliche Landkreise Bevölkerungsrückgänge von bis zu 25 % hinnehmen müssen[57] – mit all den sich hieraus ergebenden wirtschaftlichen, infrastrukturellen und kulturellen Konsequenzen.

[57] Vgl. Bundesinstitut für Bau-, Stadt-, und Raumordnung „Bevölkerungsprognose“ Bonn 2013

2.2.4. Die Bevölkerungsstrukturentwicklung in Deutschland

Für die Bewertung der demographischen Entwicklung in Deutschland ist die Betrachtung der Bevölkerungsstruktur von besonderer Bedeutung. Hierbei wird die Gliederung der „Bevölkerung nach einzelnen Attributen und die Analyse der zwischen ihnen bestehenden Relationen"[58](Bähr in Mueller, Hauck, Diekmann, 2000: 882) betrachtet und interpretiert. Grundsätzlich wird zwischen folgenden Merkmalen und ihren spezifischen Ausprägungen unterschieden:

[58] Bähr, J. „Bevölkerungsgeographie“ – In Mueller, U./ Hauck, B./ Diekmann, A. (Hrsg.): Handbuch der Demographie, Bd. 2, Berlin, 2000, S. 882


Biologische Merkmale
Geschlecht
Alter
Familienstand
Familien-Haushaltsstruktur
Wirtschaftliche und soziale Merkmale
Einkommen pro Kopf
Analphabetenanteil
Erwerbstätige nach Branche
Ethnische und kulturelle Merkmale
Ethnische Gruppe
Sprache
Religion

Zu beachten ist allerdings, dass es sich bei dieser Merkmalsgruppenbildung um eine künstliche Einteilung zum Zwecke der Übersichtlichkeit handelt.[59] (Kugler, 2004: 3-4) Zum Erfassen der Komplexität der demographischen Entwicklung in Deutschland werden bei zahlreichen Untersuchungen, die oben genannten Merkmale als Standardkategorien herangezogen und in differenzierten Perspektiven miteinander verknüpft. Häufig ergibt erst die Kombination unterschiedlicher Merkmale eine Erkenntnis auf die Tragweite und Nachhaltigkeit der auf Deutschland wirkenden demographischen gesamtgesellschaftlichen Veränderungsprozesse.

Es sei an dieser Stelle angemerkt, dass es nicht die Aufgabe dieser Arbeit ist, eine Abgrenzung und eine wissenschaftliche Definition der oben genannten Merkmale herzuleiten.

[59] Kugler, K. „Bevölkerungsgliederung und -zusammensetzung nach verschiedenen Aspekten“ Trier, 2004, S.3-4

2.3. Demographische Megatrends “Weniger/Bunter/Älter“

Beschreibt die Demographie das Gefüge und die Zusammensetzung einer Population, so ist die demographische Entwicklung die wissenschaftliche Betrachtung der Veränderung der Bevölkerung. Für Deutschland verbirgt sich hinter dem Begriff „Demographische Entwicklung“ ein Dreiklang:

Durch die Verringerung der Anzahl der Menschen in Deutschland wird es zu einer Verknappung der Ressource „Arbeitskraft“ kommen. → **WENIGER**

Durch die Verbesserung der Lebensbedingungen kommt es zu einer Steigerung der Lebenserwartung. → **ÄLTER**

Durch den Zuzug von Ausländern gibt es eine Migrationsbewegung nach Deutschland. → **BUNTER**

Diese drei Entwicklungen sind die wesentlichen Treiber des demographischen Veränderungsprozesses in Deutschland, der sich in seinen Auswirkungen und Konsequenzen über den gesamten gesellschaftlichen Zusammenhalt auswirken wird, alle Lebensbereiche und Schichten in höchst unterschiedlicher Weise betreffen wird. Diese Vielfalt begründet die Komplexität dieses Vorganges. Darüber hinaus gilt es, Bewusstsein dafür zu entwickeln, dass es für diesen demographischen Prozess keine „Blaupause“ in Deutschland gibt. Jeder Einzelne ist konkret betroffen, denn er muss reflektieren, wie er für sich sein „Älterwerden“ gestalten möchte und was er gegebenenfalls auch von seinem Arbeitgeber unterstützend erwartet. Der Arbeitgeber muss in der Lage sein, diese Erwartungen antizipieren können. Die Politik muss in der Lage sein Rechtssicherheit zu gestalten. Dies verstärkt die Verant-

wortung der Entscheider aller gesellschaftlichen Bereiche, hier liegt allerdings auch der Reiz und die Chance in der Gestaltung dieses Prozesses.[60] (Panke, 2011: 11)

2.4. Der demographische Wandel in Deutschland

Die Altersstruktur in Deutschland verändert sich. Bereits heute zeichnet sich ab, dass die Anzahl älterer Menschen deutlich steigen wird. Sinkende Geburtenraten und eine längere Lebensdauer bewirken einen demographischen Wandel in unserer Gesellschaft. Die Bevölkerungsentwicklung ist eine enorme Herausforderung für Politik, Wirtschaft und Sozialsysteme. Dieser Prozess ist nicht mehr aufzuhalten. Langfristig hat er tiefgreifende Auswirkungen auf Deutschland, auf Unternehmen und Organisationen, auf die Marine, letztlich auf jeden Einzelnen.

Künftig wird die Anzahl der Erwerbstätigen deutschlandweit sinken. Das Angebot an qualifizierten Arbeitskräften wird knapper. Belegschaften werden im Schnitt deutlich altern. Mitarbeiter/-innen bleiben künftig wesentlich länger in der Erwerbstätigkeit, die Lebensarbeitszeit steigt. Das ist notwendig, um die negativen Folgen des Bevölkerungsrückgangs für das Wirtschaftswachstum und die soziale Sicherheit zu kompensieren. Gesundheit und lebenslange Weiterqualifizierung werden zu wichtigen Themen, die neue Konzepte und veränderte Rahmenbedingungen erfordern.

Neue Ansätze sind gefragt: Um auch in höherem Lebensalter den Arbeitsalltag motiviert und erfolgreich zu bestehen, rückt das Thema Qualifizierung in den Mittelpunkt. Wir leben in einem Zeitalter der Beschleunigung, gerade in Bezug auf Bildung und Wissen. Die Bereitschaft, sich weiterzubilden und sich neue Bereiche zu erschließen, wird damit zu einer bedeutenden Kompetenz.

Die Voraussetzung für gute Arbeit ist das Wohlbefinden jedes Einzelnen. Steigende Anforderungen lassen sich langfristig nur erfolgreich bewältigen, wenn die Balance zwischen Beruf und Privatleben stimmt. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie wird so zu einer zentralen Frage im Erwerbsleben.

---

[60] Vgl. Panke, G. Personalprojektbericht „Unternehmenskultur der Marine im Wandel“ (2011) Rostock: Marineamt, S.11

Aus dem Wandel der Gesellschaft erwachsen neue Aufgaben und Anforderungen, sowohl für jegliche Organisationen als auch für jeden Einzelnen.[61] (Panke, 2011: 5)

Eine detaillierte Aufarbeitung dieser Aufgaben, Anforderungen und möglicher Maßnahmen werden im Nachfolgenden in dieser Arbeit dargestellt und bewertet.

Der demographische Wandel in Deutschland ist:

- Umfassend, er betrifft alle Lebensbereiche der deutschen Gesellschaft und ist somit ein gesamtgesellschaftliches Phänomen. Alle und alles ist davon betroffen
- Irreversibel, der Prozess ist nicht mehr umkehrbar. Die Menschen, die in den vergangenen Jahrzehnten nicht geboren worden sind, sind nicht ersetzbar.
- Keine Bedrohung, sondern eine Aufforderung an die Gemeinschaft, sich für den jeweiligen Verantwortungsbereich umfassend auf die Entwicklung einzustellen und zu reagieren.
- Ohne Präjudiz, es gibt kein Modell und kein kollektives oder individuelles Wissen und folglich keine Erfahrung zu und mit diesem Phänomen.

Somit ist sicherlich die Einschätzung der Bertelsmann Stiftung, die sich bereits von 2003 bis 2007 mit dem demographischen Wandel in einem umfassenden Leitprojekt auseinandergesetzt hat, zutreffend:

„Der demographische Wandel ist die zentrale Herausforderung Deutschlands und unserer Gesellschaft. Er bestimmt immer mehr die politischen und gesellschaftliche Debatten, hängt doch von seiner Bewältigung die Zukunft unserer Gesellschaft ab. Noch fehlt vielen Verantwortlichen das Bewusstsein, dass es um weit mehr geht als um die Sicherung unserer Sozialsysteme“[62] (Bertelsmann Stiftung, 2007)

Vor diesem Hintergrund erlangt die Entwicklung der Fähigkeit, diese vielschichtigen Herausforderungen auf allen gesellschaftlichen Ebenen (national, regional, organisational wie auch subjektiv) zu beherrschen, eine entscheidende Bedeutung. Diese

[61] Vgl. Panke, G. Unternehmenskultur der Marine im Wandel, Projektbericht Marineamt, (2011) Rostock, S.5
[62] Bertelsmann Stiftung „Demographischer Wandel“ Projektbericht, Gütersloh 2007, Einleitung

Fähigkeit wird zunehmend mit dem Begriff der „demographischen Festigkeit“ beschrieben.

Im nachfolgenden Kapitel soll die inhaltliche Bedeutung dieses Begriffes beleuchtet werden und in einen gesamtgesellschaftlichen Zusammenhang gestellt werden.

2.5. Die „demographische Festigkeit“ in Deutschland

Wurden in dem vorangegangenen Teil dieser Arbeit im Wesentlichen die Faktoren „Demographie“ und „Demographischer Wandel in Deutschland“ wissenschaftlich beleuchtet, so soll nun im Folgenden der Blick auf Reaktionsmodelle und Lösungskonzepte gerichtet werden. Bewertet man die demographische Entwicklung in unserem Land als allumfassende Herausforderung, so stellt sich umgehend die Frage nach komplexen Lösungsansätzen, denn einfache Antworten wird es auf diese vielschichtige Entwicklung nicht geben.

„Der demographische Wandel ist eine große gesellschaftliche Herausforderung. Er berührt fast alle Lebensbereiche und alle gesellschaftlichen Ebenen […] In seinen komplexen Auswirkungen […].“ [63] (Bertelsmann Stiftung, 2011: 8)

Mit dieser Arbeit soll auch zwischen den sozialen und wirtschaftlichen Aspekten des demographischen Wandels unterschieden werden, wobei die Interdependenzen dermaßen vielschichtig sind, das eine Trennlinie nicht immer leicht zu ziehen ist. Die Unterscheidung hilft aber die Komplexität zu reduzieren. „[…] der demographische Wandel erfasst […] die gesamte Volkswirtschaft, vor allem die Konsumnachfrage, den Arbeitsmarkt, aber auch die Finanz- und Kapitalmärkte und die internationalen Wirtschaftsbeziehungen zwischen unterschiedlich langsam alternden Ländern.“ [64] (MEA, 2008: 1)

[63] Bertelsmann Stiftung „Deutschland im demographischen Wandel 2030“ Datenreport, Gütersloh 2011, S. 8

[64] Mannheim Research Institute for Economics and Aging (MEA) Policy Brief no. 4 “Demographischer Wandel” Mannheim 2008, S. 1

Der entscheidende Aspekt des demographischen Wandels, aus dem alle Entwicklungen thematisch wie strukturell in Deutschland erwachsen, ist die Verknappung der Ressource Arbeitskraft.

Die herausragende Bedeutung dieser Ressource verdeutlicht folgender Zusammenhang: „Geht die Zahl der Erwerbspersonen relativ zu den der Konsumenten zurück, führt das zu einem volkswirtschaftlichen Produktionsausfall, denn Arbeit ist der wichtigste Produktionsfaktor unserer Volkwirtschaft.“ [65] (MEA, 2008: 3)

Dieser Logik folgend liegt die entscheidende Antwort auf die Herausforderungen des demographischen Wandels in Deutschland in der Wahrung der subjektiven Beschäftigungsfähigkeit und dies ein gesamtes Arbeitsleben lang. Diese Sicht betont und bestätigt der ehemalige Bundesminister für Wirtschaft und Technologie in einem Beitrag seines Hauses: „Arbeiten in Deutschland im 21. Jahrhundert bedeutet daher: Lebenslanges Lernen, am Ball bleiben, den neuesten Wissensstand haben, gleich, wie alt wir sind.“ [66] (BmWI, 2007: 3)

[65] Mannheim Research Institute for Economics and Aging (MEA) Policy Brief no. 4 “Demographischer Wandel” Mannheim 2008, S. 3

[66] Bundesminister für Wirtschaft und Technologie (BmWI) Schriftenreihe Allgemeine Wirtschaftspolitik „Ratgeber Demografie“, Berlin 2007, S. 3

Demographische Festigkeit bedeutet die Wahrung der individuellen lebenslangen Beschäftigungsfähigkeit. Wie wird demographische Festigkeit gestaltet? Die nachfolgende Graphik verdeutlicht die Zusammenhänge:

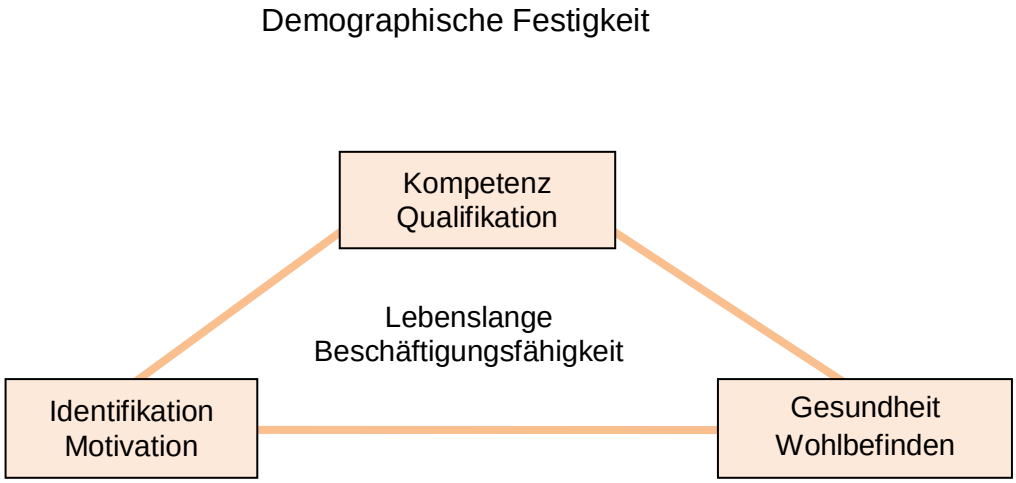


Abbildung 5 Institut für Beschäftigung und Employability (IBE) „Die Dimensionen der demographischen Festigkeit“ Vortrag „Der Demografische Kongress“, Berlin 2012

Die wesentlichen Parameter sind:

- Kompetenz und Qualifikation → Fertigkeit
- Gesundheit und Wohlbefinden → Fähigkeit
- Identifikation und Motivation → Wille

Wo, durch wen und wie werden die Voraussetzungen für eine subjektive lebenslange Beschäftigungsfähigkeit geschaffen? An diesem Punkt setzt die Notwendigkeit nach einer übergreifenden Betrachtung ein. Stellt man die individuelle Beschäftigungsfähigkeit in den Mittelpunkt, so liegt die Gestaltung in:

- der Eigenverantwortung
- der Arbeitgeberverantwortung
- der kommunalen Verantwortung
- der gesamtgesellschaftlichen Verantwortung

„Hier geht es darum, die Bedeutung des demographischen Faktors im Zusammenhang der Theorien anderer Gesellschaftsbereiche, von Wirtschaft, Sozialversicherung, Politik, Familie usw. zu verdeutlichen. Dies setzt gründliche Vorkenntnisse in den entsprechenden Wissenschaftsbereichen voraus, welche […] nur selten umfassend verknüpft werden. So bleibt unsere Kenntnis von den Wirkungen demographischer Entwicklungen auf Wirtschaft, soziale Sicherungssysteme (Gesellschaft: Anmerkung des Autors) und individuelle Lebensbedingungen noch immer recht bescheiden.“ [67] (Kaufmann, 2005: 37)

Es gibt in Deutschland mehrere Dimensionen, die demographische Festigkeit gestalten. Es ist zweckmäßig, diese Gestaltungsebenen zu differenzieren und auf ihre jeweils eigene demographische Festigkeit hin zu untersuchen:

Vgl. Abbildung 6.

[67] Kaufmann, F. „Schrumpfende Gesellschaft“ Bundeszentrale für politische Bildung (bpb) Bonn 2005, S. 37

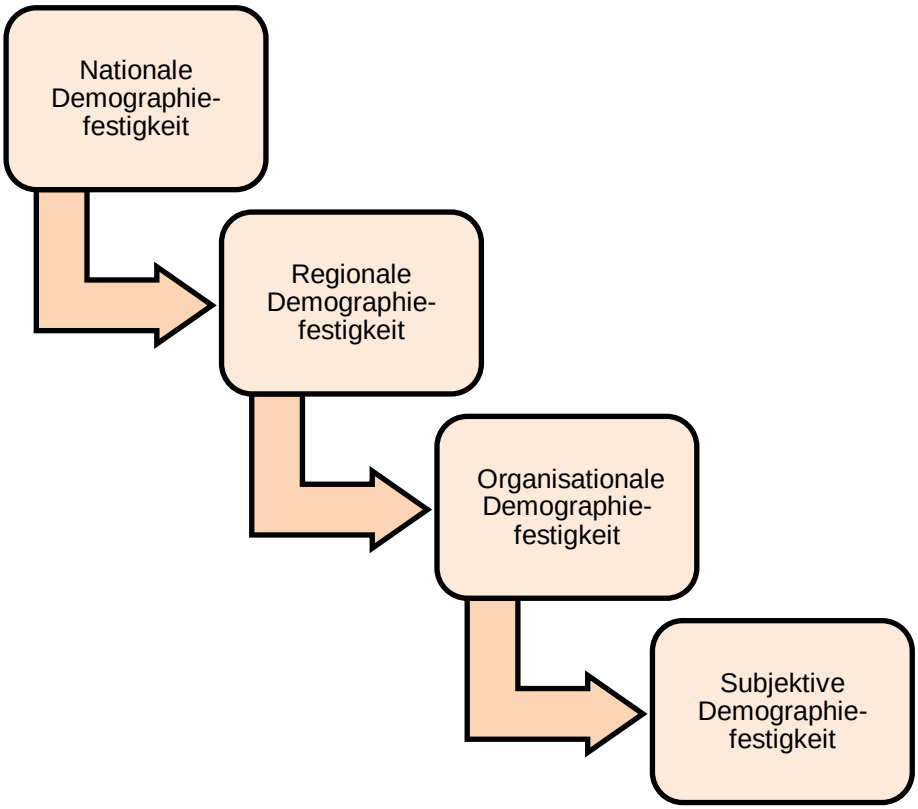


Abbildung 6 Die Gestaltungsebenen der Demographiefestigkeit, vgl. Institut für Beschäftigung und Employability (IBE) "Die Dimensionen der demographischen Festigkeit" Vortrag "Der Demografische Kongress" Berlin 2012

Wobei die demographische Festigkeit dieser soeben beschriebenen Ebenen sich darin manifestiert, in welchem Maße es den Akteuren in diesen jeweiligen Dimensionen gelingt, die Auswirkungen des demographischen Wandels für sich zu antizipieren und über einen umfassenden Prozess in einen spezifischen demographischen Handlungsleitfaden umzusetzen. Eine entscheidende Herausforderung wird in der Verknüpfung und in einem Austausch der Handlungsleitfäden der unterschiedlichen Gestaltungsebenen liegen. Dazu mehr in Teil 2.5.5. dieser Arbeit.

Der notwendige umfassende Prozess zur Gestaltung der demographischen Festigkeit auf den vier voran genannten Dimensionen gliedert sich in folgende vier Handlungsschritte, die prozessual einander folgen:

Definition Demographischer Handlungsfelder

Entwickeln eines Demographischen Bewusstseins

Aufbauen einer Demographiestrategie

Entfalten eines Demographischen Handelns

In einem ersten Schritt müssen die „demographischen Handlungsfelder“ benannt, definiert und verinnerlicht werden. Aus diesem Prozess der Erkenntnisgewinnung eröffnet sich ein „demographisches Bewusstsein“. Dieses Bewusstsein ist die Grundlage für das Entwickeln einer Überzeugung, Zeit, Mittel und Energie in den Aufbau einer „demographischen Strategie“ zu investieren. Diese Strategie wiederum ist die Voraussetzung für umfassendes, planvolles und verknüpftes „demographisches Handeln“. Wie die erfolgreiche Gestaltung des demographischen Wandels in Deutschland modellhaft dargestellt werden kann, soll nachfolgende Abbildung verdeutlichen:

Die Gestaltung des demographischen Wandels in Deutschland

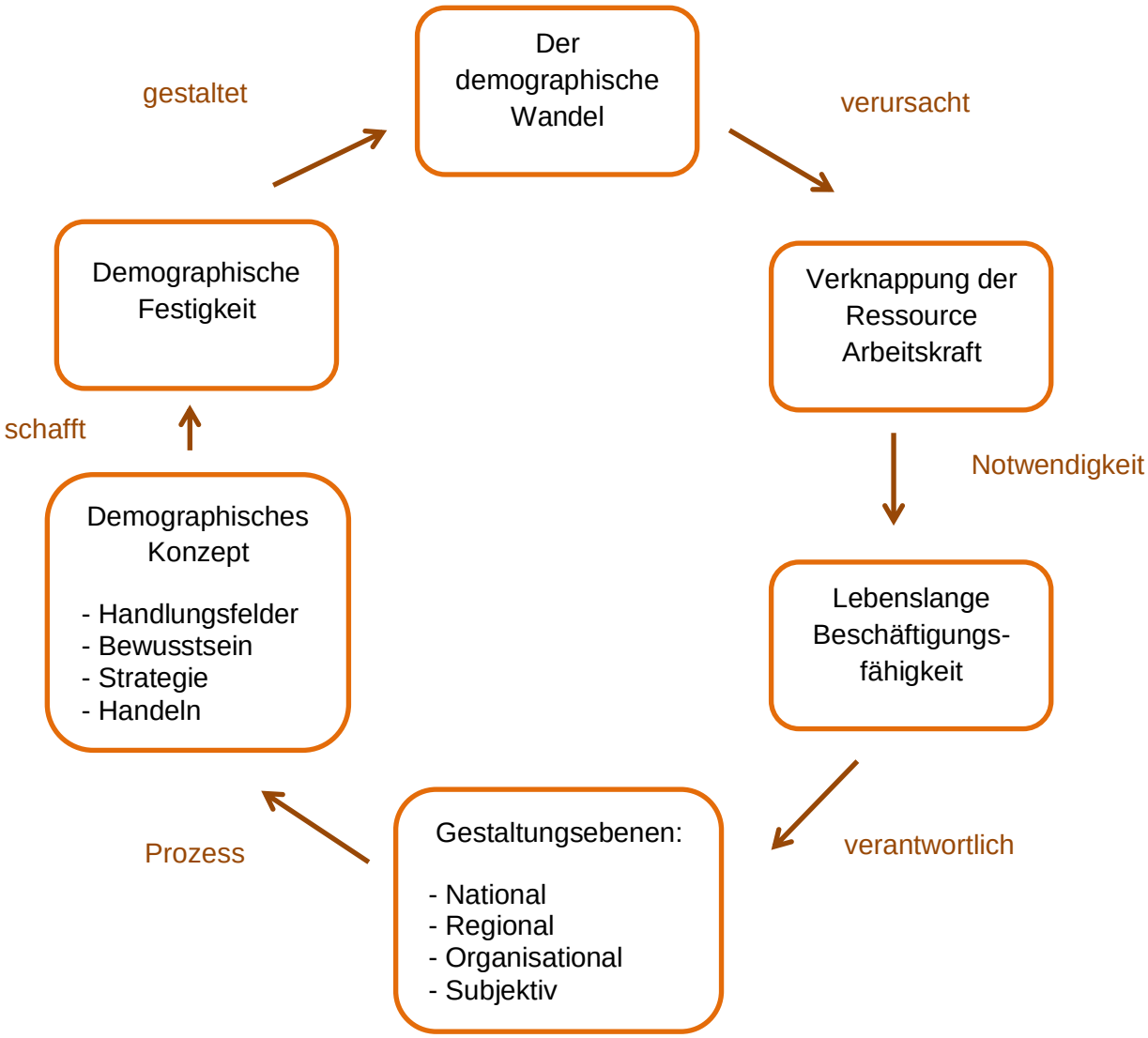


Abbildung 7 Die Gestaltung des demographischen Wandels in Deutschland

In dem nachfolgenden Teil dieser Arbeit sollen für jede der vier vorgenannten Gestaltungsebenen die jeweiligen demographischen Handlungsfelder, die Definition eines demographischen Bewusstseins, eine mögliche demographische Strategie und das demographische Handeln skizziert und als Grundlage einer spezifischen demographischen Festigkeit dargestellt werden.

2.5.1. Die nationale Ebene der demographischen Festigkeit in Deutschland

Das Demographische Netzwerk (ddn) bezeichnet den demographischen Wandel als den Megatrend in Deutschland in den kommenden Jahren.[68] Weiter heißt es: „Unsere Gesellschaft ist von sinkenden Bevölkerungszahlen […] geprägt.“ [69] Dieser Prozess wird mit hoher Dynamik verlaufen, so meint Schneider in einem Working Paper zur Bevölkerungsentwicklung: „Die Bevölkerung in Deutschland wird aller Voraussicht nach rasch schrumpfen.“[70] (Schneider, 2012: 7)

Mit diesen Anmerkungen wird die Richtung angezeigt, in die sich der demographische Wandel in Deutschland entwickelt, demzufolge in die der Verknappung von Ressourcen. Sehr treffend bringt es die Bundeszentrale für Politische Bildung in ihrer Broschüre „Die demographische Lage der Nation“ auf den Punkt: „Auf der Suche nach dem Wohlergehen im Schrumpfland.“[71] (bpb, 2011: 4) Es ist anzunehmen, dass auch in diesem Zusammenhang, wie stets, wenn Ressourcen sich verknappen, Spannungen und Verteilungskämpfe Raum erhalten. So ist es zweckmäßig und zur Wahrung des Gemeinwohls unerlässlich, die grundlegende Federführung in der Gestaltung des demographischen Prozesses in Deutschland in die Verantwortung der Bundesregierung zu legen. Zumal, es sei nochmals betont, kein Lebensbereich ausgenommen bleiben wird. Jens Spahn, Bundestagsabgeordneter in Berlin, meint denn auch: „Die schwierigsten Entscheidungen zur Gestaltung dieses Wandels aber hat die Politik zu treffen. Denn sie muss dafür Sorge tragen, dass es

[68] Vgl. Das demographische Netzwerk (ddn) (Hrsg) „Demographische Fakten“ Dortmund 2012, S. 2
[69] Das demographische Netzwerk (ddn) (Hrsg) „Demographische Fakten“ Dortmund 2012, S. 2
[70] Schneider, F., Working Paper „Bevölkerungsentwicklung“ Berliner Demografie Forum Berlin 2012, S. 7
[71] Bundeszentrale für politische Bildung (bpb) „Die demographische Lage der Nation“ Bonn 2011, S. 4

bei der Verteilung der unvermeidbaren Lasten gerecht zugeht und Gerechtigkeit ist ein weites Feld.“[72] (Spahn, 2012)

Ebenfalls treffend formuliert es Mayer in seinem Working Paper „Demografiepolitik“: „Eine Demografiepolitik erfasst die gesamte Bevölkerung und ist deshalb auf der Bundesebene erforderlich zu entfalten.“[73] (Mayer, 2012: 6)

Der Sicht von Herwig Birg folgend wird deutlich, aus welchen Gründen die Federführung dieses so komplexen Prozesses in den Händen der höchsten politischen Ebene, im Kabinett der Bundesregierung, angesiedelt sein muss, so schreibt er in einem Kommentar in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung: „In Deutschland sind fünf demografische „Plagen“ in Form von wachsenden Verteilungskonflikten zu unterscheiden:

Erstens zwischen alten und jungen Generationen […] zweitens zwischen Menschen mit beziehungsweise ohne Nachkommen […]. Drittens zwischen Entleerungsgebieten und Metropolregionen […]. Viertens zwischen Menschen mit und ohne Migrationshintergrund […]. Fünftens zwischen den Ländern im Norden und im Süden Europas […].“[74] (Birg, 2012)

Die Menschen im Land müssen möglichst ein Leben lang gesund, motiviert und lernbereit, arbeitsfähig und arbeitswillig ihre eigene Biographie gestalten können. – Im Gegenzug bedarf es aber auch stets ausreichender Arbeitsmöglichkeiten für Menschen, egal welchen Alters, Geschlechts oder Herkunft. Dies ist der Kern nationaler Demographiefestigkeit. Hierfür die nationalen Voraussetzungen zu schaffen liegt in der Verantwortung einer Bundesregierung.

Welches nun die relevanten bundespolitischen Handlungsfelder sind, welches demographische Bewusstsein sich auf dieser Ebene derzeit manifestiert, und last but not least, welche strategischen Ansätze heute national artikuliert sind, sollen die nachfolgenden Passagen dieser Arbeit behandeln.

[72] Spahn, J. „Die Kinder der Anderen“ Frankfurter Allgemeine Zeitung, Feuilleton, Frankfurt 14.03.2012
[73] Mayer, Tilman, Working Paper „Demografiepolitik“ Berliner Demografie Forum Berlin 2012, S. 6
[74] Birg, H., „Die fünf demografischen Plagen“ Frankfurter Allgemeine Zeitung Feuilleton, Frankfurt 04.10.2012

2.5.1.1. Demographische Handlungsfelder auf der nationalen Ebene

Es ist bereits mehrfach von der umfassenden Bedeutung des Themas auf alle Teile der deutschen Gesellschaft in dieser Arbeit geschrieben worden. Komplexität und Ganzheitlichkeit sind ebenfalls Vokabeln, die häufig in Veröffentlichungen und Arbeiten zu lesen sind. In diesem Teil der Arbeit sollen nun die maßgeblichen Handlungsfelder, aus nationaler Sicht, also für Gesamtdeutschland erfasst und dargestellt werden. In dieser Sicht wird die Tragweite des Phänomens des demographischen Wandels deutlich herausgehoben werden. Zur Steigerung der Übersichtlichkeit wird in der Darstellung die Struktur des Kapitels 2.3 übernommen: „Weniger/Bunter/Älter“ – sowie jeweils der Fokus auf wirtschaftliche und soziale Zusammenhänge und Abhängigkeiten gerichtet. Thematisch angefüllt wird dieses Kapitel durch den Demographiebericht der Bundesregierung aus dem Jahr 2011. Dieser „Bericht der Bundesregierung zur demographischen Lage und künftigen Entwicklung des Landes“[75] (BMI, 2011) ist in der Verantwortung des Bundesinnenministeriums (BMI) entstanden und belegt mit dieser im BMI angelegten Querschnittsverantwortlichkeit den ganzheitlichen Gestaltungswillen der Bundesregierung in diesem Thema:

[75] Vgl. Bundesministerium des Inneren (BMI) (Hrsg.) „Demographiebericht“ Berlin, 2011

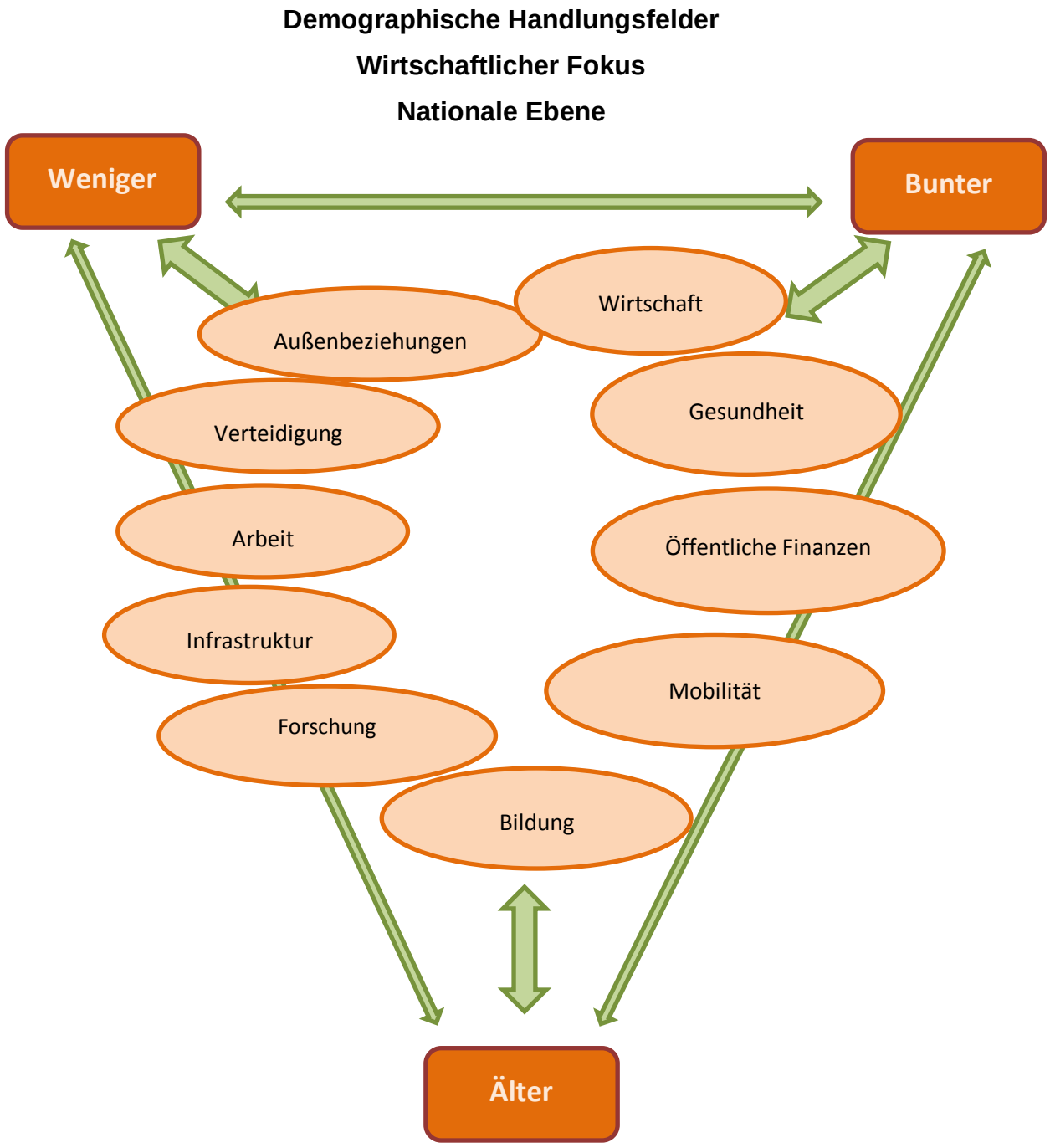


Abbildung 8 Demographische Handlungsfelder, Wirtschaftlicher Fokus - Nationale Ebene

Demographische Handlungsfelder

Sozialer Fokus

Nationale Ebene

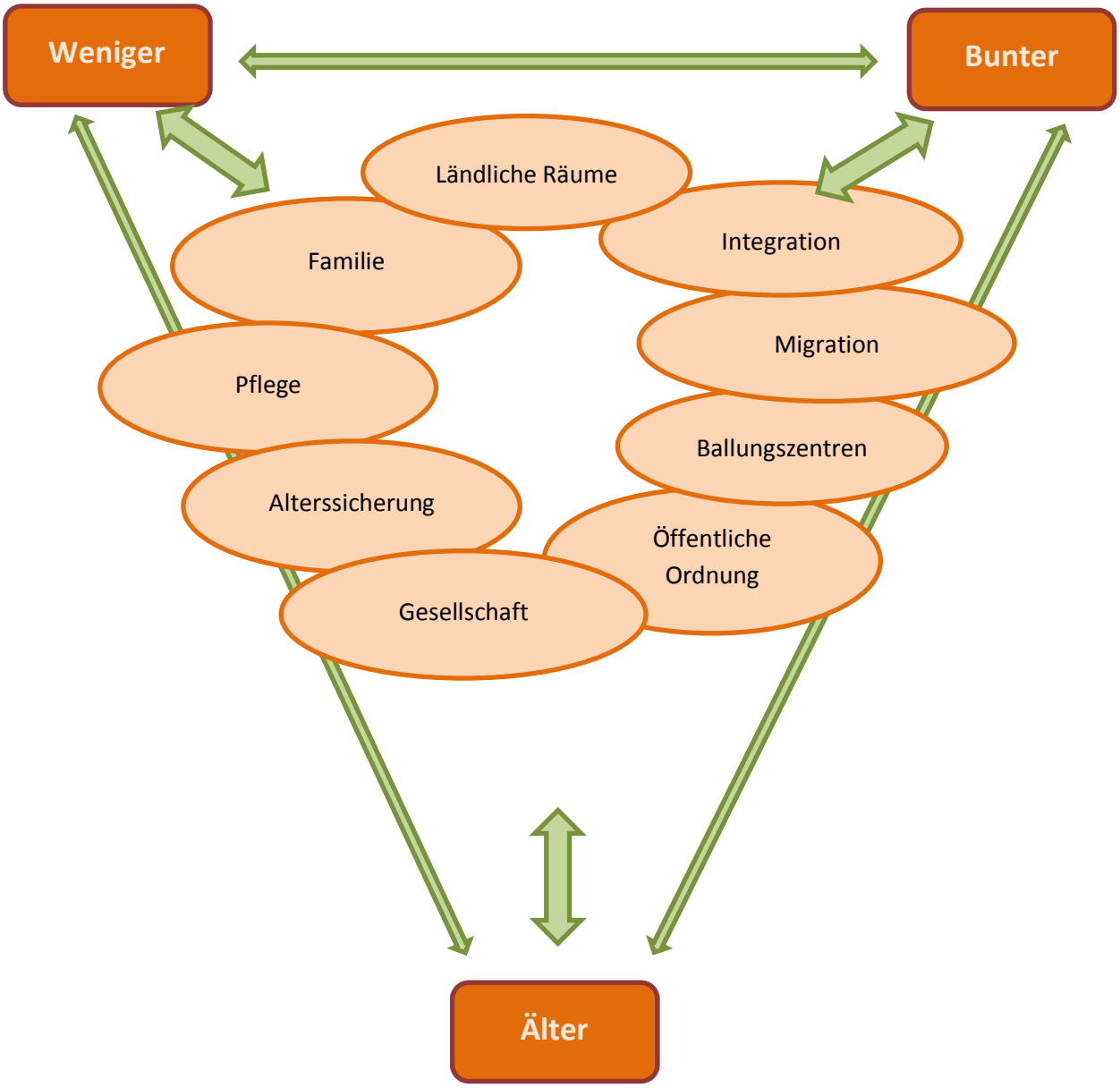


Abbildung 9 Demographische Handlungsfelder, Sozialer Fokus - Nationale Ebene

Aus diesen Darstellungen wird deutlich, dass alle relevanten Faktoren, die den demographischen Wandel betreffen, in vielfacher Hinsicht, mit- und untereinander in teils substanziellen Wechselwirkungen und Abhängigkeiten verbunden sind. Noch einmal mehr tritt die Komplexität des Themas hervor. Exemplarisch sollen an dieser Stelle am Handlungsfeld „Arbeit“ diese Interdependenzen herausgestellt werden. Wie bereits mehrfach erwähnt wird die Volkswirtschaft Deutschlands im demographischen Wandel im Wesentlichen von der Verknappung der Ressource Arbeitskraft geprägt sein. Diese Entwicklung führt (bereits heute deutlich spürbar) zu einer Mobilisierung von bisher weniger genutzten Potentialen. Zu nennen sind ältere Beschäftigte, Frauen und Menschen mit Migrationshintergrund. Zusätzlich gewinnen Lebensarbeitszeit, Gesundheit und Bildung eine weitere, zunehmende Bedeutung. Diese Mobilisierungsmaßnahmen werden wiederum Auswirkungen auf die familiären Gefüge haben, somit das Gesicht dieser Gesellschaft verändern. Gleichzeitig verändern sich Bedürfnisse nach Lebensgestaltung und Konsum, wodurch wieder Finanzkreisläufe und soziale Sicherungssysteme tangiert werden. Binnenmigrationsströme werden Zuwanderungsprobleme und Abwanderungsrisiken verstärken, überlagern und beeinflussen. Last but not least, wird die Veränderung der ökonomischen Verhältnisse in Deutschland auch dessen Wahrnehmung und Einflussgröße in der Welt berühren. Dies ist für eine Exportnation wie Deutschland von besonderer und vitaler Bedeutung. Alle weiteren Handlungsfelder entfalten bei näherer Betrachtung die gleiche Dynamik. „Es geht vor allem um die Formulierung theoretischer plausibler Zusammenhänge aus der Sicht unterschiedlicher Disziplinen, insbesondere der Ökonomie und der Soziologie.“[76] (Kaufmann, 2005: 10)

Nachfolgend sollen die im Zusammenhang mit den vorgenannten gesamtgesellschaftlichen Handlungsfeldern stehenden Politikbereiche aufgeführt werden:

- Familien-/Jugendpolitik
- Arbeitsmarktpolitik
- Wirtschaftspolitik
- Finanzpolitik
- Bildungspolitik
- Innen-/Integrationspolitik
- Umweltpolitik
- Gesundheitspolitik
- Verkehrs-/Bau-/Infrastrukturpolitik
- Sozialpolitik
- Sicherheits-/Außenpolitik
- Bundesratspolitik

[76] Kaufmann, F., Schrumpfende Gesellschaft, Bundeszentrale für Politische Bildung (bpb) Schriftenreihe Band 508, Bonn, 2005, S. 10

Nahezu alle maßgeblichen nationalen Politikfelder (auf bundespolitischer Ebene) und Regierungsressorts sind betroffen und stehen in der Gestaltungsverantwortung. Die näher zu beleuchtende Frage wird es sein, ob die derzeitige nationale Demographiepolitik gestaltend oder reaktiv interpretiert wird. Dazu mehr in dieser Arbeit unter dem Kapitel 2.5.3 Demographiestrategie.

Es bleibt anzumerken, dass die Vielschichtigkeit dieses Themenfeldes und seine Bedeutung es rechtfertigen, dass die Bundeskanzlerin als Richtlinienverantwortliche in der Regierungsverantwortung sich mit ihrer Kompetenz dieser Herausforderung gestellt zu haben scheint.

2.5.1.2. Demographisches Bewusstsein der nationalen Ebene

Die Vielzahl der Veröffentlichungen, Initiativen, Tagungen und Kongresse zum Thema „Der demographische Wandel in Deutschland“ machen deutlich, dass dieses vielschichtige Themenfeld in weiten Teilen der gesellschaftlichen Bereiche angekommen zu sein scheint. Es gibt ein hohes Maß an Informationsbedarf bei vielen an der gesellschaftlichen Entwicklung beteiligten Verbänden. Politische Entscheidungsträger auf Bundesebene, Wirtschaftsführer, vornehmlich der größeren Unternehmen ab ca. 5.000 Mitarbeiter/-innen (MA) und Vertreter der Unternehmens-, Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbände, scheinen sich intensiv mit den Sachverhalten auseinanderzusetzen. Differenzierter fällt die Beschäftigung mit diesem Themenkomplex im Bereich der Kommunalpolitiker, bei Vertretern der Klein- und Mittelständigen Unternehmen (KMU) bis ca. 5.000 MA (Mitarbeiter/-innen) und bei der Vielzahl der Menschen im Land aus. Hierzu mehr in den folgenden Kapiteln.

Als symbolisch und repräsentativ für das gesamtgesellschaftliche Demographiebewusstsein darf das medienwirksame Besetzen dieses Feldes durch die Bundesregierung gelten. Insbesondere das Aufnehmen des Themas durch die Kanzlerin:

„In den nächsten Jahren kommt eine riesige Aufgabe auf uns zu, eine Herkulesaufgabe. Wir müssen eigentlich Unvereinbares zusammenbringen: den Haushalt konsolidieren, aber zugleich Wachstum schaffen, und das Ganze in dem Umfeld einer Gesellschaft, deren Altersaufbau sich dramatisch verändert. Wir

brauchen neues Denken, um diese großen Herausforderungen bewältigen zu können.“[77] (Merkel, 2010)

Es wird deutlich, dass hier die gesamte Tragweite des demographischen Wandels antizipiert zu sein scheint. Demnach folgen die Veröffentlichungen des „Demographiebericht s“[78] (BMI, 2011) der Bundesregierung im Oktober 2011 und der „Demographiestrategie“[79] (BMI, 2012) der Bundesregierung im April 2012 einer zentralen Regie.

Befasst sich der Demographiebericht mit der Aufbereitung der Zahlen, Daten und Fakten, so gibt die Demographiestrategie einen Hinweis, in welchem gesellschaftlichen Bereich und mit welchen Mitteln die Bundesregierung Lösungsansätze für diese kollektive Herausforderung sieht. Zur Absicherung ihrer Vorgehensweise hat die Bundesregierung Experten in diversen Arbeitsgruppen die von ihr verabschiedete Demographiestrategie mit konkreten Handlungsempfehlungen unterlegen lassen und die Ergebnisse im Mai 2013 auf einem Demographiegipfel in Berlin vorgestellt.

Sinnbildlich für ihr gesamtgesellschaftliches Demographiebewusstsein hat die Kanzlerin mit sogenannten Demographie-Stippvisiten in 2013 die gesamte Republik bereist. Ziel dieser Reisen, in denen sie demographische Vorzeigeprojekte besuchte, war die Verstärkung eben jenes demographischen Bewusstseins, insbesondere bei den Kommunen und deren Repräsentanten.

2.5.1.3. Demographiestrategie auf der nationalen Ebene

Die Veränderungen in unserer Gesellschaft werden diese in ihrer Gesamtheit betreffen. Die Handlungsfelder sind bekannt und nicht zuletzt in ihrem Demographiebericht hat die Bundesregierung eine Analyse vorgelegt, die die Problemfelder klar beschreibt. Konsequenz ist nun, diesen beschriebenen Erkenntnisgewinn in eine geeignete Demographiestrategie, die ebenfalls die deutsche Gesellschaft in ihrer Gesamtheit im Blick hat, zu gießen. Die Bundesregierung hat dies mit der Vorlage

[77] Merkel, A., Etatrede vor dem deutschen Bundestag 17.03.2010 Berlin
[78] Vgl. BMI (Hrsg.) „Demografiebericht“ Berlin 2011
[79] Vgl. BMI (Hrsg.) „Demografie Strategie“ Berlin 2012

ihrer „Demografiestrategie“ versucht. Die dort formulierten Schwerpunkte decken ein weites Feld der gesamtgesellschaftlichen Herausforderung ab:

- Familie als Gemeinschaft stärken
- Motiviert, qualifiziert und gesund arbeiten
- Selbstbestimmtes Leben im Alter
- Allianz für Menschen mit Demenz
- Entwicklung eines Nationalen Koordinierungsrahmens zur Sicherung der Daseinsversorge und Stärkung der regionalen Wirtschaft
- Mobilisierung aller Potenziale zur Sicherung der Fachkräftebasis
- Ausländische Arbeitskräftepotenzial erschließen und Willkommenskultur schaffen
- Bildungsbiografien fördern
- Der öffentliche Dienst als attraktiver und moderner Arbeitgeber

Dabei stützt sich die Bundesregierung auf Programme, Initiativen und Forschungsvorhaben, die bereits seit teilweise längerer Zeit existieren, wie beispielsweise „Mehr Männer in Kitas“, „Das Alter hat Zukunft“, „Nationaler Aktionsplan Integration“ und das Programm „Regionale Daseinsvorsorge“.[80] (Klingholz, 2012: 25)

Einige Bereiche werden gar nicht thematisiert, wie beispielsweise die Finanzierungssicherheit für die Altersbezüge für Beamte und Soldaten gewährleistet werden sollen. Diese Verpflichtungen des Bundes werden sich bis in das Jahr 2050 auf rund 1,3 Billionen Euro aufsummiert haben. Für diesen Finanzbedarf gibt es keine Rücklagen, er wird aus dem laufenden Haushalt umlagefinanziert geleistet. Wie dieses bei schrumpfender Gesellschaft und zurückgehenden Einnahmen bewerkstelligt werden soll, bleibt derzeit noch unbeantwortet.

Auch auf der nationalen Ebene wird die demographische Entwicklung zu einer von der gesamten Gemeinschaft zu verarbeitenden Verknappung von Ressourcen führen. Aus diesem Prozess wird es kollektiv zu gestaltende Veränderungsprozesse geben. Wie diese Veränderungsprozesse organisiert, die drohenden Verteilungskämpfe gestaltet und die Ungleichheit zwischen einzelnen Regionen annehmbar gemacht werden könnten, ist sicherlich die größte Herausforderung an eine

[80] Vgl. Klingholz, R., „Jedes Alter zählt“ Frankfurter Allgemeine Zeitung Feuilleton Frankfurt 25.04.2012, S. 25

gesamtgesellschaftliche Demographiestrategie. Der entscheidende Schlüssel liegt im Schaffen eines Ordnungsrahmens, der die unterschiedlichen Ebenen (Gesellschaft/ Kommunen und Regionen/Organisationen und Unternehmen/Individuen) miteinander „demographisch“ verknüpft. Die Schaffung einer geeigneten demographischen Kommunikationsplattform muss integraler Bestandteil einer erfolgreichen gesamtgesellschaftlichen Demographiestrategie sein bzw. werden. Ein Veränderungsprozess tangiert immer die Organisationskultur jener, die von dieser Veränderung betroffen sind. Da der demographische Wandel in diesem Land jeden Menschen berühren wird (in unterschiedlicher und subjektiver Ausprägung), ist auch das kulturelle Fundament Deutschlands betroffen. Ein Veränderungsprozess wird nur dann erfolgreich zu gestalten sein, wenn das kulturelle Fundament tragfähig (vor dem Auswirken der Veränderungen) „gegossen“ worden ist. Auch dieses Thema muss offensiv in einer Demographiestrategie aufgegriffen werden.

2.5.1.4. Demographiepolitisches Handeln auf nationaler Ebene

Durch die Erarbeitung und die Vorstellung ihres Demographieberichtes bzw. ihrer Demographiestrategie hat die Bundesregierung dokumentiert, dass sie dieses neu entstandene Politikfeld besetzen möchte.[81] (Mayer, 2012: 2)

In diesem Bericht äußert sie sich folgendermaßen:

„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 Handlungsfelder erforderlich ist.“[82] (BMI, 2011: 245)

[81] Vgl. Mayer, T., Demografiepolitik, Berliner Demografie Forum Working Paper Ausgabe 2 1/2012, S. 2

[82] Bundesministerium des Inneren (2011): Demografiebericht. Bericht der Bundesregierung zur demografischen Lage und zukünftigen Entwicklung des Landes, S. 245

Maßnahmenübergreifend, Ressortübergreifend und Ebenenübergreifend, diese Vokabeln beschreiben die Vielschichtigkeit dieser Thematik, die eine nationale Koordination der Demographiepolitik zwingend erscheinen lassen.

Die Herangehensweise, wie eine nationale Demographiepolitik zu betreiben ist, kann sich differenziert darstellen. Mayer merkt hierzu an: Es gibt …

„Eine gestalterische und eine anpassende Strategie. Die Strategien unterscheiden sich dabei grob nach

- dem zeitlichen Horizont ihrer Ziele und Maßnahmen,
- den ihnen zugrunde liegenden „Vorstellungen“ von der politischen Wirkungskraft und Reichweite sowie
- den institutionellen und organisatorischen Konsequenzen.

Eine gestalterische Demografiepolitik versucht auf den demografischen Prozess proaktiv einzuwirken, ungeachtet der Frage, in wieweit Politik dazu in der Lage ist. Das legt den Akzent der Einflussnahme auf den demografischen Wandel, auf dessen Gestaltung und nimmt die demografischen Entwicklungen als Ganzes in den Blick. Eine gestalterische Demografiepolitik ist im Zweifel optimistisch, was die mittel- oder langfristigen Effekte eines derartigen Politikansatzes angeht und nimmt die Entwicklungen nicht als Schicksal hin. Die gestaltende Demografiepolitik impliziert eine Generationenpolitik, die sich in diesen langen Zeiträumen abspielen muss. Diese Vorgabe setzt eine strategische Herangehensweise – eine Demografie-strategie (s. u.) – voraus, d. h. es gilt, Ziele zu setzen, die in diesem Wandlungs-prozess erreicht werden sollen. Die Ziele können auch in einer Korrektur von bisherigen Entwicklungen liegen. So wären Ziele etwa, das Geburtendefizit deutlich zu reduzieren, eine stabile Zahl von Zuwanderern zu erreichen, angepasst an den Alterungsprozess die Lebensarbeitszeit auszuweiten sowie gleichzeitig im sinkenden Anteil jüngerer Menschen eine höhere Bildungsbeteiligung zu erreichen.

Eine Demografiepolitik, die weniger korrektiv-gestalterisch angelegt ist, beschränkt sich andererseits weitgehend darauf, anpassungsbezogene Prozesse zu initiieren, also in schrumpfenden Räumen den sogenannten Rückbau zu bewerkstelligen, die Verwaltung vor Ort mobil zu machen, Infrastruktureinrichtungen und Versorgungs-systeme zu konzentrieren, Daseinsvorsorge auch weiterhin zu ermöglichen u. a. m. Eine solche Herangehensweise geht auf die aktuellen Herausforderungen ein,

analysiert treffend den Verlauf des demografischen Wandels und widmet sich der konkreten Machbarkeit in kurz- bis mittelfristiger Perspektive. Das strategische Vorgehen bedeutet in diesem Fall stärker das Koordinieren von Maßnahmen.“[83] (Mayer, 2012: 3)

Die Bundesregierung befindet sich in der Situation entscheiden zu müssen, in welchem Maße sie ihre eigene Demographiestrategie begleitend oder gestaltend auf den Weg bringen möchte. Es ist auffällig, dass die Bundesregierung in den konkreten Maßnahmen ihrer Strategie sehr häufig auf bereits existierende Initiativen aufsetzt. Daraus den Schluss zu ziehen, sie wolle aber eine eher „begleitende Demographiepolitik“ betreiben, ist zum jetzigen Zeitpunkt noch verfrüht.

Eine auf Langfristigkeit und Gestaltungsanspruch angelegte Politik ist notwendig. Mayer ergänzt, mit dem Blick auf den Demographiebericht:

„Auffallend ist aber auch eine Mobilisierungsstrategie, d. h. ein mehrfacher Appell an die Gesellschaft, dass aus ihr heraus Initiativen erfolgen müssen, um den Wandel bewältigen zu können. Der Rückzug des Staates als Leistungsverwaltung ist an vielen Stellen realistischerweise angekündigt.“[84] (Mayer, 2012: 4)

Des Weiteren beschreibt Mayer die aus seiner Sicht relevante Agenda für demographiepolitisches Handeln auf der nationalen Ebene:

„Verlängerung der Lebensarbeitszeit, gesundheitsgestützte Erhöhung der Leistungsfähigkeit Älterer im Erwerbsleben, Weiter- oder Wiederbeschäftigung von Eltern in/nach Erziehungsphasen, mehr Angebote von höherer Teilzeitbeteiligung im Erwerbsleben durch Erziehende, Anwerbung hochqualifizierter Migranten (Fachkräftesicherung), höhere Anerkennung von Erziehungsleistungen in der Alterssicherung, alterssicherungsbezogener Ausbau von Rückstellungen (Pensionen).“[85] (Mayer, 2012: 6)

Demographiepolitisches Handeln muss aufgrund ihres bereits erwähnten vielschichtigen und übergreifenden Charakters zum Ziel haben, aus einem Guss, aus einer Hand und langfristig angelegt zu sein. Dabei stehen im Vordergrund des praktischen Handelns:

[83] Mayer, T., Demografiepolitik, Berliner Demografie Forum Working Paper Ausgabe 2 1/2012, S. 3
[84] Mayer, T., Demografiepolitik, Berliner Demografie Forum Working Paper Ausgabe 2 1/2012, S. 4
[85] Mayer, T., Demografiepolitik, Berliner Demografie Forum Working Paper Ausgabe 2 1/2012, S. 6

- Realisierbarkeit
- Kompetenz
- Verantwortlichkeit
- Erfahrung
- Messbarkeit des Erfolges

Der entscheidende Aspekt ist allerdings, dass sämtliche Konzepte nur greifen werden, wenn durch sie der gesellschaftliche Zusammenhalt nicht gefährdet wird und sämtliche Maßnahmen in ein aktiv zu entwickelndes geeignetes gesellschaftliches Klima eingebettet sind.[86] (Mayer, 2012: 8)

Genau dieser Aspekt, das Schaffen eines Veränderungsklimas, hat seine Bedeutung auch in den weiteren betroffenen Ebenen, die im demographischen Handlungsverlauf eine aktive Rolle spielen müssen. Gemeint sind die Kommunen und Regionen, die Organisationen und Unternehmen sowie letztlich jede Bürgerin und jeder Bürger. Und auch diese Ebenen werden für sich entscheiden müssen, ob sie die demographischen Herausforderungen aktiv oder abwartend in die eigenen Hände nehmen wollen.

2.5.2. Die regionale Ebene der demographischen Festigkeit in Deutschland

„Verblühende Landschaften. Vor zwanzig Jahren hatte Mecklenburg-Vorpommern noch die jüngste Bevölkerung in Deutschland, heute ist es die älteste. Was anderen Bundesländern blüht, ist hier schon Gegenwart. Der Nordosten kommt nicht umhin, sich auf den Schwund der Bevölkerung einzustellen.“[87] (Pergande, 2011: 4)

Nur wenige Kilometer westlich:

„Der Stadtstaat Hamburg ist einer der großen urbanen Räume in Deutschland, der vom demographischen Wandel profitieren wird […] Der Trend zur Zuwanderung

[86] Vgl. Mayer, T., Demografiepolitik, Berliner Demografie Forum Working Paper Ausgabe 2 1/2012, S. 8

[87] Pergande, F., Verblühende Landschaften. Frankfurter Allgemeine Zeitung Politik Frankfurt 27. April 2011, S. 4

dürfte anhalten, denn Wirtschaftsleistung, Arbeitsplätze, Kaufkraft – alles soll in den kommenden Jahren zulegen.“[88] (BiB in bpb, 2011: 37)

In genau diesem Spannungsfeld verlaufen die teils gegenläufigen demographischen Entwicklungen in den Regionen. Teils nur wenige Kilometer voneinander entfernt liegen Entleerungsgebiete in Nachbarschaft mit dynamisch wachsenden Ballungsräumen. In beiden Räumen sind spezifisch demographische Herausforderungen zu lösen. Hat die eine Region vor dem Hintergrund abnehmender Bevölkerungszahlen die Aufgabe, eine funktionierende Infrastruktur aufrechtzuerhalten, hat die von einer zunehmenden Einwohnerschaft geprägte andere Region erhebliche Anstrengungen zu leisten, auch nur halbwegs bezahlbaren Wohnraum zur Verfügung zu stellen. So vielfältig die demographische Entwicklung in den Regionen auch sein wird, so vielfältig werden die zu lösenden Aufgaben sein.

Nachfolgend eine Übersicht über die unterschiedliche Zukunftsentwicklung der Regionen in Deutschland. Hierfür hat das Berlin-Institut eine Reihe von verschiedenen demographischen, wirtschaftlichen und sozialen Indikatoren herangezogen. Wirtschaftskraft, Arbeitslosigkeit, Bildungsstand und Altersstruktur wurden in einem Index zusammengefasst. Die Bewertung hat sich dabei an das Schulnotensystem angelehnt.

[88] BiB, Die demographische Lage der Nation. Berlin, Institut für Bevölkerung und Entwicklung, bpb (Hrsg.) Bonn 2011, S. 37

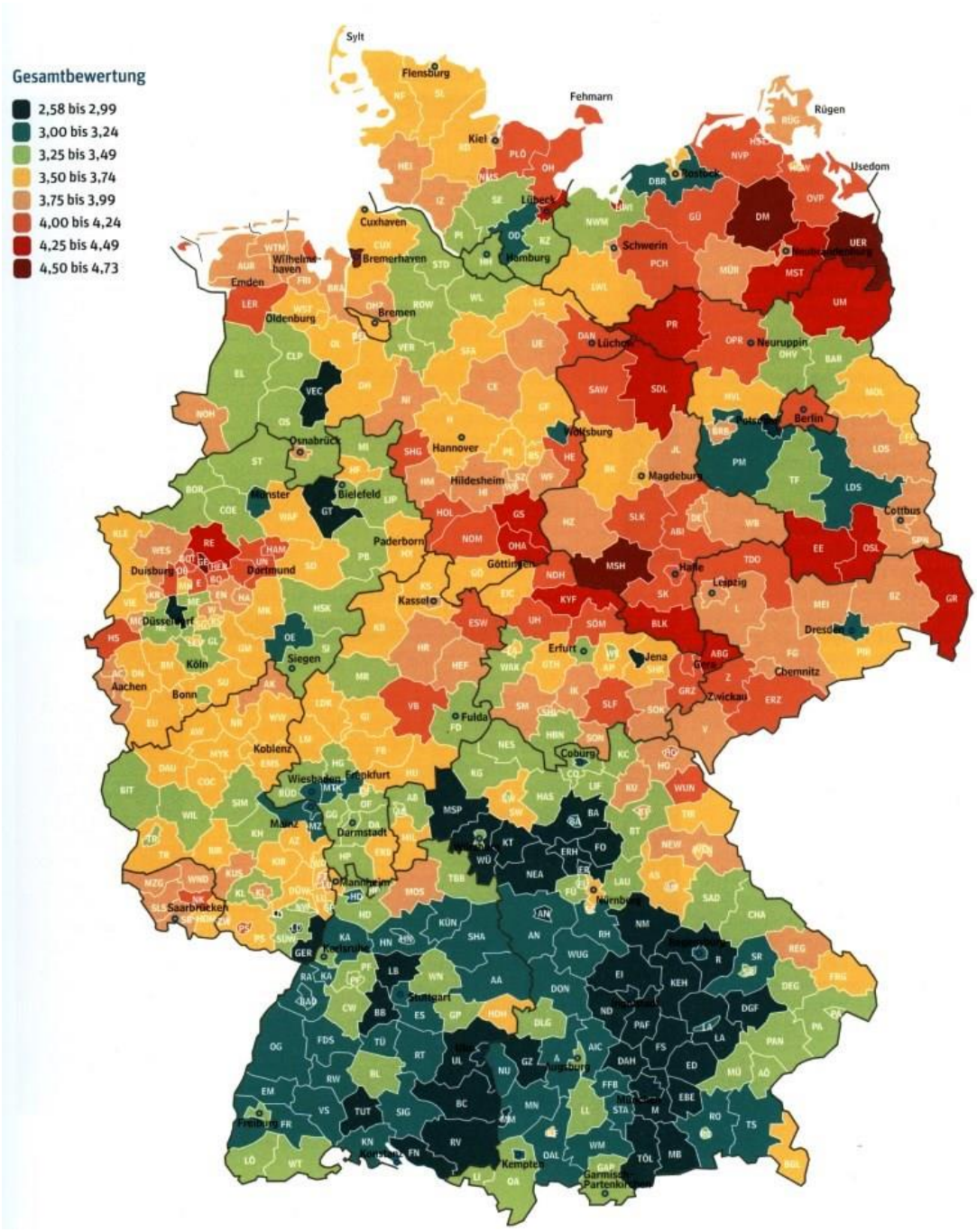


Abbildung 10 BIB: Die demografische Lage der Nation, Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung, bpb (Hrsg.) Bonn 2011, S. 7

Die Tendenz ist beeindruckend. In den kommenden Jahren wird sich bezogen auf die Zukunftsperspektiven die bislang klare Trennung zwischen Ost und West verwischen, im ländlichen Raum häufen sich die Probleme, während urbane Ballungsräume, wie Inseln gleich, vor wirtschaftlicher Potenz strotzen. Aus diesem Grunde wird in dieser Arbeit die Perspektive „Region“ eingenommen und nicht die demographische „Brille“ für ein Bundesland oder eine Kommune alleine aufgesetzt.

Ziel in allen Regionen muss es sein, der Verknappung der Ressource Arbeitskraft entgegenzuwirken und in allen (unterschiedlichen) Facetten die Voraussetzungen für eine lebenslange Beschäftigungsfähigkeit der dort lebenden Menschen zu sorgen und somit eine regionale Demographiefestigkeit zu schaffen. Dies geschieht im Wesentlichen durch das Vorhalten geeigneter Infrastruktur (Bildungsfördernde-, Gesundheitsfördernde-, Mobilitätsichernde Infrastruktur) und dies eingebettet in ein lebenswertes und familiengerechtes regionales Umfeld.

Die notwendige Vorgehensweise ist es, in den Regionen durch eine umfassende Analyse die aktuelle demographische Situation und ihre Perspektiven zu erfassen. Die spezifischen, der Situation der Region angepassten Handlungsfelder zu bestimmen, ein demographisches Bewusstsein möglichst breit zu verankern, eine demographische Strategie für die Region zu erarbeiten und einen Aktionsplan für die Umsetzung zu entwerfen. Voraussetzung für die Schaffung einer Bereitschaft, Verantwortung für die demographische Herausforderung vor Ort zu übernehmen, ist es, in den Regionen breit angelegte und dauerhafte demographische Informationskampagnen zu starten.

2.5.2.1. Demographische Handlungsfelder auf der regionalen Ebene

Wie im vorhergehenden Kapitel dargestellt nimmt diese Arbeit mit ihrer regionalen Sicht sowohl Länder- als auch Kommunalperspektive ein. Durch diese Sicht werden, angelehnt an die Aufgabenverteilung zwischen dem Bund, den Ländern und den Kommunen, die demographischen Handlungsfelder von Land und Kommune überlappend dargestellt. Wieder soll zwischen wirtschaftlichem und sozialem Fokus unterschieden werden und auch die Ausprägungen „Weniger/Bunter/Älter“ sollen, da in den Regionen zum Teil von dramatischer Bedeutung, einfließen.

Ziel dieser Darstellung ist es, die Wechselwirkung der Handlungsfelder und der Ausprägungen untereinander graphisch darzustellen. Auch hier sind die Grenzen der gegenseitigen Einflussnahme nicht einfach zu ziehen und selbstverständlich sind auch die Grenzen zwischen wirtschaftlicher und sozialer Dimension fließend.

Demographische Handlungsfelder

Wirtschaftlicher Fokus

Regionale Ebene

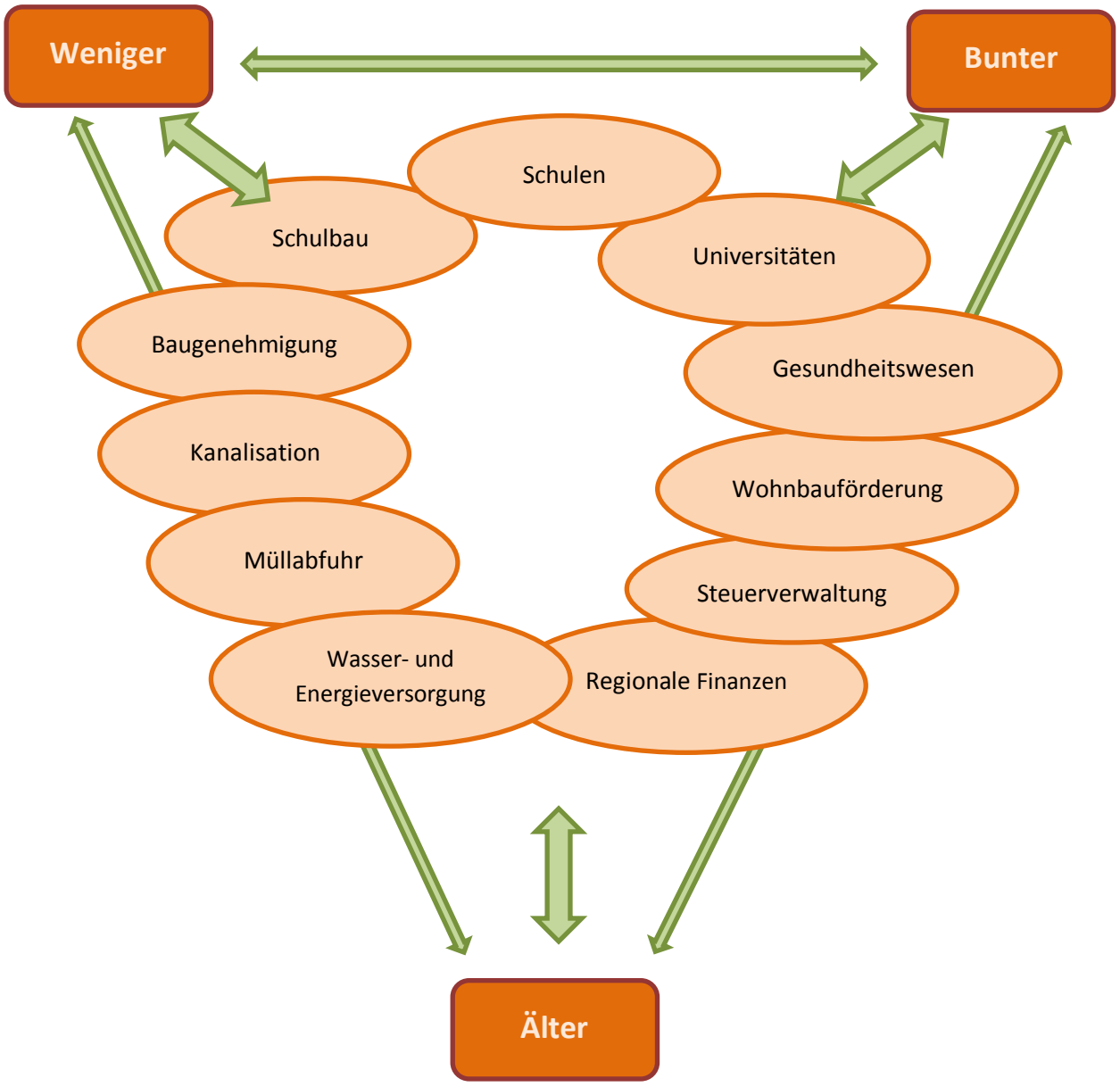


Abbildung 11 Demographische Handlungsfelder, Wirtschaftlicher Fokus – Regionale Ebene

Demographische Handlungsfelder

Sozialer Fokus

Regionale Ebene

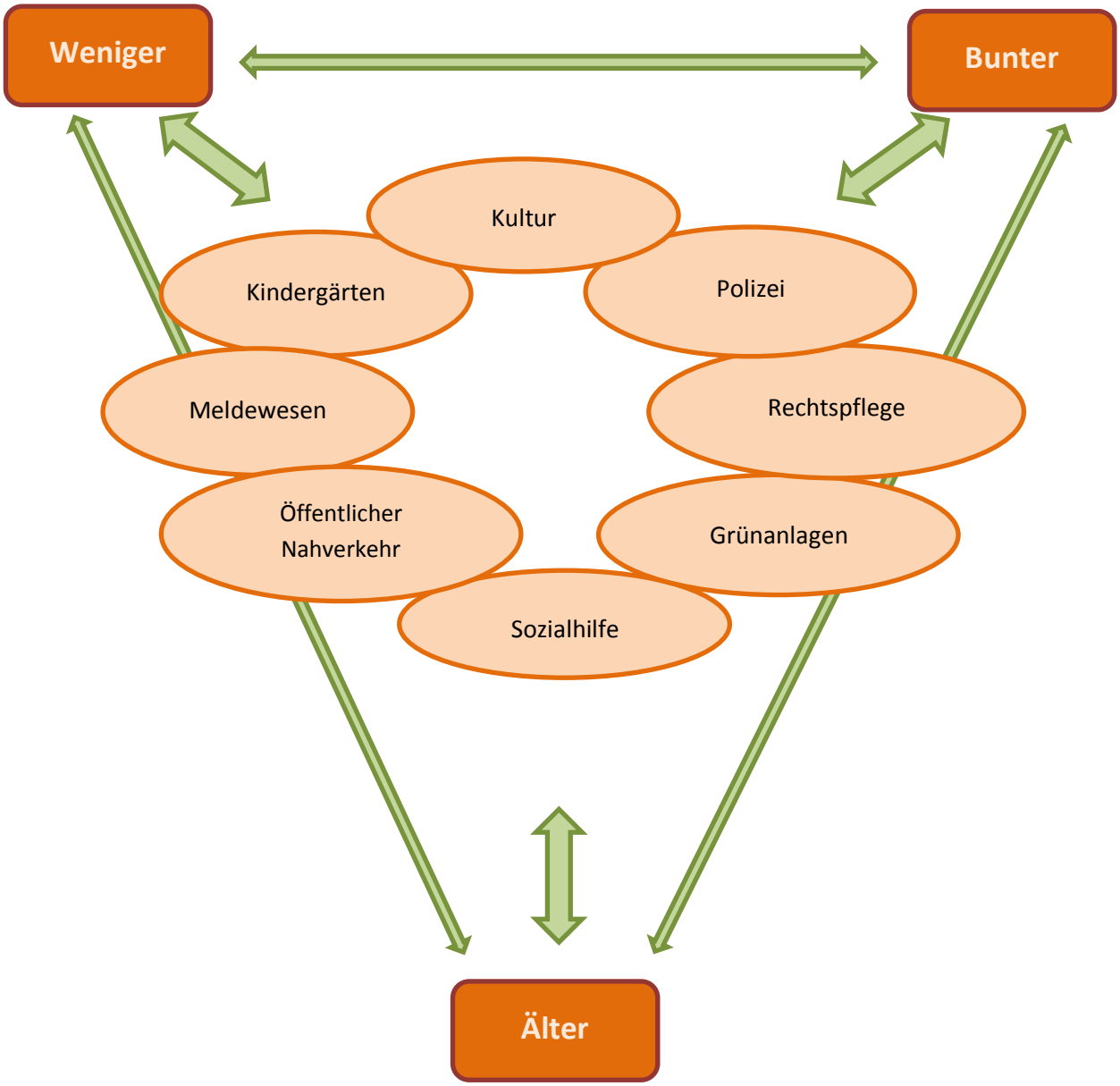


Abbildung 12 Demographische Handlungsfelder, Sozialer Fokus – Regionale Ebene

Auf der regionalen Ebene wird das gesellschaftliche Zusammenleben organisiert und der unmittelbare Zusammenhalt der Menschen gewährleistet. Einige Regionen werden mehr als 25 Prozent der Bevölkerung in den kommenden Jahren verlieren, wie beispielsweise die Region Mansfeld im Südharz mit 26,3 % bis zum Jahr 2030.[89] (Bertelsmann Stiftung, 2011: 116)

Dies wird erhebliche Auswirkungen auf die regionalen Finanzhaushalte haben. Wie unter diesen Vorzeichen eine kommunale Infrastruktur vorgehalten werden kann, ist eine der noch nicht gelösten regionalen Herausforderungen. Lösen sich beispielsweise öffentlicher Nahverkehr, Kindergartenbetreuung und Schulversorgung partiell auf, so wird dies den Fortzug der verbliebenen Menschen möglicherweise noch weiter befördern. In dieser Abwärtsspirale gefangen, verlieren diese Regionen zunehmend an Attraktivität. Anhand der dargestellten regionalen Handlungsfelder dokumentiert sich auch auf dieser Ebene die Komplexität und Vielschichtigkeit der demographischen Herausforderung.

In Deutschland sind in den Regionen (Land und Kommunen) rund 4,8 Mio. Menschen als Mitarbeiter im Öffentlichen Dienst angestellt. Damit ist die öffentliche Hand der größte Arbeitgeber Deutschlands.

Ist es die wesentliche Aufgabe der Regionen, die lebenslange Arbeitsfähigkeit der Menschen in den Regionen zu befördern (unter stetigem Veränderungsdruck und bei zunehmender Verknappung der Ressourcen), dieser Aspekt gilt selbstverständlich auch für die Regionen in ihrer Rolle als Arbeitgeber. Auch dies ist ein bedeutendes demographisches Handlungsfeld für die Regionen.

2.5.2.2. Demographisches Bewusstsein der regionalen Ebene

Abgeleitet aus den dargestellten Handlungsfeldern und getragen von der Erkenntnis, dass es für die Regionen keine Blaupause für demographisches Handeln gibt, der den Verantwortlichen einen Lösungskatalog an die Hand gibt, wird sich (sicher in sehr unterschiedlicher Dynamik) ein regionales demographisches Bewusstsein

[89] Vgl. Bertelsmann Stiftung, Deutschland im demographischen Wandel 2030 Datenreport Gütersloh, 2011, S. 116

etablieren. Dieses Bewusstsein ist die Voraussetzung dafür, das Themenfeld ganzheitlich und strategisch anzugehen.

„Unter den rot-blauen Flickenteppich gekehrt

Thüringen will dem Rest des Landes zeigen, wie man den demographischen Wandel überleben kann. Doch nicht alle Kommunalpolitiker fühlen sich für die Lösung des Problems zuständig.“[90] (Müller, 2012: 5)

Die Herausforderung liegt in der Notwendigkeit vor Ort, die Menschen davon zu überzeugen, das Thema Demographische Veränderung anzunehmen, sich damit auseinanderzusetzen, sich als Betroffener zu begreifen und vernetzt nach individuellen und gemeinschaftlichen Lösungsansätzen zu suchen. Dies stellt eine enorme Anstrengung dar, zumal sehr dicht beieinander liegende Regionen in unmittelbarer Nachbarschaft sehr unterschiedliche Zukunftsperspektiven besitzen. Ohne Verständnis für die teils komplexen Sachverhalte wird es keine Lösungssuche und keine Aktion geben.

„Dass es auch in Thüringen für die Lösung des Problems kein Patentrezept gibt, zeigen die Landkarten, auf denen die Demographen die Bevölkerungsentwicklung nach Kreisen und Städten verzeichnen. Dort ist ein bunter Flickenteppich zu sehen: Neben Kreisen und Kommunen in frischem Grün mit einer konstanten Bevölkerungszahl liegen jene in Gelb für einen leichten Einwohnerverlust und gleich daneben rosa- oder rotgefärbten Arealen, in denen die Zahl der Einwohner schnell und tief sinkt. In Thüringen ist es also wie überall in Deutschland. Ein Ort verliert Einwohner, während ein anderer nebenan durchaus wachsen kann.

Generell scheint zu gelten, dass kleinere oder mittlere Großstädte wie Erfurt oder Jena vom demographischen Wandel profitieren, denn sie bieten eine intakte Infrastruktur. Auch dort, wo Straßen und Schienen das Land erschließen, sieht es relativ gut aus wie etwa in den Städten Erfurt, Weimar und Jena entlang der Autobahn 4. Diese Orte sind zudem Hochschulstädte. Solche Bildungseinrichtungen sind eine weitere Infrastrukturinvestition, die einen Standort vor Überalterung bewahren kann. Einen Verlust erleiden jene Städte, die im Sozialismus gegen die gewachsenen historischen und soziologischen Strukturen an Größe gewonnen

[90] Müller, C. P., Unter den rot-blauen Flickenteppich gekehrt. Frankfurter Allgemeine Zeitung Politik Frankfurt 5. November 2012, S. 5

haben, wie die Bezirkshauptstädte Suhl und Gera oder die Textilarbeiterstadt Leinefelde im Landkreis Eichsfeld, dessen übrige Teile auf der Karte positiv herausstechen. Wo die Warnfarben Rosa und Rot die Fläche prägen, ist Eichsfeld – bis auf die Gegen um Leinefelde – gelb und grün gefärbt.

Zurück in Sonneborn bei Philipps' Vortrag über die Chancen des Wandels gehen die Bürger und Kommunalpolitiker nicht auf die Botschaft der Demographie-Karten ein. ‚Das war mal ein ganz interessanter Vortrag', sagt einer der Zuhörer, ‚aber das war's dann auch."[91] (Müller, 2012: 5)

Von maßgeblicher Bedeutung ist, dieser regionalen demographischen Entwicklung ein persönliches Gesicht zu geben. Wie für jeden Veränderungsprozess muss es einen „Treiber" geben. Dieser muss von den Menschen als derjenige wahrgenommen werden, der an der Spitze der Bewegung steht. Je höher in der Hierarchie, desto höher auch der Grad der Durchdringung. Auch hier zeigt die Region Mecklenburg-Vorpommern, die von den demographischen Verwerfungen besonders betroffen sein wird, ein Bewusstsein:

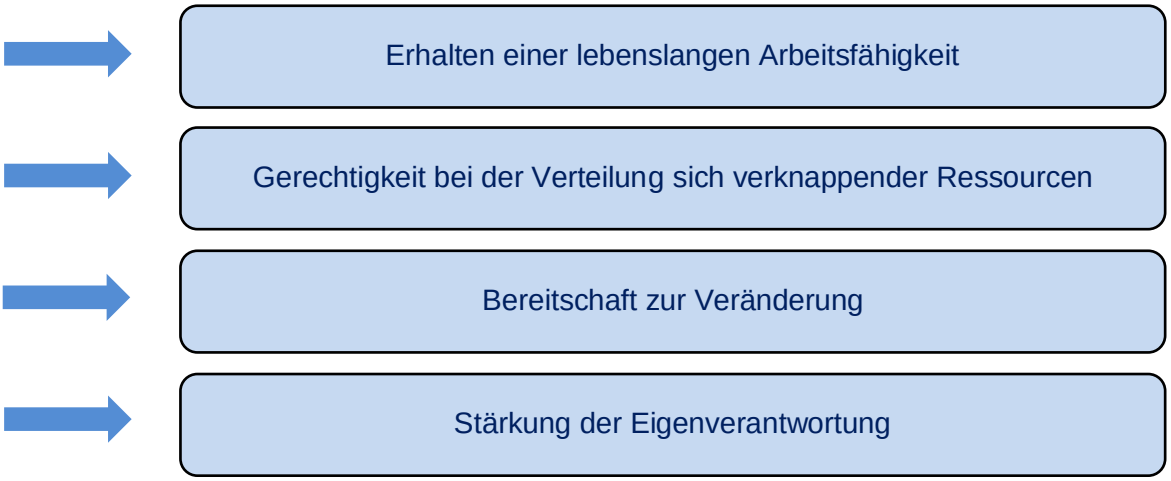
„Das Land hat nicht viel Zeit, sich auf die demographischen Veränderungen einzustellen.' Der Ministerpräsident von Mecklenburg-Vorpommern, Erwin Sellering (SPD), weiß das auch, aber er muss es als Chance ausgeben. ‚Weltoffen, modern, innovativ' – so ist der erste Strategiebericht der Landesregierung über den demographischen Wandel überschrieben, 124 Seiten stark, verfasst von einer Arbeitsgruppe der Landesregierung. Sellering bekennt: Von dem Bericht sei keine Handlungsanweisung zu erwarten, wie dem Bevölkerungsschwund Einhalt zu gebieten sei. Es gebe eben keine einfache Antwort, schon gar keine aus Schwerin allein: ‚Die Bewältigung des demographischen Wandels ist keine rein staatliche Aufgabe. Alle Akteure in der Gesellschaft müssen daran mitwirken."[92] (Pergande, 2011: 4)

[91] Müller, C. P., Unter den rot-blauen Flickenteppich gekehrt. Frankfurter Allgemeine Zeitung Politik Frankfurt 5. November 2012, S. 5

[92] Pergande, F., Verblühende Landschaften. Frankfurter Allgemeine Zeitung Politik Frankfurt 4. April 2011, S. 4

2.5.2.3. Demographiestrategie auf der regionalen Ebene

Die Perspektiven der Regionen sind unterschiedlich und vielfältig. Aus dieser Vielfalt muss jede Region für sich den geeigneten demographischen Lösungsweg finden. So wird es von Region zu Region höchst individuelle demographische Lösungsstrategien geben. Grundsätzliche Zielstellung für sämtliche Lösungswege wird sein:



Nachfolgend eine bundesweite Übersicht der WirtschaftsWoche Global, die in einem Bild sowohl das Angebot an Jobs wie auch das Angebot an Arbeitskraft darstellt. Auch aus dieser Übersicht wird die Vielfalt der Regionen wie auch der starke regionale Handlungsdruck deutlich:

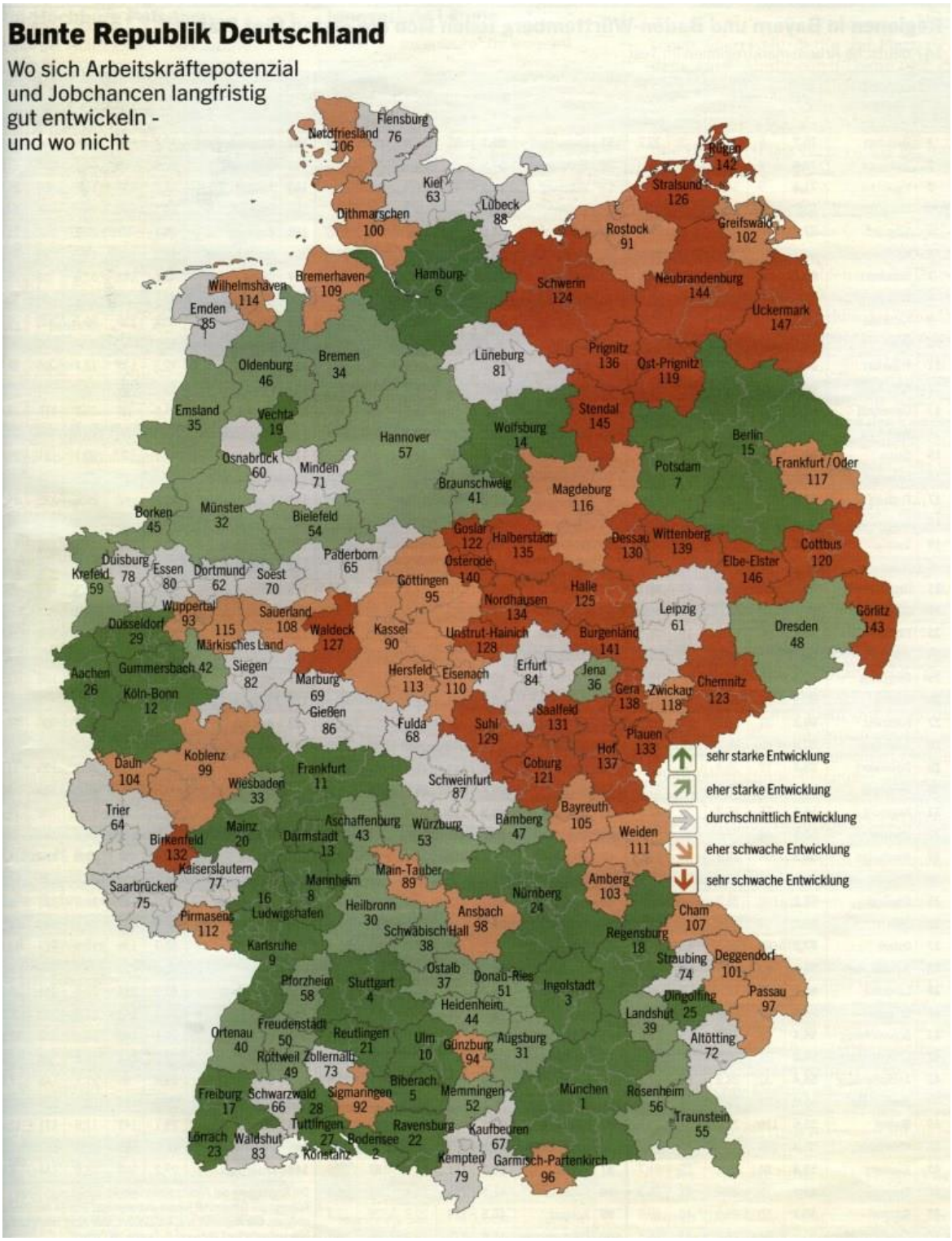
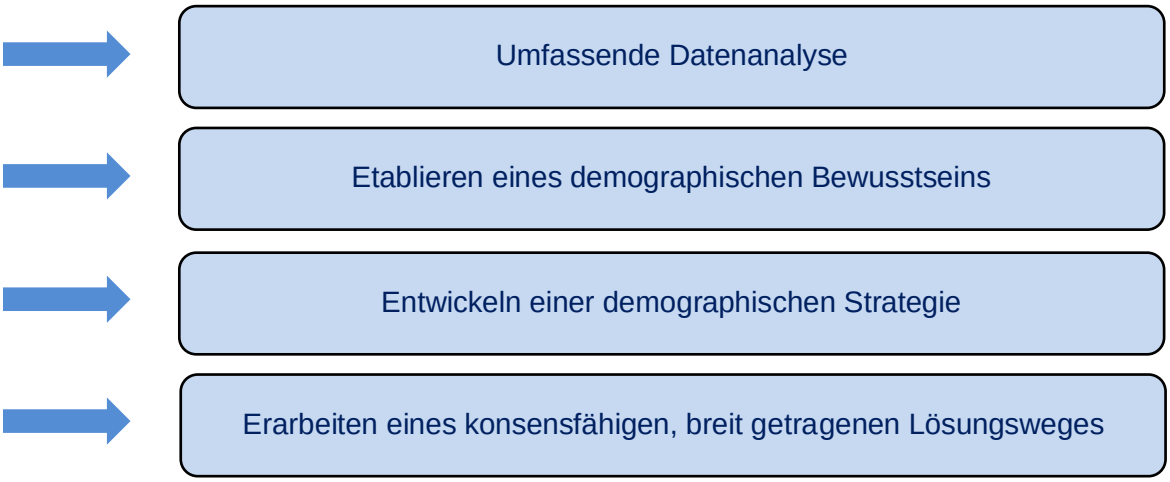


Abbildung 13 Bunte Republik Deutschland. WirtschaftsWoche Global 12.09.2011 Nr. 1, Seite 77

Die Methodik, die der vorangegangenen Darstellung zugrunde liegt, ist unten angeführt.[93]

Des Weiteren ist im methodischen Vorgehen die nachfolgende Darstellung für die meisten Regionen zielführend:



[93] WirtschaftsWoche Global Bunte Republik Deutschland 12.09.2011, S. 79
Methodik
Wie die Wissenschaftler von IW-Consult gerechnet haben.
Der Regionen-Check basiert auf folgenden Daten:

- Entwicklung der Einwohnerzahl bei den über 20- bis unter 60-Jährigen zwischen 2004 und 2009;
- Prognose für diese Altersgruppe bis zum Jahr 2020;
- Anteil der Schulabgänger ohne Abschluss;
- Anteil der Schulabgänger mit Hochschulberechtigung;
- Anteil der Ingenieure an den Gesamtbeschäftigten;
- Anteil der hoch Qualifizierten;
- Anteil der Beschäftigten in wachstumsträchtigen Zukunftsmärkten wie Medizintechnik, Pharma oder Maschinenbau.

Um die Übersichtlichkeit zu erhöhen, gehen die einzelnen Indikatoren in zwei Teilrankings – Demografie und Humankapital – ein, die je zur Hälfte das Gesamtranking bilden. Die Regionen entsprechen nicht zwangsläufig herkömmlichen Stadt- oder Kreisgrenzen, sondern beziehen die Pendlerströme ein. Auf diese Weise identifizieren die Wissenschaftler zusammenhängende Wirtschafts- und Arbeitsmarkträume, die nicht selten auch über die Landesgrenzen hinausgehen. So zählt zur Region Wolfsburg auch der Landkreis Salzwedel in Sachsen-Anhalt, weil viele Einwohner von dort in Wolfsburg arbeiten.

Wie demographische Strategien auf regionaler Ebene tatsächlich erarbeitet werden, soll nun im Folgenden anhand von zwei Fallbeispielen dargestellt werden:

- „NRW – Konkrete Lösungen für Wohnen, Soziales und Arbeit“[94] (Leßmann, 2012)
- „Chancenorientiertes Demographiemanagement Städtedreieck Am Saalebogen Saalfeld-Rudolfstadt-Bad Blankenburg“[95] (Komet-Empirica, 2012)

Diese beiden Fallbeispiele demographischer Strategien bieten im Vergleich zum einen die Sicht eines Bundeslandes, zum anderen den Blickwinkel einer Kommune:

„NRW – Konkrete Lösungen für Wohnen, Soziales und Arbeit“:

Der strategische Ansatz dieses demographischen Projektes gliedert sich in drei Felder:

- Strategische Herausforderungen
- Strategische Politikfelder
- Strategische Kernaussagen

Strategische Herausforderungen sind für das Projekt:

- Demographische Lösungen für alle Generationen
- Umbau der Sozialsysteme
- Arbeitsmarkt
- Infrastruktur
- Haltungen
- Prioritäten

Strategische Politikfelder sind:

- Behindertenpolitik
- Altenpolitik
- Pflegepolitik
- Familienpolitik

[94] Vgl. Leßmann, U., NRW – Konkrete Lösungen für Wohnen, Soziales und Arbeit (Leiter Abteilung Pflege, Alter, Demographische Entwicklung im Ministerium für Gesundheit, Emanzipation, Pflege und Alter des Landes Nordrhein-Westfalen) Demographiekompass, Berlin 2012

[95] Komet-Empirica, Chancenorientiertes Demographiemanagement, Städtedreieck „Am Saalebogen-Rudolfstadt-Bad Blankenburg“ Zwischenbericht, Leipzig 2012

- Wohnungsbaupolitik
- Engagementpolitik

Strategische Kernaussagen sind:

- Politik vom Menschen aus denken
- Politik gemeinsam gestalten → Partizipation
- Weniger Leuchttürme/mehr Strukturen
- Demographie wird vor Ort gestaltet
- Auf die Kommunen kommt es an → Handlungsfähigkeit
- Pflege der Zukunft ist Pflege im Quartier
- Lebensphase Alter als Einheit gestalten[96] (Leßmann, 2012)

Im Gegensatz zu Demographieprojekten auf Bundeslandebene nehmen entsprechende Projekte auf kommunaler Ebene eine bedeutend detailliertere Handlungsperspektive ein. Sie sind somit durch ihre konkreten Auswirkungen auf die Menschen in diesen Kommunen ebenfalls von besonderer Bedeutung. Zwischen den Demographieprojekten auf den unterschiedlichen Handlungsebenen gibt es für deren Bedeutung keine wertende Priorisierung.

„Chancenorientiertes Demographiemanagement Städtedreieck Am Saalebogen Saalfeld-Rudolfstadt-Bad Blankenburg“:

Übergeordnete strategische Ziele

- Der Zugang zu Leistungen in den Bereichen Bildung und Gesundheit bleiben in der Stadt Städtedreieck „Am Saalebogen“ und in der Region gewährleistet.
- Das Städtedreieck „Am Saalebogen“ erhält und verbessert seine wirtschaftliche Konkurrenzfähigkeit.
- Die attraktiven Innenstädte sind Anziehungspunkte für Bewohner und Besucher im Städtedreieck „Am Saalebogen“.

[96] Vgl. Leßmann, U., NRW – Konkrete Lösungen für Wohnen, Soziales und Arbeit (Leiter Abteilung Pflege, Alter, Demographische Entwicklung im Ministerium für Gesundheit, Emanzipation, Pflege und Alter des Landes Nordrhein-Westfalen) Demographiekompass, Berlin 2012

- Einzelhandel und Dienstleistung setzen auf Service, Qualität und Kundenbedürfnisse.
- Der Tourismus ist im Städtedreieck „Am Saalebogen“ ein wichtiger Wirtschaftsfaktor und Wachstumsmarkt.
- Das Städtedreieck „Am Saalebogen“ steht für intelligente Mobilität und vernetzt die Verkehrsangebote.
- Das Städtedreieck „Am Saalebogen“ hat sich als Modell einer Generationen-Miteinander-Stadt sowie als Bürgerkommune profiliert.
- Die zur Sicherung der Zukunftschancen notwendige soziale und technische Infrastruktur wird durch Innovation und Systemwechsel sparsam und zukunftssicher organisiert.
- Das Städtedreieck „Am Saalebogen“ entwickelt sich durch die Nutzung seiner Potenziale, regionale Arbeitsteilung und Netzwerkbildung zu einem attraktiven Zentrum und einem Impulsgeber in Thüringen.
- Das Städtedreieck „Am Saalebogen“ ist ein wichtiger Standort für Bildung, Kultur, Freizeit und Sport.
- Das Städtedreieck „Am Saalebogen“ präsentiert sich als grüne Wohlfühlregion.
- Im Städtedreieck „Am Saalebogen“ ist ein auf Zukunftsthemen wie der Demografie gerichteter Kommunikations- und Veränderungsprozess wichtiger Teil der Stadtentwicklung.
- Das Städtedreieck „Am Saalebogen“ ist geprägt von lebendigem Bürgersinn und einer modernen serviceorientierten Verwaltung.[97] (Komet-Empirica, 2012)

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass im Zentrum der strategischen Zielsetzungen beider demographischen Projekte die Ziele Arbeit, Verhalten und Gesundheit im Zentrum der Betrachtungen stehen. Des Weiteren ist auffällig, dass das kommunale Projekt seine strategischen Zielstellungen sehr viel konkreter formuliert.

[97] Vgl. Komet-Empirica, Chancenorientiertes Demographiemanagement, Städtedreieck „Am Saalebogen“ Saalfeld-Rudolfstadt-Bad Blankenburg Zwischenbericht, Leipzig 2012

Beide Projekte dokumentieren den Willen der jeweiligen Region, „das Heft des Handelns“ in die Hand zu nehmen. Dies ist die wesentliche Voraussetzung, der demographischen Herausforderung zu begegnen. Zahlreiche andere Regionen haben dies für sich noch nicht erkannt.

2.5.2.4. Demographieprojekte auf der regionalen Ebene

In diesem Teil der Arbeit soll anhand von sechs Projektbeispielen aufgezeigt werden, wie die Regionen Demographiemanagement und demographisches Handeln verstehen und mit welchen Schritten sie konkret der Herausforderung begegnen wollen. So vielfältig auch die Vorgehensweisen sind, so unterschiedlich ist auch der Stand des Handelns. Einige Regionen haben schon einen „guten“ Teil des Weges, in Form von Projektorganisation, Zieldefinition wie auch Partizipation zurückgelegt. Andere Regionen beginnen gerade erst das Thema für sich zu entdecken und ordnen das Thema „Demographie“ personell zu.

Hier nun die Projektbeispiele:

Auf Landesebene:

- „Nordrhein-Westfalen – Konkrete Lösungen für Wohnen, Soziales und Arbeit“

Konkrete Projektziele sind:

- Umbau der Pflegestruktur. Pflege im Quartier, zu Hause bleiben können.
- Masterplan Quartier, Quartiere altersgerecht gestalten.[98] (Leßmann, 2012)

- Thüringen: Einrichten einer „Serviceagentur Demographischer Wandel“ im Thüringer Ministerium für Bau, Landesentwicklung und Verkehr.

[98] Vgl. Leßmann, U., NRW – Konkrete Lösungen für Wohnen, Soziales und Arbeit (Leiter Abteilung Pflege, Alter, Demographische Entwicklung im Ministerium für Gesundheit, Emanzipation, Pflege und Alter des Landes Nordrhein-Westfalen) Demographiekompass, Berlin 2012

Konkrete Aufgaben sind:

Mitarbeiter der Serviceagentur bereisen das Land, um das Thema „Demographie“ in Vorträgen an Kommunalpolitiker, Ehrenamtliche Funktionsträger wie bspw. in Sportvereinen, an Repräsentanten von Wohlfahrtsverbänden, wie an Wirtschafts-vertreter heranzutragen.

- Mecklenburg-Vorpommern gründet ein Kompetenzzentrum „Vereinbarkeit Leben in Mecklenburg-Vorpommern“

Konkrete Aufgaben:

Organisation eines Aktionsprogrammes zur Förderung der Kompatibilität von Familie und Beruf. Im Zuge dessen fördert das Land zehn Projekte zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Dabei erhalten die prämierten Initiativen (wie bspw. das Bildungszentrum in Stralsund oder der Regionalverband des Deutschen Hotel- und Gaststättenverbandes etc.) eine Million Euro aus dem Europäischen Sozialfonds.

Auf städtischer Ebene:

- Magdeburg: „Anpassungen an den demographischen Wandel – das Beispiel Magdeburg“, ein Projekt der Städtischen Wasserwerke.

Konkretes Projektziel:

Stadtumbau wegen Problemen bei der Trinkwasserversorgung. Aufgrund des Bevölkerungsrückganges in Magdeburg ist das Trinkwassernetz überdimensioniert. Das Trinkwasser fließt wegen der geringeren Wassermenge zu langsam. Es bilden sich Ablagerungen, es erwärmt sich und ist übermäßig bakteriell belastet. Nun muss das Netz teilweise komplett zurückgebaut werden oder in der Dimension verringert

werden. Der Kapitalwert des Alt-Netzes muss abgeschrieben werden.[99] (Kempmann, 2012)

Auf Landkreisebene:

- Landkreis Havelland: Installieren eines „Demografie-Projektes Havelland“ und Suche nach einem Referenten/-in zur Betreuung des Projektes: [100]

Beim Landkreis Havelland mit Hauptsitz in der Kreisstadt Rathenow ist zum nächstmöglichen Zeitpunkt die Stelle des/der

Referent/-in
Demografie-Projekt Havelland

neu zu besetzen. Die Wochenarbeitszeit beträgt 40 Stunden. Die Stelle ist auf zwei Jahre mit der Option auf Übernahme in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis befristet.

Die wesentlichen Aufgaben des/der zukünftigen Stelleninhabers/Stelleninhaberin sind:

- Führung der Geschäftsstelle des Demografie-Projekts Havelland
- Die Koordinierung der Arbeit der am Projekt beteiligten Gebietskörperschaften, Dienstleister, Einrichtungen und Fachbehörden; Abstimmung aller projektrelevanten Angelegenheiten
- Kooperation mit der Robert-Bosch-Stiftung
- Entwicklung von Projektideen, Beförderung der Umsetzung
- Initiierung und Förderung projektbezogener Netzwerksarbeit incl. Ehrenamt
- Planung und Verwaltung des Demografiefonds
- Unterstützung der Projektpartner bei der Einwerbung weiterer Fördermöglichkeiten
- Sitzungsdienst Lenkungsausschuss; Vor- und Nachbereitung öffentlicher Fachforen
- Erstellung und Überwachung der Projektdokumentationen
- Begleitung von Evaluationsprozessen
- Projektbezogene Öffentlichkeitsarbeit
- Vorbereitung bzw. Erarbeitung von Handlungsempfehlungen und Vorbereitung von Leitungsentscheidungen in der Verwaltung zu demografischen Themen
- Begleitung von Fachplanungen des Landkreises und der Projektpartner

Die Bewerber/-innen müssen über ein abgeschlossenes (Fach-)Hochschulstudium der Raumplanung, Geografie, Rechts- Wirtschafts- oder Sozialwissenschaften bzw. vergleichbare Qualifikationen, betriebswirtschaftliche Kenntnisse sowie einschlägige Berufserfahrungen insbesondere im Projektmanagement und der Netzwerkarbeit verfügen. Die Fähigkeit und Bereitschaft zu eigenständigem, interdisziplinärem und konzeptionell-planerischem Arbeiten wird ebenso vorausgesetzt wie Kontakt- und Kommunikationsfähigkeit, Verhandlungsgeschick, Motivationsfähigkeit, analytisches Denken, Kreativität, Verlässlichkeit sowie Kommunikations- und Überzeugungsfähigkeit bei verbindlichem Auftreten. Die Vergütung erfolgt nach Entgeltgruppe 12 TVöD.

Die vollständige Beschreibung der Stelle finden Sie auf der Internetseite des Landkreises Havelland unter **www.havelland.de** (Aktuelles - Offene Stellen).

Ihre aussagefähige Bewerbung mit den üblichen Bewerbungsunterlagen richten Sie bitte innerhalb von **vier Wochen** nach Veröffentlichung dieser Anzeige an den

Landkreis Havelland
Haupt- und Personalamt, Platz der Freiheit 1, 14712 Rathenow

[99] Vgl. Kempmann, J., Anpassungen an den demographischen Wandel – das Beispiel Magdeburg, Vortrag „Der Demografiekongress“ Berlin 2012

[100] Frankfurter Allgemeine Zeitung: Stellenanzeige “Job und Karriere” 22. Dezember 2012

Auf kommunaler Ebene:

- Städtedreieck „Am Saalebogen“ Saalfeld-Rudolfstadt-Bad Blankenburg.

Konkretes Projekt:

„Chancenorientiertes Demographiemanagement“ Installation des Projektes und Einrichten einer Projektorganisation:

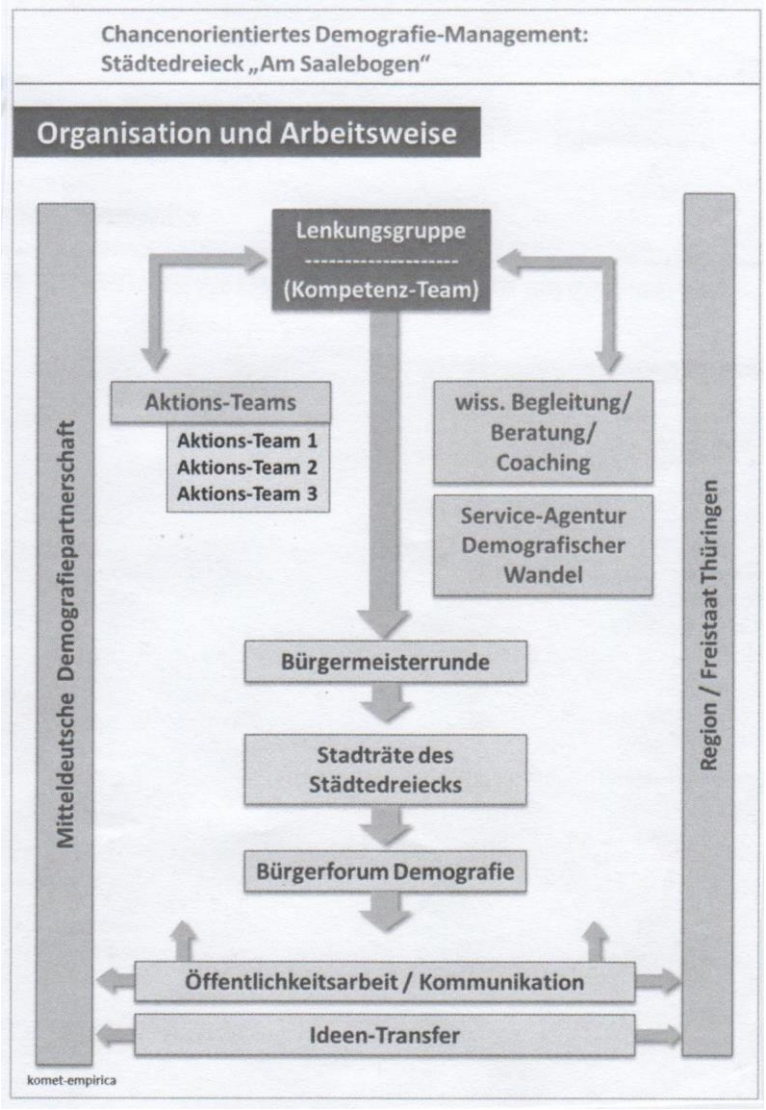


Abbildung 14 Vgl. Komet-Empirica, Chancenorientiertes Demographiemanagement, Städtedreieck „Am Saalebogen“ Saalfeld-Rudolfstadt-Bad Blankenburg Zwischenbericht, Leipzig 2012

Anhand dieser ausgewählten Übersicht sehr unterschiedlicher demographischer Projekte und deren Organisation wird deutlich, wie unterschiedlich auch die Gewichtung der Herausforderung regional eingeschätzt wird. Ist es in der einen Region ein Problem der Wasserversorgung, so ist es in der anderen ein Instrument der (sicher zielgerichteten) Fördermittelverteilung.

Entscheidend ist das Entfalten der Initiative.

2.5.3. Die organisationale Ebene der demographischen Festigkeit in Deutschland

Als „Organisation“ sollen in dieser Arbeit Unternehmen, Verbände, Interessen-gemeinschaften, Lehr- und Ausbildungseinrichtungen, Stiftungen, Vereine, Parteien oder Behörden bezeichnet werden. Sie alle vereint die Tatsache, dass sie ausnahmslos von den demographisch veranlassten Veränderungsprozessen in Deutschland in vielfacher Hinsicht betroffen sein werden. Zum einen in ihrer Personalarbeit, zum anderen in der Verknüpfung mit den Umwelten, in denen sich diese Organisationen bewegen. Selbstverständlich auch durch Veränderungen in den jeweiligen „Kundenverhalten“. Tatsächlich sind die meisten Organisationen gefordert und dies eigentlich bereits seit Jahren, dem Thema „Demographie“ einen herausgehobenen Stellenwert einzuräumen und diesbezüglich planvoll zu handeln. Ob in der Personalarbeit, in der Zusammenarbeit mit den Regionen oder in der Anpassung der eigenen Produktangebote. Ob die tatsächlich in allen Organisationen derzeit in ausreichendem Maße geschieht, darf bezweifelt werden. Seit etwa sieben Jahren nehmen die Kraftanstrengungen vornehmlich der Unternehmen zu, sich langfristig durch geeignete Maßnahmen auf den demographischen Wandel einzustellen, wie beispielsweise die Initiative des damaligen Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie „Chancen mit Erfahrungen“ belegt. In dieser Initiative als Wettbewerb angelegt, an dem rund 65 Unternehmen teilgenommen haben, wurden damalige demographische Projekte in den Unternehmen prämiert und als „best

practice“ veröffentlicht.[101] (BMWi, 2007) Aber nicht nur Unternehmen, alle Organisationen, die Personal (gerade auch im Ehrenamt) beschäftigen und die eine Dienstleistung bzw. ein Produkt vertreiben, müssen den demographischen Wandel für sich als Herausforderung erkennen und annehmen. Eine Vielzahl an Initiativen, Veröffentlichungen, Studien und Wettbewerben bieten Hilfestellungen zum Thema an.[102] (ddn, 2012) [103] (PWC, 2011)

Gerade große Unternehmen und Konzerne haben in diesem Zeitraum mit demographischen Initiativen und Projekten reagiert:

- BMW „Heute für Morgen“ Demographieprojekt
- Daimler „360 Grad-Fakten zur Nachhaltigkeit“ Demographiebericht
- Unilever „ Demografie“ Projekt in Deutschland
- VW „Ergonomie Tagung 2011“ Demographische Initiative
- Continental „ Demografie-Programm“ Demographische Initiative
- SAP „Management des demographischen Wandels bei der SAP AG“ Demographieprojekte

Dies stellt einen kurzen Überblick über Aktivitäten großer Unternehmen dar, doch wie gestaltet sich die Situation in Klein- und Mittelständigen Unternehmen (KMU), dazu Klischan, Hauptgeschäftsführer Nordmetall Hamburg, zu einem strategischen Umgang mit der demographischen Herausforderung: „... in Konzernen wie Airbus gehört das schon zum Unternehmensalltag. In vielen kleinen und mittleren Unternehmen ist das – noch – kein Thema.“[104] (avaris, 2011) Und auch der öffentliche Dienst sieht sich in seinen Organisationen wie Polizei, Feuerwehren, Zoll, Verwaltungen und Ausbildungseinrichtungen immer dringenderen demographischen Herausforderungen gegenübergestellt:

„Die Fakten belegen: Es ist dringend erforderlich qualifizierte Nachwuchs-und Fachkräfte für den öffentlichen Dienst zu gewinnen. Der Konflikt des Fachkräftemangels bei gleichzeitiger restriktiver Einstellungspolitik kann nicht durch Schaffung befristeter Stellen oder prekärer Beschäftigung gelöst werden, sondern er muss

[101] Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi), Ratgeber Demografie Tipps und Hilfen für Betriebe, Berlin, 2007
[102] Vgl. Das Demographische Netzwerk (ddn), Hrsg. Demographie Fakten, Trends, Entwicklungen, Perspektiven, Dortmund, 2012
[103] Vgl. PricewaterhouseCoopers (PWC) Hrsg. Demographiemanagement 2011, Studie Berlin 2011
[104] avaris/Konzept „Demographischer Wandel und Herausforderungen für KMU“ Interview C. Sehm und T. Klischan, Bonn, 2011, URL http://www.avaris-konzept.de

durch die Einrichtung unbefristeter Stellen sowie weiterer Planstellen im Beamtenbereich beseitigt werden. Hierbei muss sich der öffentliche Dienst aus Sicht des DGB als moderner Arbeitgeber zeigen und Themen wie Diversity Management, Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie Gesundheitsmanagement (noch) stärker in die Praxis umsetzen. Dies alles gibt es natürlich nicht zum Nulltarif.

Die von der Bundesregierung veröffentlichte Demografiestrategie ist durch ihre massive Orientierung am Sparzwang stark vorgeprägt. Damit stehen nicht die demografischen, sondern die haushaltstechnischen Herausforderungen im Zentrum der Betrachtung. Der DGB wird seine Forderungen und Vorschläge in den nun anstehenden Dialog mit der Bundesregierung einbringen.“[105] (DGB in Beamten-magazin, 2012)

Auf der Ebene der Organisationen wird der demographische Wandel in der Arbeitswelt praktisch organisiert. In den Organisationen erwerben die Menschen ihren Lebensunterhalt. Aus diesem Grunde kommt der konkreten Bewältigung der Anforderungen des demographischen Wandels auf dieser Ebene eine ganz besondere und praktische Bedeutung zu. Die Organisationen müssen Sorge dafür tragen, dass die bei ihnen beschäftigten Menschen stets arbeitsfähig (gesund), arbeitswillig (motiviert) und arbeitsgeeignet (ausgebildet) sind und es auch bleiben. Darüber hinaus sind sie gut beraten, ihr Beschäftigungsangebot so zu gestalten, dass es alle Menschen anspricht, gleich welchen Alters, Geschlechtes oder welcher sozialen und regionalen Herkunft. Es bleibt festzuhalten, dass trotz des nunmehr langen Zeitraumes, in dem vielfältigste Angebote zur Lösung der Herausforderungen verfügbar sind, viele Unternehmen/Organisationen das Thema noch nicht ange-nommen haben. Lösungsstrategien können nicht nur den großen Konzernen über-lassen werden. Die Mehrzahl der Menschen in Deutschland ist dort nicht beschäftigt. Der praktischen Gestaltung der lebenslangen Beschäftigungsfähigkeit auf der Ebene der Organisationen, kommt somit eine maßgebliche Bedeutung für die Leistungs-fähigkeit Deutschlands zu. Dabei sind die Organisationen auch auf den Mut und die Handlungsbereitschaft der bei ihnen tätigen Menschen angewiesen. Denn nur, wenn diese auch ihre subjektiven (demographischen) Bedürfnisse formulieren, werden die

[105] Deutscher Gewerkschaftsbund: “Demografiestrategie im öffentlichen Dienst: Am Sparzwang orientiert” Beamtenmagazin 9/2012 vom 20.09.2012, URL www.dgb.de/themen/++co++e9eaef56-033a-11e2-bdb8-00188b4dc422

entsprechenden Lösungsmodelle in den Organisationen zielgerichtet und tragfähig, mithin demographiefest zu gestalten sein.

2.5.3.1. Demographische Handlungsfelder auf der organisationalen Ebene

Nachfolgend eine Übersicht über die wesentlichen Handlungsfelder in Organisationen. In dieser Graphik sollen jeweils der wirtschaftliche und der soziale Blickwinkel eingenommen werden. Aus diesen Blickwinkeln wiederum sollen die Ausprägungen „Weniger/Bunter/Älter“ dargestellt werden. Mit dieser Graphik soll deutlich werden, dass auch in den Organisationen die Handlungsfelder und Ausprägungen gegenseitiger Wechselwirkungen unterliegen. Grenzen sind auch hier nicht einfach zu ziehen, die Dimensionen fließend. Dennoch sollen diese Darstellungen helfen, in der Vielfalt der notwendigen demographischen Handlungsfelder einen Ordnungsrahmen aufzustellen und den Zugang zur Handlungsinitiative in den Organisationen zu erleichtern – mit dem Ziel, lebenslange Beschäftigungsfähigkeit zu befördern.

Demographische Handlungsfelder
Wirtschaftlicher Fokus
Organisationale Ebene

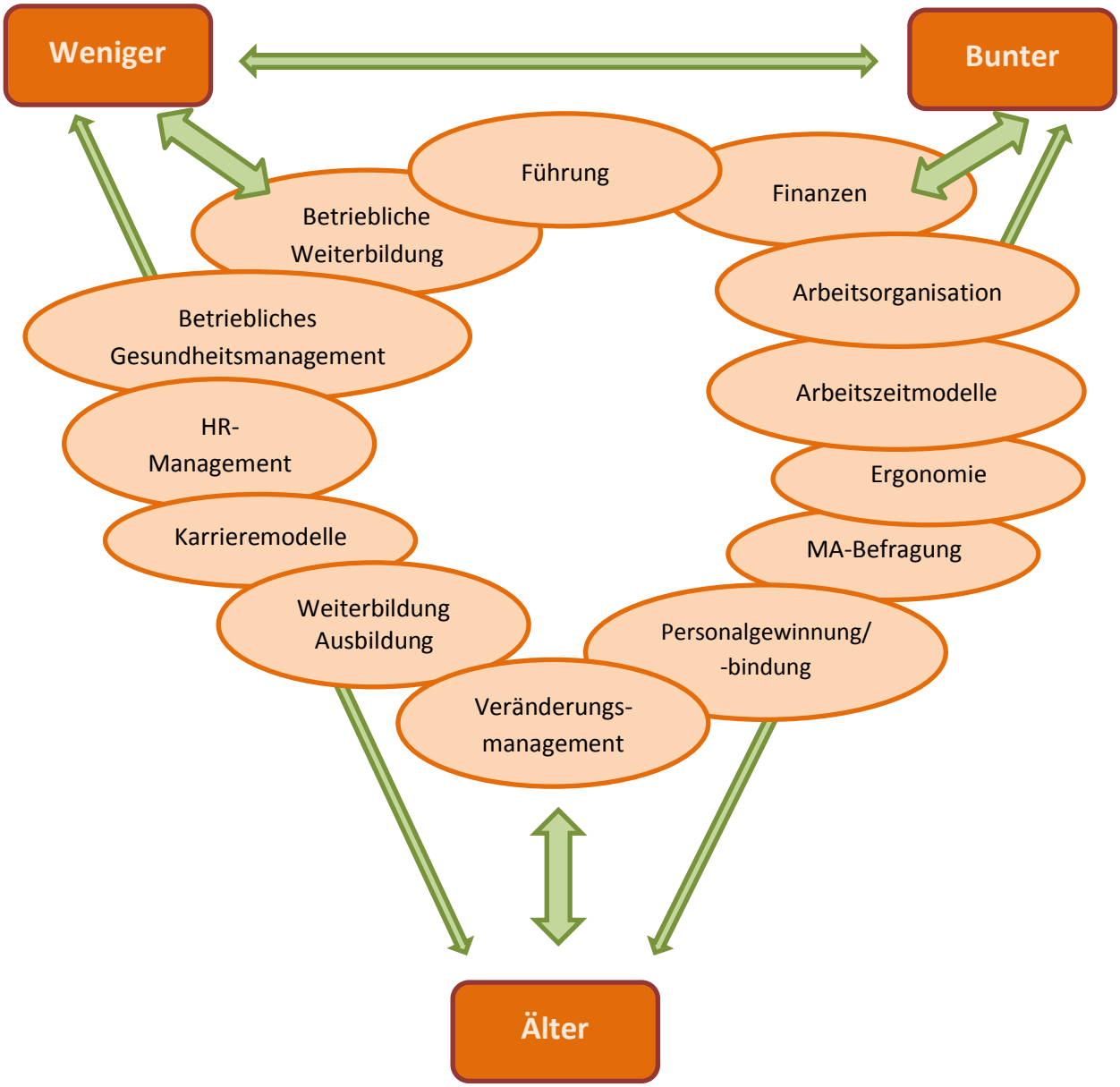


Abbildung 15 Demographische Handlungsfelder Wirtschaftlicher Fokus – Organisationale Ebene

Demographische Handlungsfelder
Sozialer Fokus
Organisationale Ebene

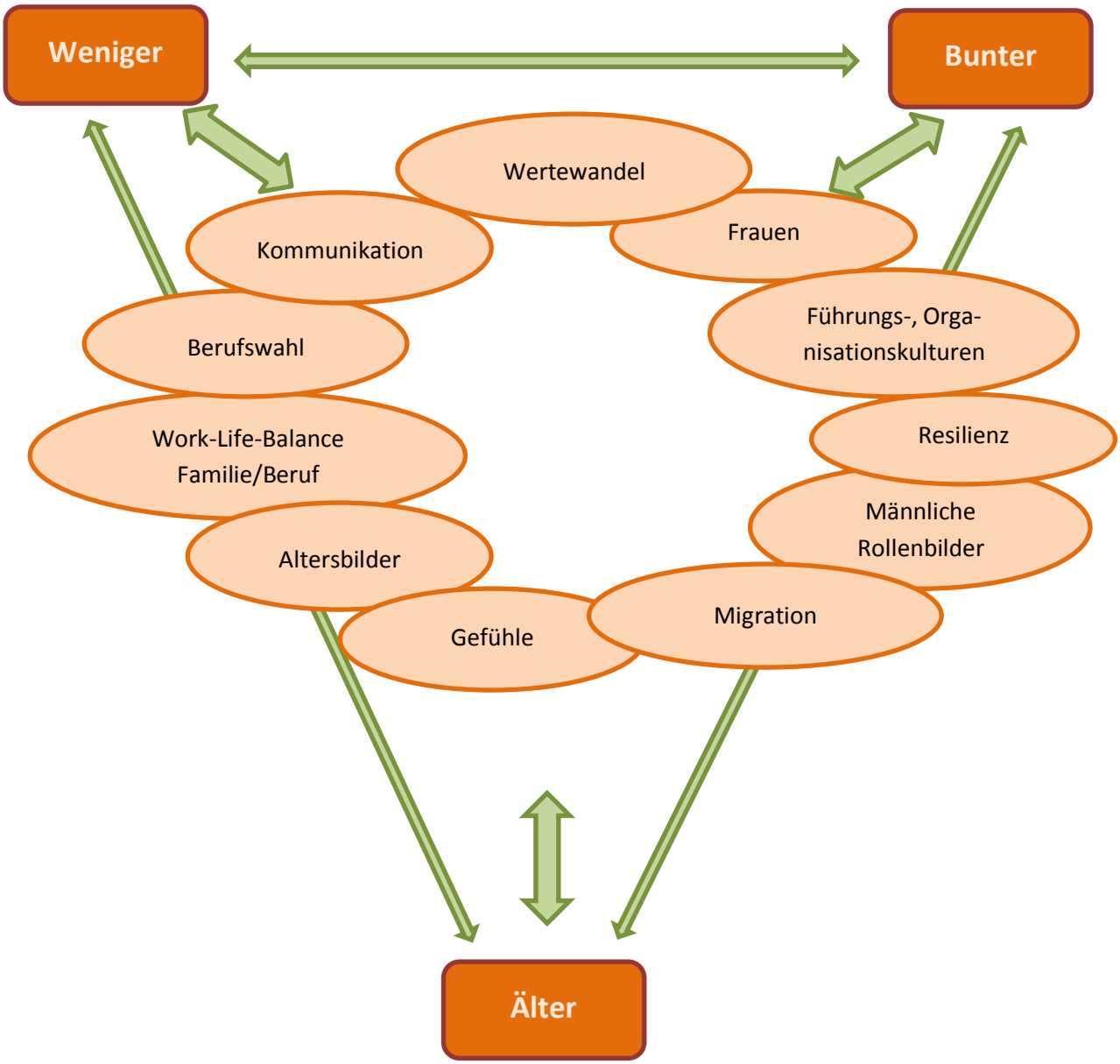


Abbildung 16 Demographische Handlungsfelder Sozialer Fokus – Organisationale Ebene

Aus diesem umfangreichen Katalog an Handlungsfeldern gilt es nun, in Organisationen, auf der Grundlage einer innerhalb der Organisationen kommunizierten und akzeptierten Strategie, zielgerichtet den jeweiligen Handlungskatalog zu entwerfen und umzusetzen, der den spezifischen Bedürfnissen entspricht. Kein Katalog wird dem anderen gleichen, hierfür gibt es kein generelles Lösungsmodell. Dies ist der Grund, aus dem das Entwickeln eines eigenen demographischen Bewusstseins und das Etablieren einer eigenen demographischen, personell unterlegten Verantwortlichkeit, in jeder Organisation unerlässlich erscheint.

2.5.3.2. Demographisches Bewusstsein der organisationalen Ebene

Ein demographisches Bewusstsein in der gesamten Organisation ist die Voraussetzung für das Entfalten einer demographischen Veränderungsinitiative. Dieses demographische Bewusstsein entsteht durch die Information aller Mitglieder einer Organisation über die Ergebnisse einer (ggf. Ist-Analyse) Analyse der demographischen Situation. Nur so lässt sich ein nötiges Problembewusstsein erzeugen. Den Impuls für diesen Prozess muss die Leitungsebene einer Organisation geben. In ihren Händen liegt die Verantwortung zur Wahrung der Zukunftsfähigkeit ihrer Organisation. Dies gilt für wirtschaftliche Unternehmen in gleichem Maße wie für Non-Profit-Organisationen, die die Erfordernisse demographischer Herausforderungen demographiefest und erfolgreich festhalten wollen.

Jede Organisation besitzt eine eigene Identität. Aus dieser entsteht das Erfordernis in jeder Organisation, den eigenen individuellen demographischen Lösungsweg zu suchen und zu erarbeiten. Dabei seien folgende wichtige Einflussfaktoren, die die jeweilige Situation einer Organisation prägen, dargestellt:

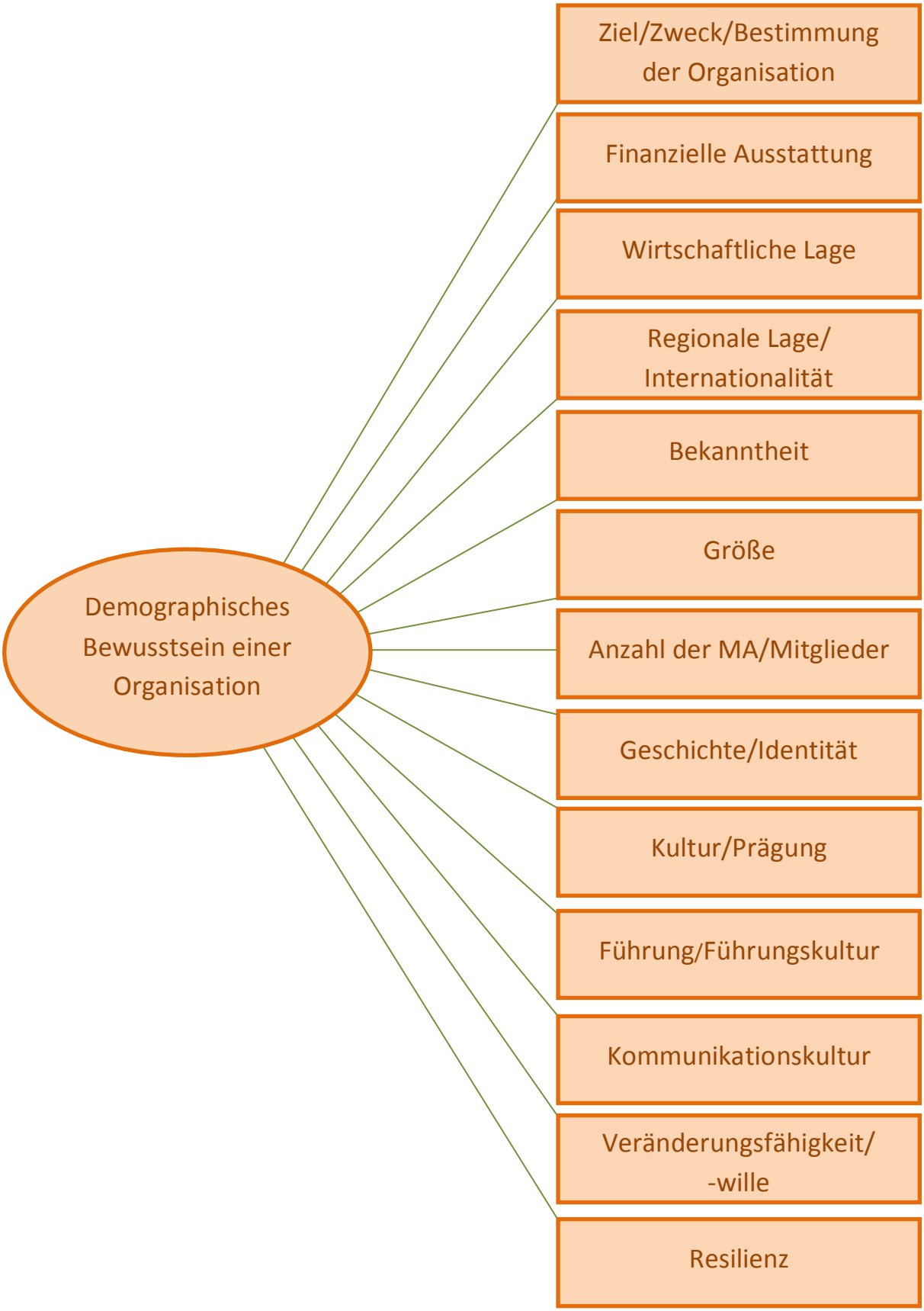


Abbildung 17 Schematische Darstellung „Demographisches Bewusstsein einer Organisation

Eine Vielzahl demographisch bedingter Initiativen in zahlreichen Organisationen belegt ein vorhandenes demographisches Bewusstsein. Inwieweit dieses Bewusstsein konkretes Handeln impliziert, sei dahingestellt, in dieser Arbeit konzentriert sich diese Frage auf die Organisation „Marine“. Dennoch bleibt festzuhalten, dass es unterstützt und eingerahmt von zahlreichen Initiativen und Hilfestellungen unterschiedlicher Träger eine Fülle hochwertiger demographischer Projekte und Prozesse in einer ganzen Reihe von Organisationen gibt. – Vornehmlich allerdings in den Organisationen, in denen eine aus sich selbst getragene Kultur der Veränderungsbereitschaft bereits heute etabliert zu sein scheint.

2.5.3.3. Demographiestrategie auf der organisationalen Ebene

In den vorhergehenden Kapiteln wurde die mögliche Vielfalt der demographischen Situationen, in denen sich jede Organisation befinden kann, beschrieben. Daraus leitet sich, wie dargestellt, die Notwendigkeit der Erarbeitung individueller Inhalte einer Demographiestrategie für jede Organisation ab. Der strategische Rahmen allerdings könnte an ein Modell angelehnt sein, das sich aus folgenden aufeinander aufbauenden Bausteinen zusammensetzt:

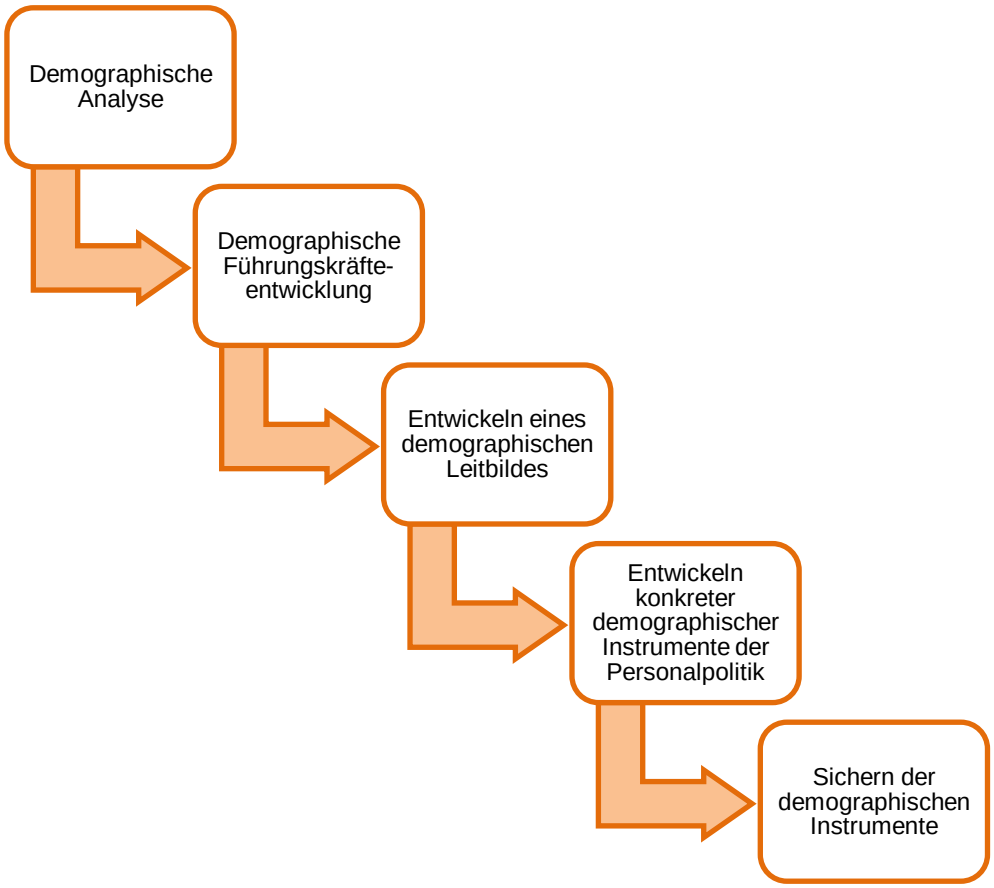


Abbildung 18 Schematische Darstellung Demographiestrategie in einer Organisation

Häufig ist in Organisationen eine Vermischung von strategischer Planung und dem Erarbeiten von konkreten Lösungsansätzen zu beobachten. Dies kann daran liegen, dass ein demographisches Problem wie bspw. der Mangel an ausreichend geeignetem Nachwuchs für sich genommen das Bewusstsein in einer Organisation dominiert. So kann der Blick für die demographische Gesamtherausforderung verloren gehen. Es wird häufig, aus der Not geboren, schnell nach Lösungsansätzen für eine gewisse Auswahl an Herausforderungen gesucht. Dabei kann es geschehen, dass die vor jedem Veränderungsprozess notwendigen Analysen nicht mit der ausreichenden Sorgfalt durchgeführt werden und die Organisation kulturell nicht ausreichend auf den Veränderungsprozess vorbereitet wird. Unterbleiben diese Schritte allerdings, so ist die Wahrscheinlichkeit sehr groß, dass selbst mit hohem Aufwand an Zeit und Mitteln erarbeitete konkrete Maßnahmen ihre Wirkung nicht oder nur sehr eingeschränkt entfalten können.

2.5.3.4. Demographische Strategieumsetzung auf der organisationalen Ebene

Die Voraussetzungen für die Umsetzung einer erfolgreichen Demographiestrategie in Organisationen sind:

- Der Organisation ist die Wichtigkeit des demographischen Wandels bewusst.
- Die Organisation hat die Zweckmäßigkeit einer demographischen Analyse erkannt und diese geplant bzw. implementiert.
- Die wesentlichen Handlungsfelder BGM (Betriebliches Gesundheits-management), Personalgewinnung und -bindung, Wissensmanagement, altersgerechte Arbeitszeit- und Arbeitsplatzgestaltung sind in der Organisation erkannt.[106] (PWC, 2011: 12)

Sind diese Parameter erfüllt, so könnte ein integrierter Ansatz für die Bewältigung der demographischen Herausforderung folgender sein:

[106] Vgl. PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (PWC) Hrsg.: Demografiemanagement 2011, Studie Berlin 2011, S. 12

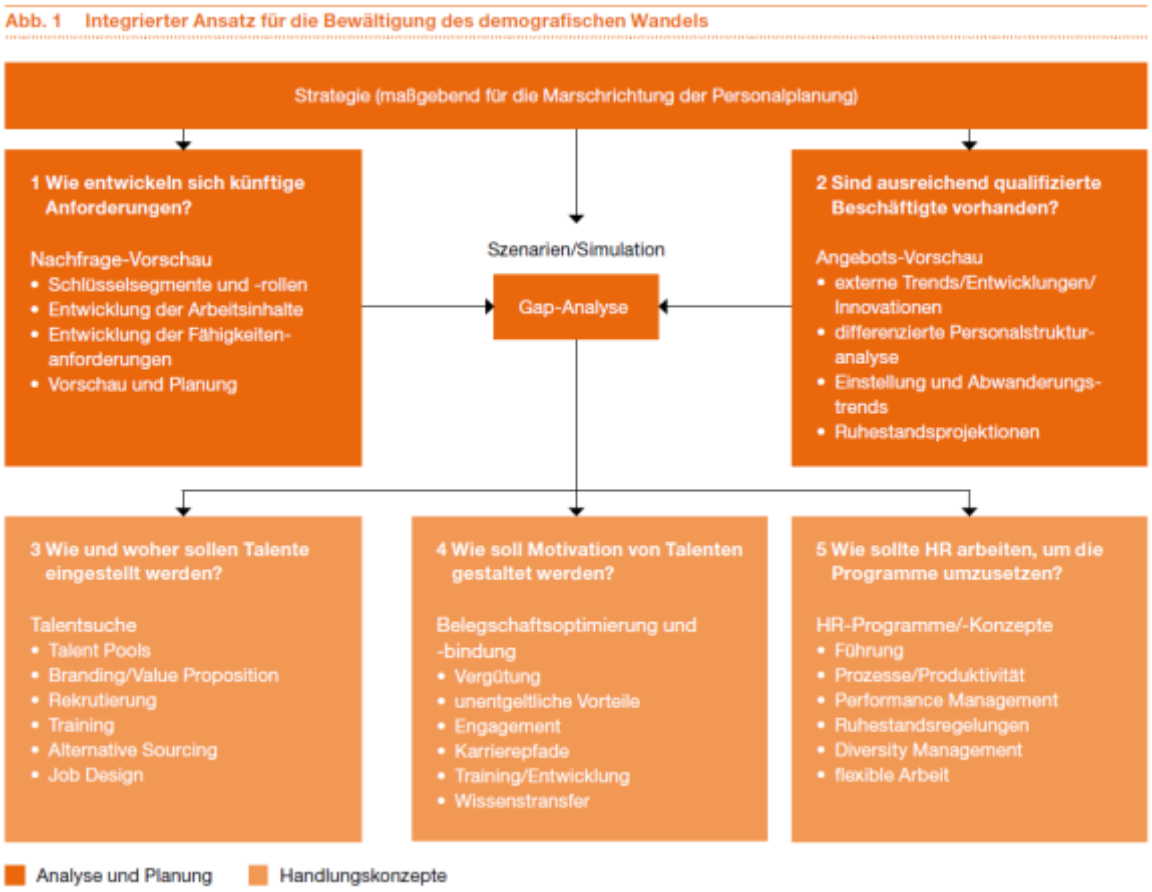


Abbildung 19 Integrierter Ansatz für die Bewältigung des demografischen Wandels PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (PWC) Hrsg.: Demografiemanagement 2011, Studie Berlin 2011, S. 14 [107]

Wobei folgendes dringender Beachtung in den Organisationen bedarf, manches weist auf …

„die Gefahr hin, dass die Unternehmen ihre eigene Leistungsfähigkeit überschätzen. Denn manche der bereits unternommenen Maßnahmen im Rahmen des aktiven Demografiemanagements – zum Beispiel bei Personalplanung, -bindung und -gewinnung oder Karriere- und Weiterbildungsprogrammen für Ältere – werden noch immer von nachlassendem Problembewusstsein, mangelnder Unterstützung des (Top-)Managements und fehlenden Budgets behindert. Vor allem beim Einbezug des

[107] PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (PWC) Hrsg.: Demografiemanagement 2011, Studie Berlin 2011, S. 14

Topmanagements hat sich eine negative Tendenz herausgebildet. Denn 2011 sind nach den vorliegenden Studienergebnissen weniger Führungskräfte für die Problematik des Demografiemanagements sensibilisiert als 2008. Angesichts der Auswirkungen können es sich die deutschen Unternehmen aber nicht leisten, die Herausforderungen des demografischen Wandels nicht ernst zu nehmen und es bei einigen Gegenmaßnahmen zu belassen. Der Aufwand für die Betriebe, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter optimal einzusetzen, wird eher steigen als abnehmen. Umso wichtiger ist ein faktenbasiertes und umfassendes Demografiekonzept, das im ganzen Betrieb gelebt wird.“[108] (PWC, 2011: 13)

2.5.4. Die subjektive Ebene der Demographischen Festigkeit in Deutschland

„Wer weiß schon, was in 50 Jahren ist…“ – Dieser sprichwörtliche Satz beschreibt recht anschaulich, worum es bei der Perspektive der subjektiven Demographiefestigkeit geht. Zum einen antizipieren die meisten Menschen, dass sie (glücklicherweise) älter werden und die Gestaltung ihres Lebens in ihren eigenen Händen liegt. Zum anderen besteht eine große Unsicherheit über den subjektiven Weg und die Risiken, die auf diesem Weg liegen. Darüber hinaus ist es nicht immer einfach, eine klare Vorstellung von den eigenen Wünschen, sowohl beruflich wie privat, zu entfalten und entsprechend die Weichen im eigenen Leben, planvoll und selbstbestimmt, zu stellen. Und dennoch besteht die dringende Notwendigkeit, bereits in sehr jungen Jahren eine Vorstellung davon zu entwickeln, wie das eigene Leben verlaufen soll. Die demographischen Veränderungen werden die individuelle Lebensgestaltung aller Generationen massiv beeinflussen. Dabei geht es nicht nur um die Sicherung der Renten, sondern auch um die Frage: Wie kann das Leben selbstbestimmt bis in das hohe Alter verlaufen? Gibt es ein familiäres und soziales Netz? Ist das Leben in einem Ballungsraum mit knapper Wohnungsversorgung oder die ländliche Region mit abnehmender Infrastruktur die richtige Wahl? Welche

[108] PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (PWC) Hrsg.: Demografiemanagement 2011, Studie Berlin 2011, S. 13

zeitlichen und qualitativen Perspektiven bietet der Beruf? Welche Gesundheitsvorsorge kann der Einzelne betreiben?

Dies sind nur einige Fragen, die sich jedem individuell stellen – und dies in einem sich rasant veränderndem Umfeld. Um die hohe Komplexität weiter zu verdeutlichen, dient sicher auch der Hinweis, dass sich diese oben genannten Fragen jedem Menschen im Verlauf seiner Lebens- und Erwerbsbiographie immer wieder aufs Neue unter veränderten Rahmenbedingungen stellen. Und jeder Mensch individuell gefordert ist, sich mit diesen Fragen, entsprechend seines Alters und seiner Lebenssituation angepasst zu beschäftigen.

Subjektives, individuelles Ziel muss es sein, ein Leben lang berufliche Beschäftigungsfähigkeit und den Beschäftigungswillen zu erhalten, selbstbestimmt und möglichst in materieller Sicherheit. Ohne eine früh entwickelte, langfristige und klare Vorstellung vom Verlauf des eigenen Lebens, das in Balance zwischen Beruf und Familie gestaltet ist, wird dies den Menschen allerdings nicht gelingen. Dennoch muss auch die Beweglichkeit für das Anpassen der Lebensumstände an neue Situationen befördert und entfaltet werden. Mithin muss jeder Mensch individuell für sich, unter unsicheren Rahmenbedingungen, einen „sicheren Tritt“ für die Entwicklung der eigenen Biographie entwickeln. Dazu gehören auch regelmäßig Phasen der Konstanz und des sich „Setzen-lassens“ der Verhältnisse, frei von Veränderungsdruck. Es liegt in der Verantwortung eines jeden Menschen, seine individuelle Arbeitsfähigkeit zu erhalten. Um dies über eine gesamte Lebensbiographie zu gewährleisten, ist dabei insbesondere auf die eigene Gesundheit, die Motivation und die Bildung zu achten. Hierfür die persönlichen besten Voraussetzungen zu schaffen, sollte stets das eigene Handeln prägen. Zur Eigenverantwortung zählt auch, die individuellen „demographischen“ Bedürfnisse mit den Arbeitgebern und den verantwortlichen Ansprechpartnern in den Regionen zu thematisieren. Auch darin liegt die persönliche Gestaltungsverantwortung für die eigene Demographiefestigkeit.

2.5.4.1. Demographische Handlungsfelder auf der subjektiven Ebene

Die Sicherung der lebenslangen Beschäftigungsfähigkeit beruht auch auf der subjektiven Ebene, auf einer Balance zwischen wirtschaftlichen und sozialen Lebensgestaltungsaspekten, aus denen wiederum sich individuelle demographische Handlungsfelder ableiten lassen. So werden die Handlungsfelder auch hier zwischen einem wirtschaftlichen und einem sozialen Fokus definiert – wobei auch auf dieser Ebene die Grenzen zwischen den Parametern fließend sind.

Demographische Handlungsfelder
Wirtschaftlicher Fokus
Subjektive Ebene

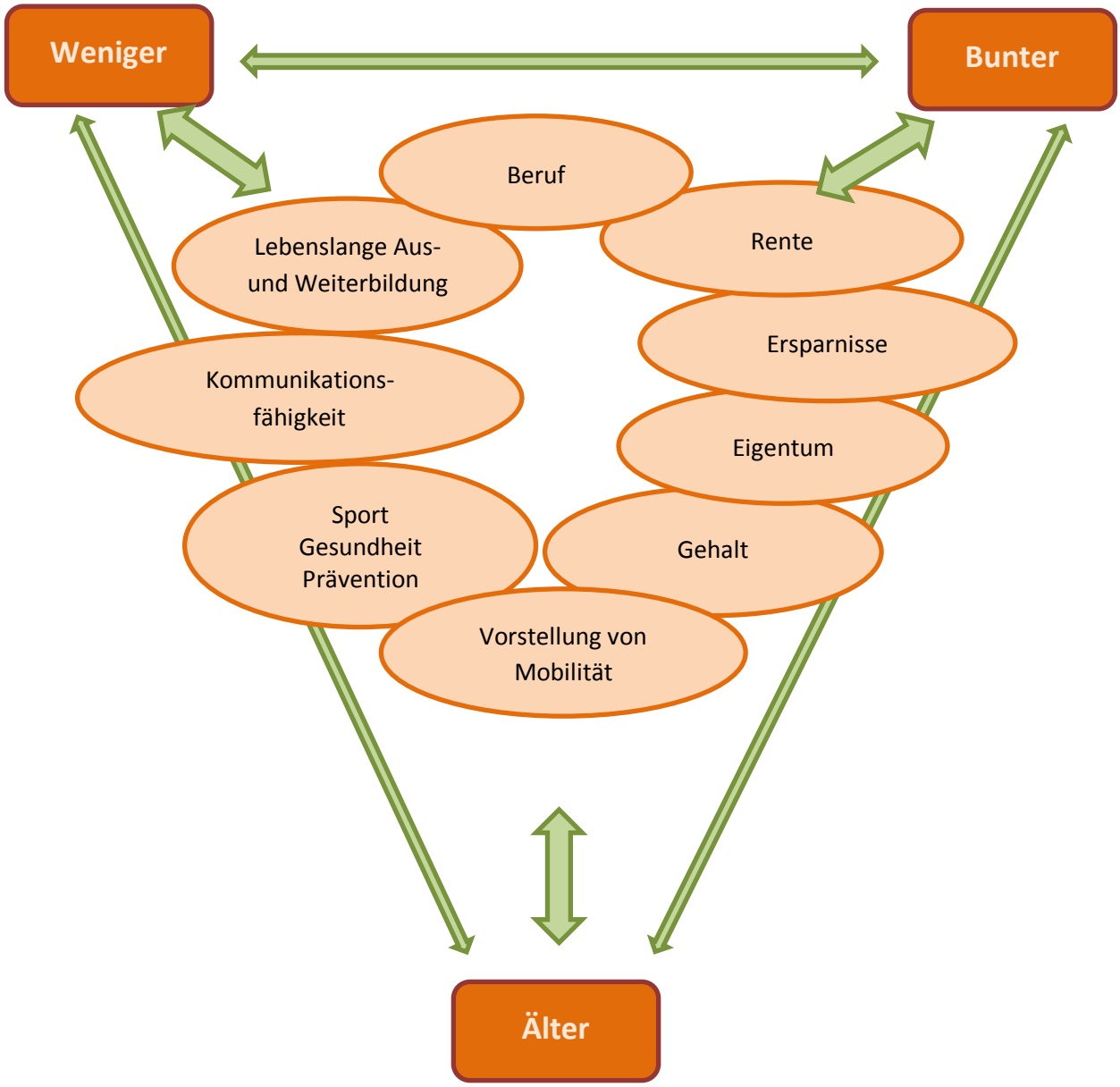


Abbildung 20 Demographische Handlungsfelder Wirtschaftlicher Fokus – Subjektive Ebene

Demographische Handlungsfelder
Sozialer Fokus
Subjektive Ebene

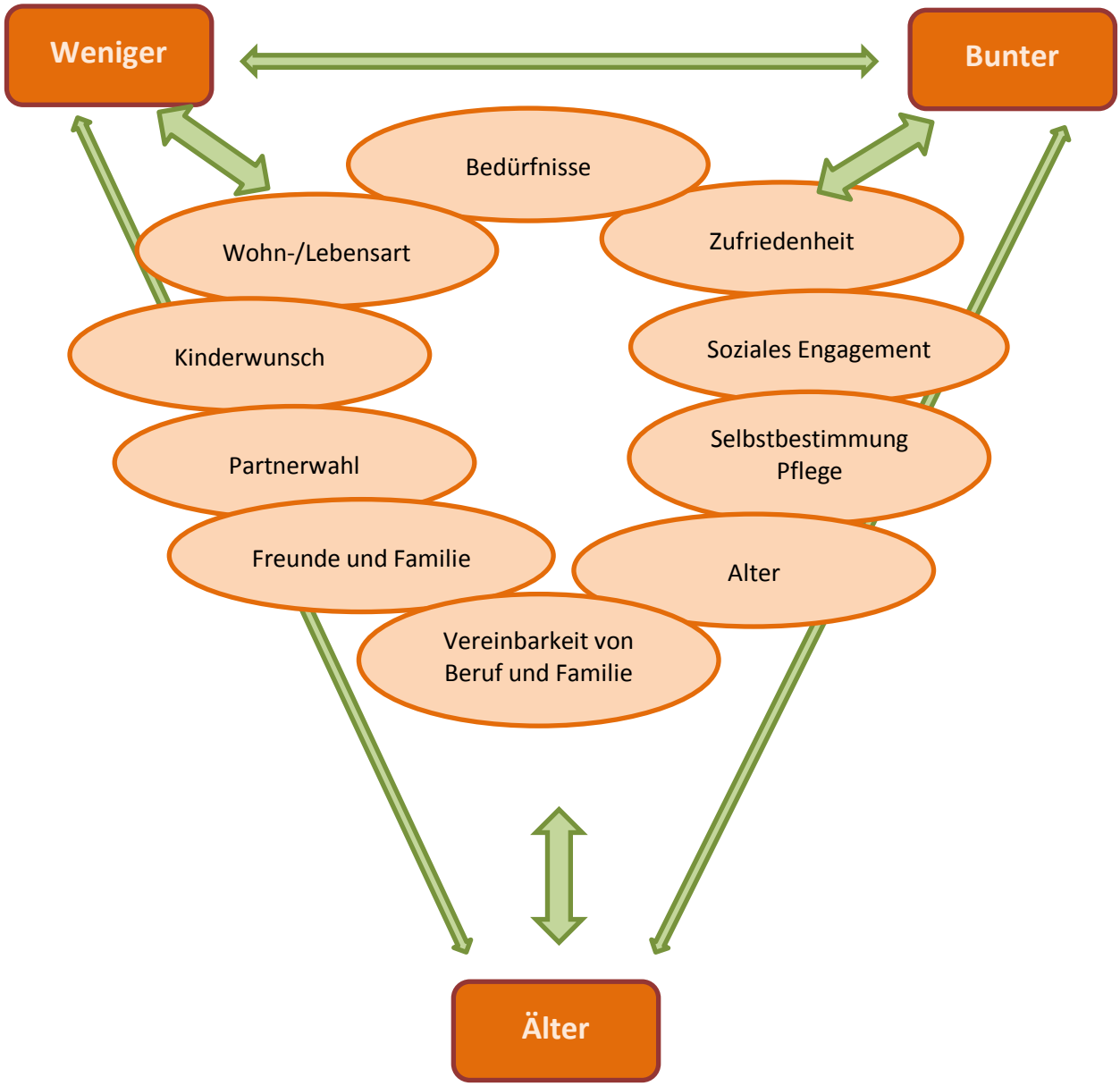


Abbildung 21 Demographische Handlungsfelder Sozialer Fokus – Subjektive Ebene

Es ist eine gesellschaftliche Herausforderung und ein neues Feld, möglichst alle Menschen in Deutschland dafür zu gewinnen, sich immer wieder im Laufe ihrer Biographie mit „ihren“ demographischen Handlungsfeldern auseinanderzusetzen. Dies wird nur durch eine gezielte Aufklärungs- und Kommunikationsarbeit auf gesamtpolitischer, regionaler – wie ggf. Arbeitgeberebene zu erreichen sein. Diese demographische Kommunikation muss lebensbegleitend und abgestimmt sein. Im Kapitel 2.5.5 „Die Verknüpfung der Ebenen der Demographiefestigkeit“ wird dieser Aspekt näher betrachtet.

2.5.4.2. Demographisches Bewusstsein auf der subjektiven Ebene

Es gibt zweifellos ein demographisches Bewusstsein **über** „die“ subjektive Ebene. Unternehmen machen sich intensiv Gedanken über das individuelle Bewusstsein, um den Einzelnen als Kunden noch intensiver wertschöpfen zu können. Die politische Ebene thematisiert das Bewusstsein je nach Perspektive, um den Menschen als Wähler, als Steuerzahler oder als Sozialversicherungsbeitragszahler bis in den letzten Winkel ausleuchten zu können. Selbstverständlich gibt es heutzutage, wo die Folgen demographischer Veränderungen in Deutschland immer sichtbarer werden, zahllose Projekte, Initiativen, Werbekampagnen, Veröffentlichungen und Ansprachen. Diese sollen die deutsche Gesellschaft auf veränderte Verhältnisse, wie die Verknappung von Ressourcen in der Arbeitswelt und der finanziellen Spielräume vorbereiten. Des Weiteren geht es um eine Abkehr von der Vorstellung grenzenlosen Wachstums. Doch wie sieht es tatsächlich mit dem Bewusstsein **auf** und **in** der individuellen Ebene aus? Es wäre spannend, bei der Tendenz der zunehmenden Individualisierung der Arbeitswelt jeden Einzelnen nach seinem Bewusstsein und nach der individuell empfundenen Notwendigkeit demographisch indizierten Veränderungswillens zu befragen. Dies ist aus ökonomischen und praktikablen Gründen in dieser Arbeit leider nicht darstellbar. Es bleibt die soziologische Sicht auf ein Bewusstsein, um einen systemischen Blick auf den Gegenstand des Interesses dieser Studie werfen zu können.

Das Entwickeln eines Bewusstseins für einen Sachverhalt ist nötig, um einen Handlungs- und Veränderungsimpuls auszulösen. Hier nun „schlaglichtartig“ einige „Bewusstsein“ spiegelnde Aspekte:

- Beruf und Chance: „Nicht mehr zu verdrängen – Die Rente mit 67 ist da ... jetzt wo sie anfängt, konkret zu wirken, scheinen manche erst anzufangen, sich Gedanken über die Folgen zu machen.“[109] (FAZ, 2013: C1)
- Beruf und Chance: „Von hundert auf null – Wer seinen Beruf geliebt hat, dem fällt der Ruhestand oft schwer. […] Deshalb sollten sich Beschäftigte frühzeitig Gedanken machen über die Zeit danach. […] Es geht um nichts weniger als um einen neuen Lebensinhalt.“[110] (FAZ, 2012: C2)
- Bildung und Karriere: „Jeder Mensch ist anders. Und jeder Weg zum Glück auch […] Bevor man sich also die Frage stellt, welcher Job zu einem passt, ist es wichtig, sich selbst erst einmal kennen zu lernen.“[111] (FAZ, 2012: B4)
- Alter: „Jede und jeder von uns hat bestimmte Vorstellungen vom Älter werden und Alt sein.[112] (bpb, 2013: 5)
- Geld und mehr: „Junge Leute befassen sich nur ungern mit der Vorsorge für das Alter. Deshalb legen viele zu wenig zurück. Und ärgern sich später.“[113] (FAZ, 2012: 56)

2.5.4.3. Demographische Biographieplanung auf der subjektiven Ebene

Es gehört zweifellos zu den großen individuellen Herausforderungen im Leben eines jeden, für sich selbst ein umfassendes und reflektiertes Bewusstsein zu entwickeln und auf der Grundlage dieses Bewusstseins eine ganzheitliche Lebensplanung zu entwerfen. Auch sind in der Lebens- bzw. beruflichen Biographie immer wieder unvorhergesehene Wendungen und Ereignisse möglich, die alle Planungen zur Makulatur werden lassen können. Dennoch verläuft (soziologisch betrachtet) auf der

[109] FAZ Beruf und Chance „Von hundert auf null” Frankfurt 28.04.2013, S. C1
[110] FAZ Beruf und Chance „Nicht mehr zu verdrängen“ Frankfurt 08.01.2012, S. C2
[111] FAZ Bildung und Karriere „Welcher Job macht glücklich“ Frankfurt 05.06.2012, S. B4
[112] Bundeszentrale für politische Bildung (bpb) Hrsg. Magazin „Altersbilder im Wandel“ Bonn 2013, S. 5
[113] FAZ Geld um mehr Spezial „Wer weiß schon, was in 50 Jahren ist” Frankfurt 28.10.2012, S. 56

subjektiven Ebene das Leben in „Lebensphasen“. Und es erscheint für einen selbstbestimmten und erfüllten Lebensverlauf sinnvoll zu sein, diesen, soweit es möglich ist, selbstbestimmt zu planen.

Nachfolgend ein Beispiel für eine mögliche demographiebedingte Biographieplanung: Dieses Beispiel bezieht sich auf die Lebensphase des Ausscheidens aus der aktiven beruflichen Arbeit in eine neue Lebensphase. Häufig führt dieser Übergang bei den Betroffenen zu ausgeprägten belastenden Lebenssituationen.

„Um diesem Zustand vorzubeugen, sei Vorbereitung alles, glauben Fachleute. Herb Stumpf rät dazu, sich schon nach dem 50. Geburtstag erste Gedanken über die Zeit nach der Rente zu machen, spätestens aber zwei Jahre vor dem Ruhestand. ‚Das fängt an mit ökonomischen Überlegungen‘, sagt der Berater. ‚Was werde ich als Rentner an Einkommen haben? Welchen Steuersatz und welchen Krankenkassenbeitrag werde ich zahlen müssen? Welchen Lebensstil kann ich mir dann noch leisten?‘ Als Nächstes sollte sich der angehende Rentner Gedanken über das soziale Umfeld machen: ‚Was bedeutet es für meine Partnerschaft, wenn ich häufiger zu Hause bin? Was wird sich ändern, wenn ich nicht mehr den ganzen Tag mit Kollegen rede?‘ Oft sei es sinnvoll, sich mit Kollegen zu solidarisieren, die auch in den Ruhestand gingen. ‚Sie erleben Ähnliches und werden in dieser Lebensphase oft zu guten Freunden.‘ Schließlich gelte es, sich Aufgaben zu suchen. ‚Es geht um nichts weniger als um einen neuen Lebensinhalt.“[114] (FAZ, 2013: C1)

Angelehnt an dieses Beispiel könnte ein Lösungsmodell für eine erfolgreiche Biographieplanung darin liegen, die eigene zukünftige Lebenssituation, für die jeweilige Lebensphase rechtzeitig vorher zu antizipieren und nach individuellen Lösungswegen zu suchen.

[114] FAZ Beruf und Chance „Von hundert auf null” Frankfurt 28.04.2013, S. C1

2.5.4.4. Demographische Lebens- und Arbeitsgestaltung auf der subjektiven Ebene

Eine individuelle Lebens- und Arbeitsgestaltung verändert sich entsprechend der persönlichen Lebens- und Arbeitssituation. Die Lebens- und Arbeitssituation orientiert sich an den bereits erwähnten unterschiedlichen Lebensphasen, in denen sich jedes Individuum im Laufe seiner Biographie befindet. Beginnend mit der Geburt und mit dem Tod endend, könnte eine individuelle Biographie modellhaft in sieben grundsätzliche Phasen unterteilt werden:

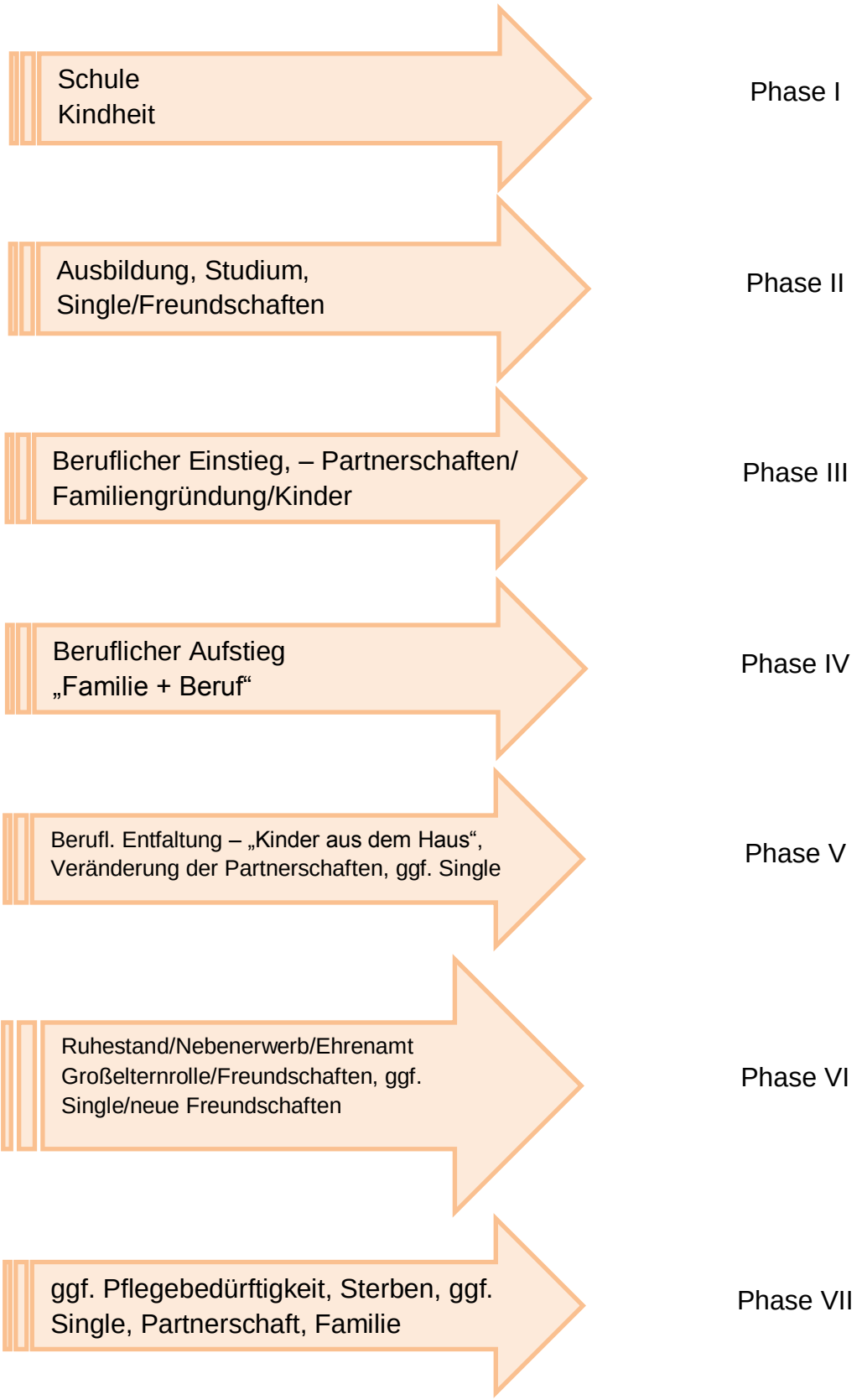


Abbildung 22 Biographie als 7-Phasenmodell

Sinnvollerweise beginnt mit der Übernahme von Verantwortung für „Andere“, mit der Gründung eines eigenen Familienverbandes, die Zeit intensiverer demographischer Lebens- und auch Arbeitsgestaltung. Dies zum einen aus der Perspektive der Existenzsicherung, zum anderen werden Menschen sehr häufig in dieser Berufsphase von ihren jeweiligen Arbeitgebern in ganz besonderem Maße qualitativ und quantitativ gefordert. Dies ist der Zeitraum, in der folgende Fragestellungen vom Einzelnen sehr bewusst aufgeworfen und Antworten gefunden werden sollten.

Wem?	• Die Frage nach der Lebensform, Partner, Ehe und Familie, Kindern
Wie?	• Die Frage nach der eigenen Gesundheit und Vitalität
Was?	• Die Frage nach der eigenen Motivation, Befindlichkeit und beruflichen Orientierung
Womit?	• Die Frage nach den eigenen finanziellen Mitteln und Möglichkeiten
Welche?	• Die Frage nach den eigenen Fähigkeiten und Qualifikationen
Wo?	• Die Frage nach der örtlichen Orientierung und Wohnform

Für jede einzelne dieser sechs grundsätzlichen Fragen sollte in jeder Lebensphase die eigene, individuelle Antwort gefunden werden. Wobei es individuell zu beachten gilt, dass die familiäre wie auch berufliche Beanspruchung in der Lebensphase III ganz besonders ausgeprägt sein kann. Auch ist es möglicherweise ratsam, mit einem ausreichenden zeitlichen Vorlauf die Planung für die Ausgestaltung einer Lebensphase zu beginnen. Entscheidend scheint aber der Aspekt der Kommunikation und der Abstimmung. Es sollte selbstverständlich sein, die Planung für die

Ausgestaltung der eigenen (demographischen) Lebensphasen mit den engen familiären und sozialen Bezugspersonen zu besprechen, damit auch diese wiederum ihre individuellen Planungsprozesse vorantreiben und abstimmen können. Darüber hinaus sollte die Planung mit dem Arbeitgeber thematisiert werden und dieser in den Gestaltungsprozess aktiv mit einbezogen werden. Die persönlichen beruflichen Ziele sollten langfristig geplant werden, dies gilt sowohl für den Arbeitnehmer wie auch für den Arbeitgeber. Verlässlichkeit, Sicherheit, Transparenz und Vertrauen werden so befördert und erhöhen die Bindungskraft zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber erheblich. Hierfür ist auf Seiten des Arbeitgebers eine geeignete Organisationskultur vonnöten, wie auch die entsprechenden organisatorischen Voraussetzungen, um die vielfältigen Informationen kanalisieren und verwerten zu können. Auch sollte der Einzelne einen „demographischen“ Informationsaustausch mit der Region/ Kommune/Stadt suchen, um die Rahmenbedingungen, insbesondere die örtlichen, für seine Lebensgestaltungsplanung mit heranziehen zu können. Zu guter Letzt sollte der Einzelne die gesellschaftlichen „demographischen“ Weichenstellungen wie gesetzliche und steuerliche Regelungen kennen. Jedes Individuum trägt demnach einen bedeutenden Anteil an der Verantwortung, den Informationsaustausch zwischen den Ebenen zu bewerkstelligen, selbst. Dieses Annehmen der Eigenverantwortung ist Voraussetzung für ein gelungenes demographisches Handeln in den familiären Verbünden. Es ist nicht das Ziel dieser Arbeit, die Form und die Organisation eines solchen Informationsaustauschprozesses detailliert zu untersuchen. Dies könnte der Gegenstand einer eigenständigen wissenschaftlichen Arbeit sein. Dennoch ist dieser Prozess so bedeutend, dass er im folgenden Abschnitt dieser Arbeit näher beleuchtet werden soll.

Eine wirklich nachhaltige, verlässliche und tragfähige demographische Lebens- und Arbeitsgestaltung auf der subjektiven Ebene erscheint erst dann wirklich möglich, wenn auf allen Ebenen das notwendige demographische Wissen konstituiert worden ist, sowie für den Austausch und die Gestaltung des Prozesses verantwortliche, demographische Fachkräfte bereitstehen. Dies gilt insbesondere für die Organisationen (Arbeitgeber), Regionen und die Regierung. Außerdem sollten organisatorische Voraussetzungen für einen breiten Informationsaustausch sehr zügig geschaffen werden. Entscheidend ist aber der Wille, auf allen Ebenen den Prozess der Kommunikation und des ebenenübergreifenden Austausches aktiv zu gestalten und dafür auch Ressourcen zur Verfügung zu stellen.

2.5.5. Das Assoziieren der Ebenen der Demographiefestigkeit

Die vielfältigen demographischen Entwicklungsprozesse in diesem Land erfolgreich zu koordinieren wird eine bedeutende Herausforderung. Nur wenn dies möglichst umfassend gelingt, wird diese Herausforderung wirklich befriedigend bewältigt werden können. Es geht nicht nur um die Koordination und das Vermitteln von Sachinformationen, sondern auch um das Verändern von Einstellungen und Emotionen. Darin liegt die besondere Problematik dieses Prozesses, aber auch der vielbeschworene Reiz und die Chance. Das Erarbeiten dieses multiplen und vielfältigen Austauschprozesses bedarf wissenschaftlicher Grundlagenarbeit und Begleitung. Dies ist nicht der Anspruch der vorliegenden Arbeit, dennoch soll seiner Bedeutung entsprechend dieser Komplex auch im Folgenden thematisiert werden.

Entscheidender Impulsgeber wird die Bundesregierung sein:

„Die Bundesregierung wird alle Aspekte der Demografiestrategie unter einer Dachmarke kommunizieren. Das gilt für die jeweilige Fachkommunikation der Bundesministerien wie für alle ressortübergreifenden Maßnahmen. Die Mitglieder der Bundesregierung werden auch in ihrer Presse- und Öffentlichkeitsarbeit einen besonderen Schwerpunkt auf die Themen der Demografiestrategie legen.

Darüber hinaus wird die Bundesregierung die Länder einladen, ein ressort- und ebenenübergreifendes Demografie-Portal aufzubauen, das von allen in der Demografiepolitik handelnden Akteuren genutzt werden kann. Das Portal soll Informationen bereitstellen, demografische Themen aktuell aufbereiten, gelungene Projekte beispielgebend herausstellen und zu einem breiten und intensiven Demografiediskurs anregen.

Die Auswirkungen des demografischen Wandels werden in der Bevölkerung häufig mit Sorge betrachtet. Die Bundesregierung ist überzeugt, dass unser Land in den kommenden Jahrzehnten seinen Wohlstand, sein Selbstvertrauen und seinen inneren Frieden bewahren und stärken wird, wenn es die richtigen Weichenstellungen vornimmt. Sie wird daher ihre Demografiepolitik durch eine breit angelegte Kommunikationsstrategie begleiten, deren Ziel es ist, den Bürgerinnen und Bürgern Perspektiven aufzuzeigen und einen gesellschaftlichen Dialog anzustoßen. Die Demografiestrategie der Bundesregierung wird unter der Überschrift „Jedes Alter

zählt“ einen herausgehobenen Stellenwert in der ressortübergreifenden Kommunikation der Bundesregierung einnehmen.“[115] (BMI, 2012: 73-74)

Aus diesen Informationen der Bundesregierung werden folgende Kernaussagen für ein erfolgreiches Umsetzen demographischer Maßnahmen deutlich:

- Ressortübergreifendes Handeln
- Anstoß an die Regionen, ebenfalls ressort- und ebenenübergreifend zu handeln
- Breiter und intensiver Demografiediskurs über alle Ebenen hinweg notwendig
- Breit angelegte Kommunikation
- Demographischer Dialog mit Bürgerinnen und Bürgern
- Sorgen in der Thematik abbauen

Es ist Ziel der Bundesregierung, in ihrer Strategie mit einem breit angelegten Kommunikationskonzept, die unterschiedlichen Ebenen der demographischen Festigkeit miteinander zu verknüpfen. Auch sie sieht demnach die Notwendigkeit, Informationen möglichst breit in der gesamten Gesellschaft zu verankern, um Impulse des demographischen Handelns anzuregen. Die konkreten Schritte zur Förderung der Verknüpfung der Ebenen miteinander sind in der deutschen Gesellschaft aber bereits deutlich vielfältiger und konkreter als aus dem strategischen Bericht ablesbar. Dabei ist das Ziel dieser Initiativen stets:

- Das Vermitteln demographischer Informationen
- Netzwerkbildung zum demographischen Erfahrungsaustausch
- Hilfe zur Selbsthilfe
- Konkrete praktische Hilfestellungen für demographisch bedingte Maßnahmen zu bieten

Folgend eine Übersicht der netzwerkbildenden Initiativen in Deutschland mit dem Ziel, die Ebenen der demographischen Festigkeit und deren Akteure (sowohl einzelne Personen wie auch Organisationen) miteinander zu verknüpfen:

[115] Vgl. BMI “Jedes Alter zählt” Demografiestrategie der Bundesregierung Berlin, 2012, S. 73-74

- **Schulungsprojekt „Demographielotse“:** In den Jahren 2009-2011 hat die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin im Auftrag des Bundesarbeitsministeriums 160 „Demographielotsen“ ausgebildet. Diese sollen vornehmlich in Unternehmen durch kostenlose Beratung den jeweiligen Unternehmensleitungen ein demographisches Verständnis vermitteln. [116] (FAZ, 2009: C5)

- **Das Demographie Netzwerk (ddn)** ist ein im Wesentlichen durch das Bundesarbeitsministerium und den Europäischen Sozialfonds gefördertes Netzwerk von ca. derzeit 300 Unternehmen. Ziel ist die Informationsvermittlung demographiebedingter Themen und das Implantieren demographiegerechter Personalarbeit in den Mitgliedsunternehmen. Mitglied können Unternehmen, aber auch Kommunen und Einzelpersonen werden. Hauptzielgruppe sind aber KMU (Klein- und mittelständige Betriebe).[117] (ddn)

- **Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)**
  Diese Initiative geht auf einen Anstoß aus dem Jahr 2002 des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales zurück. Ziel ist es, Bund, Länder, Wirtschaftsverbände, Bundesagentur für Arbeit, Unternehmen, Sozialversicherungsträger und Stiftungen zum Themengebiet „demographische Personalarbeit“ zusammenzuführen. Dies geschieht im Wesentlichen durch Informationsaustausch in Netzwerkveranstaltungen.[118] (inqa)

Weitere Initiativen zur Information und Netzwerkbildung gibt es mittlerweile von diversen Arbeitgeberverbänden, Stiftungen, Handwerkskammern und Industrie- und Handelskammern. Vornehmliche Zielgruppe sind stets Unternehmen und nachgeordnet Kommunen, wie dies auch der „Ratgeber Demografie“ des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie belegt. Dieser Ratgeber soll Unter-

[116] Vgl. FAZ Beruf und Chance Kroh, P. “Ein Lotse kommt an Bord”, Frankfurt, 2009, S. C5
[117] Vgl. URL http://demographie-netzwerk.de/ueber-ddn/ziele.html
[118] Vgl. URL http://www.inqa.de/DE/Mitmachen-Die-Initiative/Ueber-uns/Ziele/ziele.html

nehmen Tipps und Hilfen für praktische demographische Arbeit in den Betrieben bieten.[119] (BMWi, 2007)

Dies alles sind wichtige Initiativen, die auf Maßnahmen in die richtige Richtung weisen. Allerdings ist es auffällig, dass vornehmlich Unternehmen und Kommunen in ihrer Rolle als Arbeitgeber angesprochen werden. In dieser Rolle wird auch mit größter Energie, Fachwissen, Initiative und finanziellen Mitteln demographische Hilfe von unterschiedlichster Seite zur Verfügung gestellt. Von einer ganzheitlichen Informations- und Kommunikationsstrategie, die alle vier Ebenen der demographischen Festigkeit erfasst, kann (noch) keine Rede sein. Genau diese ist allerdings die wesentliche Voraussetzung dafür, das nationale Projekt „Demographiefestigkeit in Deutschland“ zum Erfolg zu führen. Nur wenn Bundesregierung, Regionen, Organisationen und Individuen über möglichst den gleichen demographischen Informationsstand verfügen, jeder für sich ein eigenes demographisches Bewusstsein entwickelt hat und über eine Vorstellung für das jeweilige demographische Handeln verfügt, kann ein organisierter, angstfreier und zielgerichteter Austausch über die Ebenen hinweg einsetzen. Nur dieser strategisch organisierte und geleitete Austausch in den kommenden Jahren ist der Garant für eine gelingende demographische Festigkeit in Deutschland.

2.6. Demographiemanagement der organisationalen Ebene

Ein wesentlicher Gegenstand der Betrachtung dieser Arbeit ist die Organisation „Marine“ in ihrer Relation zum Aufgabenbereich „Demographiemanagement“. Die Marine ist, wie viele andere Organisationen oder Unternehmen auch, von der demographischen Entwicklung in Deutschland herausgefordert. Ihre, möglicherweise sogar besondere Situation, im demographischen Zusammenhang, wird in dieser Arbeit im Teil 2.8 ff. „Der demographische Wandel und die Marine“ näher betrachtet und im empirischen Teil weiter analysiert werden. In diesem Passus der Arbeit soll, modellhaft, auf eine mögliche Gestaltung eines „Demographiemanagements“ eingegangen werden. Die Ebene der Betrachtung ist die organisationale (wobei hier

[119] BMWi “Ratgeber Demografie”, Allgemeine Wirtschaftspolitik, Berlin 2007

wieder Unternehmen, Verbände, Stiftungen, Vereine etc. ebenfalls unter dem Begriff „Organisation“ subsummiert werden können).

Demographiemanagement setzt auf den Zeitpunkt auf, in dem eine Organisation eine demographische Strategie für sich erarbeitet hat und nun mit der Phase der Umsetzung der strategischen Ziele in konkrete Maßnahmen beginnen möchte. Selbstverständlich muss auf allen vier vorangegangenen beschriebenen Gestaltungsebenen ein Konzept für „Demographiemanagement“ in diesem Sinne entwickelt werden und dieses ebenfalls, in einem Prozess des Austausches zwischen diesen Ebenen abgestimmt und verknüpft werden. Allerdings möchte sich diese Arbeit auf die Perspektive der „Organisation“ respektive die der Marine konzentrieren.

Die Führung einer Organisation ist in der Steuerung der ganzheitlichen Organisationsentwicklung im Wesentlichen auf fünf Themenfelder fokussiert. Nur wenn es gelingt, diese fünf nachfolgend beschriebenen Steuerungsfelder erfolgreich zu gestalten, wird eine Organisation ihrem Auftrag und ihrem Selbstzweck tatsächlich gerecht:

Steuerungsfelder einer Organisation

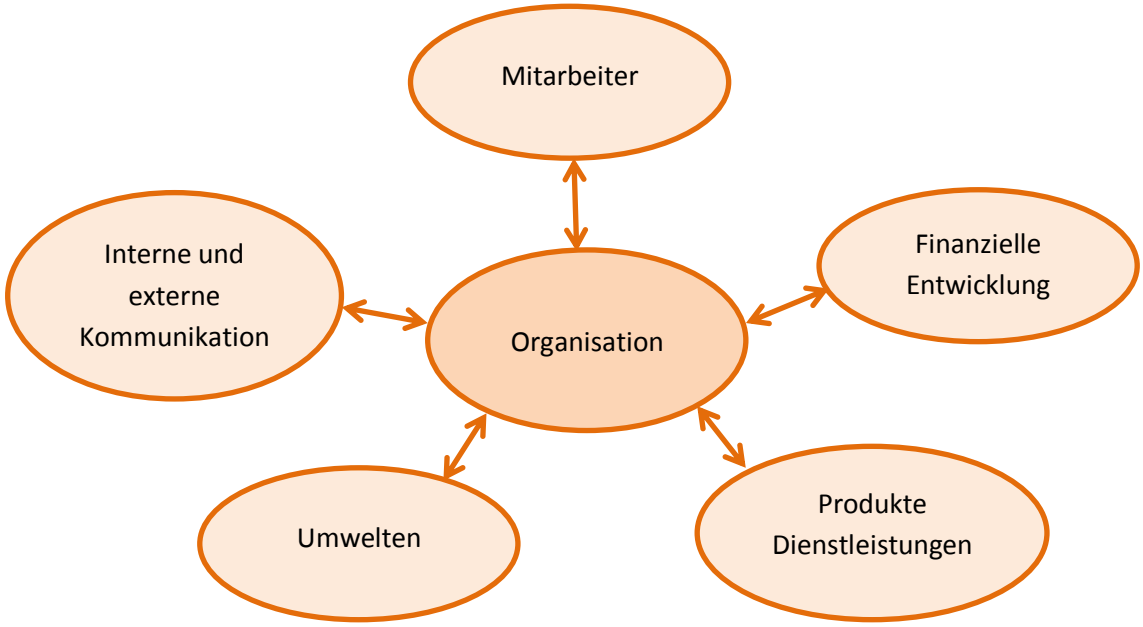


Abbildung 23 Steuerungsfelder einer Organisation

Die demographische Entwicklung in Deutschland wird in den kommenden Jahren national dermaßen umfassend sein, dass sämtliche dieser fünf Steuerungsfelder tiefgreifenden Veränderungen unterworfen sein werden. Die Umwelten werden sich verändern und bspw. in der Rolle als Kunden nach veränderten Produkten und Dienstleistungen verlangen (mehr ältere Menschen werden sich altersgerecht, demnach anders als heute ernähren, kleiden, wohnen und mobil sein). Weniger Menschen werden weniger konsumieren, dies muss Auswirkungen auf die finanzielle Ausgestaltung Deutschlands haben und Einfluss auf die finanziellen Möglichkeiten von Organisationen haben. Alle diese Entwicklungen werden sich auf die Form der Kommunikation (bspw. altersgerechte Werbung) auswirken. Die zentrale Herausforderung wird allerdings in der Verknappung der Ressource Arbeitskraft liegen. Ausreichend geeignetes Personal zu finden und vor allem zu halten wird das wesentliche Handlungsfeld der meisten Organisationen werden. Demographiemanagement wird also im Wesentlichen ein zielgerichtetes Personalmanagement werden, zur Gestaltung lebenslangen Arbeitens der Menschen, die in diesen Organisationen arbeiten.

Eine umfassende organisationale „Demographiestrategie“ wird sinnvollerweise die fünf vorgenannten Steuerungsfelder aufnehmen. Ein ganzheitliches organisationales „Demographiemanagement“ wird dies in seiner Gestaltung berücksichtigen. In dieser Arbeit wird der Fokus für erfolgreiches „Demographiemanagement“ auf den Aspekt des demographiekonformen Personalmanagements in Organisationen gelegt. Hier liegt der wesentliche Schlüssel für die Sicherung der künftigen Lebensfähigkeit von Organisationen und Unternehmen.

„Um den künftigen Personalbedarf bereits frühzeitig und vor allem nachhaltig zu sichern, stellt die erwähnte verstärkte Rekrutierung ausländischer Fachkräfte sicherlich eine Handlungsoption dar. Erfahrungen zeigen allerdings, dass dies im internationalen Wettbewerb um die „Top Talents“ für deutsche Unternehmen keineswegs so einfach zu bewerkstelligen ist. Naheliegender und zumindest auf absehbare Zeit erfolgversprechender ist es daher, die physische und psychische Leistungsfähigkeit sowie die Motivation der hiesigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter langfristig zu erhalten und weiter auszubauen. Arbeit muss also so gestaltet werden, dass sie über die gesamte Erwerbsbiografie hinweg angemessen gefordert und gefördert werden. Diese motivierende Arbeitsgestaltung trägt nicht nur zur Bindung

einer aktiven Belegschaft bei, sondern verbessert auch die Rekrutierungschancen der Unternehmen. Durch dieses aktive Demografiemanagement können Kapazitäts- und Produktivitätsrisiken zumindest teilweise auch auf dem deutschen Arbeitsmarkt kompensiert werden."[120] (PWC, 2011: 5)

Auch Christiane Flüter-Hoffmann setzt in einem Beitrag „Generationen im Wandel", „Demografiemanagement mit Lebenszyklus-Orientierung" das Managen der demographischen Herausforderungen mit aktiver Personalarbeit gleich.[121] (Flüter-Hoffmann, 2012: 6) Im Rahmen eines Vortrages im Institut der deutschen Wirtschaft in Köln vertieft Christiane Flüter-Hoffmann diesen Aspekt:

„Zwischenfazit zum Demografiemanagement

- Mit der Alterung und Schrumpfung der Bevölkerung gehen auch eine Alterung der Belegschaften und eine Schrumpfung des Erwerbspersonenpotenzials einher. → Die Unternehmen sollten schnellstmöglich alter(n)sgerechte Rahmenbedingungen schaffen, damit die Beschäftigten bei ihnen motiviert und produktiv das Rentenalter erreichen können.
- Der Fachkräftemangel nimmt weiter zu. → Es ist ratsam, heute schon weitere Erwerbspersonenpotenziale zu erschließen, um dem Fachkräftemangel vorzubeugen, denn „von unten" wachsen nicht mehr genügend Fachkräfte nach. Ungenutzte Erwerbspotenziale gibt es bei den Frauen und bei den Älteren.
- Die Zahl der Pflegebedürftigen wird sich in den nächsten 40 Jahren etwa verdoppeln, von 2 auf 4 Millionen. Gleichzeitig wird die Zahl der Erwerbstätigen sinken. Drei Viertel der Hauptpflegepersonen sind heute Frauen. → Die Wirtschaft sollte schon heute entsprechende familienfreundliche Maßnahmen ergreifen, denn künftig werden insbesondere die gut qualifizierten Frauen als Arbeitskräfte benötigt." [122] (Flüter-Hoffmann, 2008: 14)

Weiter belegt die Prämierung des Gothaer Versicherungskonzernes mit dem Sonderpreis „Demografie", durch eine Jury im Rahmen des „Corporate Health

[120] PricewaterhouseCoopers (PWC) Hrsg. Demographiemanagement 2011, Studie Berlin 2011, S. 5
[121] Vgl. Flüter-Hoffmann, C. „Demografiemanagement mit Lebenszyklusorientierung" in Generationen im Wandel, Forum Arbeit 4/12, S. 6
[122] Flüter-Hoffmann, C. „Demografiemanagement = Zukunftsmanagement" Vortrag Institut der deutschen Wirtschaft, Köln, 2008, S. 14.

Award“ 2010, dass Demographiemanagement und Personalmanagement in zahlreichen Aspekten gleichgesetzt werden:

„Die Gothaer Versicherungen erhalten den Corporate Health Award in Anerkennung des herausragenden Demografiemanagements, das ein exzellentes Gesundheitsmanagement umfasst. Die Gothaer Versicherungen übernehmen eine Vorreiterrolle im strategischen Personalmanagement, der Gesunderhaltung der Mitarbeiter und der Frauenförderung“ – so die Begründung der Jury.
Das Gothaer Demografiemanagement ist ein umfassender ganzheitlicher Ansatz, der auf den vier Eckpfeilern „Demografische Risikoanalyse“, „Strategie“, „Maßnahmen“ und „Controlling“ basiert.“ [123] (DGFP)

Nachfolgend sollen nun die wesentlichen Inhalte demographiegerechter Personalarbeit dargestellt und beleuchtet werden. Aus der bereits dargestellten Komplexität lässt sich festhalten, dass die gesamte Personalprozesskette tangiert sein wird. Eine Vielzahl von personalpolitischen Maßnahmen wird in den Organisationen umzusetzen sein. Diese Tragweite wird sehr umfassend in das personelle Gefüge eingreifen. Führungs- und Organisationskultur in den Organisationen werden wesentliche Parameter sein, die über das Scheitern oder Gelingen dieser umfassenden Veränderungsprojekte in den Organisationen entscheiden werden.

2.6.1. Demographiegerechtes Personalmanagement

„Personalarbeit muss dem Wandel der gesamten Arbeitskräftestruktur Rechnung tragen. Es wäre völlig verfehlt, sich nur auf einen Effekt [...] zu konzentrieren [...].“[124] (BMBF, 2010: 3)

Demographiegerechtes Personalmanagement betrifft demnach die gesamte Prozesskette der Personalarbeit. Dies gilt für sämtliche Organisationen, Betriebe und Unternehmen im gleichen Maße wie für Behörden und Institute.

---

[123] DGFP Praxisbeispiel: Demografie-Management im Gothaer-Konzern, 2011, URL http://www.dgfp.de/wissen/news/praxisbeispiel-demografie-management-im-gothaer-konzern-1650

[124] BMBF (Bundesministerium für Bildung und Forschung) „Demografischer Wandel (k)ein Problem“ Broschüre BMBF, Bonn, 2010, S.3

In einem nächsten Schritt sollen jedem Baustein der Personalprozesskette die jeweiligen Human-Ressources-Tools zugeordnet werden. Vorab allerdings eine Einschätzung der zukünftigen bedeutendsten Aufgabenfelder der Personalarbeit im organisationalen Kontext, erarbeitet in einer Studie der Boston Consulting Group (BCG) aus dem Jahr 2007: „The Future of HR in Europe“, einer Studie, in der 1.355 Führungskräfte aus 27 Ländern nach den zukünftigen Anforderungen an das Personalmanagement befragt worden sind. Vgl. Anlage 6.

Wesentliches Ergebnis der Studie:
„Fünf Themen werden das HR-Management in den kommenden Jahren prägen: Talentmanagement, Demografiemanagement, [...] Learning Organisation, Work-Life-Balance und Change-Management der Unternehmenskultur.“[125] (BCG, 2007: 3)

Sehr anschaulich verdeutlicht dies nachfolgende Abbildung:

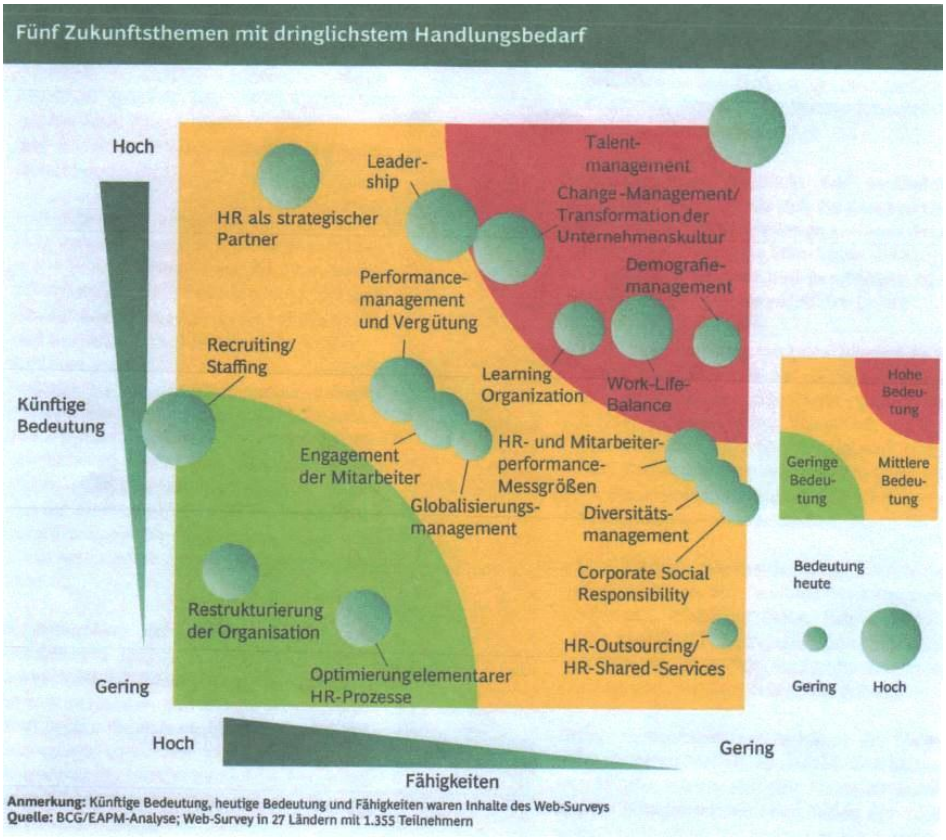


Abbildung 24 BCG (The BostonConsulting Group) The Future of HR in Europe, Studie Management summary, USA, Boston 2007, S. 3

[125] BCG (The BostonConsulting Group) The Future of HR in Europe, Studie, Management summary, USA, Boston, 2007, S.2

Folgt man dieser Studie, so wird deutlich, dass nach der Ansicht der interviewten europäischen Führungskräfte der demographiegerechten Personalarbeit und der mit ihr unmittelbar verbundenen Themen (Talentmanagement, Transformation der Unternehmenskultur, Work-Life-Balance, Learning Organisation) eine herausragende Bedeutung beigemessen wird. Dies unterstreicht nochmals die Notwendigkeit, sich der Bewältigung der demographischen Herausforderung auf der Ebene der Organisationen zügig zu stellen. Es verdeutlicht auch, sich in der Personalarbeit dem Thema ganzheitlich, also über die gesamte Personalprozesskette hinweg zu widmen. – Dies mit dem Blick auf den einzelnen Beschäftigten, über seine gesamte Beschäftigungsbiographie bzw. seinen Arbeitslebenszyklus:

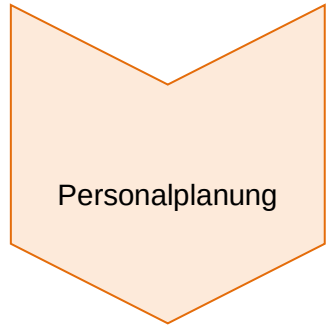
Personalpolitik und Personalstrategie		
Analyseinstrumente		
Recruiting	***Retention***	***Retirement***
• Personalmarketing und Personalgewinnung	• Arbeitsorganisation und Arbeitszeit • Wissensmanagement • Karriere- und Laufbahnplanung • Leistungsmanagement und Vergütung • Qualifizierung und Training • Gesundheitsmanagement	• Austritts- und Übergangsmanagement
Persönliche Kompetenzen		

Abbildung 25 Vgl. Flüter-Hoffmann, C. „Demografiemanagement mit Lebenszyklusorientierung“, vgl. Forum Arbeit 4/12 Köln 2012 [126]

Nachfolgend nun der Blick auf die einzelnen Prozessbausteine der Personalarbeit und diesen jeweils die demographischen Werkzeuge zugeordnet, die notwendig erscheinen, den demographischen Wandel im Personalmanagement zu bewältigen.

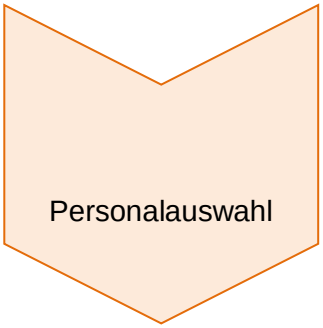
[126] Flüter-Hoffmann, C. „Demografiemanagement mit Lebenszyklusorientierung“ Forum Arbeit 4/12 Köln 2012, S. 6

Es ist an dieser Stelle nochmals darauf hinzuweisen, dass einer erfolgreichen demographiegerechten konkreten Personalarbeit eine umfassende Analyse der demographischen Lage, eine ausformulierte demographische Strategie und ein demographisches Bewusstsein/Leitbild (vorab in jeder Organisation) idealerweise vorgeschaltet sein muss:



- Altersstrukturanalyse
- Strategische Personalplanung

- (Erst-)Ausbildung von Jugendlichen
- (Erst-)Ausbildung von Älteren
- Ggf. zweite (Erst-)Ausbildung
- Zusammenarbeit mit Schulen/Fach-hochschulen und Uni
- Vielfalt der Belegschaft!!
- Vermittlungsphasen für Ältere



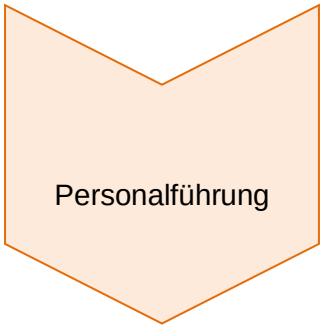
- Erfahrene Mitarbeiter als Paten/Mentoren für Neueingestellte
- Auszubildende als Mentoren
- Senior/Junior-Projekt-Manager

- Altersgemischte Projektteams
- Personaleinsatzmatrix
- Demographieberatung der Mitarbeiter
- Teilzeitmodell (auch für FK)
- Arbeitszeitkonten
- Telearbeit
- Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie
- Unterstützung bei Pflege Angehöriger
- Verbesserungsvorschlagswesen

- Fachkarrieren fördern
- Erfahrungswissen wertschätzen
- Tätigkeitswechsel

- Wissensdatenbanken
- Wissensdokumentation
- Qualifizierungsbedarf ermitteln
- Qualifizierungsangebote für MA aller Altersgruppen/Qualifikationsgruppen
- Qualifizierungsangebot für besondere Zielgruppen in der Organisation
- Altersgerechte Lerngruppen

- Zukunftsgespräche
- Wertschätzung/MA-Gespräche
- Rotation
- Mischarbeit
- Organisationskultur fördern
- Leitbild der Wertschätzung
- Kontaktpflege zu ehemaligen Mitarbeitern, Familien der Mitarbeiter, „Freunde“ der Organisation
- Kinderbetreuungsangebote



- Führungskultur fördern
- Führungskräfteentwicklung
- Wertschätzungstrainings

- Zentrale Steuerung der Gesundheitsaktivitäten
- Sozialberatung/Notfallangebote
- Sportangebote für alle MA
- Gesundheitschecks/individuelle Trainingsprogramme/Sehtest/gesunde Ernährung
- Gesundheitscoachings
- Altersgerechte und gesundheits-förderliche Gestaltung der Arbeitszeit, Arbeitsplatz und Arbeitsmittel
- Azubis als Gesundheitsmultiplikatoren
- Wiedereingliederung

- Nachfolgeplanung
- Flexibler Arbeitsaustritt
- altersgerechte Arbeitszeit/flexible Arbeitszeit
- Förderung der Projektarbeitskultur
- Senior-Experten-Pool

Abbildung 26 Personalprozesskette und demographische Werkzeuge

Jede Organisation hat ihren eigenen Charakter. Dieser ist abhängig von der Branche, der Historie, der Größe, der Mentalität, der Mitarbeiterstruktur, der Führungskräftekultur und der regionalen Lage einer Organisation. Jede Organisation sollte für sich, in einem Entwicklungsprozess, den maßgeschneiderten Ansatz demographiegerechten Personalmanagements erarbeiten. Dabei wird für alle Organisationen gelten, dass neue Wege beschritten werden müssen. Demographiegerechtes Personalmanagement ist vor dem Hintergrund seiner Vielfalt einem umfassenden Veränderungsmanagement gleichzusetzen. Darauf die Führungskräfte und die Mitarbeiter professionell vorzubereiten und zu befähigen, ist unverzichtbar. Sollen die Instrumente der demographiegerechten Personalarbeit in der täglichen Arbeitspraxis einer Organisation tatsächlich allgemein akzeptiert und zielgerichtet angewandt werden, so bedarf dieser Veränderungsprozess der Steuerung und Planung, verantwortet durch die höchste Führungsebene einer Organisation.

2.6.2. Demographiemanagement als Veränderungsprozess

„Eine Kultur des Wandels

Alles nur Vision? Höchstens teilweise. Es ist wahrscheinlich unmöglich, die Bürgerinnen und Bürger moderner Gesellschaften dauerhaft an der Erfüllung ihrer grundlegenden Bedürfnisse zu hindern. Wenn das Leben selbst (nämlich unser Alter und Geburtenverhalten) sich so stark verändert wie im demografischen Wandel, dann ist ausgeschlossen, dass sich die gesellschaftlichen Systeme und Organisationsstrukturen einer ebenso grundlegenden Veränderung langfristig widersetzen. Ihr Wandel wird kommen. Die Frage ist nur, wie wir diesen Wandel vernünftig formen.

Diese Frage müssen wir heute angehen, weil Langlebigkeit kein Zukunftsszenario ist, sondern bereits Realität. Wie wir sie jetzt und in den kommenden Jahrzehnten beantworten, wird die kulturelle Herausforderung des 21. Jahrhunderts sein. Die Chancen stehen gut, dass sie künftig besser gemeistert werden, als wir das heute glauben würden. Die kommenden Generationen werden besser und breiter gebildet sein als wir. Wir dürfen hoffen, dass sie ein tieferes Verständnis dafür haben, dass

die Art, wie wir zusammen arbeiten und leben, durch dynamische statt statische Regeln bestimmt sein muss. Das wäre eine zukunftsfähige Kultur des Wandels.“[127] (Schwentker, Vaupel, 2011: 10)

In ihrem Beitrag „Demografischer Wandel – Eine neue Kultur des Wandels“ fordern Björn Schwentker und James W. Vaupel, in Anbetracht der Mächtigkeit der Herausforderung, eine tiefgreifende Bereitschaft der gesellschaftlichen Systeme und Organisationsstrukturen zu einem Prozess der Veränderung. Sie gehen soweit darauf zu verweisen, dass sich diesem Veränderungsprozess gesamtgesellschaftlich nicht entzogen werden kann. Sie fordern ein aktives Annehmen dieser Aufgabe und stellen mit dieser Forderung den demographischen Wandel auch als einen steuerbaren Prozess dar. Dieser Grundannahme folgend, ist die Gestaltung der demographischen Herausforderung in Deutschland ein vielfältiger, vielschichtiger und komplexer Managementprozess. – Wobei sich in dieser Arbeit, in der Definition des Begriffes „Management“ an eine funktionale Deutung angelehnt wird:

„Der Funktionsansatz, knüpft dagegen – prinzipiell unabhängig von einer vorherigen Fixierung auf bestimmte Positionen und Führungsebenen – an diejenigen Handlungen an, die der Steuerung des Leistungsprozesses, d. h. aller leistungsrelevanten Arbeitsvollzüge, dienen. Solche ‘Steuerungshandlungen‘ können ganz verschiedener Art sein, z. B. planender, organisierender oder kontrollierender Art.“[128] (Steinmann, Schreyögg, 2000: 6)

Im Konsens wird in Deutschland der demographisch veranlasste Prozess als der „Demographische Wandel“ bezeichnet. In diesem Begriff ist der „Wandel“ (also die Veränderung) bereits fest benannt und verankert. Dieser Perspektive folgend ist der demographische Wandel vergleichbar einem Veränderungsprozess; das Demographiemanagement, in seinem funktionalen Ansatz demzufolge ein Veränderungsmanagement.

Dieser Teil der Arbeit möchte die Grundlagen von Veränderungsmanagement beleuchten, insbesondere dessen Erfolgsfaktoren. Grundsätzlich müssten die Erkenntnisse aus zahlreichen Untersuchungen von Veränderungsprozessen modellhaft auf die vier vorgenannten und untersuchten Gestaltungsebenen projizierbar

[127] Schwentker, B., Vaupel, J. W. Eine neue Kultur des Wandels, Demografischer Wandel, Aus Politik und Zeitgeschichte (APvZ) 10-11/2011, 7. März 2011, S.10

[128] Steinmann, H. & Schreyögg, G., Management: Grundlagen der Unternehmensführung: Konzepte – Funktionen – Fallstudien, 5. überarbeitete Auflage, Wiesbaden, 2000, S. 6

sein. Auch dies wäre sicherlich wieder ein reiches Feld einer eigenständigen wissenschaftlichen Untersuchung. Diese Arbeit will sich aber durch ihren engen Bezug auf die „Organisation Marine“, auf die organisationale Ebene konzentrieren. Aus diesem Blickwinkel betrachtet könnte die Gestaltung des demographischen Wandels in einer Organisation, in der Architektur eines Veränderungsprozesses designt, die Operationalisierung mit den Mitteln des Veränderungsmanagements gestaltet werden. Im theoretischen Bezugsrahmen werden die Begriffe wie Veränderung, Wandel, Entwicklung, Transformation, Fortschritt, Dynamik und in den englischsprachigen Termini Change und Development verwendet. Diese Begriffe werden in dieser Arbeit synonym angewandt.[129] (Plag, 2007: 7)

Grundsätzlich wird in einem Veränderungsmanagementprozess zwischen ungeplantem und geplantem Wandel differenziert:

Ungeplanter Wandel:	nicht intendiert, zufällig
Geplanter Wandel:	von Reflexion getragen, zielorientiert, Ausprägung von Willensprägung[130] (Plag, 2007: 7)

Was nun sind die Auslöser, die Triebfedern von Veränderungen:

Tichy klassifiziert die Ursachen des Wandels in vier Kategorien:

- Environment → Partner/Umwelten verändern sich
- Diversification → Vielfalt nimmt zu
- Technology → Technologische Innovationen
- People → Menschen Wandeln sich [131] (Tichy, 1983: 18-20)

Wie werden in Organisationen Auslöser für Transformation und Veränderung wahrgenommen und wann ist der richtige Zeitpunkt, sich dem Veränderungsprozess zu stellen:

„Die meisten Aktionen in Organisationen werden von starken Signalen ausgelöst. Wir sprechen von „Krisen“. Im Gegensatz dazu sind viele Auslöser einer Transformation

[129] Vgl. Plag, M., Veränderungsmanagement in Bundesministerien, Eine empirische Untersuchung, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden 2007, S.7
[130] Vgl. Plag, M., Veränderungsmanagement in Bundesministerien, Eine empirische Untersuchung, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden 2007, S.7
[131] Vgl. Tichy, N. M, Managing Strategic Change: Technical, Political and Cultural Dynamics, New York 1983, S. 18-20

eher schwache Signale, kleine Störungen, die sich vielleicht häufen. Sie erweisen sich als lästig und werden häufig wie eine lästige Haarsträhne beiseite gewischt. Es dauert also einige Zeit, bis solch schwache Signale die nötige Beachtung finden und bearbeitet werden. Diese Latenzzeit ist ein Merkmal von Menschen, aber auch ein physikalisches Gesetz, die sogenannte Hysterese, auch als Trägheitsmoment oder Reibung bekannt. Sie steht in Zusammenhang mit einer Wahrnehmungsproblematik: Wir wehren ab, leugnen, erklären weg, deklarieren etwas als Ausnahme, die die Regel bestätigt. Was dadurch verloren geht, ist Zeit. Der Reaktionszeitraum verkürzt sich. Hektik ist die Folge.

Oft verstecken sich schwache Signale hinter Problemen, zum Beispiel wenn diese in immer kürzeren Abständen auftreten oder wenn die gefundenen Lösungen selber wieder neue Probleme hervorrufen. So können Probleme mit einem Produkt oder einem wichtigen Markt mit schwachen Signalen verbunden sein. Diese tauchen zuerst in der Peripherie bei den Mitarbeitern auf. Selten werden die Signale in ihrer Bedeutung angemessen eingeschätzt und noch seltener werden sie an die Führung, die oft die Anzeichen darin erkennen könnten, weitergegeben. So werden diese Hinweise von außen in Organisationen selten oder sehr spät bearbeitet. Kommt ein neuer Chef oder steht eine Fusion an, verkürzt sich dieser Prozess. In diesen Fällen ist schnell verständlich, dass neue Spielregeln gefunden werden müssen und eine Transformation unausweichlich ist.

Auch markante Umbrüche im gesellschaftlichen Umfeld können einen Paradigmenwechsel auslösen, welcher dann als von außen aufgezwungen erlebt wird – was er auch ist. Doch will die Organisation nicht untergehen, ist es sinnvoll, die gegebene Situation als Chance zu begreifen und die Herausforderung des Wandels anzunehmen.

Natürlich können auch starke Signale aus der Außenwelt, wie Marktentwicklungen, neue Konkurrenten oder massive Preissenkungen, eine Transformation auslösen. Die erste Reaktion ist oft ein Schock, dessen Wirkung hoffentlich zur Ernüchterung und zum Handeln führt. Nicht immer kann die Führung die Bedeutung der Signale von außen, wie zum Beispiel eine Gesetzesänderung oder einen Gewinneinbruch in einem wichtigen Geschäftsfeld, aber auch von innen, beispielsweise dauerhafte Verständigungsschwierigkeiten zwischen zwei Abteilungen, die aufeinander angewiesen sind, erkennen. Im günstigen Fall wittern sie sogar eine Chance und

begreifen, dass ein Wandel in Gang gesetzt werden muss, damit die Organisation für die Zukunft gewappnet ist. Ob die Transformation erfolgreich sein wird, hängt im Wesentlichen davon ab, wie gut es der Führung gelingt, die Einsicht in die Notwendigkeit so zu kommunizieren, dass die Mitarbeiter überzeugt mitziehen und die Chance, die in der Situation steckt, als echte Ermutigung erleben. Die entscheidende Frage in jeder Organisation ist also, ob und wann die Führung erkennt, wann die alten Mechanismen nicht mehr greifen, und dass sie Konsequenzen daraus zieht und den Wandel wirksam einläutet.“[132] (Ebeling, Vogelauer, Kemm, 2012: 220-222)

Den geeigneten Zeitpunkt für einen Wandel zu erkennen stellt eine große Herausforderung dar, da es Sicherheiten für das Erkennen eines Bedarfes für Veränderung oder gar eine Transformation nicht gibt:
„… was verhindert eine rechtzeitige Erkenntnis und Handlungsbereitschaft? Die Überbringer von Frühwarnsignalen werden oft mundtot gemacht […] Die Signale, die sie verkünden, werden abgewertet.“[133] (Ebeling, Vogelauer, Kemm, 2012: 224)

Entscheidend ist, dass die Führung einer Organisation offen für die Stimmen von Außenseitern ist und unerlässlich wachsam auch für schwache Signale aus der Organisation und dem Umfeld. Diese aus differenzierten Perspektiven zusammen-zutragen und kollektiv zu bewerten, unterlegt die Bereitschaft „offen für Neues“ zu sein. [134] (Ebeling, Vogelauer, Kemm, 2012: 224-227)

Wie kann ein Veränderungsprozess modellhaft gestaltet sein:

Vorab zur Abgrenzung die nachfolgenden Arbeitsdefinitionen:

[132] Ebeling, I.; Vogelauer, W.; Kemm, R., Die Systemisch-dynamische Organisation im Wandel, Stuttgart 2012, S.220-222
[133] Vgl. Ebeling, I.; Vogelauer, W.; Kemm, R. Die Systemisch-dynamische Organisation im Wandel, Stuttgart 2012, S.224
[134] Vgl. Ebeling, I; Vogelauer,W.; Kemm, R. Die Systemisch-dynamische Organisation im Wandel, Stuttgart 2012, S.224 - 227

Begriff	Arbeitsdefinition
Change/Veränderung	Änderung von Strukturen und/oder Prozessen, die zu Veränderungen in den Arbeitsprozessen und -gewohnheiten von Mitarbeitern führt.
Change-Projekt/ Veränderungsprojekt	Strategisch geplante und bewusst durchgeführte langfristig ausgelegte Veränderung mit eindeutigen Projekteigenschaften, wie z. B. Budget, Zeitrahmen und Zielformulierung.
Change-Management/ Veränderungsmanagement	Alle bewussten Aktivitäten, Maßnahmen und Methoden zur Steuerung eines Change-Projekts.
Change-Prozess/ Veränderungsprozess	Kontinuierliche Formen der Veränderung, die (in Abgrenzung zu Change-Projekten) keinen konkreten Zeitplan haben, also insbesondere die sogenannten kontinuierlichen Verbesserungsprozesse (KVP).

Abbildung 27 Arbeitsdefinitionen von Veränderungsbegriffen. Vgl. Münstermann, T., Kulturgerechte Gestaltung von betrieblichen Veränderungsprojekten mit einem unternehmenskybernetischen Ansatz, Aachen 2011, S. 38

Theoretische Grundlage für die Beschreibung von Veränderungsprozessen stellt nach wie vor Lewins Phasenmodell dar, das insbesondere für geplante Veränderungen gilt.“

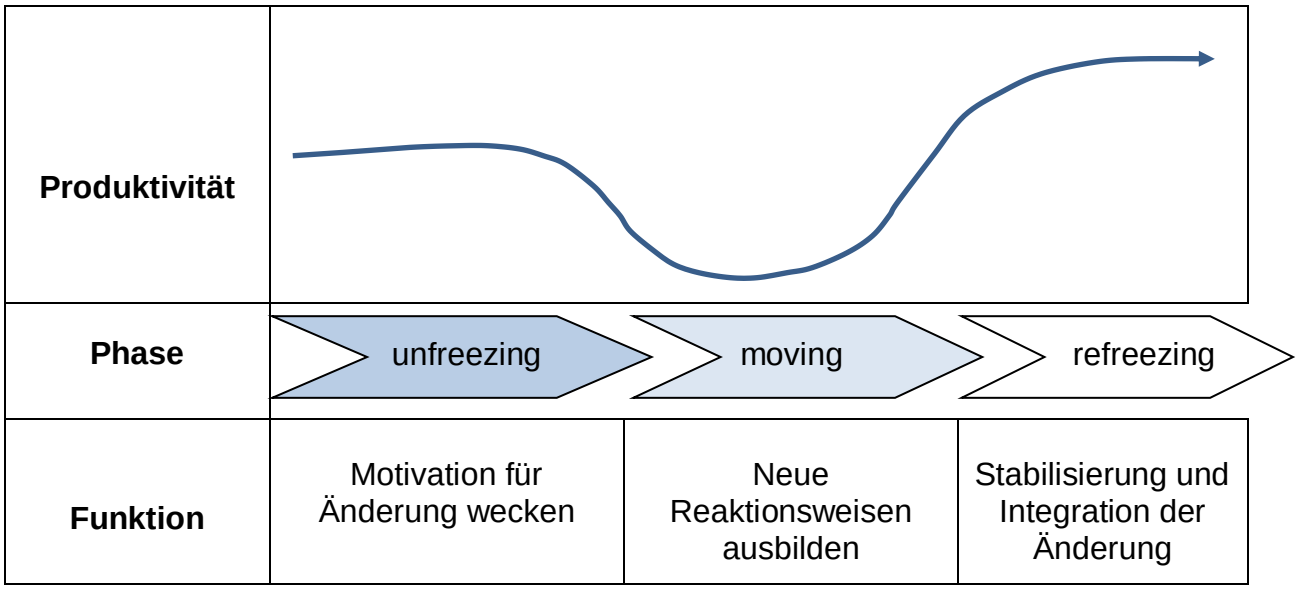


Abbildung 28 Lewins Phasenmodell. Vgl. Münstermann, T., Kulturgerechte Gestaltung von betrieblichen Veränderungsprojekten mit einem unternehmenskybernetischen Ansatz, vgl. Dissertation, Aachen, 2011, S.43

Lewin geht bei jeder Veränderung davon aus, dass eine Organisation sich in einem stabilen Zustand befindet, der aufgebrochen werden muss, um nach einem tatsächlichen Prozess der Veränderung in die neu geschaffenen Zustände und Strukturen zu finden. Diese werden dann wieder in einen stabilen Zustand gefestigt. Lewins Modell sei an dieser Stelle als Grundlage aufgeführt. Es ermöglicht, auch wenn überholt, einen geeigneten Einstieg in die Thematik.

In den heutigen Zeiten immer kürzer werdender Innovationszyklen, in denen Organisationen permanent in labilen Zuständen agieren, stößt Lewins Modell zunehmend an Grenzen. Nachfolgend eine schematische Darstellung des zeitlich definierten Veränderungsprozesses:

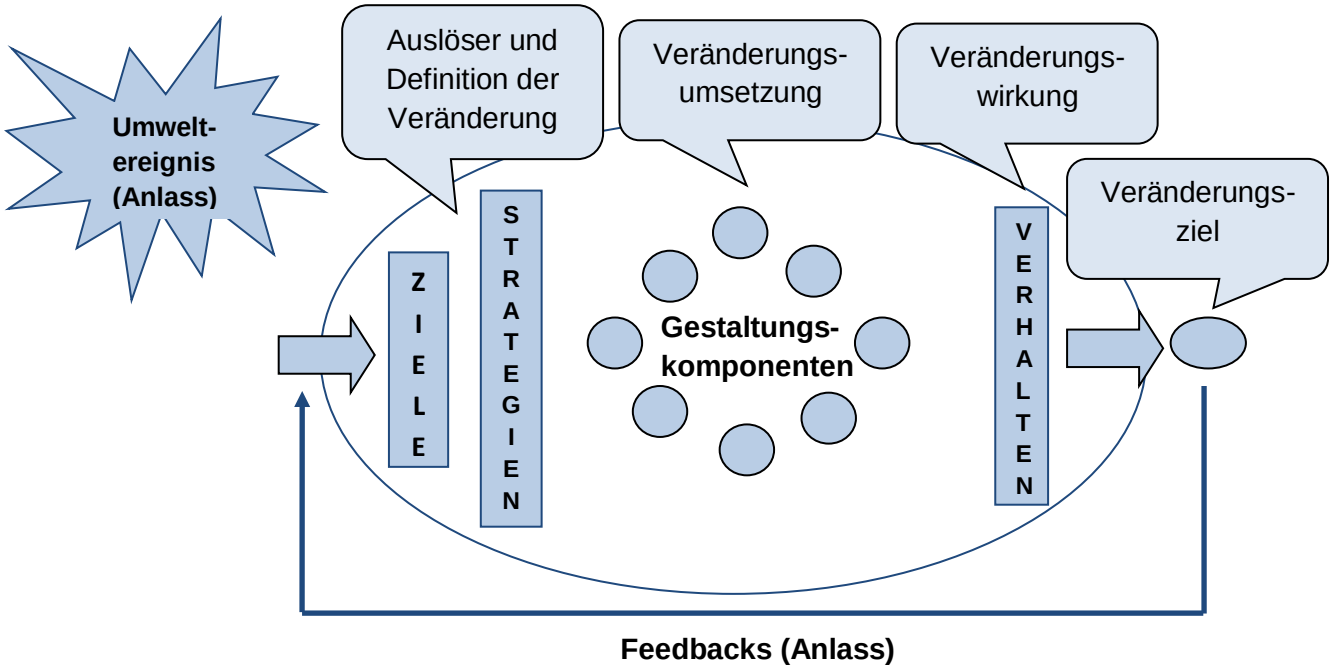


Abbildung 29 Münstermann, T. Schematische Darstellung eines Veränderungsprojektes. Vgl. Münstermann, T., Kulturgerechte Gestaltung von betrieblichen Veränderungsprojekten mit einem unternehmenskybernetischen Ansatz, Dissertation, Aachen 2011, S.43

Sehr praxisbezogen ist das Modell von Duck (2002). Sie beschreibt Veränderung in den Phasen der Stagnation, Preparation, Implementation, Determination und Fruition. Sie zeichnet dabei eine „Veränderungskurve“, die auch das Risiko des Scheiterns nicht außer Acht lässt. Sie zeigt auf, wo zeitlich gesehen, die größten Risiken für einen Projektabbruch liegen, auch bei anfänglicher Euphorie für das Projekt.

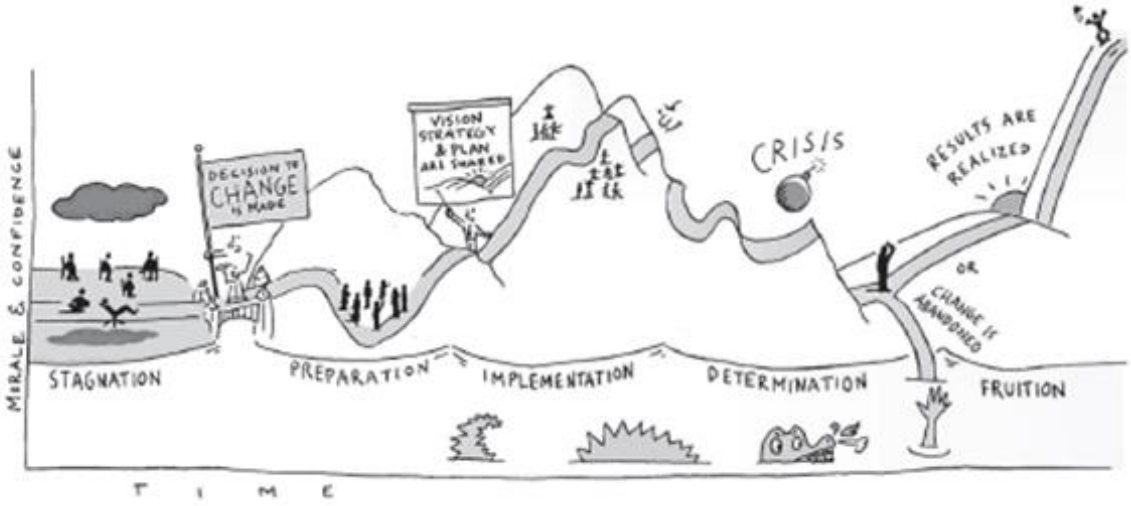


Abbildung 30 Vgl. Duck, J. D.: The change monster: The human forces that fuel on foil. Corporate Transformation and Change. Paperback. The Rivers Press (2002)

In der Regel sind allerdings die emotionalen Reaktionen auf Veränderung der involvierten Personen gerade nicht von Begeisterung gekennzeichnet. In seinem Modell der emotionalen Reaktion zeichnet Roth sieben Reaktionsphasen:

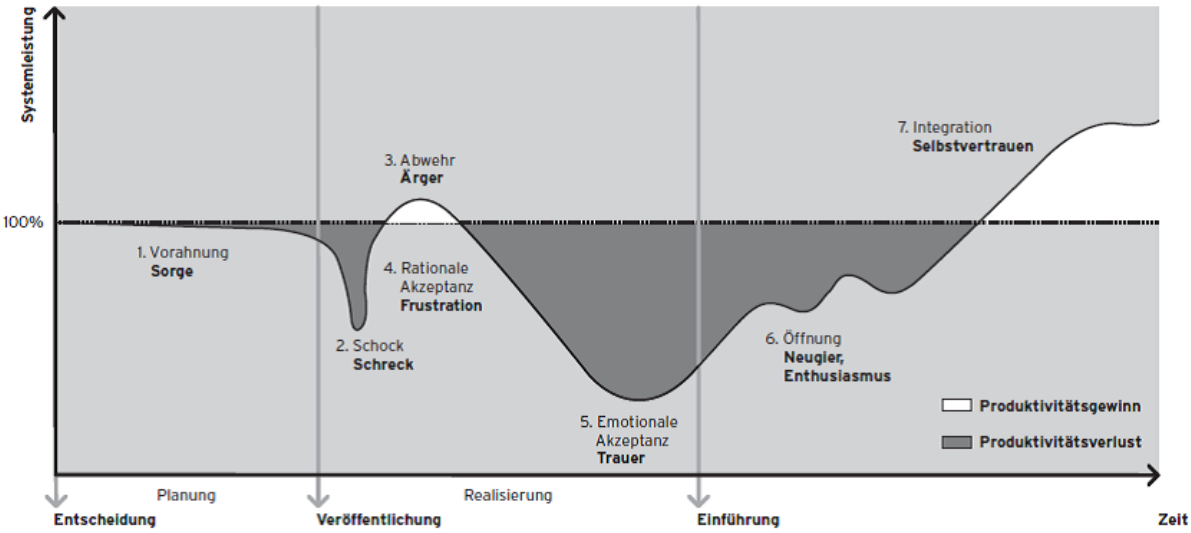


Abbildung 31 Vgl. Roth, S. Emotionen im Visier: Neue Wege des Change Managements. Organisationsentwicklung 2. (2000), S. 14-21

Dies gilt es zu antizipieren und auf die Typologie der Veränderung hin auszurichten. Der Veränderungsprozess kann von sehr unterschiedlicher Tragweite sein und seine

Bedeutung für die Organisation von sehr differenzierter Ausprägung. Fopp/Schiessl unterscheiden in sechs Ausprägungen die Veränderungstypologie:

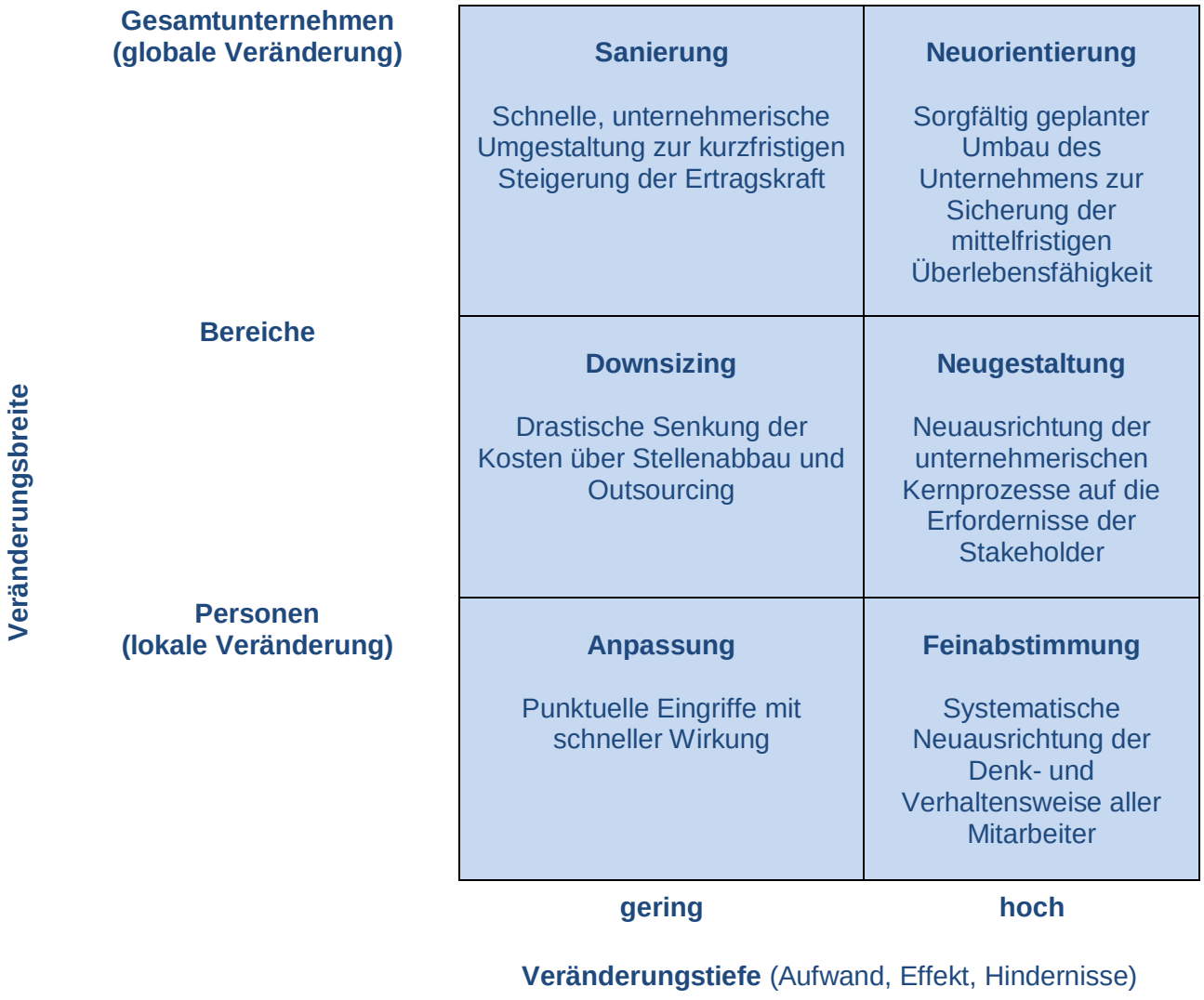


Abbildung 32 Vgl. Fopp, L., Schiessl, J. Business-Change als neue Management-Disziplin. Frankfurt, 1999

Mit diesem Verständnis für Veränderungsprozesse stellt sich unmittelbar die Frage nach den Möglichkeiten, diesen Prozess in einem Maße zu planen, gestalten und zu begleiten, dass das Gelingen der Transformation optimal gefördert werden kann. Dies kann gelingen, bedarf aber bestimmter Rahmenbedingungen:

„Die Transformation einer Organisation braucht immer auch Bedingungen, die diesen Prozess fördern und oft überhaupt erst ermöglichen. Die Führung kann den Prozess der Transformation gestalten und gezielt fördern, wenn sie die Zusammenhänge zwischen den Bedingungen und dem Geschehen beachtet. Ist der Wandel erst einmal im Gange, entwickelt sich eine chaotisch anmutende Eigendynamik. Wie lässt sich diese noch steuern? Wichtigstes Instrument dabei ist die Kontextsteuerung: Die Bedingungen müssen klar sein, der Rahmen mit Ziel und Ressourcen muss stimmen. Die inhaltlichen Eingriffe durch die Führung sollten sich dagegen auf das Wesentliche beschränken und Vertrauen ausstrahlen: Wir, die Mitglieder der Organisation, sind es, die diesen Weg zum Erfolg führen.

Die Kontextsteuerung achtet dabei beispielsweise auf folgende Aspekte:

- Vertrauen in eigene Ressourcen, denn die Zukunft ist als Möglichkeit in der Gegenwart bereits enthalten.
- Es gibt eine Vorlaufphase und einen bestimmten, optimalen Zeitpunkt des Einstiegs in den Prozess.
- Eine Vision zur zukünftigen Organisation gibt allen Mitgliedern Orientierung.
- Die Führung konkretisiert die Ausrichtung durch Strategien und führt mit klaren Entscheidungen auf dieser Basis.
- Sinn und Zweck sind nachvollziehbar und werden kommuniziert.
- Die Führung erfolgt intuitiv und rational sowie persönlich und kommunikativ und hält den Informationsfluss in Gang.
- Die Mitarbeiter werden einbezogen und haben Gelegenheit, in Selbstorganisationsprozessen ihre Kompetenz und Kreativität einzubringen.
- An der Kulturveränderung wird bewusst gearbeitet, entsprechendes Verhalten findet Anerkennung.
- Neue Handlungsoptionen und -muster werden gemeinsam entwickelt.
- Die Strukturen und Funktionen entsprechen der neuen Strategie.
- Die Führung lässt Selbstorganisation zu, gibt aber den Rahmen vor.
- Das Management delegiert die Kompetenzen möglichst weit nach unten.
- Die Führung orientiert sich an den Ergebnissen, die mit gemeinsam verabredeten Indikatoren gemessen werden.
- Die Beziehung zum Umfeld wird aktiv gepflegt, um die Transformation nachhaltig zu verstärken.“[135] (Ebeling, Vogelauer, Kemm, 2012: 230-232)

Aus einer Vielzahl von Modellen, empirischen Studien und Konzepten abgeleitet, sollen nachfolgend, mit dem Modell von Frey und Gerkhardt (2006), die Erfolgsfaktoren von Veränderungsprozessen mit deren psychologischen Hintergründen verknüpft werden. Dies ermöglicht, auf einen Blick, die zentralen Erfolgsfaktoren in Veränderungsprozessen herauszulesen, sowie die dahinter stehenden Wirk-

[135] Ebeling, J., Vogelauer, W.; Kemm, R. „Die Systemisch-dynamische Organisation im Wandel“, Stuttgart, 2012, S. 230-232

mechanismen offenzulegen. Dies sollte Implikationen für die Praxis (Demographie-Veränderungs-Prozess in einer Organisation) ermöglichen:

Integratives psychologisches Modell: Darstellung komplexer Wirkungszusammenhänge zwischen Erfolgsfaktoren in Change Prozessen, psychischen Hintergründen und emotionalen, kognitiven und verhaltensbezogenen Ergebnissen

Erfolgsfaktoren in Change Prozessen (Gerkhardt & Frey, 2006)

1. Umfassende Symptombeschreibung & Diagnose der Ist-Situation
2. Vision/Ziele definieren
3. Gemeinsames Problembewusstsein
4. Führungskoalition & Treiber
5. Kommunikation
6. Zeitmanagement
7. Projektorganisation & Verantwortlichkeiten
8. Hilfe zur Selbsthilfe/Qualifikation/ Ressourcen
9. Schnelle Erfolge/Motivation
10. Flexibilität im Prozess
11. Monitoring/Controlling des Prozesses
12. Verankerung der Veränderung

Psychische Prozesse/Prozessvariablen (Hron, Lässig & Frey, 2005)

1. Wahrnehmung von Sinn und Notwendigkeit
2. Transparenz & Vorhersehbarkeit
3. Beeinflussbarkeit & Kontrolle
4. Wahrnehmung der Zielklarheit
5. Gerechtigkeit & Fairness
6. Wahrnehmung des Nutzens
7. Vertrauen

Emotionale, kognitive & verhaltensbezogene Ergebnisse (z. B. Brodbeck, Meier & Frey, 2002/Frey & Jonas, 2002, etc.)

Affektive Variablen

Positiv:
- Zufriedenheit
- Motivation
- Arbeitsmoral
- Commitment
- Identifikation
- Loyalität

Negativ:
- Kontrollverlust
- Ängste
- Ambiguität
- Stress

Verhaltensbezogene Ergebnisse

Positiv:
- Erhöhte Arbeitsleistung
- Erhöhtes Engagement
- Änderungsbereitschaft

Negativ:
- Absentismus
- Kündigung
- Verringerte Arbeitsqualität & -quantität
- Gesenkte Ziele

Abbildung 33 Frey, D. & Gerkhardt, M., Integratives psychologisches Modell. "Erfolgsfaktoren und psychologische Hintergründe in Veränderungsprozessen" Zeitschrift Organisationsentwicklung 4/2006, S. 55

Es bleibt festzuhalten, dass Veränderungsprozesse stets das Ziel verfolgen, Menschen in den von Transformation betroffenen Organisationen zu einer Verhaltensänderung anzuleiten. Hierbei spielt allerdings die grundlegende Neigung des Menschen, Veränderungen zu vermeiden, eine entscheidende Rolle. Asendorpf merkt hierzu an: „Menschen suchen sich in der Regel diejenigen Lebensumstände, die zu ihren Persönlichkeiten passen, anstatt sich in ihrer Persönlichkeit und Lebensführung den wechselnden Lebensumständen anzupassen. Sie zeigen also Anpassung, die auf Konstanz aus ist.“[136] (Asendorpf, 2004) Daran knüpft Roth an, mit dem Hinweis: „Menschen in ihrem Verhalten zu verändern ist also schwer, und zwar umso schwerer, je tiefer die Veränderungen greifen.“ [137] (Roth, 2007: 290)

Wie also kann es demnach gelingen? Hierzu wieder Roth mit dem Hinweis auf drei mögliche Strategien der Einflussnahme:

- Erste Strategie: „Befehl von oben“

Diese Strategie ist von Seiten der Vorgesetzten die bequemste und deshalb am häufigsten praktizierte, aber auch die wirkungsloseste. – Da sie weder die Einsicht noch das unterbewusste „egoistische – Ich“ der Betroffenen anspricht.

- Zweite Strategie: „Der Appell an die Einsicht“

Wenn der Vorgesetzte den Prozess gut gestaltet, erreicht er möglicherweise bei vielen ein oberflächliches Verständnis. Der Nachteil der Strategie, das unterbewusste „egoistische Ich“ wird nicht angesprochen, es verbleiben Verletzungen.

- Dritte Strategie: „Orientierung an der Persönlichkeit“

Diese Strategie ist die schwerste. Sie ist darauf ausgerichtet unter der Wahrung der Selbstachtung der betroffenen Personen, jeden einzelnen Betroffenen durch individuelle Aussprache „für den Veränderungsprozess“ zu „gewinnen“. Sie benötigt Empathie in der individuellen Ansprache und Zeit für die Umsetzung. [138] (Roth, 2007: 290-295)

Dabei sollte stets im Auge behalten werden, dass ein „Wollen“ der Betroffenen in einem Veränderungsprozess, nicht „befohlen“ werden kann.

---

[136] Asendorpf, J. „Psychologie der Persönlichkeit“, Berlin, 2004
[137] Roth, G. „Persönlichkeit, Entscheidung und Verhalten“, Hamburg, 2007, S. 290
[138] Vgl. Roth, G. „Persönlichkeit, Entscheidung und Verhalten“, Hamburg, 2007, S. 290-295

Der demographische Wandel ist nicht reversibel. Zahlreiche Organisationen haben die „Mächtigkeit“ dieses Themas in seiner Bedeutung für sich erkannt und mit geeigneten Change-Prozessen schon vor Jahren begonnen. Von den klassischen vier Impulsen für Veränderungsprozesse in Organisationen sind durch den demographischen Wandel alle nachhaltig angesprochen:

1. Die Umwelten und Rahmen verändern sich seit längerem und werden dies auch weiter zunehmend tun.
2. Die Vielfalt der Herausforderungen nimmt zu.
3. Die technologische Entwicklung steigt rasant.
4. Die Menschen in ihren Wertvorstellungen in und außerhalb der Organisationen verändern sich stetig.

Jede Organisation ist gut beraten, den demographischen Wandel als Veränderungsprozess für sich zu begreifen, der eine Neuorientierung, mit einem sorgfältig geplanten Umbau der Organisation beinhaltet. Dies dient der mittelfristigen organisationalen Überlebensfähigkeit. Dieser Veränderungsprozess sollte ein geplanter Wandel sein. Wird die Bedeutung des demographischen Wandels organisational unterschätzt, so wird der unausweichliche Veränderungsprozess möglicherweise ungeplant und nicht selbstbestimmt einsetzen. Es liegt in den Händen der organisationalen Entscheider, die hierfür notwendigen Weichenstellungen vorzunehmen, um einen ungeplanten Wandel zu vermeiden.

Welchen Einfluss die Führungs- und Organisationskultur auf einen Veränderungsprozess ausüben kann, wird im nachfolgenden Teil dieser Arbeit betrachtet

2.7. Führungs- und Organisationskultur als Erfolgsfaktor für einen demographischen Veränderungsprozess

Der demographische Wandel in Deutschland kann als ein vielschichtiger organisationaler Veränderungsprozess begriffen werden. Sobald die vielfachen Change-Impulse auf eine Organisation wirken, so sollte deren Organisationsleitung demographische Entwicklungsziele und -visionen formulieren. Dies sollte in dem vorab beschriebenen Prozess geschehen. Ein Veränderungsprozess löst bei allen Beteiligten Emotionen aus, wie Ängste oder Lust, ist also eine hoch emotionale Angelegenheit. In einem erfolgreichen Demographiemanagement-Prozess muss es Raum für diese Emotionen geben. Dieser Raum sollte durch eine Organisationsleitung wiederum geplant „gefüllt" werden. An diesem Punkt kommen die Faktoren „Führungs- und Organisationskultur" sowie „Leitbild einer Organisation" ins Spiel. Der nachfolgende Teil dieser Arbeit möchte sich mit diesen Faktoren als Erfolgsparameter für einen demographischen Veränderungsprozess auseinandersetzen. Hierzu einige Begriffsdefinitionen:

- Unternehmenskultur/Organisationskultur:

Unter Kultur werden die im Unternehmen oder Organisationen gelebten und nach außen geltenden Werte, Normen und Einstellungen verstanden. Unternehmenswerte bilden das Fundament, um eine Strategieänderung im Denken und Verhalten der Mitarbeiter zu verankern und deren Veränderungsbereitschaft aufrecht zu erhalten. [139] (Rank, 2010: 17)

Es bleibt festzuhalten, dass Organisationskultur

- ein soziales Phänomen ist.
- anpassungs- und wandlungsfähig ist.
- menschengeschaffen ist.
- tradiert ist.
- erlernbar ist.
- nicht direkt zugänglich ist.

[139] Vgl. Rank, S.; Scheinpflug, R. Change Management in der Praxis, Beispiele, Methoden, Instrumente, Erich Schmidt Verlag, Berlin, 2010, S.17

Sehr eng mit der Organisationskultur verknüpft ist das Führungsverhalten des Führungspersonals einer Organisation. Diese Verknüpfung ist eine wechselseitige Beziehung. Zum einen beeinflusst die Organisationskultur das Führungsverhalten, wie auch wiederum das Führungsverhalten die Organisationskultur nachhaltig prägt. Das in Führungsleitlinien verankerte Führungsverhalten des Führungspersonals einer Organisation dokumentiert dessen Führungskultur. [140] (Ernst, 2009)

Jörg Felfe beschreibt in seinem Band „Arbeits- und Organisationspsychologie 2“ eindrücklich die Beziehungswirkung von Führungskultur und Führungsleitbild, sowie die maßgebliche Verantwortung der Organisationsleitung für eine erfolgreiche Entwicklung eines von der gesamten Organisation akzeptierten und getragenen Führungsverhaltens:

„Zur Entwicklung einer einheitlichen Führungskultur ist es wichtig, Anforderungen und Erwartungen an Führungskräfte klar zu formulieren.

Ein Führungsleitbild oder Führungsleitlinien artikulieren diese Erwartungen und sind die entscheidende Grundlage für die Entwicklung und Steuerung des Führungsverhaltens in einer Organisation, indem sie *Orientierung* geben und damit auch als Messlatte für die Bewertung von Führungsverhalten dienen.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist hierbei das *Engagement der Geschäftsleitung*. Leitlinien, die ohne maßgebliche Beteiligung der Geschäftsführung entwickelt wurden, werden in der Praxis kaum Bestand haben. Vielmehr ist es erforderlich, dass sich das Top-Management mit den Leitlinien identifiziert und sich seiner *Vorbildfunktion* bewusst ist. Die Verbindlichkeit und die Glaubwürdigkeit von Leitlinien werden danach beurteilt, inwieweit sie von der Geschäftsleitung bzw. der obersten Führungsebene vorgelebt werden.“[141] (Felfe, 2012: 106)

Zur Visualisierung und Dokumentation lassen sich diese „weichen Faktoren“ in einem Organisationleitbild festschreiben (dieses sollte gemeinschaftlich erarbeitet worden sein); dieser Prozess des Festschreibens dient der Erfassbarkeit und der Verbindlichkeit. Die schematische Darstellung eines organisationalen Leitbildes:

[140] Vgl. Ernst, S. Erfolgreiches Fusionsmanagement, Munich Business School, München, 2009
[141] Felfe, J. Arbeits- und Organisationspsychologie 2, Führung und Personalentwicklung, Kohlhammer, Stuttgart, 2012, S.106

Modell Organisationsleitbild

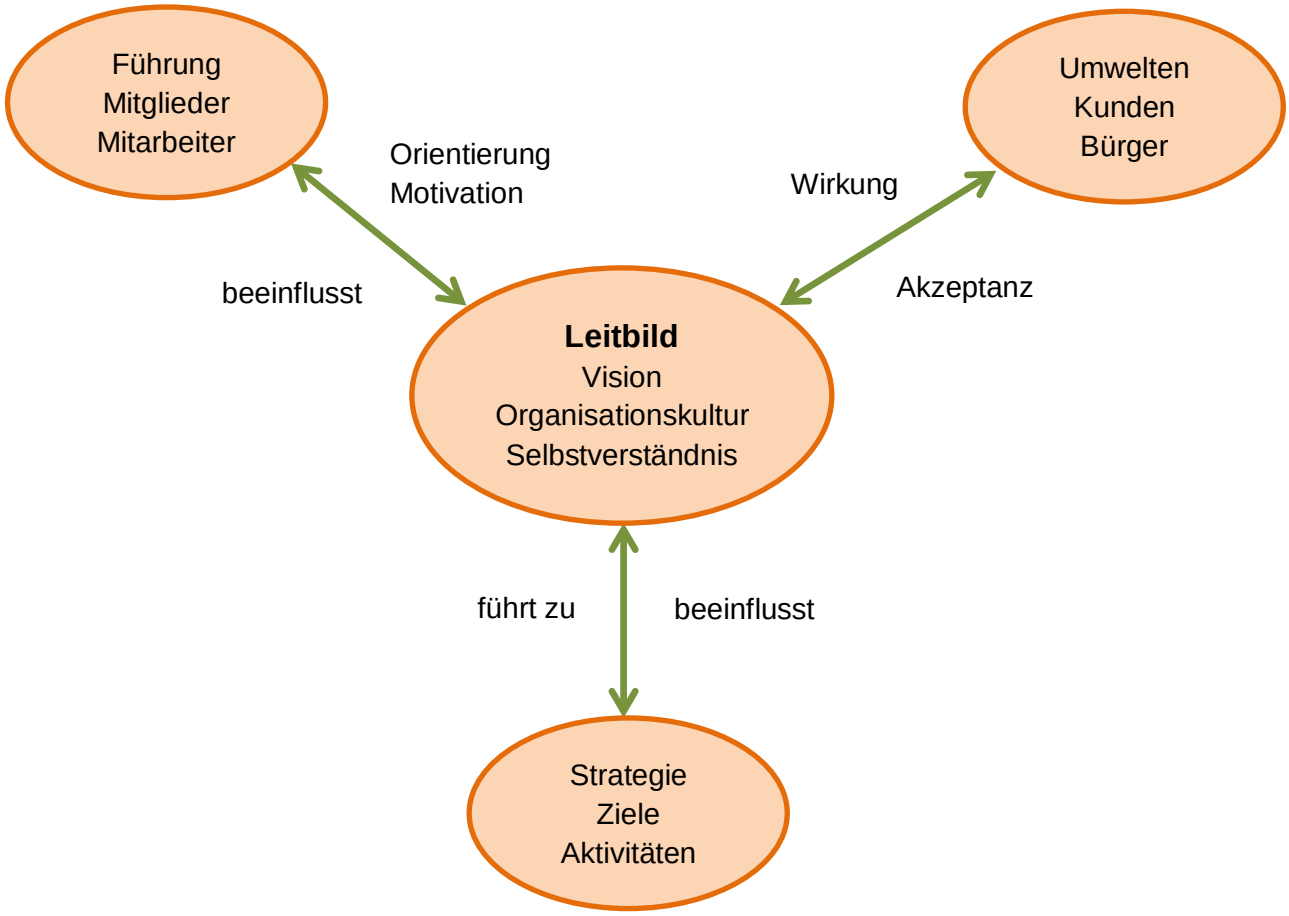


Abbildung 34 Modell Organisationsleitbild

Welche Funktionen füllen die Organisationskultur, die Führungskultur sowie ein Organisationleitbild in der gelebten Praxis tatsächlich aus und welche Bedeutung ist diesen Faktoren bei einem Veränderungsprozess beizumessen? Sehr praxisbezogen formuliert dies Liz Mohn in einem Beitrag für eine Studie „Unternehmenskulturen in der Bertelsmann-Stiftung, globaler Interaktion“:

„Internationaler Wettbewerbsdruck, dynamische Umweltbedingungen und hochkomplexe Verflechtungen in Wirtschaft und Gesellschaft sowie ständig wechselnde Arbeitsformen erfordern neue Kompetenzen […] im gesamten Unternehmen […] viele Menschen spüren angesichts der Schnelligkeit und des Umfangs der Veränderung zunehmend Unsicherheiten und sogar Ängste […]. Die Verpflichtung auf ein transparentes Leitbild wird […] zu einem Muss! Der Vorbildfunktion der Führung kommt hier eine zentrale Bedeutung zu – auch die Gestaltung einer Unternehmenskultur ist ‚Chefsache'!“[142] (Mohn, 2008: 5)

Funktion und Wirkung der Unternehmenskultur:

- Koordinationsfunktion
- Integrationsfunktion
- Motivationsfunktion
- Leistungssteigerungsfunktion [143] (Ernst, 2009)

„In hierarchisch strukturierten Unternehmen besteht auf Grund von Arbeitsteilung, Spezialisierung und individuellen Zielen der Organisationsmitglieder ein Koordinationsbedarf. Im Falle einer nicht vorhandenen Koordination oder eines Ausfalls bildet die Unternehmenskultur die Basis Koordinationsmängel zu überwinden. (Vgl. Dill, P./Hügler, G. (1987) S. 147) ‚Eine starke, systemkompatible und damit funktionale Unternehmenskultur sichert der Unternehmung einen tragfähigen Basiskonsens und ein geteiltes Grundverständnis über fundamentale Fragen sowie damit verbunden ein kommunikatives Verständigungspotential (…)'. (Vgl. Dill, P./Hügler, G. (1987) S. 150)

[142] Mohn, L., Unternehmenskulturen in globaler Interaktion, Studie der Bertelsmann Stiftung, Gütersloh, 2008, S. 5

[143] Ernst, S., Erfolgreiches Fusionsmanagement, Munich Business School, München, 2009, URL www.munich-business-school.de

Koordination und Integration ergänzen sich gegenseitig, stehen aber auch in Konkurrenz zu einander. Anders als die Koordinationsfunktion, welche Teile des eines Ganzen Hinblick auf das Erreichen übergeordneter Zielsetzungen abstimmt, richtet die Integrationsfunktion Teilziele von Teileinheiten auf übergeordneter Zielsetzungen aus. (Vgl. Dill, P./Hügler, G. (1987) S. 152)

‚Wenn eine Person Anregungsbedingungen in einer spezifischen Situation so wahrnimmt, daß dadurch zielgerichtetes Verhalten ausgelöst wird' (Dill P./Hügler, G. (1987) S. 154) spricht man von Motivation, hier Arbeitsmotivation. Durch die Vermittlung eines Sinnzusammenhangs des unternehmerischen Handelns kann durch eine Unternehmenskultur die der Mitarbeiter verstärkt werden. (Vgl. Dill P./Hügler, G. (1987) S. 154 f.) Das Handeln der einzelnen Organisationsmitglieder wird durch die originären Funktionen gelenkt. Eine Unternehmenskultur wirkt jedoch ergänzend beziehungsweise auch ersetzend auf die originären Funktionen und hält somit das Unternehmen zusammen."[144] (Ernst, 2009)

Nachdem die Funktion und Wirkung der Organisation Gegenstand der Untersuchung war, soll sich jetzt der Haltung und der Rolle der Führung in der Phase der Transformation einer Organisation zugewandt werden:

Ebeling/Vogelauer/Kemm beschreiben diesen Prozess auch als einen schöpferischen Akt:

„Sobald die Führungskraft oder -mannschaft die Entscheidung in Richtung einer Transformation kommuniziert hat, ist es gut, wenn sie sich eindeutig verhält und sich an die Spitze der Bewegung stellt. Die Mitarbeiter orientieren sich an den von der Führung ausgehenden Signalen der inneren Überzeugung. Diese werden sie zum Mitgehen bewegen. Eine stabile emotionale Ausgangsbasis entsteht durch die gemeinsame Vision, die ein erstrebenswertes Bild der künftigen Organisationswelt schafft und Auskunft gibt über Werte, Ziele und konkrete Rahmenbedingungen. Sie dient als Orientierung für gemeinsames Handeln und leitet den Prozess des gemeinsamen Gestaltens und Lernens ein.

[144] Ernst, S. Erfolgreiches Fusionsmanagement, Munich Business School, München, 2009 in Dill, P. & Hügler, G.: Unternehmenskultur und Führung betriebswirtschaftlicher Organisation in: Heinen, E. (Hrsg.) Unternehmenskultur, München, 1987, S. 147, 150, 152, 154. URL www.munich-business-school.de

Tichy spricht von der Transformationsführung als ein Schauspiel in drei Akten, die sich im Laufe der Zeit immer wiederholen. Das Schauspiel hat einen Prolog und einen Epilog.“

Prolog

[…]
Auslöser für Veränderung

Kräfte auf organisationaler Ebene	**Kräfte auf individueller Ebene**
Erster Akt: Erwachen	
Notwendigkeit der Transformation • Konkreter Veränderungsbedarf • Widerstand im Wandel • Vermeidung provisorischer Schnellschüsse	Schlussstrich • Bruch mit der Vergangenheit • Loslösung von der Vergangenheit • Umgang mit Ernüchterung
Zweiter Akt: Visionsentwicklung	
Motivierende Vision • Erarbeitung einer Vision • Mobilisierung des Engagements Respektieren von Mitarbeiteremotion – Trauer – Raum geben • Prozess-Architektur • Spielräume für Selbstorganisation	Übergänge • Tod und Wiedergeburt erleben • Sachliche Betrachtung von Ende und Neubeginn • Sich einlassen auf Mitarbeiterkompetenzen
Dritter Akt: Rearchitektur	
Sozialarchitektur • Kreative Zerstörung • Neugestaltung des Sozialgefüges • Mitarbeitermotivation	Neubeginn • Innere Neuausrichtung • Neue Szenarien • Neue Energien

Epilog: Die Geschichte wiederholt sich

In der Transformationsführung, hier frei nach Tichy, wird die doppelte Rolle der Führung deutlich herausgestellt. Es ist dies eine herausfordernde Situation für eine Führungskraft in einer emotional geladenen Zeit sich selbst in jedem Moment gut zu

verorten, welche Rolle sie gerade empfindet und welches Handeln ihr abverlangt wird.

Die doppelte Rolle der Führung wird meist unterschätzt. Die Führungskräfte agieren als Organisationsgestalter und sind gleichzeitig als Mitarbeiter betroffen durch die neu zu installierenden Organisationselemente. Sie haben die Verantwortung für die Gestaltung und sie sind ebenfalls den Gefühlen, die eine transformationale Veränderung begleiten, als Betroffene ausgesetzt. Das Bewusstsein für diese Doppelrolle kann sich durch Reflexion und Austausch in der Führungsmannschaft für den Einzelnen deutlicher entwickeln und ihn stützen.

Insofern kann die Transformation nur gelingen, wenn der Manager bzw. die Managerin sich im Rahmen dieses Wandels zu einer neuen Persönlichkeit entwickelt. Unter diesem Blickwinkel ist auch die Bereitschaft zu innerer Entwicklung und zum Lernen zu verstehen.“[145] (Tichy in Ebeling, Vogelauer, Kemm, 2012: 233-235)

Bei einem Prozess der Veränderung in einer Organisation kommt der Führung die maßgebliche Verantwortung zu. Ihr obliegt die Orchestrierung des gesamten Prozesses; so dass von einer Transformationsführung gesprochen werden kann. Der demographische Wandel stellt für eine Organisation einen komplexen Change-Prozess dar, der in der Verantwortung der Leitungsebene dieser Organisation liegt. Für diesen Gestaltungsakt kann von einem demographischen Führungsprozess gesprochen werden. Dieser demographische Führungsprozess verlangt von der Organisationleitung einen gerichteten “Blick“ in die zukünftige Entwicklung der anvertrauten Organisation. Franz Biehal merkt in einem Beitrag “Warum es mancher Unternehmensleitung schwer fällt, sich mit der Zukunft zu beschäftigen“ an:

„Zur Steuerungsfunktion der Leitung gehört, Strategien zu entwickeln und Orientierung zu geben für das Handeln in der Organisation. Diese Aufgabe ist nur erfüllbar, wenn ein Bild der Zukunft vorhanden ist. Was wird sich im relevanten Umfeld des Unternehmens wahrscheinlich tun, wohin wollen wir uns entwickeln?

[145] Ebeling, I.; Vogelauer, W.; Kemm, R. Die Systemisch-dynamische Organisation im Wandel, Hauptverlag, Stuttgart, 2012 S. 233, 234, 235. in vgl. Tichy, N. Regieanweisung für Revolutionäre, Campus Verlag, Frankfurt, 1995, S. 124-126.

Wer mit Geschäftsleitungen an Zukunftsthemen gearbeitet hat, weiss, dass diese Herausforderung nicht nur lustvoll sein kann, sondern auch viele Widerstände hervorbringt.“ [146] (Biehal, 2005: 60)

Auf der Grundlage dieser Erfahrungen hat Franz Biehal zehn Thesen erarbeitet, die die Widerstände und Abwehrhaltungen der Führungsebene von Organisationen analysieren sollen:

These 1 – Die Zukunft ist unsicher, die Beschäftigung mit Unsicherheit macht Angst.

These 2 – Die Extrapolation gibt scheinbar Sicherheit und erspart das mühsame antizipieren.

These 3 – Der Hinweis auf die engen Grenzen des eigenen Handlungsspielraumes ist eine gute Entschuldigung, warum man nichts (anderes) macht.

These 4 – Vorhandenes Sachkapital und organisatorische Gegebenheiten verlangen nach Verwaltung und binden damit die meisten Energien.

These 5 – Neues zu überlegen heißt, das bisher Getane – und damit die eigene Arbeit – in Frage zu stellen.

These 6 – Die persönliche Lebensplanung kann mit der notwendigen Unternehmensplanung kollidieren.

These 7 – Subjektive Wertungen von Veränderungen in der Umwelt können Verdrängungen oder Abwehr zu Folge haben.

These 8 – Mangelnder ökonomischer Leidensdruck lässt die Beschäftigung mit der Zukunft als überflüssig erscheinen.

These 9 – Persönliche Allwissenheitsphantasien lassen keine fundierte Auseinandersetzung mit der Zukunft zu.

These 10 – Systematische Verfahrensweisen zu Beschäftigung mit der Zukunft sind zu wenig bekannt.

---

[146] Biehal, F. Warum es mancher Unternehmensleitung schwer fällt, sich mit der Zukunft zu beschäftigen in OrganisationsEntwicklung 3/05, Basel, 2005, S. 60

Der Fokus liegt in der Gegenwart statt in der Zukunft [147] (Biehal, 2005: 60-63)

Führungskultur, Organisationskultur und Leitbild sind im Wesentlichen durch das Aufnehmen von Emotionen geprägt. Dieses „Anfassbar“ und „Fühlbar“ zu gestalten und für eine Organisation bzw. für deren Angehörige als gemeinsame Plattform für erfolgreiches Gestalten von Veränderungsprozessen zu etablieren zählt sicherlich zu den herausragenden Führungsaufgaben einer Leitungsebene. Dazu führen Jörg Metelmann und Timon Beyes in einem Beitrag “Die Macht der Gefühle“ an: „Gefühle prägen Kultur, Wirtschaft und Politik weit mehr, als uns vermeintlich rationalen Wesen oftmals lieb ist. Liebe, Ehrgefühl, Hass, Angst, Freude, Scham, Stolz und viele mehr sind starke Emotionen, die individuell und kollektiv variieren und die Menschen doch elementar verbinden.“ [148] (Metelmann, Beyes, 2012)

Dieses emotionale Band zwischen den Angehörigen einer Organisation sichtbar zu machen und an einen gemeinsamen Wertekanon zu binden, ist die wesentliche Voraussetzung für das Entwickeln einer erfolgreichen Veränderungskultur.

Der Führung einer Organisation kommt hier eine Schlüsselfunktion zu, wie Heiko Sulimma in seinen Ausführungen „Familienbewusste Führung“ erläutert:

„Es reicht nicht, sich ein Klavier zu kaufen – man sollte auch spielen können! Selbst wenn alle Rahmenbedingungen und Services in einer Organisation vorhanden sind, muss eine Selbstverständlichkeit herrschen, diese auch zu nutzen, und zwar sowohl im Interesse der Arbeitgeber als auch der Beschäftigten. Diese Selbstverständlichkeit hängt in überproportional hohem Maße davon ab, ob Führungskräfte

- familienbewusste Personalpolitik aus eigener Überzeugung mittragen,
- über alle Möglichkeiten und Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Betrieb gut informiert sind,
- mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vertrauensvoll konstruktive Lösungen zwischen familiären Belangen und beruflichen Erfordernissen suchen,
- sich von der Unternehmensleitung in einer familienbewussten Führung tatsächlich unterstützt fühlen und
- vorbildhaft auch auf ihre eigene Work-Life-Balance achten und auf diese Weise nachhaltig ihre Leistungskraft und Lebensqualität sichern.

[147] Vgl. Biehal, F., Warum es mancher Unternehmensleitung schwer fällt, sich mit der Zukunft zu beschäftigen in OrganisationsEntwicklung 3/05, Basel, 2005, S. 60-63
[148] Metelmann, J.; Beyes, T. (Hrsg.) Die Macht der Gefühle, University Press, Berlin, 2012, Einband

Führungskräfte sind die Menschen, welche täglich die Arbeitgeber- und Mitarbeiterinteressen in Aushandlungsprozessen in Einklang bringen müssen. Ihre wichtigste Aufgabe ist es, Menschen Leistung leicht zu machen. Hierfür benötigen sie Unterstützung und Qualifikation."[149] (Sulimma, 2010: 11-12)

Zusammenfassend muss festgehalten werden, dass für ein erfolgreiches Demographiemanagement (als Veränderungsprozess in einer Organisation begriffen) den Faktoren Führungs- und Organisationskultur eine, wenn nicht **die**, entscheidende Bedeutung zukommt.

2.8. Der demographische Wandel und die Marine

Die demographischen Veränderungen in Deutschland sind für die Entwicklung der Marine von besonderer Bedeutung. Verknappung und Altern der Ressource „Arbeitskraft", das stetig geringer werdende Reservoir an jungen Menschen im Altersband zwischen 18 und 25 Jahren und ein sich kontinuierlich weiterentwickelnder Prozess der gesellschaftlichen Individualisierung treffen die Organisation „Marine" in besonderem Maße. Hinzu tritt das Phänomen des stetig sinkenden Interesses an naturwissenschaftlichem Wissen und Zusammenhängen, insbesondere bei jungen Menschen in der Phase des beruflichen Orientierung und Ausbildung.[150] (Jugend und Technik, 2012) Diese vorgenannten Entwicklungen treffen mit der Marine auf eine Organisation, die in ihrer personellen Struktur, in ihrem Handeln und in ihrer Ausrüstung von folgenden Kriterien im Besonderen geprägt ist:

[149] Sulimma, Heiko, Familienbewußte Führung, Arbeitsrecht und Personal ,Verlag Dashöfer, Hamburg, 2010, S. 11-12
[150] Vgl. URL http://www.jugendundtechnik.de (Stand 2012)

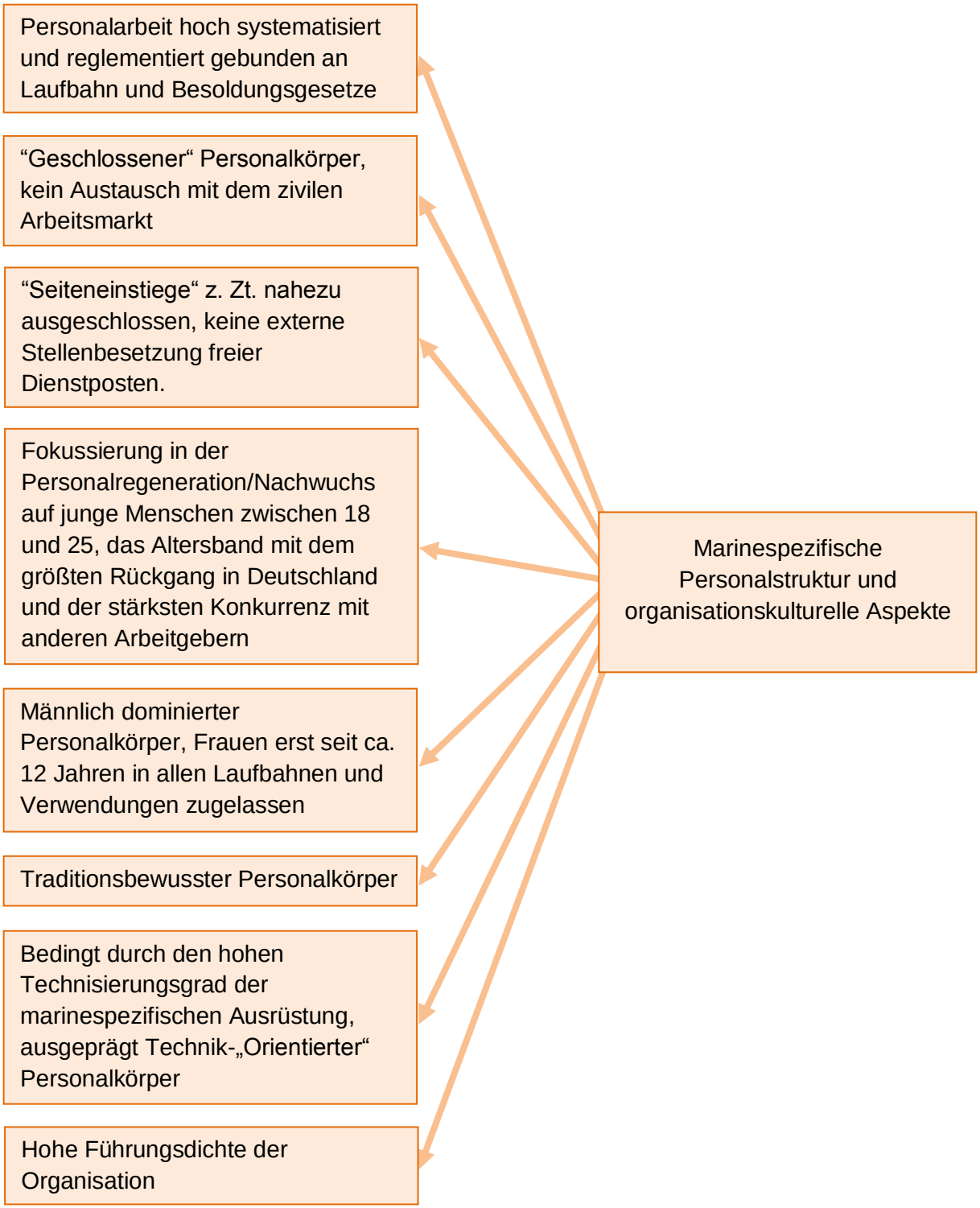


Abbildung 35 Personalstrukturen und Organisationskulturelle Aspekte

Abbildung 36 Marine-Militärspezifisches Handeln

Diese marinespezifischen Perspektiven auf den demographischen Wandel lassen erkennen, dass der Handlungsdruck auf die Personalarbeit der Marine von möglicherweise existenzieller Bedeutung werden wird. Bereits heute sind ca. 10 % der Marinedienstposten in der Ebene der Mannschaften und Unteroffiziere nicht besetzt.[151] (Lange, 2013) Gleichzeitig stellt sich die Frage, in welchem Maßstab diese Herausforderung im Bewusstsein der Marineführungskräfte tatsächlich aufgenommen worden ist. Einen Hinweis könnte der Blick in die Zeitschrift „Marineforum“ geben, dem publizistischen Organ der Marine-Offizier-Vereinigung (einem Zusammenschluss der aktiven und nicht aktiven Marineoffiziere) Heft 4-2013[152], so werden in sechs Kapiteln 20 technische oder marinepolitische Themen behandelt, nicht eine personalpolitische oder organisationskulturelle Fragestellung der Marine.

Die Marineführung hat eine technokratisch, technisch geprägte Führungskultur, die nachvollziehbar, durch das technologie-orientierte Aufgabenfeld beeinflusst wurde und wird. Neben den fachlichen Herausforderungen an die Personalarbeit der Marine, angestoßen durch die demographischen Umgestaltungen, wird die Notwendigkeit zu verhaltensbedingten Veränderungen in der Organisations- und Führungskultur die möglicherweise noch größere Zukunftsaufgabe für die Marine werden.

„Mit Blick auf die demographische Entwicklung in Deutschland kommt auch der Attraktivität der Bundeswehr […] eine den Aufwendungen für Ausrüstung mindestens gleichrangige Bedeutung zu […], da motiviertes […] Personal Voraussetzung und Schlüssel für die Einsatzfähigkeit der Bundeswehr ist.“[153] (Schneiderhahn, 2008)

Somit stellt der demographische Wandel für die Marine eine gänzlich neue Aufgabe dar.

An dieser Stelle erscheint es notwendig, die Organisation „Marine“ im Gesamtzusammenhang „Bundeswehr“ detaillierter darzustellen. Die Marine ist ein organisationaler Teil der Gesamtorganisation Bundeswehr:

[151] Vgl. Lange, H., Rede bei Reservistentagung, Berlin April 2013
[152] Vgl. Marine Forum, Heft 4-2013, S. 2-3, Hrsg. Deutsche Maritimes Institut Bonn 2013
[153] Schneiderhahn, W. General Bundeswehrplan/Zusammenfassung und Folgerungen Bonn 2008

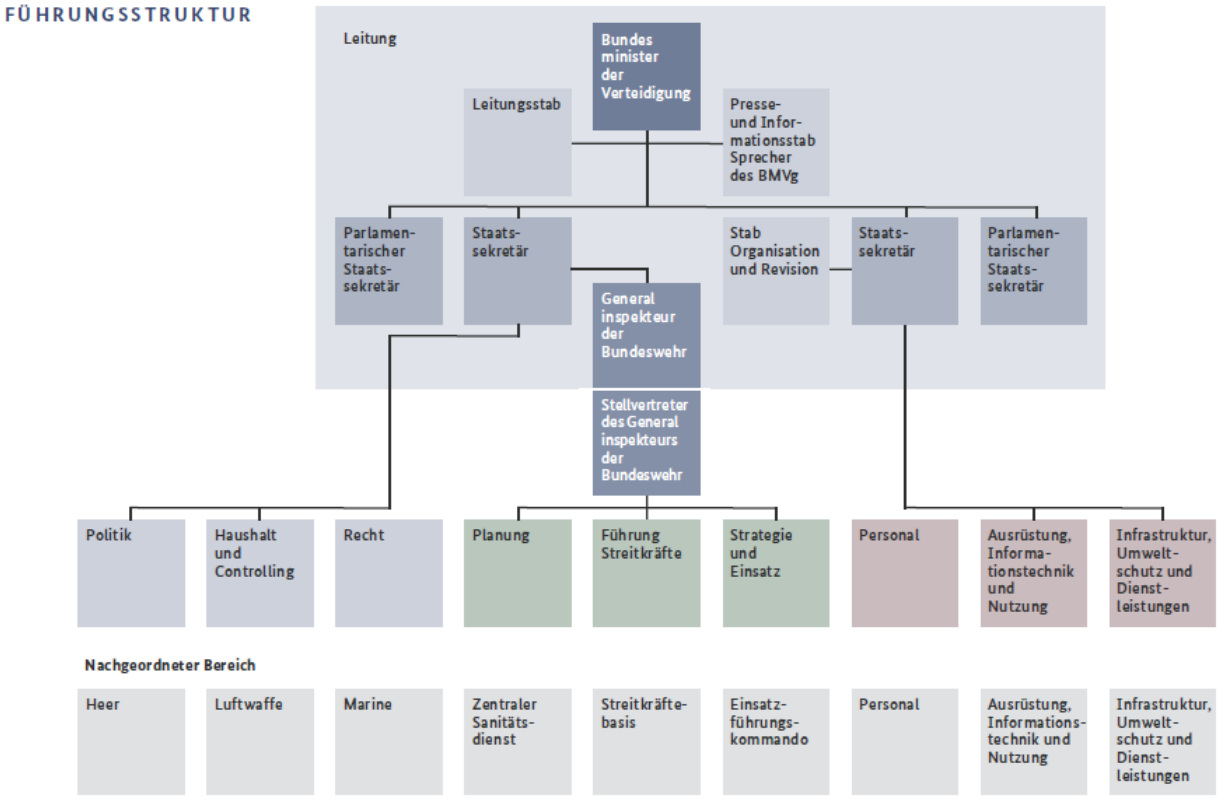


Abbildung 37 BMVg, Die Neuausrichtung des Bundeswehr, zweite vollständige aktualisierte Auflage, Berlin, 2013, S. 27

Sie ist dem nachgeordneten Bereich zugeordnet. Dies bedeutet, dass relevante Querschnittsverantwortlichkeiten nicht in ihrer autonomen Verantwortung liegen. Insbesondere die Bereiche Personal und Haushalt (Finanzen) sind zentral für die gesamte Bundeswehr organisiert. Auch ist ein bedeutender Anteil des Marinepersonals in den Streitkräftebasis und im zentralen Sanitätsdienst tätig. Dennoch ist die Marine, unter der Führung des Inspekteurs der Marine, eine kulturell eigenständige Organisation. Sie ist für weite Teile der Ausbildung (und somit für die Sozialisation ihres Personals) selbständig verantwortlich. Auch liegt die Entwicklung eines eigenen Marine-Leitbildes in ihren Händen. Für eine Gestaltung der demographischen Festigkeit der Marine besitzt die Marineführung entscheidende Steuerungsmöglichkeiten. Sie kann eigenständig ihre Führungs- und Organisationskultur entwickeln und somit wichtige Impulse der Selbstbestimmung setzen.

Auch wenn die Marineführung sich in wichtigen Fragen der Personalsteuerung und der finanziellen Ausgestaltung eng mit der Leitung des Ministeriums, den Ämtern und den anderen Teilstreitkräften abstimmen muss, so kann sie durch einen aktiven und

selbstbestimmten demographischen Veränderungsprozess die wichtigen Entwicklungsschritte selbst gestalten. Dies wird umso bedeutender, sobald die regionale Präsenz der Marine betrachtet wird.

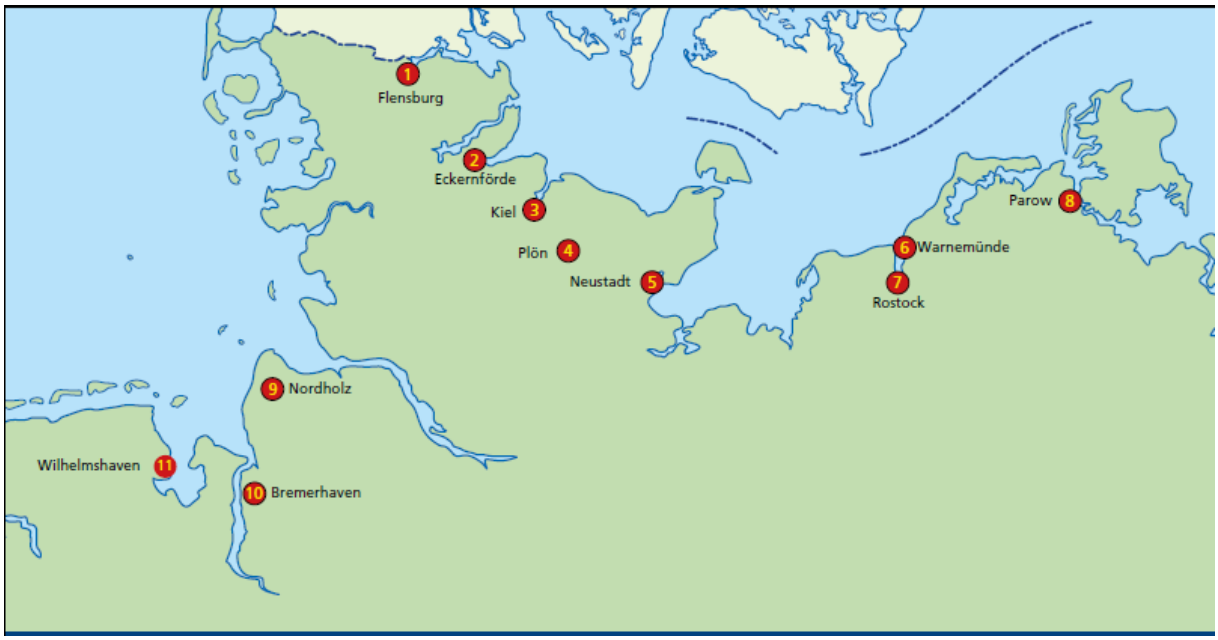


Abbildung 38 Die deutsche Marine, Facts and Figures, 12. Auflage, Rostock, 2012, S.2

Auftragsbedingt befinden sich nahezu alle Marine-Standorte an der Küste Deutschlands. Diese Regionen sind in der demographischen Entwicklungsperspektive mit ungünstigen Prognosen versehen. Die Marine wird auch aus der Notwendigkeit, dort Personal gewinnen zu müssen und den Marineangehörigen und deren Familien wirtschaftlich interessante Umfelder zu bieten, reagieren wollen. Sie wird ihr Personal recht rasch „demographiefest“ aufstellen müssen. Dies bedeutet, die Arbeitszufriedenheit der bestehenden Organisation nachhaltig zu steigern. Nur wenn dies gelingt, wird die Organisation als ein resilientes und nach außen positiv wirkendes Gebilde erscheinen. Dieses positive Erscheinungsbild wird in der Werbewirksamkeit für das Finden und Binden geeigneten Nachwuchses und neuen Personals zukünftig möglicherweise die entscheidende Rolle spielen. Idealerweise sollte der demographische Entwicklungsprozess der Marine mit dem der gesamten Organisation „Bundeswehr“ synchronisiert werden. Denn auch die gesamte Organisation „Bundeswehr“ wird sich der demographischen Herausforderung in

geeigneter Weise stellen müssen. Es ist zu überprüfen, ob nicht auch Erkenntnisse dieser Arbeit für die Gesamtorganisation nutzbar wären. Einen zentral gesteuerten demographischen Veränderungsprozess gibt es derzeit auf der Ebene „Bundeswehr“ nicht.

Die Marine kann als „First Mover“ dem Prozess für sich, aber auch darüber hinaus, eine eigene Dynamik verleihen. Sie kann die Entwicklung in ihrem Sinne beeinflussen, wenn sie rasch beginnt, ganzheitlich und professionell demographische Entwicklungsstrukturen aufzubauen.

Nachfolgend einige Fakten zum organisatorischen Aufbau der Marine.
Derzeit leisten ca. 15.000 Männer und Frauen ihren Dienst in ihren Reihen. Ihr Aufbau bildet sich wie folgt ab:

Struktur der Marine /
Structure of the German Navy

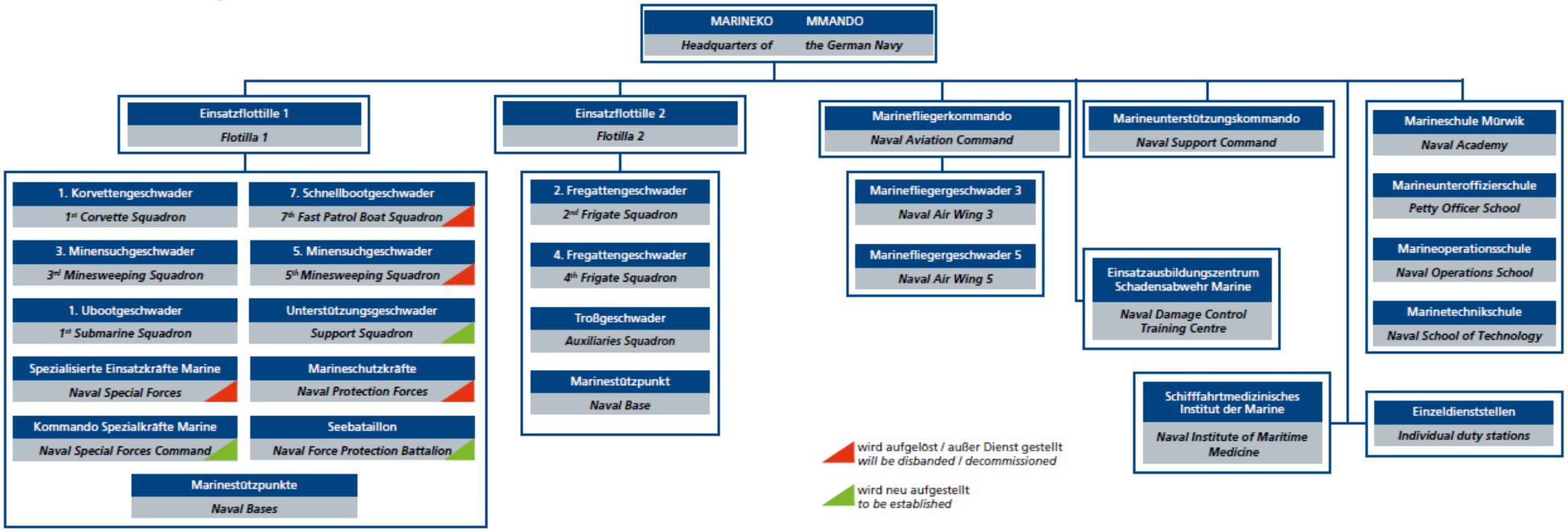


Abbildung 39 Die deutsche Marine, Facts and Figures 12. Auflage, Rostock, 2012, S.4

Dem Marinekommando als höchster Führungsebene sind drei operative Organisationseinheiten, ein unterstützendes Element und die Ausbildungseinrichtungen nachgeordnet.

Aus dem abgebildeten Organigramm wird die Komplexität und die Vielschichtigkeit der Organisation „Marine“ deutlich.
Ein erfolgreicher demographischer Entwicklungsprozess soll aus dem Marinekommando verantwortet und gesteuert werden, um zügig und koordiniert die demographischen Herausforderungen für sich annehmen zu können. – Dies als Voraussetzung, um den notwendigen Veränderungsprozess bewältigen zu können und ihn als eine neue Aufgabe zu begreifen.

Am Beginn einer neuen Aufgabe stehen stets die grundlegenden Leitfragen.

In diesem Fall für die Marine:

- Warum soll sich die Marine mit dem Thema „Demographischer Wandel“ auseinandersetzen?
- Warum sollen Entscheidungsträger der Marine Zeit und Ressourcen in dieses Thema investieren – gerade vor dem Hintergrund der Vielzahl der aktuellen Herausforderungen (Neuausrichtung der Marine, „Tagesgeschäft“, Nachwuchsgewinnung etc.)?
- Warum spielt die Unternehmens-/Organisationskultur der Marine im Zusammenhang mit dem Gestalten des demographischen Wandels eine Rolle?

Die Antworten:

Das Annehmen der Herausforderung des Gestaltens des demographischen Wandels in Verbindung zu den Themen Unternehmens-/Organisationskultur ist aus folgenden Gründen für die Marine in einem besonderen Maße geboten:

- Um die Bedeutung des demographischen Wandels in seiner gesamten Komplexität für die eigene Organisation zu erfassen, bedarf es der frühzeitigen personellen, organisatorischen und logistischen Vorbereitung. Nur

durch eine strukturierte Datenanalyse lässt sich das Thema in seiner Tragweite für das eigene Haus in Gänze erfassen.

- Da die Veränderungen für die eigene Organisation vielschichtig sind und in einem stetigen Prozess vonstattengehen, bedarf es ebensolcher vielschichtig und langfristig angelegten Lösungskonzepte. Das Erarbeiten und noch mehr das Umsetzen ebendieser Lösungskonzepte bedeuten eine enorme Kraftanstrengung, die man der eigenen Organisation und insbesondere den Führungskräften auferlegt. Je früher man mit dieser Arbeit beginnt, desto ökonomischer lässt sich der Prozess gestalten.

- Ganz konkret spüren Unternehmen und Organisationen bereits heute den zunehmenden Druck im Finden geeigneten Nachwuchses. Die Bewerber-zahlen der Marine belegen einen eindeutigen Trend. In einzelnen Branchen wird dem Auszubildendennachwuchs bereits heute häufig eine Antrittsprämie gewährt.

- Die gesellschaftlichen statistischen Kennziffern in Deutschland sind eindeutig und halten einer wissenschaftlichen Überprüfung stand. Die Auswirkungen in einzelnen Bereichen (Bevölkerungsentwicklung, Migration, Sozialsysteme etc.) sind bereits heute spürbar.

- Aktuell scheiden jedes Jahr mehr ältere Menschen aus dem Berufsleben aus als jüngere hinzukommen. Das Angebot an Arbeitskräften geht in Deutschland stetig zurück. Im Gegenzug ist die Anzahl der zu besetzenden Arbeitsplätze nicht zuletzt aufgrund der positiven dynamischen Wirtschaftsentwicklung stetig gestiegen.

- Geeignete Steuerungsmaßnahmen werden die gesamte Personal-prozesskette betreffen (Personalsuche, Gewinnung, Bindung, Entwicklung, Zeiterfassung, Entlohnung, Einsatz, Beförderung, Ausbildung, Trennung etc.). Diese zu erarbeiten, planen und umzusetzen wird ebenfalls eine überaus fordernde Aufgabe. Es sollte proaktiv an einem Instrumenten-Baukasten gearbeitet werden. Unter Zeitdruck erarbeitete Lösungsansätze sind in der Regel deutlich kostspieliger und aufwendiger.

- Entscheidend dafür, die insbesondere personellen Herausforderungen des demographischen Wandels für die Marine zu lösen, wird es sein, dass die Führungskräfte aller Ebenen das Thema kennen, erfassen und aktiv in ihrem Führungsverhalten verinnerlichen. Dies setzt graduell ein verändertes Führungsverhalten voraus. Ein verändertes Führungsverhalten bedarf eines veränderten Führungsverständnisses, ein verändertes Führungsverständnis eine angepasste Unternehmens-/Organisationskultur. Sieben von zehn Veränderungsprozessen scheitern oder entfalten nicht den gewünschten Erfolg, weil das kulturelle Fundament für einen Veränderungsprozess nicht oder zumindest nicht ausreichend erarbeitet worden ist. Auch dies bedarf Zeit und Energie. Auch hier gilt es, diesen Prozess frühzeitig zu konzeptionieren, organisieren und umzusetzen.[154] (Panke, 2011: 9)

2.8.1. Die demographische Festigkeit der Marine

„[…] unser gemeinsames Ziel und Maßstab der Neuausrichtung bleibt eine Bundeswehr für unser Land […], deren Strukturen demographiefest sind […]“[155] (de Maizière, 2011)

Dieses Zitat aus einem Mitarbeiterbrief des Verteidigungsministers de Maizière aus dem Oktober 2011 verdeutlicht die Bedeutung der Demographiefestigkeit der Bundeswehr als Voraussetzung für eine tragfähige Zukunftsentwicklung. Dies gilt selbstverständlich auch für die Marine als integraler Bestandteil der Bundeswehr. Bedingt durch seine Aufgabe als Fachminister und seine daraus abgeleitete Verantwortung nimmt der Minister nicht die gesamtgesellschaftliche oder individuelle Perspektive der demographischen Festigkeit ein, sondern sein Fokus liegt auf der Bundeswehr und somit auf der Organisationsebene der demographischen Festigkeit.

Dies ist ebenfalls die Ebene, aus der in dieser Arbeit die demographische Festigkeit der Marine behandelt werden soll. Auch für sie sind die wesentlichen Dimensionen:

---

[154] Vgl. Panke, G. „Unternehmenskultur der Marine im Wandel“ Projektbericht Marineamt, Rostock 2011, S. 9

[155] de Maizière T., Mitarbeiterbrief BMVg Berlin 10/2011

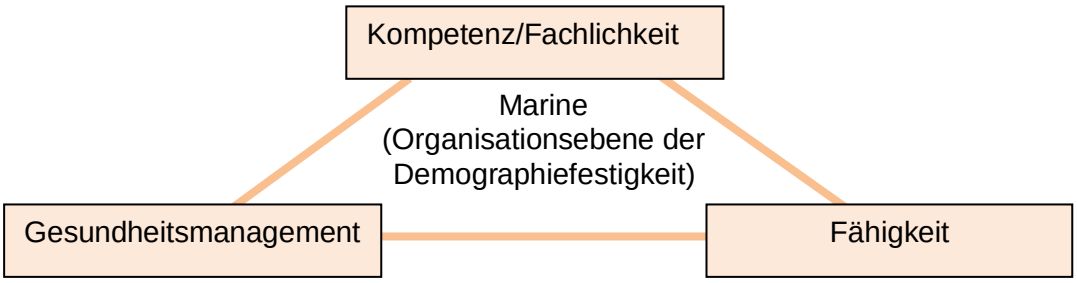


Abbildung 40 Organisationsebene der Demographiefestigkeit

Von besonderer Bedeutung ist in der Betrachtung der drei Dimensionen der marinespezifischen Demographiefestigkeit, die ganzheitliche Betrachtung der jeweiligen Dimension. Die Marine trägt (aus eigenem Interesse) die Gestaltungsverantwortung für die Entwicklung dieser Dimensionen über die (mindestens) gesamte Dauer der Erwerbsbiographie eines Angehörigen in ihren Reihen. So sind hier lebenslange und altersgerechte Bildung/Bildungsvermittlung, körperliche Leistungsfähigkeit und Motivation angesprochen. Selbstverständlich entlässt dies nicht den einzelnen Marineangehörigen aus der eigenverantwortlichen Gestaltung seiner Biographie. Ziel muss ein offener und vertrauensvoller Austausch über realistische und von beiden Seiten tragbaren Perspektiven sein. Die Dimension „Fähigkeit“ bezieht sich weniger auf die technische-/materielle-/finanzielle Ausgestaltung, sondern spricht die verhaltensorientierte „Fähigkeit“ zum Handeln, gleichwohl bildlich das „Herz“ und die „Überzeugung“, die intrinsische Motivation an.

Die durch die demographische Entwicklung in Deutschland sich abzeichnenden gravierenden Veränderungen werden in vielfacher Ausprägung als Impulse der Veränderung auf die Marine wirken und im Wesentlichen auf eine der drei Dimensionen abzielen. Die Marine sollte diese Impulse systematisch erfassen und ganzheitlich und fortwährend die drei Dimensionen ihrer Demographiefestigkeit den notwendigen Erkenntnissen anpassen.

Hierfür empfiehlt sich folgende Handlungsreihenfolge:

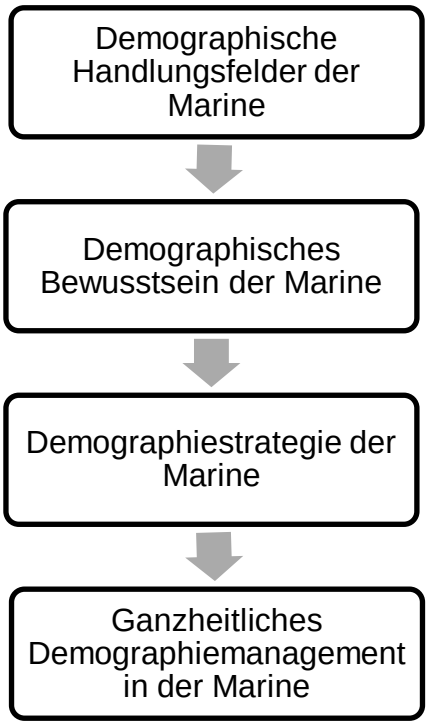


Abbildung 41 Handlungsreihenfolge "Demographiefestigkeit"

2.8.2. Demographische Handlungsfelder der Marine

Die demographische Entwicklung wird die Marine zunehmend herausfordern, sich mit den relevanten Handlungsfeldern zu beschäftigen.

Bezogen auf die in 2.3. genannten Ausprägungen „Weniger“, „Bunter“ und „Älter“ werden die wesentlichen Handlungsfelder für die Marine folgende sein.

Demographische Handlungsfelder
Wirtschaftlicher Fokus
Marine-Ebene

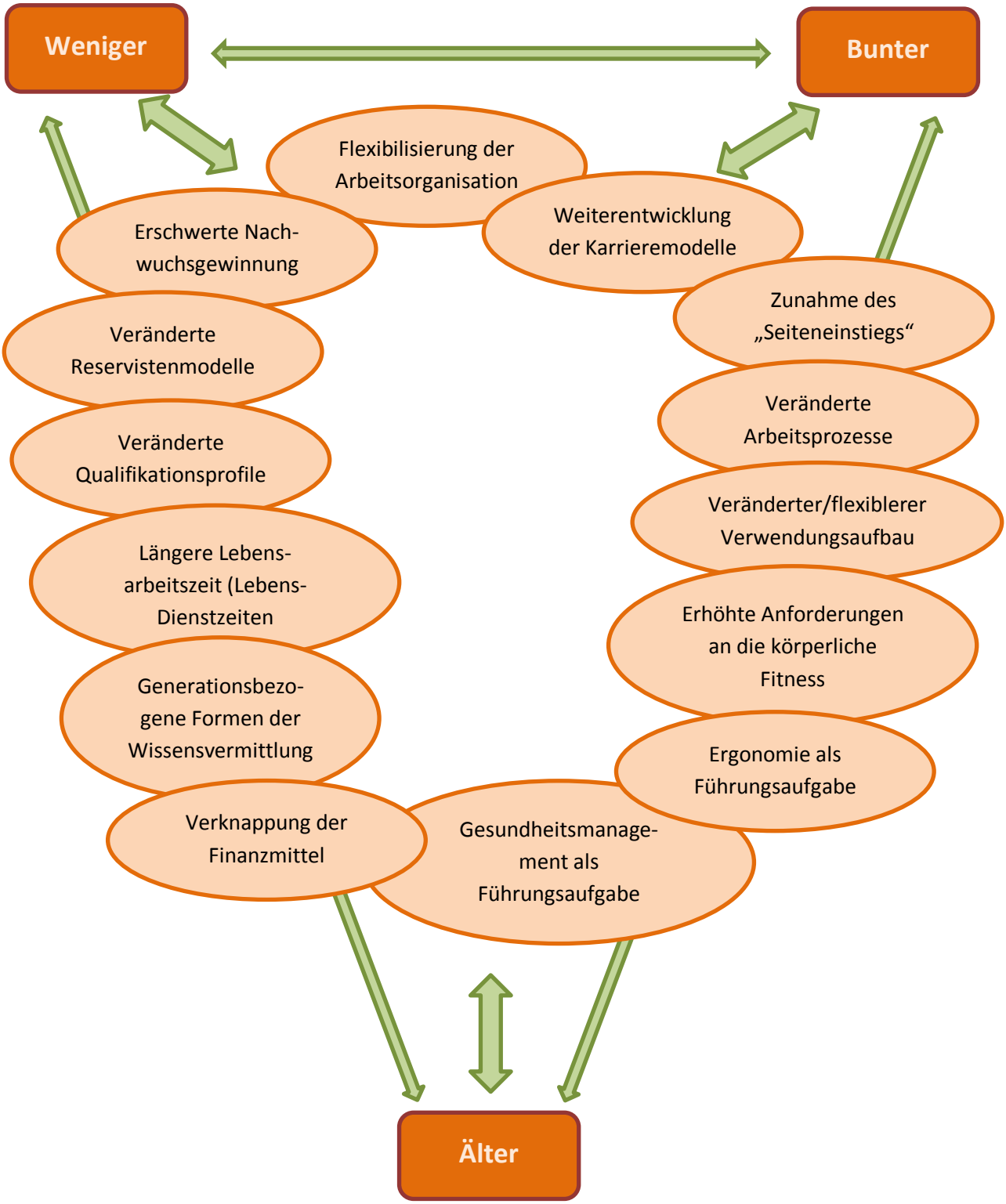


Abbildung 42 Demographische Handlungsfelder Wirtschaftlicher Fokus – Marine-Ebene

Demographische Handlungsfelder

Sozialer Fokus

Marine-Ebene

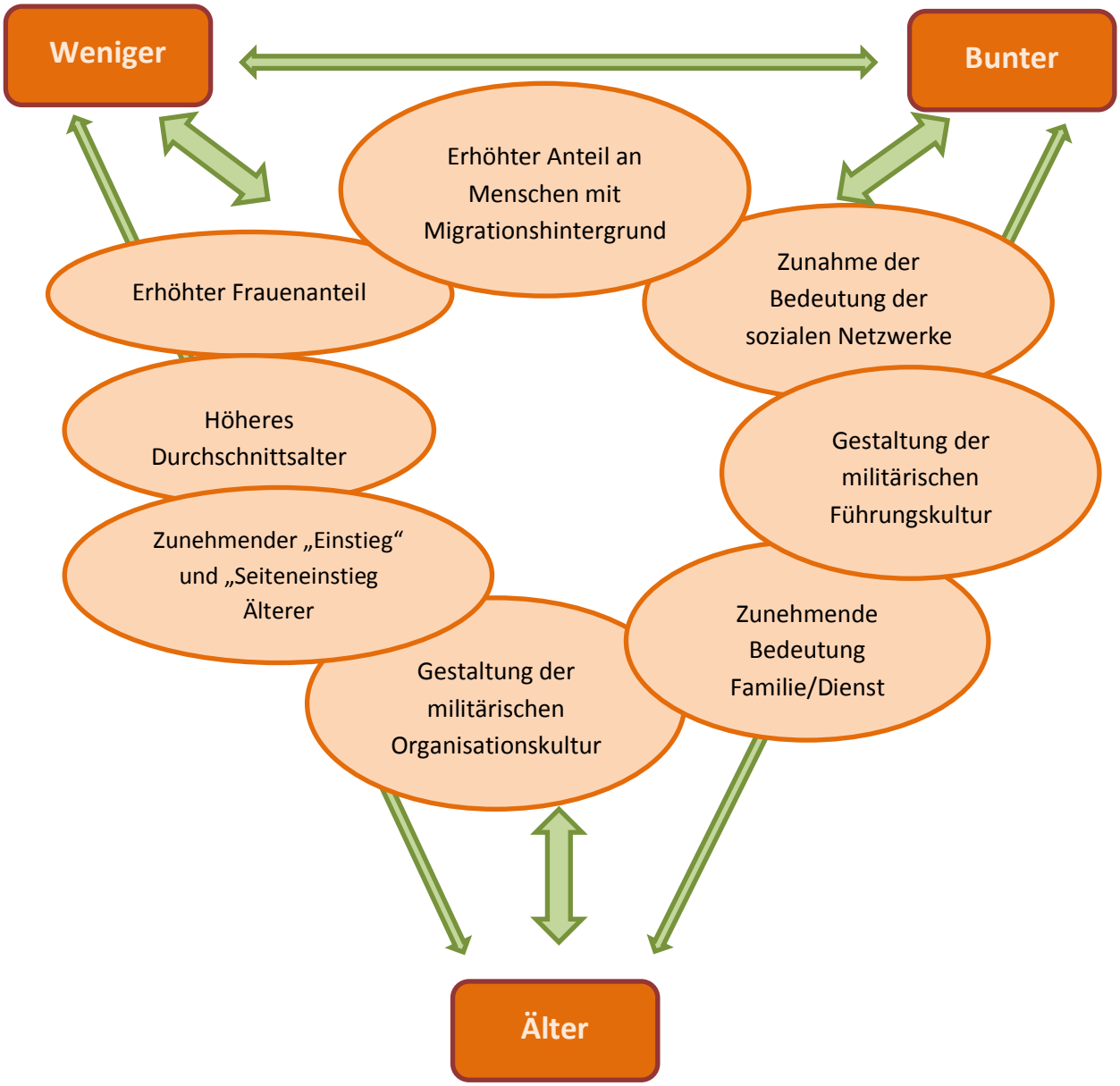


Abbildung 43 Demographische Handlungsfelder Sozialer Fokus –Marine-Ebene

Diese dargestellten Handlungsfelder dienen in ihrer schematischen Zuordnung der Veranschaulichung. Sie sind in ihren Auswirkungen und Lösungsansätzen interdependent. So wird bspw. die Veränderung der Arbeitsorganisation die Regenerationsbemühungen betreffen – oder die Anstöße aus dem Themenfeld „Familie und Dienst“ werden die ergonomischen oder gesundheitlichen Aspekte des Bordlebens beeinflussen.

Die verbindenden Elemente, die die Komplexität der Aufgabe akzeptabel gestalten, sind die bewusst gesteuerte und reflektierte Führungs- und Organisationskultur der Marine und deren im Tagesgeschäft durch alle Marineangehörigen gelebten und empfundenen Auswirkungen.[156] (Panke, 2011: 29)

2.8.3. Demographisches Bewusstsein in der Marine

Die demographisch bedingten Veränderungen in Deutschland haben selbstverständlich auch die Marine als Organisation erreicht. Gravierendste sichtbare Ausprägung ist sicherlich der Mangel an geeignetem Nachwuchs. So ist die Personallage prekär: „Aktuell verzeichnet die Marine über 1.000 Fehlstellen. Das betrifft alle Laufbahnen, vor allem aber die der Mannschaften. Durch das Aussetzen der Wehrpflicht und verstärkt durch den demographischen Wandel fehlt das erforderliche Personal. So sind bspw. 35 % der Dienstposten bei einigen Verwendungsreihen des technischen Personals, bei den Minentauchern und bei den Kampfschwimmern unbesetzt; bei den Bordbesatzungen fehlen ca. 20 % der Mannschaften und Unteroffiziere und von den Freiwilligen gibt fast jeder Vierte nach sechs Wochen auf und scheidet aus.“[157] (Stockfisch, 2013: 45) Diese zunehmend bedrohliche Personalsituation zeichnet sich bereits seit einigen Jahren ab.

In dem Maße, in dem die Auswirkungen der demographischen Veränderungen in Deutschland gesamtgesellschaftlich in den vergangenen zehn Jahren in das gemeinschaftliche Bewusstsein traten, hat die Bedeutung der Komplexität von Beruf

[156] Vgl. Panke, G. „Unternehmenskultur der Marine im Wandel“ Projektbericht Marineamt, Rostock 2011, S. 29
[157] Stockfisch, D. Marineforum 6-2013 Artikel „Reservistentagung der Marine“ Bonn, 2013, S.45

und Familie zugenommen. Auch die Marine hat sich in den Jahren 2009 bis 2010 diesem Thema geöffnet und auf der Ebene des Marineamtes ein Sachgebiet „Familie und Dienst“ eingerichtet. Mit dem Auflösen des Marineamtes, im Zuge der Neustrukturierung der Bundeswehr und der Marine, wurde dieses Sachgebiet im Jahr 2012 wieder aufgelöst. Im Marinekommando, der Spitzenorganisation der Marine, unterhalb des Verteidigungsministeriums, ist dieses Sachgebiet in der Aufgabenrolle eines Referenten eine Aufgabe von vielen.

Auch hat im Marineamt der für die Personalentwicklung verantwortliche Abteilungsleiter im Jahr 2011 ein Projekt in Auftrag gegeben: „Demographie Management in der Marine“[158] (Panke, 2011) Ziel dieses demographischen Projektes war es, der Marineführung ein Personalkonzept vorzulegen, mit dem sie einen ganzheitlichen Zugang zu diesem komplexen Themenfeld in den Händen hält. Im Januar 2012 ist über die damalige Marineamtsleitung der Führung der Marine die Vorlage übergeben worden. Im Anschluss daran ist diese Arbeit in der Marine, auch im neu aufgestellten Marinekommando, nicht mehr in Erscheinung getreten. So bleibt festzuhalten, dass im Marinekommando, der Ebene, in der für die Marine die relevanten personalstrategischen Weichenstellungen stattfinden, scheinbar keine definierte Verantwortlichkeit für die demographischen Herausforderungen (bspw. ein Demographielotse/-manager) in der Marine eingerichtet worden ist.

Das neu aufgestellte Marinekommando in Rostock, dessen Leitung dem höchsten Marinesoldaten der Bundeswehr untersteht, dem Inspekteur der Marine, ist der sicherlich der geeignete Ort, in dem sich ein demographisches Bewusstsein für die Marine manifestieren sollte. Dies könnte mit einer herausgehobenen Projektgruppe „Demographiemanagement in der Marine“ organisiert werden. Diese notwendige demographische Verantwortlichkeit gibt es derzeit in der Marine scheinbar nicht.

Ein demographisches Bewusstsein in der Marine konzentriert sich aktuell auf eine ausreichende Nachwuchsgewinnung, insbesondere im Altersband zwischen 17 und 25 Jahren. Es bleibt abzuwarten, inwieweit diese Fokussierung auf diese Auswirkung des demographischen Wandels auf die Marine, der komplexen Herausforderung, die dieses Thema der Marine längst stellt, tatsächlich gerecht werden kann.

[158] Vgl. Panke, G. Projektbericht Unternehmenskultur der Marine im Wandel, Rostock Marineamt 2011

2.8.4. Demographiestrategie der Marine

Eine ausgearbeitete, auf die Bedürfnisse der Marine zugeschnittene Demographiestrategie gibt es derzeit nicht. Es gibt sowohl auf der Ebene der gesamten Bundeswehr, wie auch in der Marine diverse Personalgewinnungs- und Bindungsmaßnahmen.[159] (Enders, 2013: 16-18)

Eine übergreifende, langfristig angelegte Strategie, die den komplexen und vielschichtigen demographischen Herausforderungen, die auf die Marine bereits heute massiv wirken, ist nicht existent.

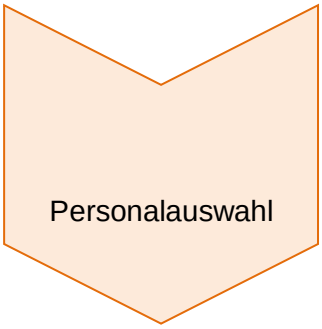
2.8.5. Demographiemanagement in der Marine

Als eine sich in einem rasch verändernden Umfeld bewegende Organisation ist es abzusehen, dass auch die Marine sich den vorab beschriebenen gesellschaftlichen Transformationsprozessen nicht wird entziehen können. In dem Maße, in dem jeder Einzelne individuell betroffen ist und für seine persönliche Orientierung Sorge tragen muss, so ist auch die Marineführung aufgefordert, nach geeigneter Bewertung, die notwendigen Maßnahmen zu entscheiden und für deren Umsetzung die Voraussetzungen zu schaffen.

Im organisatorischen Kontext ist somit die Personalpolitik der Marine gefordert. Bedingt durch die bereits mehrfach beschriebene Komplexität der Herausforderungen ist in der Personalpolitik die gesamte Prozesskette der Personalarbeit der Marine für die Erarbeitung und Lösungsfindung von geeigneten personellen Maßnahmen angesprochen. Welche dies sinnvollerweise sein könnten, beschreibt das nachfolgende Schaubild:

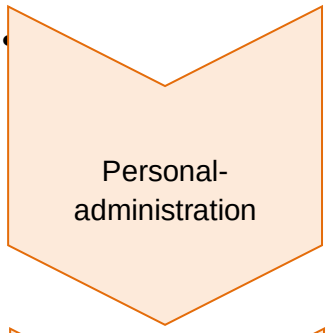
[159] Vgl. Enders, R. Vortrag „Abteilung Personal, Ausbildung, Organisation“ Reservistentagung Marinekommando 26./27.April 2013 Rostock, S.16/18

Erweiterung der für die Personalgewinnung interessanten Zielgruppen. Berücksichtigung älterer Altersbänder. Anpassung von Laufbahn und Einsatzprofilen von Reservisten der Marine sowie auch deren Qualifikation. Gegebenenfalls Öffnen der Möglichkeit mehrfacher Verpflichtung als SaZ. Bewerber mit Migrationshintergrund zulassen.

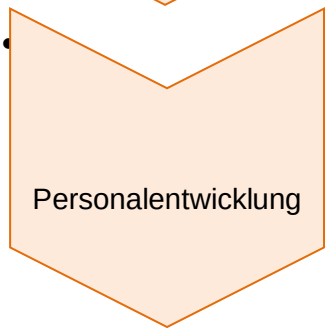


Weitere Betonung der sinnstiftenden Inhalte des Arbeitsplatzes „Marine“ zur Stärkung der inneren Bindung und Erhöhung der Leistungsbereitschaft der potentiellen Soldaten/-innen. Dies ist sicherlich auch eine wesentliche Komponente zur Förderung der Bereitschaft, Entbehrungen auf sich zu nehmen, und sollte bereits in der Phase des Auswahlprozesses intensiviert werden.

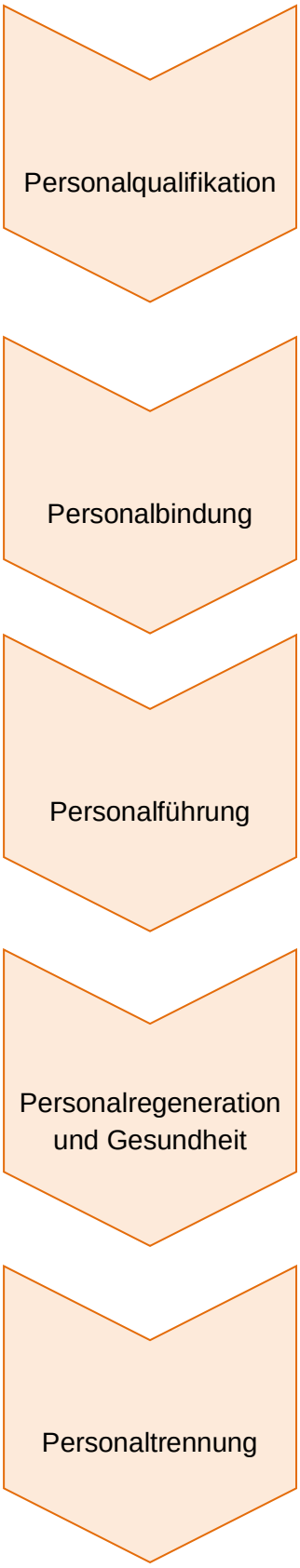
Unerlässlich scheint es, dieses mit den individuellen Wachstums- und Entwicklungsperspektiven des einzelnen Bewerbers zu verknüpfen.



- Weiterentwicklung der „Projektarbeitskultur“ in der Marine
- Entwicklung der Arbeitszeitmodelle
- Mehrbesatzungsmodelle



- Telearbeitsplätze in der Marine
- Demographisch orientierte, persönliche Personalentwicklung



- „Demographie als Gender-Thema“ zügig und geeignet in die Offiziers- und Unteroffiziersausbildung integrieren
- Generationsgerechte „Lernmodelle“
- EDV-gestützte Weiterbildung und Trainings auch an Bord

- Zeitlich ökonomischeres Gestalten des „Pendelns“ von Soldaten/-innen
- Familienbetreuungsmodelle
- Elternzeit
- Audit „Familie/Dienst“ (Vgl. Anlage 7)

- Demographiemanagement und einsatzorientierte Führungskräfteentwicklung
- Leitbildprozess

- Gesundheitsmanagement als Führungsaufgabe
- Ergonomie in der Marine als Führungsaufgabe

- Weiterentwicklung von flexibleren Alters-arbeitszeitmodellen unter der Zielstellung, ältere Soldaten/-innen produktiv in der Marine zu halten. Breitere Altersstrukturen in den Teams und Besatzungen, um Fähigkeitsspektren zu erhöhen (körperliche Leistungsfähigkeit und Erfahrung)

Abbildung 44 Unternehmenskultur der Marine im Wandel

Mit der Hinwendung zum Thema „Demographiemanagement und Marine“, mit der Förderung der Unternehmenskultur in der Marine und der Weiterentwicklung der Veränderungsfähigkeit der Organisation Marine folgt man keinem modischen Trend oder dem Zeitgeist. Die Ziele sind vielmehr ganz klassische der Personalarbeit, nämlich ausreichend gutes und motiviertes Personal zum richtigen Zeitpunkt an den richtigen Einsatzort zu steuern.

Neu ist der Impuls der Veränderung. Die demographische Entwicklung mit ihren so vielschichtigen Auswirkungen hat es in dieser Form noch nicht gegeben. Die Veränderungsnotwendigkeit ergibt sich nicht aus einem selbstbestimmten Kontext, sondern wird „von außen“ auferlegt. Es ist unmöglich, sich diesem Prozess zu entziehen, er ist bereits in vollem Gange und wird jedes Individuum und jede Organisation langanhaltend und nachhaltig beschäftigen. Es werden neue Lösungsmuster erforderlich sein, wobei ein besonderer Aspekt darin liegt, dass möglicherweise bewährte Lösungsmuster nicht ihrer Güte wegen zur Disposition stehen, sondern schlichtweg, weil sie nicht mehr zeitgemäß sind. Dieser Fakt erfordert neues Denken, neues Handeln, also eine neue Kultur der Organisation und der Führung. Nur ein ganzheitlicher Lösungsansatz wird erfolgsversprechend sein, weil es keine einfachen Lösungen geben wird. Die Tragweite der aus den demographischen Veränderungen abzuleitenden Handlungsnotwendigkeiten wird die erfolgreiche Entwicklung der Organisation Marine massiv beeinflussen.

Dabei soll bewusst sein, dass dieser unvermeidliche und auch notwendige Veränderungsprozess, so er denn engagiert und offensiv betrieben wird, keinesfalls im Widerstreit mit der erfolgreichen Auftragserfüllung der Marine steht. Ganz im Gegenteil, Ziel des „Demographiemanagements in der Marine“ und einer angepassten Organisations- und Führungskultur wird eine zufriedenere Organisation sein. Eine zufriedenere Organisation führt über eine verbesserte Arbeitsmotivation zu einer erhöhten Produktivität, also Qualität der Arbeit. Eine hohe Arbeitszufriedenheit und eine belastbare, einsatzfreudigere Organisation führen zwangsläufig zu einer „erfolgreicheren“ Marine. Dies sind die besten Argumente für die Personalwerbung und somit die probate Antwort auf die demographische Kernherausforderung der „Verknappung der Ressource Arbeitskraft“.

All diese Aspekte verdeutlichen, dass ein erfolgreiches demographisches Management und ein ganzheitlicher Veränderungsprozess mit einer

weiterentwickelten Führungs- und Organisationskultur zu einer Marine führen werden, die so befähigt wird, ihre heutigen und künftigen Einsatzaufträge noch erfolgreicher und belastbarer auszuführen. Der Schlüssel hierzu sind Offiziere und Unteroffiziere der Marine, die situationsbezogen noch mehr in der Lage sind, das geeignete Führungsverhalten an den Tag zu legen. Hierfür bedarf es der fortlaufenden Entwicklung.

Die Tatsache, dass die Anzahl der in Deutschland lebenden Menschen stetig und nachhaltig abnimmt und weiter abnehmen wird (einhergehend mit einer dramatischen Verknappung der Ressource Arbeitskraft), erhöht die individuelle Bedeutung jedes Einzelnen in der Marine. Dies verstärkt den bekannten Prozess der zunehmenden Individualisierung in der deutschen Gesellschaft. Die Marine wird dieser Entwicklung auch als militärische Organisation Rechnung tragen müssen, will sie sich als Organisation in Konkurrenz behaupten. Für die Marine bedeutet dies, eine erfolgreiche Balance zwischen dem Zulassen von individueller Wahrnehmung und auftragsnotwendiger Uniformität zu erlangen. Diesen ständigen Balanceakt zweier widerstrebender Kräfte zu gestalten, stellt sicherlich eine der schwierigsten Führungsaufgaben von „Demographiemanagement in der Marine“ dar.

Um die Marine als Organisation besonders erfolgreich führen zu können, wird sich die Leitung des Hauses diesen neuen Herausforderungen stellen müssen. Dabei wird die Fokussierung auf die fachlichen Fähigkeiten an Bedeutung einbüßen. Es werden sicherlich die Führungseigenschaften im besonderen Maße gefragt sein, die die Produktivität des Marinepersonals steigern.

Die mit der demographischen Entwicklung einhergehende Verknappung der Ressource „Arbeitskraft“ wird nicht nur die Handlungsfähigkeit der Marine beeinflussen, sondern möglicherweise eine existenzrelevante Herausforderung für die gesamte Organisation „Marine“ werden. In ersten Ansätzen, in der Bewertung der statistischen Personaldaten der Marine, ist dies bereits heute zu beobachten.[160] (Panke, 2011: 39 ff.)

Die demographischen Handlungsfelder der Marine sind benannt. Die Marineführung hat es nun in der Hand, diese zu antizipieren und in ein Bewusstsein für eine demographische Personalarbeit und Organisationsentwicklung aufzunehmen.

[160] Vgl. Panke, G. „Unternehmenskultur der Marine im Wandel“ Projektbericht Marineamt, Rostock 2011, S.39 ff.

2.9. Veränderungs-, Führungs- und Organisationskultur in der Marine als Voraussetzungen für einen demographischen Veränderungsprozess in der Marine

Die empirischen Entwicklungen des demographischen Wandels in Deutschland sind auch in dieser Arbeit hinreichend analysiert, untersucht, beschrieben und bewertet worden. Was dies für jeden Einzelnen oder für die Marine bedeutet, muss fallbezogen eigenverantwortlich betrachtet werden. Offensichtlich geht mit diesem Wandel ein komplexer und umfassender gesellschaftlicher Veränderungsprozess einher. Neben der sachlichen Perspektive gibt es auch eine emotionale. Dies gilt für Individuen im gleichen Maße wie für Organisationen. Wenn Impulse einer Veränderung auf die Identität (Einzelner wie auch von Organisationen) treffen, gerät das angestrebte Entwicklungsziel in Konflikt mit dem Ist-Zustand. Es treten die Einsicht, die Neugierde und der Wille, neue Wege zu beschreiten, mit dem Bewahren-Wollen, Befürchtungen und Vorbehalten in Konflikt.

Auf den Punkt gebracht heißt dies, Veränderungen initiieren stets ein mögliches, auch kollektives Ungleichgewicht zwischen Freude und Angst, also zwei sehr grundlegenden Emotionen.

Der Erfolg eines Veränderungsprozesses hängt stets entscheidend davon ab, ob es gelingt, jeden Einzelnen und in der Summe die gesamte Organisation, in diesem Fall die Marine, vom „Wollen“ der Veränderung zu überzeugen. An diesem Punkt setzen Organisationskultur bzw. Führungskultur ein. Die Einsicht, dass das „Wollen“ nicht befohlen werden kann, ist die Grundvoraussetzung für einen „handwerklich“ gut gemachten Veränderungsprozess, eine von Offenheit geprägte Organisationskultur und eine von Empathie getragene Führung. Sinnvollerweise sollten in der Marine **vor** einem Veränderungsprozess die kulturellen Fundamente gegossen und gegebenenfalls weiterentwickelt werden. Im Vorgriff auf die Empfehlungen für den Prozess „Demographiemanagement in der Marine“ könnte hier als Vehikel der organisations- und führungskulturellen Weiterentwicklung der vom damaligen Generalinspekteur der Bundeswehr bereits 2007 empfohlene Weg des Audits „Familie und Dienst“ beschritten werden.[161] (Schneiderhahn, 2007)

[161] Vgl. Schneiderhahn, W. „Erlass des Geninsp. Bw Familie und Dienst“, Bonn 2007

Aus den bisherigen Ausführungen zum demographischen Wandel ist sicherlich deutlich geworden, mit welcher Vielfalt und Komplexität Impulse einer Veränderung auf die Marine einwirken und zukünftig noch verstärkter einwirken werden. Diese Impulse haben einen tief prozessual und kulturell eingreifenden Effekt auf die Organisation oder werden ihn zukünftig entfalten. Diese Herausforderung wird in dem Maße erfolgreich gemeistert werden, in dem es gelingt, Strategie und Führung, Steuerung und Kultur, fachliches Können und Arbeitsabläufe gelungen zu orchestrieren. Dieses komplexe Zusammenspiel wird nur dann sinnvoll zu gestalten sein, wenn es als ganzheitliche Aufgabe begriffen und in einem umfassenden Veränderungsprozess organisiert wird, der auch Raum für Emotionen und möglicherweise widersprüchliche Interessenlagen lässt.[162] (Panke, 2011)

2.10. Mögliche Hindernisse für den Prozess „Demographiemanagement in der Marine“

Wie bereits beschrieben treten jedem Impuls von Veränderung widerstrebende, hindernde Kräfte entgegen. Je komplexer und vielschichtiger Veränderungsimpulse wirken, desto intensiver werden sich die entgegenstellenden Kräfte entfalten.

Diese Kräfte aufzulösen wird eine umso herausfordernde Aufgabe, je mehr die Emotion „Angst“ durch den Veränderungsprozess stimuliert worden ist. Grundsätzlich werden Ängste in einem Diskurs eher nicht thematisiert, insbesondere nicht in einer immer noch männlich dominierten militärischen Organisation. Dabei gilt es grundsätzlich darauf hinzuweisen, dass Ängste eine wichtige Funktion in einem Entwicklungsprozess einnehmen können. Sie verhindern Beliebigkeit von Veränderungen und zwingen die Veränderungstreiber, ihr Handeln stets zu legitimieren und können so auf diesem Wege die Qualität des Veränderungsprozesses positiv befördern. Ein Veränderungsprozess sollte dann nie Selbstzweck, sondern stets das Ergebnis wohlabgewogener Entscheidungen sein.

[162] Vgl. Panke, G. „Unternehmenskultur der Marine im Wandel“ Projektbericht Marineamt, Rostock 2011

Die demographischen Herausforderungen für die Marine fordern, wie beschrieben, einen umfassenden und komplexen Veränderungsprozess, will man ihnen ganzheitlich, erfolgsversprechend begegnen. Es liegt nahe, in dem Moment, in dem man die Tragweite erkennt, nach einfacheren Antworten auf die schwierigen Fragen zu suchen. In jüngster Vergangenheit tritt in Bundeswehr-/Marine-internen Schriftstücken wie auch im Sprachgebrauch vermehrt der Begriff der „Härtung“ von Soldaten, Organisationen oder Beratungen auf. Dies könnte eine Rückbesinnung auf tradierte Soldatentugenden darstellen – insbesondere verstärkt durch die in den vergangenen Wochen und Monaten intensivierte Fokussierung der Streitkräfte/ Marine auf ihre Kampfeinsätze. Wenn zeitgleich die Bereitschaft zur Akzeptanz von Individualisierung und Mitbestimmung in den Streitkräften/Marine nachlässt, ist dies ein nachdrücklich zu untersuchendes Phänomen. Gelungenes „Demographiemanagement“ in der Marine befördert eher individuelle, flexibel bewegliche und vielfältige Lösungsansätze. Flexibilität und Beweglichkeit stehen eher im Gegensatz zu einer „Härtung“. Sprache könnte hier ein Hinweis auf die veränderte Normengebung sein.

Demographiemanagement beinhaltet den Aspekt der Vereinbarkeitsproblematik von Familie und Dienst. Ein Hinderungsgrund für einen erfolgreichen Prozess könnte möglicherweise im geringen Ansehen von Lösungsmöglichkeiten aus dem Feld „Familie und Dienst“ liegen.

„Lösungsmöglichkeiten der Vereinbarkeitsproblematik wie z. B. Teilzeitarbeit sind in der Arbeitswelt schlecht angesehen, unabhängig davon, ob Frauen oder Männer diese Arbeitsform wählen. Teilzeitarbeit hat einen der Rechtfertigung bedürftigen Sonderstatus, gilt als ‚Stolperstein‘ für den Aufstieg und scheint mit zunehmender Verantwortung immer weniger realisierbar. Für Führungspositionen werden Leistungsanforderungen formuliert, die eine hohe Präsenz, Mobilität und zeitliche Flexibilität bzw. zeitliche Verausgabung beinhalten. Mit Pausieren und Teilzeit werden negative Attributierungen verbunden wie ‚mangelndes Engagement, mangelnde Verfügbarkeit, fehlende Motivation, fehlende berufliche oder Karriereorientierung, Entbehrlichkeit oder Nichterfüllung von Aufgaben‘. Eine mangelnde Präsenz könnte, so die These, die Ausübung der Kontrollfunktion gegenüber Untergebenen einschränken, und eine funktionierende Delegation von Aufgaben an andere könnte den Status der ‚Unentbehrlichkeit‘ beschädigen.

Tätigkeitsbereiche, die eine gute Planbarkeit des Arbeitseinsatzes mit sich bringen und damit die Vereinbarkeit erleichtern, wie z. B. Verwaltungstätigkeiten, werden bei der von MÜLLER et al. untersuchten Polizei als ‚Routinearbeit' weniger hoch gewichtet als Tätigkeitsbereiche, die einen (möglicherweise gefahrenvollen) Einsatz auf Abruf und damit eine erschwerte Planung des Arbeitseinsatzes beinhalten."[163] (BZgA, 2007)

Zusammenfassend könnte eine Auswahl an Hindernissen im Prozess sein:

- Tabuisierung von Emotionen (wie z. B. Angst) in einem Veränderungsprozess
- Durch hohe Komplexität des Prozesses Wunsch nach Vereinfachung und Rückbesinnung auf bekannte Muster
- Flucht in das Tagesgeschäft
- Geringes Ansehen von nicht auf den unmittelbaren Kampfeinsatz ausgerichteten Tätigkeiten

Eine erfolgreiche Gestaltung eines vielschichtigen Veränderungsprozesses setzt auch voraus, die vermeintlichen „Hinderungen" zu kennen, ernst zu nehmen und ihnen im Fortlauf des Prozesses ausreichend Zeit und Dauer zur Auflösung zu geben, um nicht Überforderungen und Abwehr zu provozieren.[164] (Panke, 2011: 38)

2.11. Die Marine als Referenzorganisation für ein Demographiemanagementmodell

Die demographischen Veränderungsprozesse werden alle Lebensbereiche in Deutschland tangieren

Sie sind ein gesamtgesellschaftliches Thema, somit für jeden Einzelnen, jedes Unternehmen, jede Organisation, jede Kommune, jeden Landkreis, jede Stadt, jedes Bundesland, letztlich für Deutschland in seiner Gesamtheit relevant. Bereits

[163] Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BZgA), „Gender-Fragen in männlich dominierten Organisationen" Köln 2007

[164] Vgl. Panke, G. „Unternehmenskultur der Marine im Wandel" Projektbericht Marineamt, Rostock 2011, S. 38

beschrieben wurde die Notwendigkeit, Lösungsstrategien zu entwickeln und diese in Umsetzungsaktivitäten (Demographiemanagement) umzusetzen. Dies beschreibt die grundsätzliche Notwendigkeit, in allen Lebensbereichen sich mit diesem Phänomen aktiv gestaltend auseinanderzusetzen. Für Organisationen und Unternehmen wäre es hilfreich, diesen Prozess der Veränderung an ein Modell, an ein Demographie-managementmodell, anzulehnen. Wo in der Marine ein Demographiemanagement-modell ansetzen muss, wird die nachfolgende empirische Untersuchung beleuchten. Wie dieses Modell gestaltet sein kann, Gegenstand der abschließenden Bewertung in dieser Arbeit.

In diesem Teil der Arbeit soll die derzeitige Situation der Marine betrachtet werden, und aus dieser Betrachtung die Ableitung erfolgen, ob sie als demographische Referenzorganisation für andere Organisationen und Unternehmen geeignet ist. Entscheidend ist sicherlich der Fakt, ob Organisationen und Unternehmen aktuell den gleichen Herausforderungen unterworfen sind wie die Marine. Natürlich hat jede Organisation, jedes Unternehmen seine eigene Identität, Unternehmenskultur und Führungskultur Es gibt allerdings grundsätzliche Parameter, die die Entwicklungs-fähigkeit und somit den Erfolg nachhaltig beeinflussen.

Diese zu antizipieren und geeignete Managementlösungen zu gestalten, garantieren langfristig die Überlebensfähigkeit der Organisation/des Unternehmens. In einem ersten Schritt sollen nun diese grundsätzlichen Parameter (auch über eine reine demographische Betrachtung hinweg) anschaulich für ein/e modellhafte/s Organisation/Unternehmen beschrieben werden. In einem zweiten Schritt sollen diese Parameter auf ihre Relevanz für die Marine hin betrachtet werden. Sind Übereinstimmungen dieser Parameter in ihren Bedeutungen, sowohl für die Modellorganisationen/Modellunternehmen, wie auch für die Marine erkennbar, so ist es zulässig, im Umkehrschluss die Marine als Referenzorganisation für den Implementierungsprozess für ein Demographiemanagementmodell heranzuziehen.

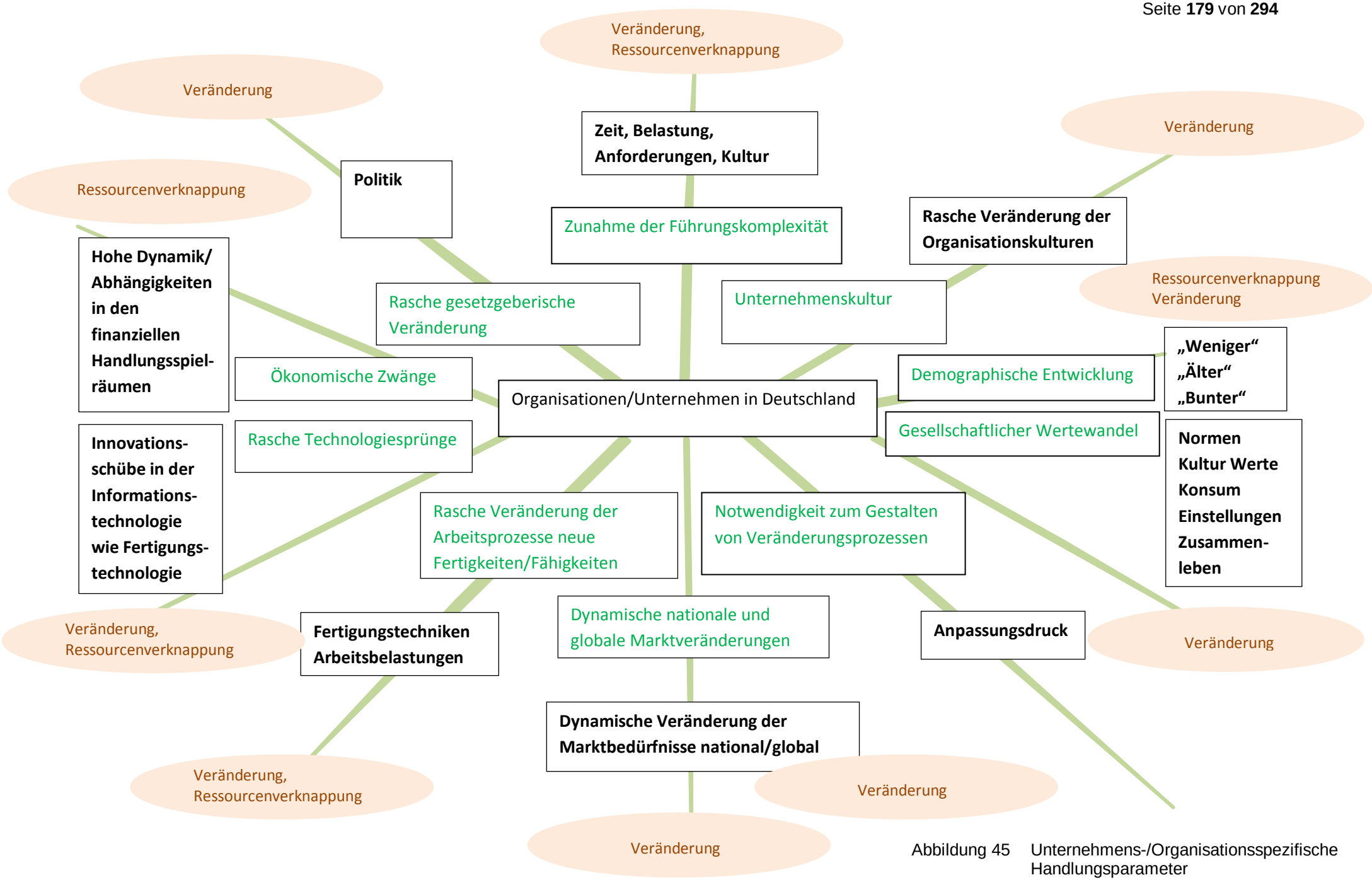


Abbildung 45 Unternehmens-/Organisationsspezifische Handlungsparameter

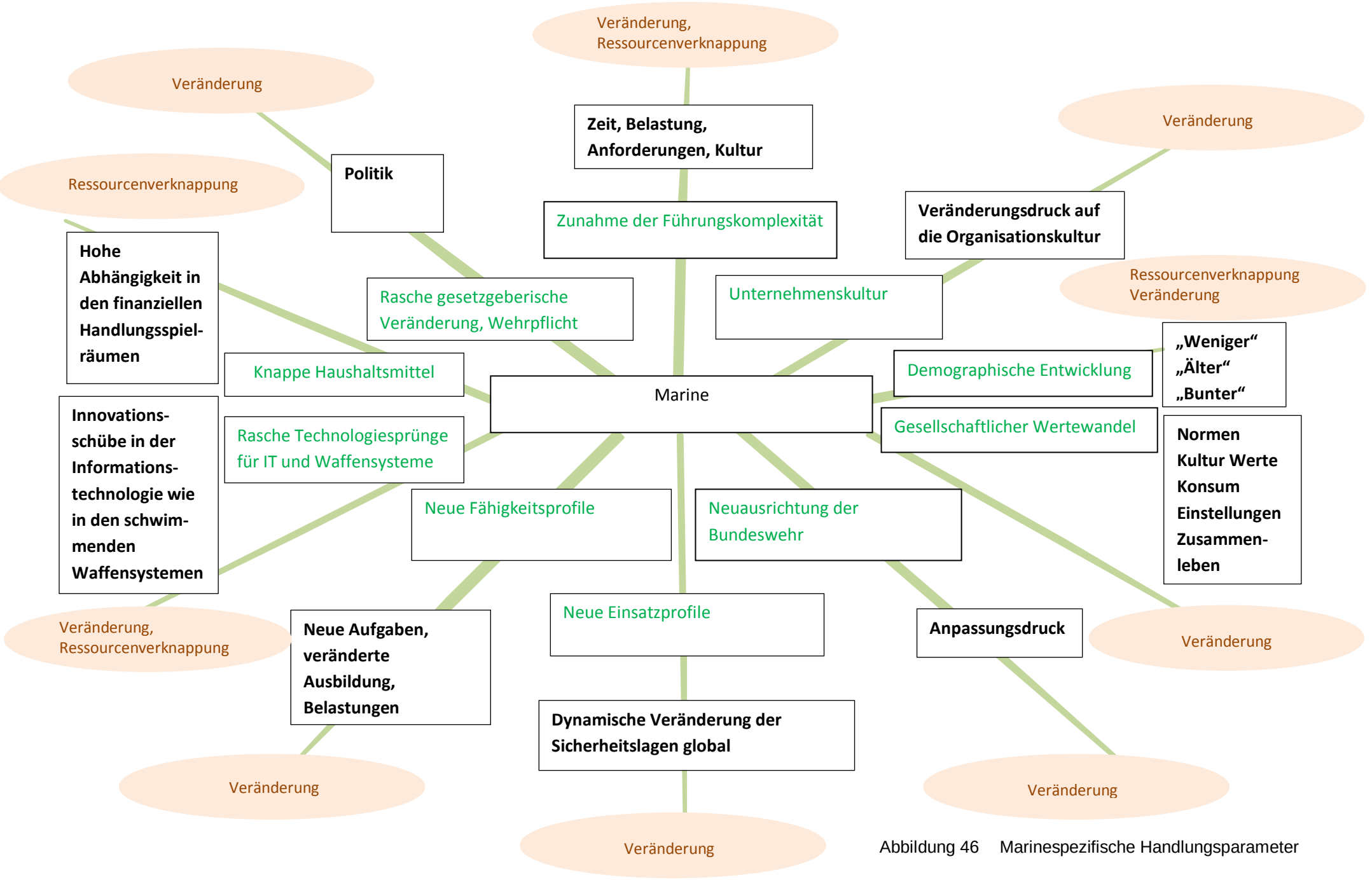


Abbildung 46 Marinespezifische Handlungsparameter

Der Vergleich der modellhaft dargestellten Situation einer Organisation/eines Unternehmens mit der der Marine veranschaulicht sehr deutlich die Vergleichbarkeit der Herausforderungen, die jeweils wirken. Wobei in einem besonderen Maße auffällt, dass sowohl für Unternehmen oder Marine, jede Herausforderung, Entwicklung oder Aufgabenstellung zu einem Veränderungsprozess und/oder einer Verknappung von Ressourcen führen wird. Sowohl Veränderungsdruck wie auch Verknappung führt erfahrungsgemäß fast immer zu Verteilungskämpfen. Es ist also bereits heute absehbar, dass auf die Organisationen/Unternehmen wie auch auf die Marine zukünftig verstärkt Veränderungsdruck, wie auch Auseinandersetzungen um Ressourcenzugang wirken werden. Der möglicherweise wichtigste Aspekt der Vergleichbarkeit der Systeme untereinander ist die Notwendigkeit, schnellstmöglich die Widerstandsfähigkeit (Resilienz) der Menschen in den Systemen zu stärken. Nur wenn dies gelingt, wird der Veränderungsprozess zu einem Erfolg geführt werden können, ohne signifikant an Produktivität einbüßen zu müssen. Hierfür die Voraussetzungen zu schaffen stellt vermutlich die größte Herausforderung für die Entscheider in den Systemen dar. Bezogen auf den demographischen Wandel und seine Ausprägungen der Veränderung darf aktuell keine Zeit verloren gehen.

Führt man sich die Einsatzbelastung der Marine mit ihren Bordverwendungen, den damit verbundenen langen Abwesenheiten vor Augen und verknüpft diese mit den zusätzlichen militärischen bzw. bundeswehrrelevanten Herausforderungen (Neuausrichtung Bundeswehr, häufige Versetzungen und in den Einsätzen das Risiko für Leib und Leben), so wird deutlich, dass die Marine einem besonders ausgeprägten Veränderungsdruck (insbesondere vor dem Hintergrund knapper werdender Ressourcen) ausgesetzt ist. Für die Marine bedeutet dies, sich den Herausforderungen des demographischen Wandels mit besonderem Nachdruck zu stellen.

Dies wird durch die nachfolgenden, marineinternen Darstellungen und Informationen besonders eindrucksvoll bestätigt und unterlegt.

Die Marine hat seit dem ersten Personalstrukturmodell (PSM 84) bis zum heutigen gültigen Personalstrukturmodell (PSM 185) stetig seinem Personalkörper, gemessen am Gesamtumfang der Bundeswehr, vergrößern können. Zwar ist absolut die Anzahl der Marinesoldaten von ca. 27.000 im Jahr 1981 auf ca. 15.000 im Jahr 2012 gesunken. Allerdings ist die Entwicklung des Anteils der Marinesoldaten am

Grundumfang der Streitkräfte im gleichen Zeitraum von 7,8 % auf 13,1 % deutlich gestiegen.

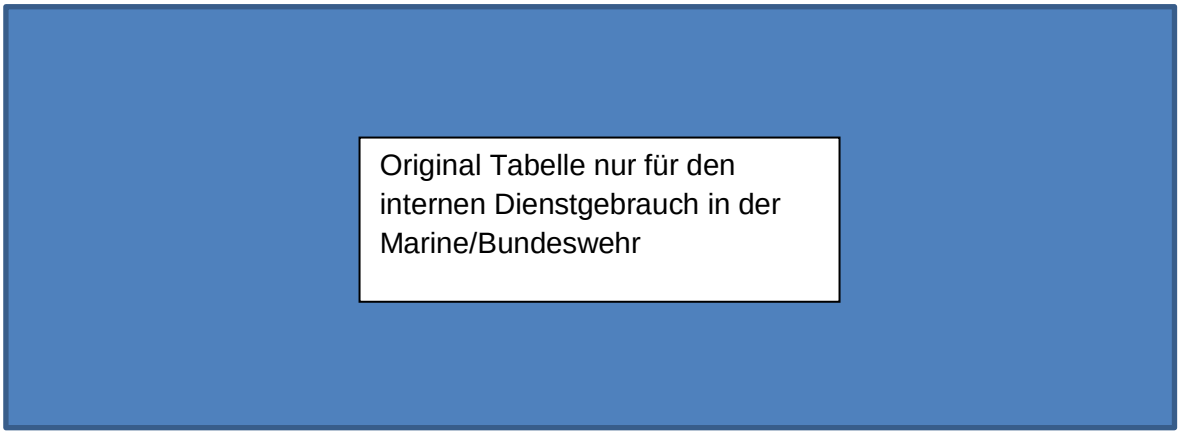


Tabelle 2 "Entwicklung des Anteils der Uniformträger am Grundumfang der SK" Vortrag Marinekommando 26./27.04.2013 Rostock, S. 16a

Die Bedeutung der Marine hat im streitkräfteweiten Wirken bereits allein durch ihre relative Zunahme der Organisationsstärke zugenommen. Umso bedeutender muss es sein, die Sollziele der Personalstärke auch tatsächlich zu erreichen. Dies gelingt seit einigen Jahren immer weniger. Durch den Wegfall der Wehrpflicht hat sich diese ungünstige Entwicklung noch weiter verschärft. Die nachfolgende Graphik verdeutlicht den teilweise massiven Mangel an Marinepersonal über alle Dienstgradebenen hinweg.

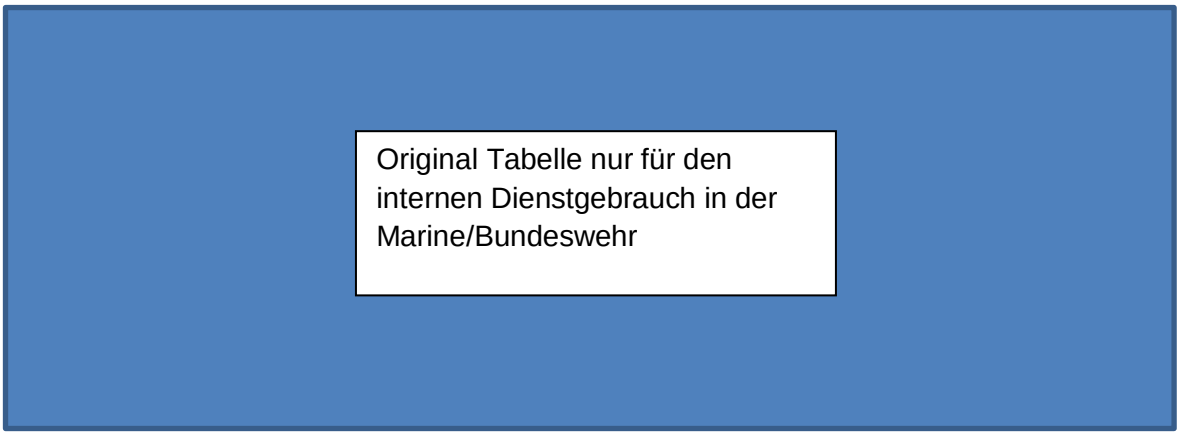


Tabelle 3 "Soll-/Ist-Vergleich im OrgBereich Marine" Vortrag Marinekommando 26./27.04.2013 Rostock, S. 16b

Die Marineführung artikuliert aus dieser Situation folgende „Kernbotschaften:

- Relativer Aufwuchs Marine gegenüber Heer und Lw
- Stärkerer Aufwuchs außerhalb MilOrgBer Marine (SKB)
- Tatsächlicher Aufwuchs im Bereich BS/SaZ
- Kaum Personalabbau, sondern Personalumbau /-aufbau
- Strategisches Personalfehl PUO / UO / M
- Fehl Mannschaften dauerhaft bis Zulauf neuer Einheiten
- Ausbleiben FWDL trifft Marine am härtesten“

„Rahmenbedingungen:

- Bevölkerungsentwicklung
- Seefahrt ist fremde Lebenswelt (hohe Schwelle)
- Dislozierung der Standorte (Präsenz, Heimatferne)
- Fehlendes maritimes Bewusstsein
- Hoher struktureller Bedarf Marine im Fachdienst (Konkurrenz um Facharbeiter)
- Aussetzung der Wehrpflicht
- Hohe seefahrtsbedingte Abwesenheit [165] (Marinekommando, 2013: 17-18)

Dieser prekäre Aspekt drastischen Personalmangels in der Marine, wie er auch als Fachkräftemangel in weiten Teilen der deutschen Arbeitswelt Realität ist, unter-

[165] Vortrag Marinekommando 26./27.04.2013 Rostock, S. 17 und 18

streicht die Vergleichbarkeit der demographischen Herausforderung für alle potentiellen Arbeitgeber. Es ist also ratsam, mit gezielten Modellen und Maßnahmen entgegenzuwirken. Somit eignet sich die Marine als Referenzorganisation für ein Demographiemanagementmodell in einem ganz besonderen Maße.

3. Zusammenfassung und Ableitung für die wissenschaftlichen Fragestellungen

In den vorherigen Kapiteln ging es um die Darstellung der Bewältigung des demographischen Wandels in der Marine.

Organisiert werden muss dieser Bewältigungsprozess mit den Methoden eines komplexen Demographiemanagements. Dabei ist deutlich geworden, dass die Organisation Marine nicht losgelöst von ihren Umwelten betrachtet werden kann. Die Marine wird ihre organisationalen Herausforderungen nur im Zusammenspiel mit den anderen demographischen Gestaltungsebenen lösen können.

„Die Zukunft gestaltet sich vor Ort

Die Politik für das Deutschland des 21. Jahrhunderts muss ins Detail gehen – in die Städte, Kreise, Gemeinden, Quartiere bis zu den einzelnen Menschen. Dies erfordert vielfach eine Abkehr von zentraler Steuerung und bundeseinheitlichen Vorgaben. Statt Wachstum zu verwalten und den Wohlstand auf möglichst viele Ebenen zu verteilen, gilt es zukünftig intelligent zu schrumpfen und zu altern. ‚Wie bewältigen wir den demographischen Wandel, ist die Zukunftsfrage schlechthin.“ [166] (Behörden Spiegel, 9-2013: 8).

Dieser Logik, der Verlagerung von Verantwortung in die Breite folgend, bedeutet dies für die Marine, dass sie zur Bewältigung ihrer demographischen Zukunftsfragen, möglichst die gesamte Organisation befähigen muss, diese Herausforderungen zu antizipieren, geeignete Entscheidungen im Detail vor Ort zu treffen und diese dann auch umsetzen zu können.

Ein entscheidender Aspekt in diesem Zusammenhang lautet: Ist die Organisation „Marine“ heute dazu bereits systemisch befähigt?

Ein Hinweis, um diesen Sachverhalt einschätzen zu können, liefert das derzeit noch gültige Leitbild der deutschen Marine:

[166] Behörden Spiegel, 9-2013, „Demographie-Kongress Die Zukunft gestaltet sich vor Ort“, Bonn, 2013, S. 8

„Leitbild der Deutschen Marine

Die Deutsche Marine dient unserem demokratischen Staat im Rahmen politischer Vorgaben. Sie ist Ausdruck deutscher Interessen zur See. Sie wirkt streitkräftegemeinsam und multinational. Sie handelt wirtschaftlich. Ihre Einsatzfähigkeit, Durchhaltefähigkeit und Zukunftsfähigkeit wollen wir sicherstellen. Können wir im Team erreichen und verantworten wir – jeder an seinem Platz!“ [167] (FüM I, 2010).

Naturgemäß ist ein Leitbild für eine große Organisation stets auf einem hohen Abstraktionsniveau dargestellt. Dennoch lässt sich im vorliegenden Leitbild erkennen, dass die organisationalen Bedürfnisse die zentralen Anforderungen an die Marineangehörigen darstellen. Einsatzfähigkeit und Durchhaltefähigkeit sind die appellativen Kernbotschaften. Die Zukunftsfähigkeit soll durch „Wollen“, „Können“ und „Verantwortung“ sichergestellt werden. Die Förderung der Wahrnehmungsfähigkeit für Situationen, Sachverhalte oder Bedürfnisse der Menschen in der Marine werden nicht thematisiert. Diese systemische Wahrnehmungsfähigkeit stellt allerdings die Grundvoraussetzung dar, die demographischen Gestaltungsebenen im Sinne der Marine zu verknüpfen. Dieser Eindruck des Mangels an Bewusstsein in der Marine für eine Förderung der Wahrnehmungsfähigkeit wird mit dem Blick auf die von der Marine selbst formulierten Schlüsselqualifikationen für ihr Führungspersonal verstärkt:

[167] Führungsstab der Marine I, Leitbild der deutschen Marine, Bonn, 2010

„Die Schlüsselqualifikation **Identifikation mit der Marine** zielt auf das Eintreten für marinespezifische Belange und wird durch folgende Einzelqualifikationen näher beschrieben:

Einzelqualifikation	**Beschreibung**
Akzeptanz von hoher physischer und psychischer Belastung	Physische und psychische Belastungen vor dem Hintergrund langer Abwesenheiten und der Seefahrt
Bereitschaft zum Borddienst	Bereit sein, an Bord Dienst zu tun
Botschafter in Blau	Bereit sein, als Offizier die Marine in der Öffentlichkeit und besonders im Ausland die Interessen Deutschlands zu vertreten
Crewgeist	Zusammengehörigkeit eines Offizier-Jahrganges aufgrund gemeinsamer Ausbildungserlebnisse
Kenntnisse von Kommandostrukturen, Befehlswegen und Verfahren	Aufbau-, Ablauforganisation kennen und die Verfahren innerhalb dieser Organisation nutzen (Organisation Marine, Bundeswehr, NATO, WEU, UNO …)
Militärisches und maritimes Fachwissen	Entsprechend der Organisation und damit der Einsatzmöglichkeiten von Offizieren in Marine, Bundeswehr, NATO, WEU, UNO …
Praxisorientierung	Wille zur praktischen Anwendung theoretischer Kenntnisse
Seemännisches Verständnis	Seemannschaft verstehen können und ein Gefühl für die Naturgewalten entwickeln
Traditionsverständnis	Bedeutung von Tradition verstehen
Verbundenheit mit der Seefahrt	Verständnis für die See als Lebens- und Wirtschaftsraum“

[168] (FüM I, 2010)

Die Förderung einer Wahrnehmungskultur ist derzeit noch nicht erkennbar. Dabei wird in der Marine bereits seit geraumer Zeit und aktuell immer deutlicher eine zunehmend als bedrohlich empfundene, ungünstige Entwicklung der Umwelten wahrgenommen. Hierzu Auszüge aus der Ansprache des Inspekteurs der Marine, Vizeadmiral Axel Schimpf, anlässlich der 53. Hitata in Damp am 10. Januar 2013 im Congress Centrum Damp:

[168] Führungsstab der Marine I, Identifikation mit der Marine, Bonn, 2010

„Es hat im zurückliegenden Jahr in unserer Marine viel Unruhe gegeben; durch die Neuausrichtung, die Umstrukturierung, die Umzüge und durch die ausgesprochen schwierige Personallage. Viel Springertum an Bord unserer schwimmenden Einheiten hat hohe Belastungen und wenig Planbarkeit für die Betroffenen mit sich gebracht.
Bei der Neuausrichtung der Bundeswehr geht es, erinnern Sie sich an die Worte unseres Ministers, um ein Gesamtkonzept, das sicherheits- und bündnispolitische Substanz, Glaubwürdigkeit und Handlungsfähigkeit garantieren soll und dabei finanzierbar und demografiefest ist. Die knapper werdenden Ressourcen sind dabei nicht nur ein Treiber der Bundeswehr-Neuausrichtung. Sie haben im internationalen Bereich auch die Programme ‚Pooling and Sharing' und ‚Smart Defense' entstehen lassen." [169] (Schimpf, Damp: 2013)

Neben dem Organisieren umfassender marineinterner Prozesse (insbesondere in der gesamten Personalarbeit) ist die Verknüpfung mit den anderen demographischen Handlungsebenen das Kennzeichen gelungenen Demographiemanagements. Dies stellt einen komplexen und kommunikativen Prozess nicht nur in der Marine dar. Ziel erfolgreichen Demographiemanagements ist es, Menschen für weitreichende Verhaltensänderungen zu gewinnen.

Auch auf diesen Aspekt und auf Ablehnung von Veränderung geht der Inspekteur in seiner Ansprache ein:

„Ich kann an dieser Stelle Ihr Stirnrunzeln durchaus nachvollziehen. Der Inspekteur redet von Mehrbesatzungsmodellen. Die Realität in der Flotte ist aber, dass unsere Einheiten gegenwärtig dramatisch unterbesetzt sind, vielfach noch nicht einmal über eine komplette Stammbesatzung verfügbar ist. Das ist mir alles bewusst. Unsere Ansätze und Konzepte zielen auf die Zukunft, auf die Zeit, in der wir deutlich weniger mannschaftsintensive Einheiten und Systeme betreiben werden; auf die Zeit, wo wir mit Modularität deutlich effizienter und flexibler als heutzutage sein wollen. Und wir müssen heute damit beginnen, die Weichen zu stellen und die Grundlagen zu schaffen." [170] (Schimpf, Damp: 2013)

[169] Axel Schimpf (Inspekteur der Marine), Ansprache zum Abschluss der 53. Historisch-Taktischen Tagung 2013, Damp, 2013
[170] Axel Schimpf (Inspekteur der Marine), Ansprache zum Abschluss der 53. Historisch-Taktischen Tagung 2013, Damp, 2013

Noch deutlicher wird der Inspekteur der Marine Vizeadmiral Axel Schimpf in seiner Ansprache auf der „Achten Nationalen Maritimen Konferenz“ in Kiel:

„Er wies auch darauf hin, dass die Marine sowohl beim Personal als auch beim Material seit geraumer Zeit von der Substanz zehrt. Auch das Aussetzen der Wehrpflicht und die demografische Entwicklung zwingen die Marine, nach neuen, innovativen Lösungsansätzen zu suchen, um die Leistungs- und Zukunftsfähigkeit zu sichern.“ [171] (Marineforum, 2013: 5)

In diesen kurzen Sätzen wird der umfassende Veränderungsdruck, der auf der Marine derzeit lastet, sehr deutlich. Ausgehend von einem gesamtgesellschaftlichen demographischen Veränderungsprozess wird auch jede Region, jede Organisation und jeder Einzelne in Deutschland einen individuellen demographischen Veränderungsprozess durchlaufen müssen. Für eine Organisation wie die Marine bedeutet der demographische Wandel die Aufforderung zu einem weiteren Veränderungsprozess. Dies wird für die Zukunftssicherung der Marine unausweichlich sein.

Ausgehend vom Aspekt der Zukunftssicherung der Marine, ist eine Verknüpfung der Standorte der Marine mit den Zukunftsperspektiven der jeweiligen Standortregionen eine wichtige und gebotene Notwendigkeit. Die Standorte der Marine sind vielfältig mit den sie aufnehmenden Regionen verknüpft. Eine attraktive, mit Zukunftsperspektiven versehene Region wird bei Marineangehörigen und ihren Familien eher auf Akzeptanz stoßen. Den Partnern der Marineangehörigen und deren Kindern bieten sich bessere eigene Berufschancen und Betreuungsmöglichkeiten. Die Lebensqualität steigt. In prosperierenden Gegenden wird eher Nachwuchs für die Marine zu finden sein. Den Regionen der Marinestandorte kommt eine entscheidende Rolle als Attraktor für die Marine zu. Nachfolgend zwei Abbildungen, die die Standorte der Marine in ihren jeweiligen Regionen darstellen. Die Regionen sind zum einen in einem Schulnoten-Bewertungssystem für ihre Zukunftsattraktivität dargestellt, wobei die Skalierung von 2,58 (sehr gute Perspektiven) bis 4,73 (schlechte Perspektiven) aufgefächert sind. Die zweite Darstellung beschreibt die regionale Situation unter den Perspektiven Arbeitskräftepotential und Jobchancen (grüne Farbe = gute Perspektiven, rote Farbe = schlechte Perspektiven).

[171] Marineforum 7-8-2013, Maritime Sicherheit thematisiert, Bonn, 2013, S. 5

Abbildung 47 Vgl.: BIB: Die demographische Lage der Nation, Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung, bpb (Hrsg.) Bonn 2011, S. 7

Die Marinestandorte befinden sich nahezu ausnahmslos in eher wenig attraktiven und zukunftsträchtigen Regionen. Die Durchschnittsnote der Regionen, in denen sich Marinestandorte befinden, beträgt ca. 4,00.

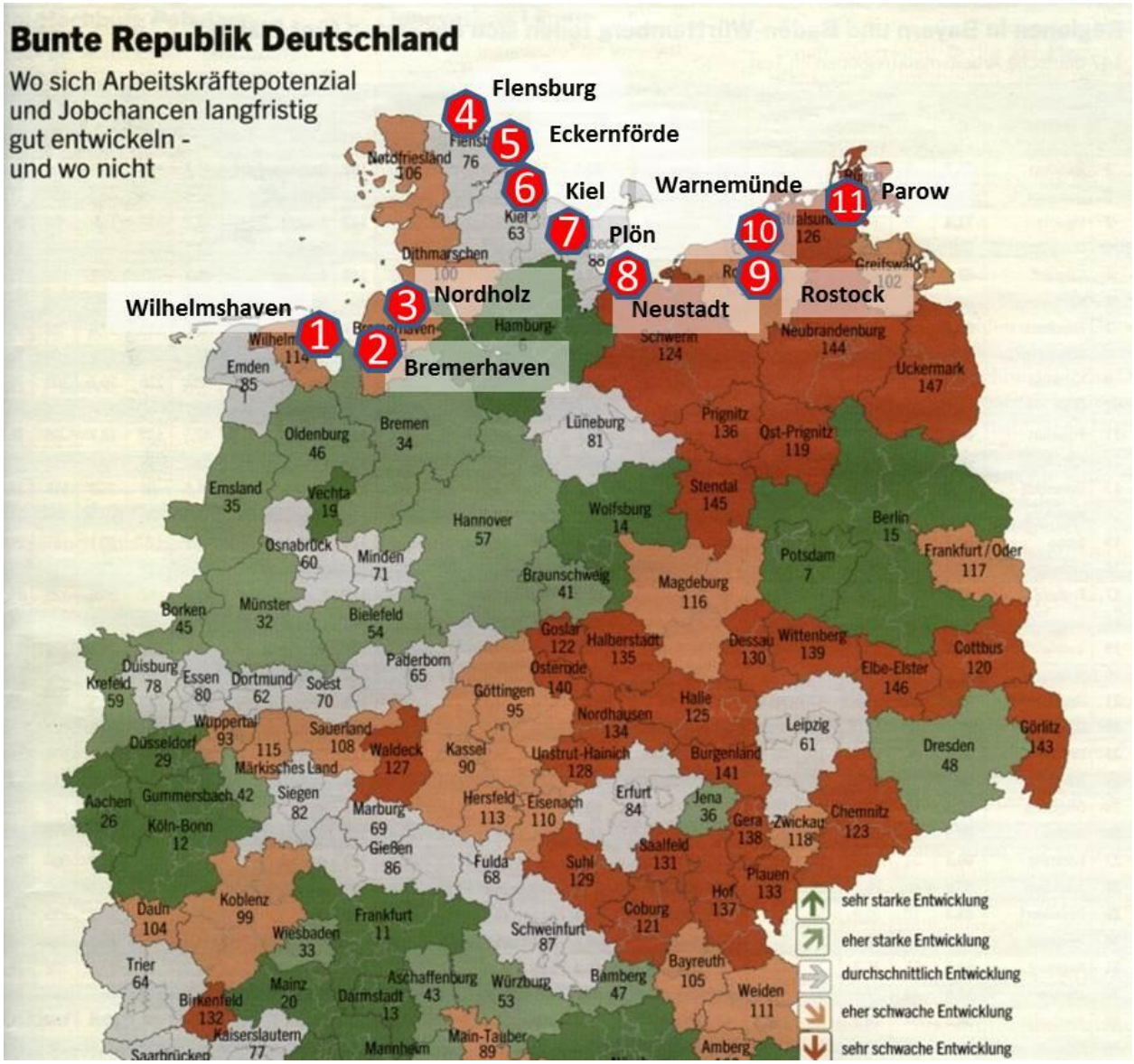


Abbildung 48 Vgl. Bunte Republik Deutschland. WirtschaftsWoche Global 2.09.2011 Nr. 1

Auch mit dem Fokus auf Arbeitskräftepotential und Jobchancen bestätigt sich die eher ungünstige Zukunftsperspektive der Regionen mit einem Marinestandort.
Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Marine mit den Regionen, in denen sie Standorte unterhält, eher keine positiven Impulse für Personalgewinnung und Personalbindung wird entfalten können. Dies erhöht die Handlungsnotwendigkeit für die Marineleitung, Attraktivitäts- und Bindungsprogramme zur Sicherung ihrer Zukunftsfähigkeit zu entwickeln. Dabei wird sie neue Wege beschreiten müssen.

Interessant erscheint nun ein Blick auf die konkreten, bereits initiierten Maßnahmen zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit der Marine. Hier sei als bedeutende aktuelle Initiative das durch den Staatssekretär im BMVg, Wolf, am 5. Januar 2011 erlassene „Maßnahmenpaket zur Steigerung der Attraktivität des Dienstes in der Bundeswehr“ genannt. Da die Marine als nachgeordneter Bereich im Gesamtgefüge der Bundeswehr eingebettet ist, kommt für sie das Paket ebenfalls zum Tragen. Folgende Zielsetzung wird verfolgt:

„Gewinnung, Bindung und Entwicklung geeigneten Personals sind wesentliche Grundlagen für den Erfolg einer Organisation. Erfolgreiche Personalgewinnung und -bindung setzen auf einem zunehmend schwierigeren Arbeitsmarkt – ein hohes Maß an Arbeitgeberattraktivität voraus. Umfassende Information, zielgruppenorientierte Ansprache, bedarfs-, eignungs- und leistungsgerechte Auswahl, zeitgerechte Einstellung, qualifizierte Ausbildung, aufgabenbezogene Qualifizierung und zielgerichtete Entwicklung geeigneten Personals müssen daher im Mittelpunkt personalstrategischer Überlegungen und Maßnahmen des Dienstherrn/Arbeitgebers stehen. Die Beantwortung der Fragen, welche Rahmenbedingungen aus Sicht der potenziellen zukünftigen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen als attraktiv im Hinblick auf eine Bewerbung bzw. Bindung an die jeweilige Organisation angesehen werden und wie die jeweilige Organisation in der Wahrnehmung von außen bewertet wird, bestimmt maßgeblich die zukünftige qualitative und quantitative personelle Ausstattung der Organisation.

Für Arbeitssuchende sind darüber hinaus häufig die Berichte der Angehörigen einer Organisation über deren Arbeitsbedingungen und dabei insbesondere über die sogenannten „weichen Faktoren“, wie das Arbeitsklima in der Organisation und der Umgang mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, für deren Berufswahl von Bedeutung.“ [172] (BMVg, Erlass Maßnahmenpaket 2011: 2)

Um die Wirkung dieser Maßnahmen zu analysieren, wurden die 82 Einzelmaßnahmen, aus denen das Paket besteht, unterschiedlichen Ausprägungen zugeordnet:

[172] BMVg, Erlass: Maßnahmenpaket zur Steigerung der Attraktivität der Bundeswehr, Bonn, 2011, S. 2

Demographie:

- Älter werdende Belegschaft
- Verknappung der Ressource Arbeitskraft
- Technologische Entwicklung
- Gesellschaftliche und kulturelle Entwicklung

Personalprozesskette:

- Führung
- Personalentwicklung
- Administration
- Personalauswahl
- Personalgewinnung

Nachfolgend nun die Zuordnung der 82 Einzelmaßnahmen (eine detaillierte Übersicht, auch mit der Bezeichnung der einzelnen Maßnahmen, befindet sich in der Anlage 7).

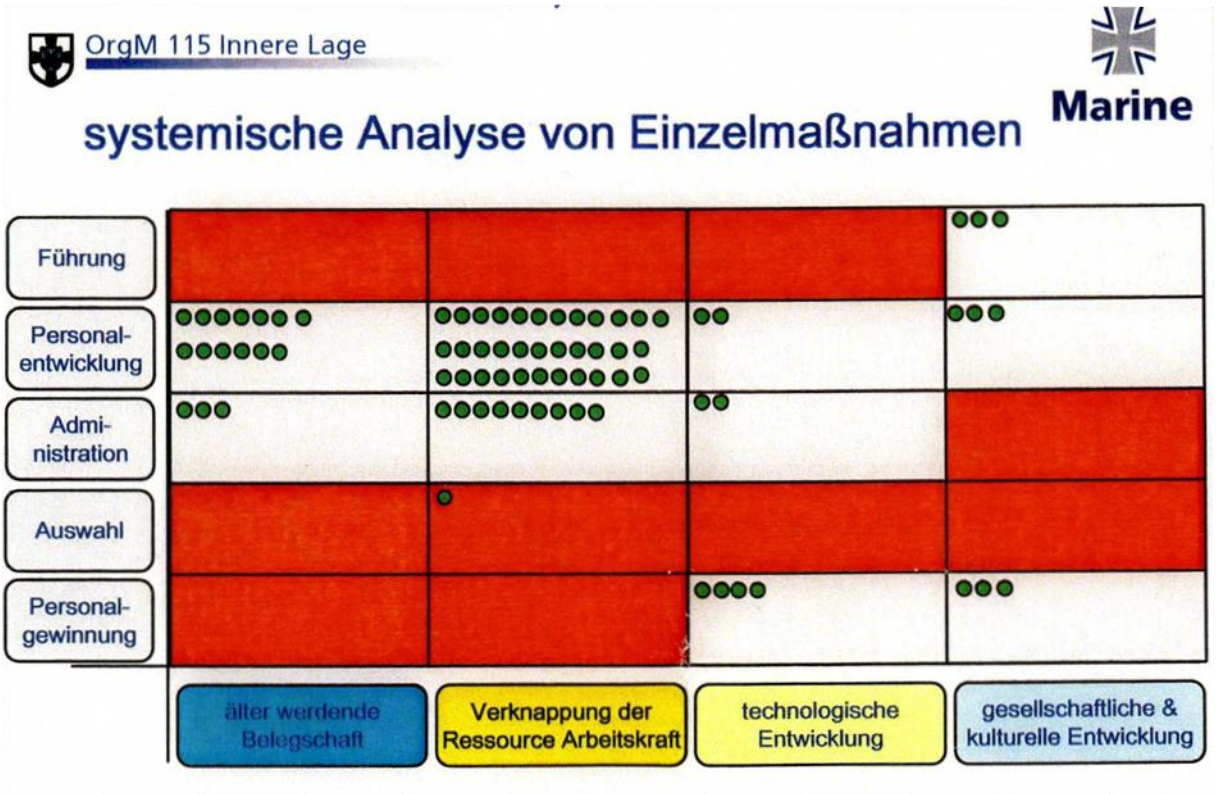


Abbildung 49 Systemische Analyse der 82 Einzelmaßnahmen aus dem Maßnahmenpaket zur Neigung der Attraktivität der Bundeswehr, 2011

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die o. g. Maßnahmen einen starken Fokus auf die Verknappung der Ressource „Arbeitskraft“ haben. Diese werden allerdings nicht als Führungsaufgabe interpretiert. Die zukünftigen technologischen wie die gesellschaftlichen, kulturellen Entwicklungen sind mit wenigen Maßnahmen belegt. Demographische Aspekte „älter werdende Organisation“, „Verknappung der Ressource Arbeitskraft“ und die Antizipation des „gesellschaftlichen und kulturellen Wandels“ werden nicht als Führungsaufgabe mit Maßnahmen versehen und auch nicht mit Instrumenten für die Personalauswahl verknüpft. In der Ausprägung „Personalprozesskette“ sind Maßnahmen für die Personalfindung und -bindung stark belegt. Ein wesentlicher Schwerpunkt liegt auf administrativen Maßnahmen. Kein Augenmerk wurde auf die Aspekte Personalauswahl, Führung und Trennung gesetzt. Es wurde kein Führungsleitfaden zur Umsetzung des Pakets entwickelt.

Dieses Maßnahmenpaket wird ohne die engagierte Umsetzung durch die Führungskräfte der Bundeswehr und die der Marine allerdings nicht den gewünschten Erfolg erzielen. Hierzu gibt es eine erste Untersuchung, die im Rahmen des 53. Lehrganges zum Admiralstabsoffizier an der FüAk/Hamburg im Frühjahr 2012 erstellt worden ist. Das Untersuchungsergebnis, in dessen Rahmen über 400 Marineoffiziere zur Attraktivität des Dienstes in der Marine befragt worden sind, ist eindeutig: „Die Marineoffiziere sind unzufrieden mit den Maßnahmen zur Steigerung der Attraktivität des Dienstes.“ [173] (Marineforum, 9-2013: 12)

Die weiteren wichtigsten Ergebnisse nachfolgend in sechs sogenannten Kernaussagen dargestellt:

„1. Die Marineoffiziere sehen ihren Beruf als wichtig für die Gesellschaft an, fühlen sich aber von der Bevölkerung nicht anerkannt.

2. Die Marineoffiziere sind zufrieden mit ihrer Berufswahl und finden ihr Gehalt eher angemessen.

3. Die Marineoffiziere sind unzufrieden mit den Maßnahmen zur Steigerung der Attraktivität des Dienstes und mit den Betreuungsmaßnahmen in See, im Heimat-

[173] Marineforum, Umfrage im Marineoffizierskorps 2012, Bonn, 9-2013, S. 12

und im Auslandshafen. Vor allem die Abwesenheitszeiten haben zugenommen und sind weniger planbar. Das Mehrbesatzungskonzept schafft hier keine Verbesserung.

4. Die Marineoffiziere fühlen sich durch die Marineführung nur sehr unzureichend über die Neuausrichtung informiert und finden, dass der Bevölkerung die Neuausrichtung der Marine durch die Marine überhaupt nicht nahegebracht wurde.

5. Die Personalführung der Marine ist nicht transparent. Obwohl sie insgesamt zu guten Entscheidungen kommt, fühlen sich die Marineoffiziere aus dem Entscheidungsprozess ausgeschlossen und wünschen sich eine Ausschreibung der freien Dienstposten, um sich darauf bewerben zu können.

6. Die Marineoffiziere wünschen sich einen regionaleren Verwendungsaufbau und eine längere Stehzeit auf ihren Dienstposten.“ [174] (Marineforum, 9-2013: 12)

In der Zusammenfassung sind zwei wesentliche Aspekte besonders erwähnenswert. Die Marineoffiziere des Jahres 2012 sehen insbesondere zwei bedeutende Defizite in der Marine:

- Defizit Kommunikation
- Defizit Transparenz

Diese Darstellung bekräftigt die Handlungsnotwendigkeit für die Marineleitung, neben der Erarbeitung von regionaler Attraktivität und Bindungsprogrammen auch qualitative Maßnahmen zur Zukunftssicherung mit hoher Präferenz zu entwickeln bzw. entwickeln zu lassen.

Die Implikationen des demographischen Wandels für die Marine sind bekannt und die Notwendigkeit des Handelns ist offensichtlich. Jochen Schweitzer und Ulrike Bossmann beschreiben diese Situation in Organisationen in ihrem Buch „Systemisches Demographiemanagement“ treffend:

[174] Marineforum, Umfrage im Marineoffizierskorps 2012, Bonn, 9-2013, S. 12

„Wie überwindet man nun in der Praxis das Dilemma, dass zu dem Zeitpunkt, zu dem damit begonnen werden muss, sich auf den demografischen Wandel einzustellen, kein Einzelner schon genug Verbindungen zwischen oft noch unauffälligen Vorzeichen herstellt, um damit zu beginnen? ‚Ein Gefühl der Dringlichkeit erzeugen' – wo genau fängt das am besten an? Vielleicht mit einem 'middle-up-top-down-bottom-up-roll-out'-Ansatz. Will heißen: Irgendjemand hört von dem Thema, wird interessiert, informiert sich weiter, und fühlt sich gerade genug betroffen, um zu finden, dass irgendetwas passieren muss. Typischerweise fängt das bei jemand aus dem mittleren Management an. Die ersten Informationen über demografischen Wandel kamen entweder von außen direkt an solche sensible ‚Mittlere'. Oder jemand in der Geschäftsleitung hat das Thema aufgeschnappt, hat selbst noch keine Zeit dafür, aber delegiert die Aufgabe, ‚sich doch mal darum zu kümmern' an jemanden aus dem Mittelmanagement.

Manchmal ist das Thema damit erledigt. Die Organisation hat Wichtigeres zu tun. Der Mitarbeiter hat Wichtigeres zu tun und kümmert sich halbherzig darum. Oder er findet das Thema zwar spannend, aber kann niemand anderes oder nur die Falschen davon überzeugen. Einen ‚Demografiebeauftragten' zu benennen und dann mit dem Auftrag alleine zu lassen, ist nur einer von vielen Wegen, ungeliebte Themen ‚im Sand versickern' zu lassen." [175] (Schweitzer & Bossmann, 2013: 156)

Für die Marine scheint es aktuell eine große Herausforderung zu sein, den richtigen Zeitpunkt zu umfassendem demographischen Handeln zu erkennen. Eine Begründung für diese zögerliche Haltung mag in der möglichen Auffassung der Verantwortlichen liegen, dass der durch den demographischen Wandel implizierte Veränderungsprozess von außen auf die Marine einwirkt. Darüber hinaus wird dieser Prozess eine umfassende Veränderung der Organisation nach sich ziehen. Dies wird nach der noch nicht vollständig verarbeiteten Neuausrichtung der Bundeswehr z. Zt. möglicherweise als noch zu früh empfunden. Hinzu kommt der Aspekt des Kontrollverlustes, der Transformationsprozessen stets innewohnt. Dies führt zu nicht vollständig einzuschätzenden Auswirkungen auf eine sich wandelnde Organisations- und Führungskultur:

[175] Schweitzer, J., Bossmann, U., Systemisches Demographiemanagement, Springer VS, Wiesbaden, 2013, S. 156

„Kultur, Organisationsentwicklung und Change Management

Organisationsentwicklung (OE) (French & Bell, 1977; Trebesch, 2000) hat eine ausgeprägte partizipative Tradition: ‚nachher Betroffene vorher zu Beteiligten machen' steigert die Erfolgsrate. Damit ist aber nicht gemeint, einfach nur alle mitreden zu lassen. Organisationen erzeugen, auch wieder emergent, ihre eigene Kultur (Schein, 2003; vgl. Kap. 3), und deren Eigengesetzlichkeiten muss OE mitberücksichtigen. Wie kommen wir nicht nur dem offiziellen Leitbild nach, sondern auch den ungeschriebenen Regeln und unausgesprochenen Grundannahmen auf die Schliche? Ist breite Partizipation zulässig oder überwiegen alte Kontroll-bedürfnisse der Unternehmensleitung? Wie schaffen wir die Balance zwischen der ‚eigentlichen Arbeit' (im System) und der darüber hinaus notwendigen gemeinsamen Reflexion und Kontextgestaltung (Arbeit ‚am System')? Gibt es dazu passende kulturelle Sichtweisen, gemeinsame ‚mentale Landkarten' der Organisation und genug zeitlichen Spielraum in der Organisation, um an ihnen zu arbeiten? Oder werden diese Gemeingüter letztlich doch wieder einer ‚Tragödie der Allmende' erliegen?

Dann würde Tucholskys Erkenntnis auch für demografisch bedingte und andere Veränderungsnotwendigkeiten gelten: ‚Der Zustand der gesamten menschlichen Moral lässt sich in zwei Sätzen zusammenfassen: We ought to. But we don't.' (‚wir sollten, tun aber nicht') Kotter (1996) nennt diesen Zustand Selbstgefälligkeit (‚complacency') und hält ihn für das erste Hindernis jeglicher Veränderung. Darum besteht für ihn die *erste Aufgabe des Beraters* regelmäßig darin, *ein Gespür für die Dringlichkeit von Veränderungen zu vermitteln.*

Für Bernd Schmid (2005) ist OE ohne zugleich Personal- und Kulturentwicklung gar nicht erst denkbar. Von Beratern erfordert dies eine ganz eigene Professionalität, die Maywald (2000) bildhaft mit den Fähigkeiten vergleicht, die ein mittelalterlicher Narr brauchte, um im ‚Management' eines Hofstaates seinen Platz zu behaupten. Klassische Anleitungen zum ‚Change Management' (Doppler & Lauterburg, 1994; Kotter, 1996; Kotter & Rathgeber, 2006; Glasl, Kalcher & Piber, 2005) beschreiben detailliert, was alles zum Handwerk solcher ‚Narren' gehört: Aus Symptomen eine Ausgangsbasis bestimmen und Ziele herausdestillieren. Rollen definieren und Teams in Bewegung bringen. Übergänge gestalten und bei ihrer Bewältigung behilflich sein. Kreativität, Konfliktfähigkeit, Kommunikation und Kooperation (‚die vier K') bestärken

und nutzen. Mit Demotivation und Widerständen konstruktiv umgehen. In den äußeren Veränderungen von Organisation und Abläufen auch Raum für die inneren Veränderungsprozesse geben und sich durch gemeinsame Reflexion darin gegenseitig unterstützen. In der Parabel von Kotter und Rathgeber (2006) wird die gebotene Dringlichkeit durch den schmelzenden Eisberg unter der Pinguinkolonie symbolisiert, der keinen Aufschub mehr zulässt. Die weiteren Schritte für die Pinguine – wie für andere Organisationen unter Anpassungsdruck – sind: Ein Leitungsteam zusammenstellen, Zielvorstellung und Strategie entwickeln, für Verständnis und Akzeptanz werben, Hindernisse ausräumen und Handlungsräume für die Beteiligten gestalten, kurzfristige erste Erfolge ermöglichen, sich von diesen aber nicht zum frühen Beenden verführen lassen, sondern geduldig eine neue Kultur entwickeln.“ [176] (Schweitzer & Bossmann, 2013: 155-156)

[176] Schweitzer, J., Bossmann, U., Systemisches Demographiemanagement, Springer VS Wiesbaden, 2013, S. 155-156

Zusammenfassung:

Für ein erfolgversprechendes Demographiemanagement in der Marine bedarf es:

- einer Weiterentwicklung der Wahrnehmungskultur
- einer Stärkung der Wertschätzungskultur
- der Installation einer Partizipationskultur
- der Fähigkeit, die Impulse der demographischen Veränderung aufnehmen zu können
- der Erkenntnis der Handlungsnotwendigkeit
- der Stärkung des Veränderungsbewusstseins
- des Ernstnehmens des internen Widerstands

Daraus abgeleitet stellen sich folgende Forschungsfragen:

- Ist in der Marine ein einheitliches, umfassendes und in der gesamten Organisation verankertes Wissen und Verständnis zum Thema Demographie vorhanden?
- Existieren in der Marine Vorstellungen für ein erfolgreiches Demographiemanagement?
- Wird in der Marine die Umsetzung von Demographiemanagement als ein umfassender Veränderungsprozess begriffen?
- Ist die Marine auf den demographischen Wandel ausreichend vorbereitet?

Im Hinblick auf diese Forschungsfragen werden im nun folgenden Teil dieser Arbeit in einer explorativen Untersuchung im Verständnis einer beschreibenden Bestandsaufnahme die Meinungen und Vorstellungen der befragten Erfahrungsträger erhoben. Auf dieser Grundlage sollen die oben genannten Forschungsfragen beantwortet werden. Das Ziel dieser empirischen Arbeit besteht darin, einen Überblick darüber zu gewinnen, in welchem Maße der demographische Wandel in der Marine antizipiert wird. Wie kann sich die Marine auf diesen Wandel vorbereiten?

Wie könnte ein erfolgreiches Demographiemanagement in der Marine aussehen?

Welches sind die möglichen Hinderungsgründe für einen erfolgreichen demographischen Veränderungsprozess in der Marine?

Lässt sich ein Modell für ein erfolgreiches Demographiemanagement in der Marine entwickeln?

Lässt sich dieses Modell möglicherweise auch auf andere Organisationen/ Unternehmen anwenden?

Für die Beantwortung dieser Fragen sollen Experten-Interviews geführt werden. Es werden ausschließlich offene Fragen gestellt, die genügend Raum für umfassende Antworten geben können.

4. Empirischer Teil

Die Darstellung der empirischen Untersuchung dieser Arbeit wird in folgenden Schritten vorgenommen:

1. Einführung in die Grundlagen empirischer Forschungsarbeit, speziell der qualitativen Sozialforschung (vgl. 4.1.)
2. Darstellung des konkreten methodischen Vorgehens (vgl. 4.2.)
3. Ergebnisdarstellung (vgl. 4.3.)
4. Die Zusammenfassung der Ergebnisse (vgl. 4.4.)

Wobei der Leitgedanke im empirischen Vorgehen dieser Arbeit stets der wissenschaftliche Erkenntnisgewinn war; in methodischer Hinsicht auf:

- die Systematik und die Dokumentation des Vorgehens
- die Terminologie
- die Art der Auswertung und Interpretation von Informationen
- die Validität
- den Umgang mit den Forschungsfragen[177] (Bortz, Döring, 2006: 31)

Diese Vorgehensweise soll es ermöglichen, die Untersuchungsergebnisse für die Marine wissenschaftlich zu gestalten und sich von einer möglichen Interpretation der Ergebnisse als Alltagserfahrung erfolgreich abgrenzen.

4.1. Methodische Grundlagen

In dem nun folgenden Teil dieser Arbeit soll eine kurze Übersicht über die Grundlagen empirischer Forschungsarbeit erstellt werden. Im Wesentlichen gliedert sich diese Übersicht in zwei Bereiche: den der Darstellung empirischer Erhebungsmethoden (vgl. 4.1.2) und den der empirischen Auswertungsmethoden (vgl. 4.1.3). – Wobei in einem ersten Schritt in die Methodik der empirischen, qualitativen Sozialforschung eingeführt werden soll (vgl. 4.1.1).

[177] Vgl. Bortz, J. & Döring, N. Forschungsmethoden und Evaluation, Springer, Heidelberg, 2006, S. 31

Ziel empirischer Sozialforschung ist es, in modernen Gesellschaften Informationen über gesellschaftliche Zusammenhänge und das Handeln von Menschen zu gewinnen. Die demographische Entwicklung mit ihren Ausprägungen ist ein solches bedeutendes Feld.[178] (Schnell, Hill, Esser, 2011: 1)

Beruhen tut die empirische Sozialforschung auf einer langen und wechselvollen Geschichte. Auf diese soll hier nicht im Detail eingegangen werden.[179] (Flick 1995, Mayring 2002, Dieckmann 2011, Schnell, Hill, Esser 2011) Festzuhalten bleibt, dass in Deutschland seit dem Ende der Achtzigerjahre des vergangenen Jahrhunderts die Bedeutung der empirischen Sozialforschung stetig an Bedeutung gewonnen hat.

4.1.1. Methodeneinführung

Grundsätzlich lassen sich drei Arten von Aufgaben für die Sozialforschung differenzieren, wobei die Verwendungsweise der Ergebnisse zum Unterscheidungs-merkmal wird:

- Beschreiben
- Verstehen
- Erklären

Es steht ein weiteres Spektrum sozialwissenschaftlicher Methoden zur Verfügung. So liefert Sozialforschung Wissen über Details und Zusammenhänge, das sich zur Lösung gesellschaftlicher Probleme heranziehen lässt. [180] (Flick, 2009: 15)

Grundsätzlich lässt sich die empirische Sozialforschung in zwei „Lager“ einordnen: die qualitative und die quantitative Forschung.

Die Begriffe „qualitative Forschung“ und „quantitative Forschung“ bezeichnen und fassen jeweils eine Reihe von Forschungsansätzen, Methoden und theoretischen

[178] Vgl. Schnell, R.; Hill, P. B.; Esser, E. Methoden der empirischen Sozialforschung, Oldenbourg, München, 2011, S. 1
[179] Es sei an dieser Stelle auf die umfangreiche, einschlägige Literatur zu diesem Thema verwiesen: Flick, U. 1995/ Mayring, P. 2002/ Diekmann, A. 2011/ Schnell, R.; Hill, P. B.; Esser, E. 2011
[180] Vgl. Flick, U. Sozialforschung, Rowohlt, Hamburg, 2009, S. 15 ff.

Hintergründen zusammen, die in sich teilweise grundsätzlich Unterschiede aufweisen.[181] (Flick, 2009: 21 ff.)

Die qualitative Forschung:

Sie geht in der Regel nicht von einem theoretischen Modell des Gegenstandes aus und verzichtet entsprechend auf Hypothesen und Operationalisierung. Sie orientiert sich nicht an der Messung. Sie ist weder an der Standardisierung noch an der Repräsentativität ausgerichtet. Die Datenerhebung ist offen gestaltet und zielt auf ein umfassendes Bild ab.

Die quantitative Forschung:

Sie geht bei einer Untersuchung von einem Konzept aus. Dieses ist ausformuliert und wird in eine Hypothese überführt. Ziel der Untersuchung ist die Überprüfung dieser Hypothese. Die Erhebung ist standardisiert und muss Kriterien der Reliabilität, Validität und Objektivität erfüllen. Die quantitative Forschung ist an der Kausalität und Generalisierbarkeit der Ergebnisse interessiert.[182] (Flick, 2009: 22 ff.)

Die wesentlichen Unterschiede zwischen der qualitativen und der quantitativen Forschung werden in der nachfolgenden Abbildung dargestellt:

[181] Vgl. Flick, U. Sozialforschung, Rowohlt, Hamburg, 2009, S. 21 ff.
[182] Vgl. Flick, U. Sozialforschung, Rowohlt, Hamburg, 2009, S. 22 ff.

	Qualitative Forschung	Quantitative Forschung
Theorie	als Endpunkt, soll entwickelt werden	als Ausgangspunkt, soll überprüft werden
Fallauswahl	gezielt nach theoretischer Ergiebigkeit des Falls	an (statistischer) Repräsentativität orientiert, im Idealfall eine Zufallsauswahl
Datenerhebung	offen	standardisiert
Datenauswertung	interpretierend	statistisch
Verallgemeinerung	im theoretischen Sinn	im statistischen Sinn auf die Grundgesamtheit
Tabelle 1.3: Unterschiede zwischen qualitativer und quantitativer Forschung		

Abbildung 50 Unterschiede zwischen qualitativer und quantitativer Forschung, vgl. Flick, U. Sozialforschung, Rowohlt, Hamburg, 2011, S. 26

Die wesentlichen Vor- und Nachteile gegenübergestellt:

„Vorteile, Nachteile

Der *Vorteil* quantitativer Forschung ist meist, dass eine große Anzahl von Fällen in relativ kurzer Zeit auf bestimmte Aspekte hin untersucht werden kann und dass die Ergebnisse einen hohen Grad an Verallgemeinerbarkeit haben. Der *Nachteil* ist dabei, dass das konkret Untersuchte nicht notwendigerweise die für die Beteiligten relevanten Aspekte erfasst und den Kontext der damit verbundenen Bedeutungen nicht genügend berücksichtigen kann.

Der *Vorteil* qualitativer Forschung ist in der Regel, dass detaillierte und genaue Analysen weniger Fälle erstellt werden können, in denen die Beteiligten einen wesentlich größeren Spielraum haben, das für sie Relevante zum Thema zu machen und in seinen Kontexten darzustellen. Der *Nachteil* ist, dass solche Analysen häufig

zeitaufwendig sind und vergleichsweise weniger auf die breite Masse hin verallgemeinert werden können.“[183] (Flick, 2011: 27)

Stichprobe:

Die Neuartigkeit vieler gesellschaftlicher Probleme und Fragestellungen macht die systematische Sammlung von Erfahrungen in Form von Erkundungsstudien erforderlich. (Wie die mit dem demographischen Wandel und seinen Auswirkungen auf die Organisation Marine der Fall ist. Anmerkung des Autors). Wird eine empirische Untersuchung in einer Organisation durchgeführt, so besteht die Möglichkeit:

- alle Mitglieder der Organisation zu untersuchen → Vollerhebung
- oder nur einen Ausschnitt der Mitglieder der Organisation → Stichprobenerhebung

Der Wert einer Stichprobenuntersuchung leitet sich daraus ab, wie gut die Stichprobe die Mitglieder einer Organisation repräsentiert. Stichprobenuntersuchungen sind erheblich weniger aufwändig als Vollerhebungen. Sie lassen sich schneller durchführen und auswerten und sind deshalb bei aktuellen Fragestellungen angezeigt.[184] (Bortz, Döring, 2006: 393 ff.)

[183] Flick, U. Sozialforschung, Rowohlt, Hamburg, 2011, S. 27
[184] Vgl. Bortz, J./Döring, N. Forschungsmethoden und Evaluation, Springer, Heidelberg, 2006, S. 393 ff.

4.1.2. Erhebungsmethoden

In der empirischen Sozialforschung finden drei Erhebungsmethoden am häufigsten Anwendung:

- Die Befragung
- Die Beobachtung
- Die Inhaltsanalyse/Materialanalyse

Die Befragung ist die in den empirischen Sozialwissenschaften am häufigsten angewandte Datenerhebungsmethode, 90 % aller Daten werden mit diesen Methoden erhoben.

Die Erhebungsmethoden der Beobachtung sowie der Inhaltsanalyse werden in dieser Arbeit nicht näher erläutert.

Die Befragung differenziert sich in die Methoden:

- Der mündlichen Befragung
- Der schriftlichen Befragung

Die mündliche Befragung, mittlerweile hat sich der Begriff „Interview“ etabliert, unterteilt sich wiederum in zwei Methodiken:

- Das Face-to-face-Interview
- Das telefonische Interview

Die Vielfalt mündlicher Befragungen (Interviews) ist enorm und kann in einem einzigen Kategoriensystem nur unvollständig zum Ausdruck gebracht werden. Interviews lassen sich unterscheiden:[185] (Bortz, Döring, 2011: 236 ff.)

- „nach dem Ausmaß der Standardisierung (strukturiert – halb strukturiert – unstrukturiert),
- nach dem Autoritätsanspruch des Interviewers (weich – neutral – hart),
- nach der Art des Kontaktes (direkt – telefonisch – schriftlich),
- nach der Anzahl der befragten Personen (Einzelinterview – Gruppeninterview – Survey),

[185] Vgl. Bortz, J./Döring, N. Forschungsmethoden und Evaluation, Springer, Heidelberg, 2011, S. 236 ff.

- nach der Anzahl der Interviewer (ein Interviewer – Tandem – Hearing) oder
- nach der Funktion (z. B. ermittelnd – vermittelnd).“[186] (Bortz, Döring, 2011: 238)

Die Methode der schriftlichen Befragung wird in dieser Arbeit ebenfalls nicht näher betrachtet.

Als weiteres Differenzierungskriterium hat sich die Methodik der Befragung etabliert, die sich am Einsatzbereich des Interviews orientiert:

- Das standardisierte Interview
- Das nicht standardisierte Interview
- Das halb- oder teilstandardisierte Interview

Bei einem standardisierten Interview sind Wortlaut und Abfolge der Fragen eindeutig festgelegt und für den Interviewer verbindlich. Im Gegensatz hierzu ist bei einem nicht standardisierten Interview lediglich ein thematischer Rahmen vorgegeben. Die Gesprächsführung ist für den Interviewer offen. Zwischen diesen beiden Formen hat das halbstandardisierte Interview einen Leitfaden, der dem Interviewer eine Orientierung ermöglicht.[187] (Bortz, Döring, 2011: 238 ff.)

Wie bereits erläutert gibt es eine Vielzahl von Varianten qualitativer Einzelbefragungen. Nachfolgend eine Übersicht nach Bortz, Döring:

[186] Bortz, J./Döring, N. Forschungsmethoden und Evaluation, Springer, Heidelberg, 2011, S. 238
[187] Vgl. Bortz, J./Döring, N. Forschungsmethoden und Evaluation, Springer, Heidelberg, 2011, S. 238 ff.

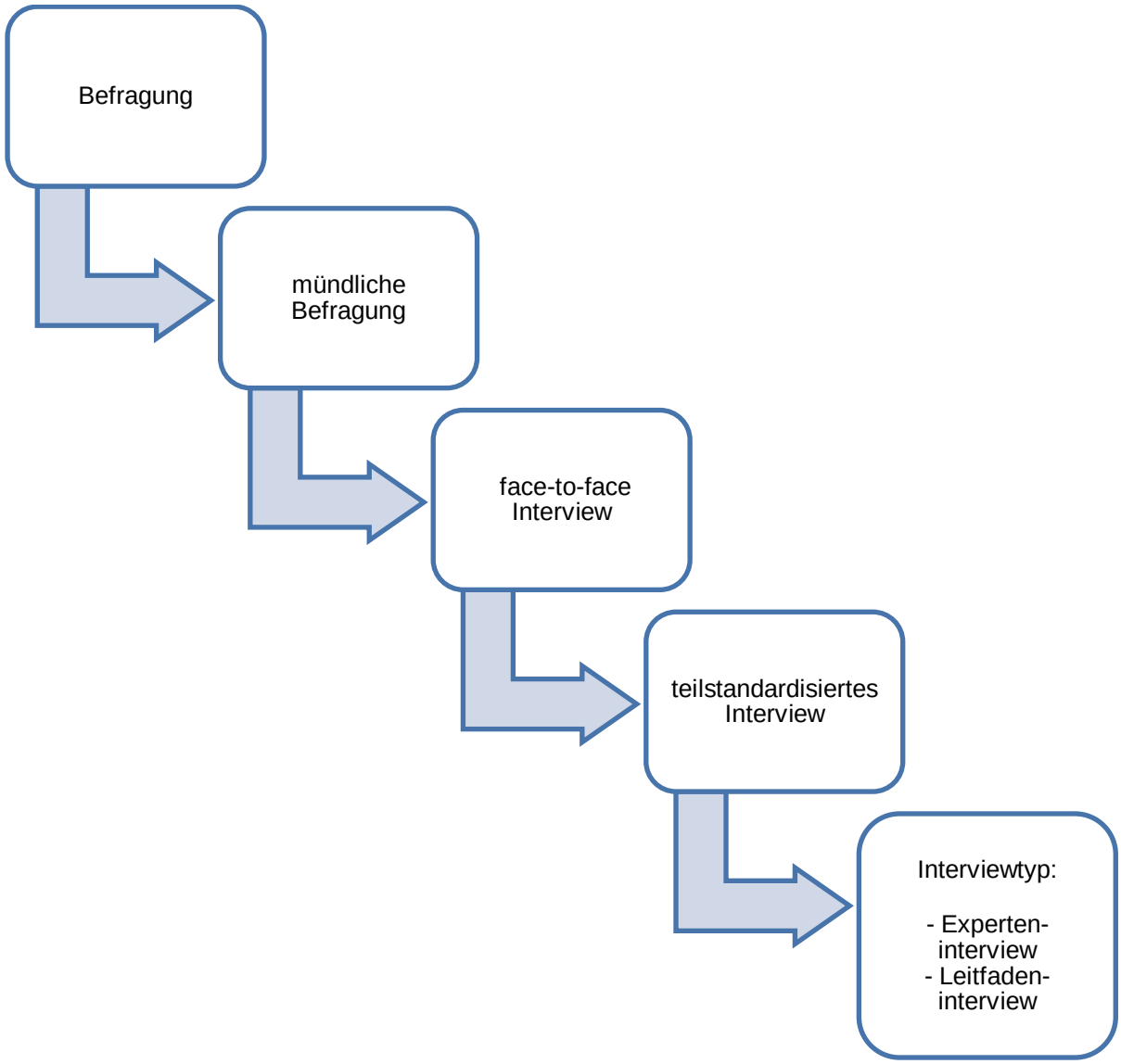
Box 5.3

Varianten qualitativer Einzelbefragungen

Interviewtyp	Ziel und Methodik	Literatur
Assoziatives Interview	Vorgabe eines biografischen Themas, dann freies Assoziieren des Befragten	Engel (1969)
Biografisches Interview	Erfassung der Lebensgeschichte, meist sehr offen gehalten in Form eines narrativen Interviews	Thomae (1952)
Deutungsanalyse	Erfassung von Interpretations- und Erklärungsmustern einschließlich deren Begründung in sozialen Normen und Regeln	Hopf (1982)
Dilemma-Interview	Vorgabe eines moralischen Dilemmas, dessen Lösung vom Befragten erläutert werden soll; Nachfrage, um die Argumentation genau zu erfassen	Reinshagen et al. (1976)
Diskursives Interview	Im Kontext der Aktionsforschung diskutiert der Untersuchungsteilnehmer mit dem Forscher die Ergebnisse	Hopf (1995)
Experteninterview	Sammelbegriff für offene oder teilstandardisierte Befragungen von Experten zu einem vorgegebenen Bereich oder Thema	Bogner (2002), Bogner et al. (2005)
Exploration, Anamnese, klinisches Gespräch	Offene Erfassung biografischer Entwicklungen, oft mit Abfragen diverser Lebensbereiche, sodass ein Gesamtbild der Person entsteht	Allport (1970), Sullivan (1976)
Feldgespräch, Ethnografisches Interview	Befragung im Kontext der Feldforschung, oft informell und handlungsbegleitend im Alltag	Becker und Geer (1970)
Fokussiertes Interview	Leitfadeninterview über ein fokussiertes Objekt (z. B. Film, Foto), Leitfaden entsteht durch Analyse der Reizvorlage	Merton und Kendall (1945/1946)
Lautes Denken	Handlungsbegleitendes Verbalisieren von Gedanken, meist bei kognitiven Aufgaben und beim Problemlösen	Ericson und Simon (1978, 1980)
Leitfaden-Interview (halbstrukturiertes Interview)	Allgemeine Technik des Fragens anhand eines vorbereiteten, aber flexibel einsetzbaren Fragenkatalogs, für jedes Thema geeignet	Hopf (1978)
Narratives Interview	Eingeleitet durch einen Erzählanstoß generiert der Befragte Stegreiferzählungen zu Lebensepisoden	Schütze (1983)
Oral History	Offenes Interview über besondere historische Ereignisse oder Phasen, Ergänzung der offiziellen Geschichtsschreibung	Niethammer (1976)
Lebenslaufanalytische Methode	Erfassung der biografischen Dimension wesentlicher Überzeugungen und Sichtweisen unter Verwendung von psychodramatischen und meditativen Verfahren	Quekelberghe (1985)
Problemzentriertes Interview	Thematisierung gesellschaftlich relevanter Probleme, einzelne biografische Interviews und Gruppendiskussion	Witzel (1982, 1985)
Tiefeninterview, Intensivinterview	Sammelbegriff für offene oder teilstrukturierte Interviews mit dem Ziel, unbewusste Motive und Prozesse aufzudecken (Orientierung an der Psychoanalyse)	Lamnek (1993 b)
Tiefenpsychologisches biografisches Interview	Erfassung kritischer Lebensereignisse und Biografieabschnitte aus tiefenpsychologischer Sicht	Dührssen (1981)
Verhaltensanalyse	Erfassung des Verhaltens und Erlebens in umschriebenen Situationen, Leitfadeninterview nach SORKC-Formel (Stimulus Organismus Response Kontingenz Consequence)	Lutz (1978)
Vertikale Verhaltensanalyse	Erfassung von handlungsleitenden Motiven und Ziel-Mittel-Relationen, strukturiertes Nachfragen	Grawe (1980)

Abbildung 51 Bortz, J., Döring, N. Forschungsmethoden und Evaluation, Springer, Heidelberg, 2011, S. 315

In dieser Arbeit wurde folgende methodische Vorgehensweise für die Durchführung der Erhebung und der Datensammlung angewandt:



Die Kombination von Experten- und Leifadeninterview ermöglichte es, die vielschichtigen Erfahrungen der Probanden mit dem komplexen Themenbereich der demographischen Entwicklung in der Marine zu verknüpfen. Die Teilstandardisierung des Fragenkatalogs ermöglichte den notwendigen offenen Gesprächsverlauf. Die persönliche Gesprächssituation im Interview sicherte die verbindliche und vertrauensvolle Gesprächsatmosphäre.

4.1.3. Auswertungsmethoden

Die in qualitativen Erhebungen gewonnenen Daten beinhalten die für die Beantwortung der Forschungsfragen relevanten Informationen. Wie können nun diese relevanten Informationen aus der Fülle des vorhandenen Rohmaterials extrahiert werden?

Diese Frage soll in dem nun folgenden Part dieser Arbeit beantwortet werden. Es soll die methodische Vorgehensweise zur Auswertung gewonnener Daten beschrieben werden.

Grundsätzlich wird bei wissenschaftlichen Erhebungen in der Bewertung der gewonnenen Daten zwischen

- quantitativen Daten und
- qualitativen Daten

unterschieden.

Quantitative Daten sind numerische Daten, also Zahlen. Qualitative Daten sind vielfältiger, es geht um Texte, Bilder, Audio-Aufzeichnungen und anderes mehr.[188] (Kuckartz, 2012: 14) Entsprechend der in dieser Arbeit angewandten qualitativen Erhebungsmethoden wird auch im Verlauf des Auswertungsprozesses auf qualitative Auswertungsmethoden zurückgegriffen. Konkret müssen für die wissenschaftliche Auswertung ca. 150 Seiten transkribierter Interviewprotokolle ausgewertet werden. Für die systematische, theoriegeleitete Bearbeitung von Textmaterial eignet sich die qualitative Inhaltsanalyse.[189] (Mayring, 2012: 121)

Michael Häder merkt in seinem Buch „Empirische Sozialforschung“ zur Anwendung qualitativer Analysen in der Auswertungsarbeit an:

„Ein Anliegen der qualitativ ausgerichteten Sozialforschung besteht darin, möglichst der Einzigartigkeit jeder untersuchten Person beziehungsweise jedes Falles gerecht zu werden und dabei deren Typik herauszuarbeiten und schließlich auch strukturelle Regelmäßigkeiten zu erkennen. Diese Prämissen bestimmen die Auswertung qualitativer Studien. Wie oben gezeigt, werden die Ergebnisse qualitativer Interviews

[188] Vgl. Kuckartz, U., Qualitative Inhaltsanalysen, Beltz, Basel 2012, S. 14
[189] Vgl. Mayring, P., Qualitative Sozialforschung, Beltz, Basel 2012, S. 121

in der Regel verschriftet und liegen so für die weitere Auswertung vor. Auch der qualitative Ansatz folgt bei der Auswertung zumeist bestimmten Regeln. Das Prinzip der Offenheit und das der Sequenzialität sind hier vor allem zu nennen.“[190] (Häder, 2010: 441 ff.)

Es sind demnach bei der Anwendung qualitativer Analysetechniken in der Auswertungsarbeit bestimmte methodische Regeln einzuhalten, um wissenschaftlichen Ansprüchen genügen zu können. Bortz und Döring heben in ihrem Werk „Forschungsmethoden und Evaluation“ vier Auswertungsmethoden besonders hervor:

- Die Globalauswertung nach Legewie
- Die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring
- Die Grounded Theory nach Glaser und Strauss
- Die sprachwissenschaftliche Auswertungsmethode nach Brinkler[191] (Bortz, Döring, 2006: 331)

Besonderes Augenmerk soll hier auf die drei nach Mayring beschriebenen Grundformen der qualitativen Inhaltsanalyse gelegt werden:

- „*Zusammenfassung:* Ziel der Analyse ist es, das Material so zu reduzieren, dass die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben, durch Abstraktion ein überschaubares Korpus zu schaffen, das immer noch ein Abbild des Grundmaterials ist (vgl. Verfahren 8).
- *Explikation:* Ziel der Analyse ist es, zu einzelnen fraglichen Textteilen (Begriffen, Sätzen …) zusätzliches Material heranzutragen, das das Verständnis erweitert, das die Textstelle erläutert, erklärt, ausdeutet.
- *Strukturierung:* Ziel der Analyse ist es, bestimmte Aspekte aus dem Material herauszufiltern, unter vorher festgelegten Ordnungskriterien einen Querschnitt durch das Material zu legen oder das Material auf Grund bestimmter Kriterien einzuschätzen.“[192] (Mayring, 2002: 115)

Nun soll die Strukturierung als qualitatives Analyseverfahren näher betrachtet werden. Ziel der strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse ist es, eine bestimmte

[190] Häder, M., Empirische Sozialforschung, VS Verlag, Wiesbaden 2010, S. 441 ff.
[191] Vgl. Bortz, J. und Döring, N., Forschungsmethoden und Evaluation, Springer, Heidelberg 2006, S. 331
[192] Mayring, P., Qualitative Sozialforschung, Beltz, Basel 2002, S. 115

Struktur aus dem Material herauszufiltern, dies kann die Einschätzung der Probanden auf bestimmte Dimensionen sein (wie den demographischen Wandel in der Marine, Anmerkung des Autors). Das Herzstück dieser Technik ist es, ein Kategoriensystem zu entwickeln. Dieses Kategoriensystem soll die zu analysierenden Daten in einer Struktur zusammenstellen.[193] (Mayring, 2002: 115) Darüber hinaus soll es die Fülle des vorhandenen Datenmaterials durch Reduzierung für die Beantwortung der Forschungsfragen „lesbar“ machen.

Angelehnt an Mayrings Definition der strukturierten qualitativen Inhaltsanalyse entwickelte Kuckartz ein generelles Ablaufschema qualitativer Inhaltsanalysen. Dieses beruht im Wesentlichen auf folgenden fünf Schritten, wobei der Ausgangspunkt der Analysearbeit stets die Forschungsfrage darstellt:

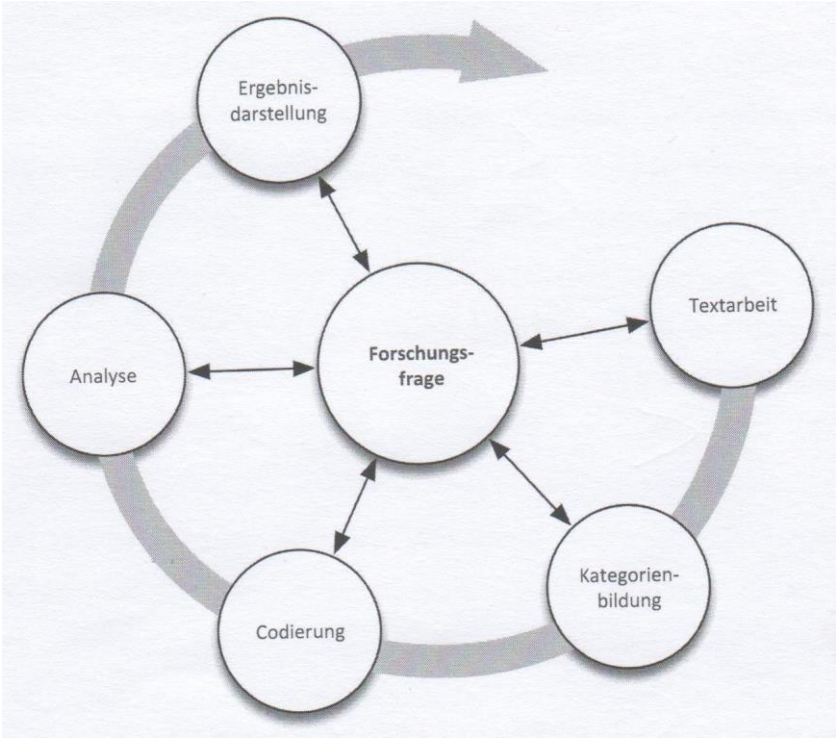


Abbildung 52 Ablaufschema qualitativer Inhaltsangaben, Kuckartz, U., Qualitative Inhaltsanalyse, Beltz, Basel 2012, S. 50

[193] Mayring, P., Qualitative Sozialforschung, Beltz, Basel 2002, S. 115

Inhaltlich sind die vorab genannten fünf schematischen Arbeitsschritte qualitativer Inhaltsanalysen folgendermaßen befüllt:

Die inhaltliche strukturierende qualitative Inhaltsanalyse:

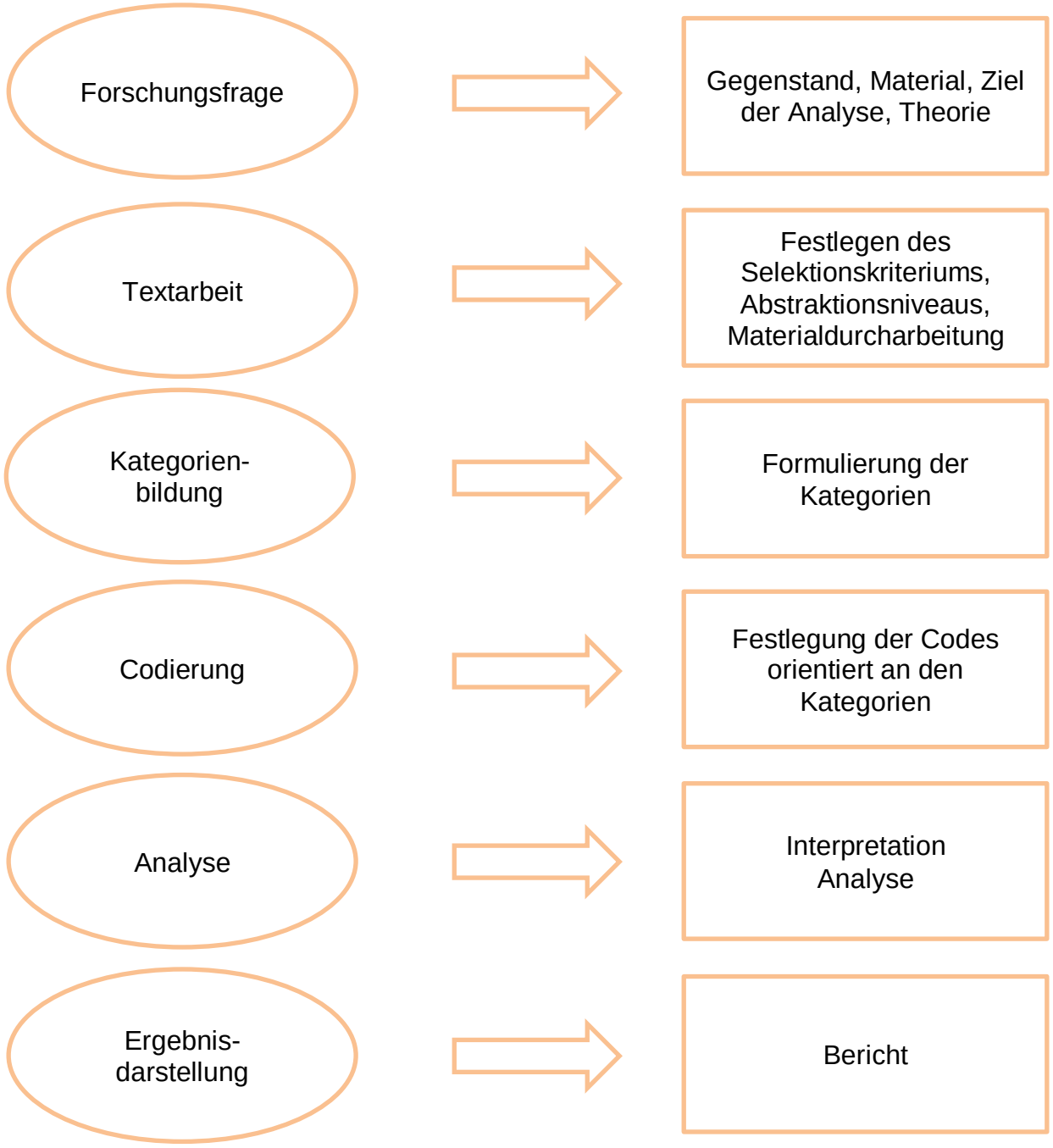


Abbildung 53 Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring,
Vgl. Mayring, P., Qualitative Inhaltsanalyse, Beltz, Basel 2010, S. 84

Wie bereits vorab erwähnt, kommt der Kategorienbildung in der qualitativen Inhaltsanalyse eine besondere Bedeutung zu. Sie ist das Herzstück der angewandten Qualitäts- und Reduktionsinstrumente. Grundsätzlich wird zwischen einer deduktiven und einer induktiven Kategorienbildung unterschieden. Mayring merkt in seinem Werk „Qualitative Inhaltsanalyse“ zu diesem Punkt an:

„Das grundlegende Modell der zusammenfassenden qualitativen Inhaltsanalyse lässt sich auch für eine induktive Kategorienbildung, die auf den Techniken der Zusammenfassung aufbaut, einsetzen.

Wir haben bereits darauf hingewiesen, dass die Definition der Kategorien einen zentralen Schritt der Inhaltsanalyse, einen sehr sensiblen Prozess, eine Kunst darstellt. Dabei sind zwei Vorgehensweisen denkbar:

- Eine deduktive Kategoriendefinition bestimmt das Auswertungsinstrument durch theoretische Überlegungen. Aus Voruntersuchungen, aus dem bisherigen Forschungsstand, aus neu entwickelten Theorien oder Theoriekonzepten werden die Kategorien in einem Operationalisierungsprozess auf das Material hin entwickelt. Die strukturierende Inhaltsanalyse wäre dafür ein Beispiel.
- Eine induktive Kategoriendefinition hingegen leitet die Kategorien direkt aus dem Material in einem Verallgemeinerungsprozess ab, ohne sich auf vorab formulierte Theorienkonzepte zu beziehen.

Für die qualitative Inhaltsanalyse ist nun die zweite Vorgehensweise sehr fruchtbar. Induktives Vorgehen hat eine große Bedeutung innerhalb qualitativer Ansätze. Es strebt nach einer möglichst naturalistischen, gegenstandsnahen Abbildung des Materials ohne Verzerrungen durch Vorannahmen des Forschers, eine Erfassung des Gegenstands in der Sprache des Materials.“[194] (Mayring, 2012: 83 ff.)

Unter induktiver Kategoriendefinition versteht man demnach die Kategorienbildung am Material selbst. Kategorien werden nicht vorab aus Theorien, Hypothesen oder bereits vorhandenen inhaltlichen Strukturen des Gegenstandsbereichs abgeleitet.[195] (Kuckartz, 2012: 15)

[194] Mayring, P., Qualitative Inhaltsanalyse, Beltz, Basel 2012, S. 83 ff.
[195] Vgl. Kuckartz, U., Qualitative Inhaltsanalyse, Beltz, Basel 2012, S. 15

Am Ende der Reduktionsphase muss genau geprüft werden, ob das extrahierte Kategoriensystem und die daraus abgeleiteten Aussagen noch in Übereinstimmung zum Ausgangsmaterial stehen. Wie lassen sich nun die gewonnenen Aussagen, Daten und Analysen abbilden?

Besonders dargestellt werden soll die Möglichkeit, qualitativ gewonnene Daten quantitativ aufzuzeigen. Hierbei werden Häufigkeiten (von Worten, Aussagen und Kategorien) gemessen und graphisch dargestellt.[196] (Kuckartz, 2012: 15) Weiter führt Kuckartz hierzu an:

„Graphische Darstellungen. Mit Hilfe von Diagrammen lässt sich ein Überblick über Subkategorien geben. Bspw. lassen sich alle Verhaltensweisen, die nach den Angaben der Befragten aktuell von ihnen als pro Klimaschutz benannt werden, in einem Diagramm darstellen. Falls an der zahlenmäßigen Verteilung Interesse besteht, lassen sich die jeweiligen Nennungshäufigkeiten auch in Form eines Balken- und Kreisdiagramms darstellen. Ebenso könnte man die Gründe, die einen daran hindern, das eigene Verhalten zu ändern, gruppieren und in Form einer Mind Map darstellen.“[197] (Kuckartz, 2012: 95)

Zu guter Letzt sollen an dieser Stelle noch einige Hinweise auf die Dokumentation und auf Problemfelder von nicht- und teilstandardisierten Befragungen gegeben werden. Zur Dokumentation einer qualitativen Inhaltsanalyse gehört es, die gewählte inhaltsanalytische Methode klar und nachvollziehbar zu beschreiben. Die zentralen Kategorien, die in der Analyse eine herausgehobene Rolle spielen, sollten im Text dargestellt werden.[198] (Kuckartz, 2012: 172)

Der Vollständigkeit halber sei an dieser Stelle auf Problemfelder mit der Anwendung qualitativer Verfahren verwiesen:

- „Die Stichprobenauswahl: sie erfolgt bei qualitativen Studien in der Regel bewusst. Es werden also bestimmte ‚Typen‘ gesucht und dann untersucht. Die wirft die Frage nach der Verallgemeinerbarkeit solcher Befunde auf.
- Reliabilität und Validität sind Grundprobleme quantitativer Erhebungen. Hier haben Tests gezeigt, wie sensibel Zielpersonen reagieren, wenn auch nur scheinbar unbedeutende Veränderungen im Erhebungsstandard, beispiels-

[196] Kuckartz, U., Qualitative Inhaltsanalyse, Beltz, Basel 2012, S. 15
[197] Kuckartz, U., Qualitative Inhaltsanalyse, Beltz, Basel 2012, S. 95
[198] Vgl. Kuckartz, U., Qualitative Inhaltsanalyse, Beltz, Basel 2012, S. 172

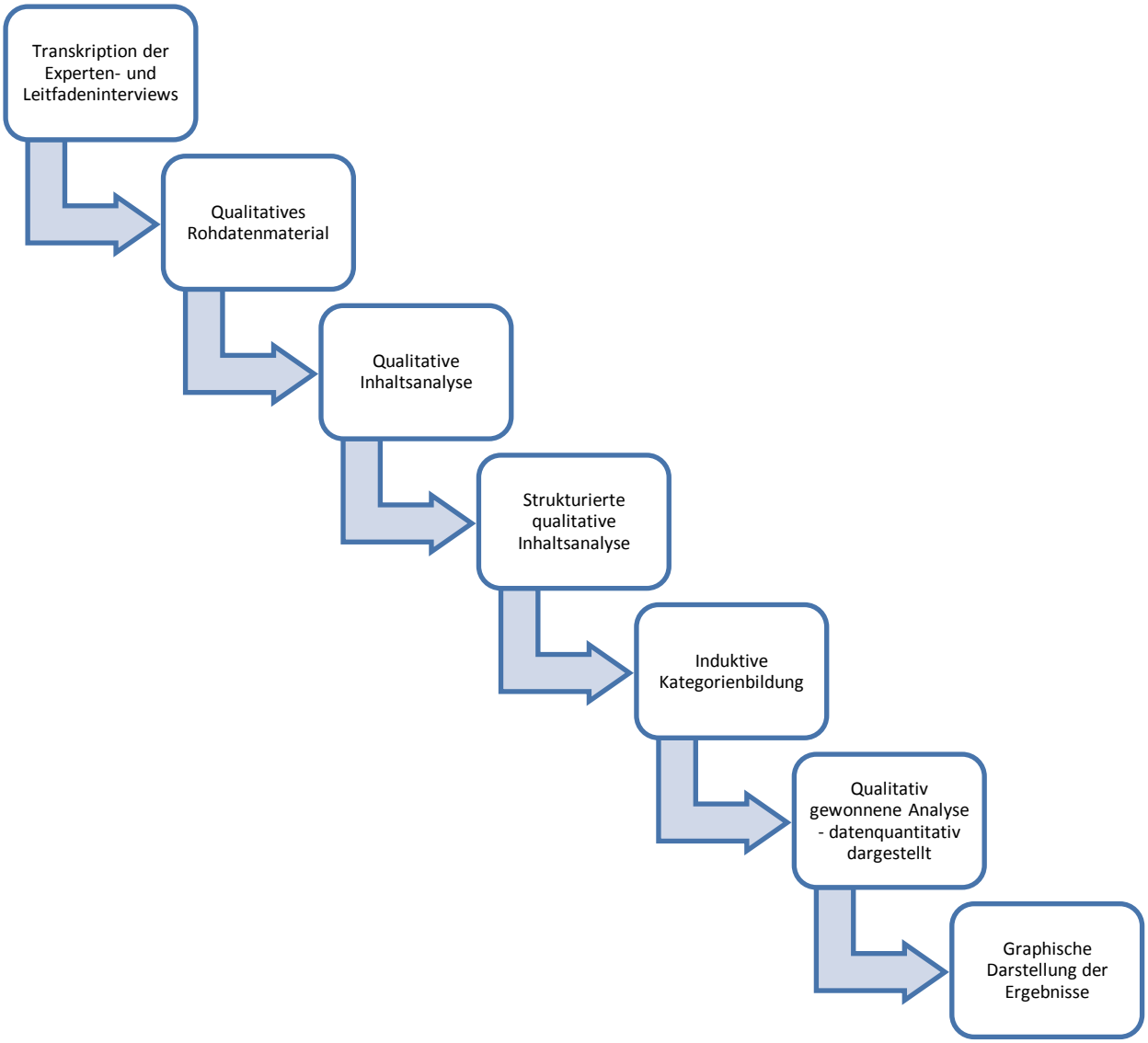
weise bei der Formulierung einer Frage, vorgenommen werden. Die Befunde qualitativer Studien dürften ähnlich sensibel gegenüber Einflüssen sein.

- Weitere Stichworte sind der Interviewereinfluss, die selektive Wahrnehmung und der Self-Fulfilling-Prophecy-Effekt. Auch hier sind bei qualitativen Befragungen Quellen für systematische Verzerrungen der Antworten zu vermuten.
- Bei der Datenauswertung qualitativer Studien liegt eine beachtliche Materialfülle vor. 40 Interviews à zwei bis drei Stunden ergeben circa 2.000 Seiten transkribierten Text.
- Verwiesen werden soll schließlich auf die hohen Anforderungen, die bei qualitativen Studien an den Interviewer gestellt werden, auf die erforderliche sprachliche Kompetenz der Zielperson und schließlich auf einen nicht unbeträchtlichen Zeitaufwand, der für die Durchführung qualitativer Befragungen benötigt wird.“[199] (Häder, 2010: 267 ff.)

Ebenfalls an dieser Stelle sei darauf verwiesen, dass diesen oben genannten Problemfeldern bei der Planung, Durchführung und Auswertung der wissenschaftlichen Arbeiten stets ausreichend Beachtung geschenkt worden ist.

In dieser Arbeit wurde folgende methodische Vorgehensweise für die Durchführung der Auswertung und Darstellung der Datensammlung angewandt:

[199] Häder, M., Empirische Sozialforschung, VS Verlag, Wiesbaden 2010, S. 267 ff.


Transkription der Experten- und Leitfadeninterviews
Qualitatives Rohdatenmaterial
Qualitative Inhaltsanalyse
Strukturierte qualitative Inhaltsanalyse
Induktive Kategorienbildung
Qualitativ gewonnene Analyse - datenquantitativ dargestellt
Graphische Darstellung der Ergebnisse

4.2. Methodisches Vorgeben

Es gibt zahlreiche wissenschaftliche Untersuchungen zur demographischen Entwicklung in Deutschland. Detaillierte Untersuchungen zu deren ganzheitlichen und komplexen Auswirkungen auf Organisationen, insbesondere auf die Marine, liegen bislang aber noch nicht vor. Auch sind mögliche demographische Managementverfahren und -modelle noch nicht Gegenstand hinreichender Erhebungsverfahren gewesen. Die Erkenntnis der Notwendigkeit, Lösungswege für Organisationen zur Bewältigung der demographischen Herausforderungen wissenschaftlich zu untersuchen, ist in vielen Jahren praktischer Personalarbeit gewachsen. So ist es auch der Wunsch des Autors, insbesondere der Marine ein praktikables Modell an die Hand zu geben, mit dessen Hilfe die demographischen Aufgabenstellungen noch besser gelöst werden können.

Des Weiteren wäre es der Wunsch, mit dieser Studie mit Hilfe der Referenzorganisation Marine, beispielhaft auch anderen Organisationen und Unternehmen ein Demographiemanagement-Modell zur Verfügung zu stellen.

Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurde ein mehrstufiges methodisches Vorgehen gewählt. Ausgangsbasis war, wie vorab angemerkt, eine langjährige Erfahrung in demographischen Projekten auf der organisationalen Ebene:

1. Stufe Demographieprojekt auf der organisationalen Ebene
   Praxiserfahrung/Erfahrungen auf Demographie-Kongressen und Workshops[200] (Demografieprojekt SPRINT)

2. Stufe Zusammenarbeit mit den Organisationen:

   - Das Demographie Netzwerk e. V.(ddn)
   - Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)
   - Hertiestiftung zur Zertifizierung „Familie und Beruf“[201] (ddn)

3. Stufe Literaturrecherche

[200] Demographieprojekt SPRINT siehe Anlage 8
[201] URL http://demographie-netzwerk.de
URL http://www.inqa.de
URL http://www.beruf-und-familie.de

4. Stufe Entwicklung eines Leitfadeninterviews zum Thema „Demographischer Wandel in der Marine – Veränderungsmanagement – Auswirkungen auf die Personalarbeit“ (Der Aufbau des Leitfadeninterviews wird im Kapitel 4.2.2 beschrieben.)

5. Stufe Vorstudie in der Organisation Marine.
Überprüfung des Leitfadeninterviews in 10 Vorabinterviews (Personalmanager der Marine). Ziel war die Optimierung des Leitfadeninterviews in Bezug auf seinen Aufbau, Verständlichkeit, Themenabdeckung und Zeitansatz. Die Erkenntnisse wurden aufgenommen.

6. Stufe Durchführung der Interviews gemäß Leitfaden im Rahmen des Forschungsprojektes

Da es das Ziel dieser qualitativen empirischen Untersuchung war, das Fachwissen, die Einstellungen und Einschätzungen der interviewten Experten zum Untersuchungsgegenstand zu erfassen, war von Beginn an die mündliche Befragung in einem persönlichen Gespräch als Rahmen festgelegt. Nur so war eine Atmosphäre der vertrauensvollen Offenheit zu erlangen. Durch Teilstandardisierung der Interviews war eine Richtschnur für den inhaltlichen Ablauf der Interviews gegeben. So lassen sich für die Auswertung identische Kategorien in den Fragestellungen über die gesamte Interviewreihe verwenden und Codierungen in den Antworten vergleichbar messen. Auch wenn im Einzelfall die Reihenfolge der Fragen variierte, so war es doch stets gewährleistet, dass die Antworten inhaltlich zugeordnet werden konnten.[202] Alle Interviewpartner sind thematisch mit den Auswirkungen des demographischen Wandels in der Marine befasst und somit Experten in der Einschätzung des aktuellen Sachstandes und der perspektivischen Entwicklung des Forschungsgegenstandes in der Organisation.

Um das umfangreiche Rohdatenmaterial optimal auswerten zu können, wurde auf die Methode der qualitativen Inhaltsanalyse zurückgegriffen. Eng am Datenmaterial

[202] Alle Interviews der Studie wie auch der Vorstudie wurden vom Autor dieser Arbeit persönlich durchgeführt.

arbeitend ist eine rasche Auswertung möglich. Auch der Weg von der Analyse zur Interpretation ist kurz und effektiv.

4.2.1. Zielstellung

Der demographische Wandel stellt die gesamte deutsche Gesellschaft vor komplexe und vielschichtige Herausforderungen. Das Ziel dieser Untersuchung liegt in der Beschreibung des Verständnisses und des Umgangs mit diesen vielfältigen Herausforderungen, insbesondere auf der organisationalen Ebene, speziell der der Organisation „Marine“. Hierbei spielte das praktische Erfahrungswissen der Interviewpartner eine herausgehobene Rolle. Nicht das Wiederspiegeln bestimmter theoretischer Ansätze oder Hypothesen war das Ziel dieser Arbeit, sondern das Aufnehmen des subjektiven Verständnisses zum demographischen Wandel und seiner Bewältigung in der Organisation „Marine“.

Das Forschungsinteresse dieser Arbeit spiegelt sich in seiner qualitativen Studie in folgenden Fragen in besonderem Maße wieder:

- Welchen Umfang hat das Fachwissen zum Thema „Demographie“?
- Wie hoch ist die Durchdringungstiefe zum Thema „Demographie“?
- Welche Vorstellungen über die Komplexität zum Thema „Demographie“ existieren?
- Wie ist die persönliche Betroffenheit zum Thema „Demographie“ gestaltet?
- Wie wird die Herausforderung „Demographie“ für die Organisation „Marine“ antizipiert?
- Wie wird der Ist-Stand der Bewältigung der Herausforderung „Demographie“ in der Organisation „Marine“ bewertet?
- Welche kritische Reflexion existiert in der Organisation „Marine“ zum Ist-Stand in der Bewältigung der Herausforderung „Demographie“?
- Wie wird in der Organisation „Marine“ die konkrete Führungssituation „Familie und Beruf“ bewertet?
- Welche Vorstellungen existieren für eine erfolgreiche Umsetzung eines „Demographiemanagements“ in der Organisation „Marine“?

- Wer trägt die Gesamtverantwortung für den Gesamtprozess „Demographie-management“ in der Marine?

Intention dieser Arbeit war es, diese Fragen über eine qualitative empirische Studie zu beantworten, die Schwerpunkte zu erkennen und diese in Relation mit den Forschungsfragen zu stellen und zu diskutieren:

- Ist in der Marine ein einheitliches, umfassendes und in der gesamten Organisation verankertes Wissen und Verständnis zum Thema Demographie vorhanden?
- Existieren in der Marine Vorstellungen für ein erfolgreiches Demographie-management?
- Wird in der Marine die Umsetzung von Demographiemanagement als ein umfassender Veränderungsprozess begriffen?
- Ist die Marine auf den demographischen Wandel ausreichend vorbereitet?

4.2.2. Aufbau des Interviewleitfadens

Der Aufbau des Interviewleitfadens ergab sich insbesondere aus der Literatur-recherche und den praktischen Erfahrungen in der Vorstudie.

Der Schwerpunkt der Interviews lag auf dem Umgang mit dem demographischen Wandel in der Organisation Marine.

Das Interview selbst bestand aus 17 offenen und qualitativen Fragen. Die Interview-partner sollten so die Gelegenheit bekommen, ihre Einstellungen, Meinungen und Sachinformationen zum Themenkomplex offenzulegen.

Um den Interviews eine an den Forschungsfragen orientierte Struktur zu geben und um die Informationen der Antworten systematisch auswerten zu können, wurden die Interviewfragen in Kategorien für eine qualitative Inhaltsanalyse eingeteilt.

Nachfolgend die Übersicht der Fragen in ihrer Zuordnung auf diese jeweiligen Kategorien für eine qualitative Inhaltsanalyse:

Kategorien für eine qualitative Inhaltsanalyse	**Frage**
Umfang des Grund-Fachwissens zum Thema „Demographie“	1.
Durchdringungstiefe des Themas	2.
Vorstellung der Komplexität des Themas	3.
Relevanz des Themas für die Marine	4.
Verantwortung für das Thema in der Marine	6.
Problembewusstsein zum Thema in der Marine	5. und 7.
Veränderungsmanagement als Kompetenz, das Thema zu bewältigen	8., 9., 10.
Relevanz von Führungs-/Organisationskultur für einen Veränderungserfolg	11.
Praktisches Führungsverhalten in der Marine zum Thema „Familie und Dienst“ als integraler Baustein von Demographiemanagement	12.
Persönliche Betroffenheit zum Thema „Familie und Dienst“	13., 14., 15.
Die bedeutendsten Hemmnisse für ein erfolgreiches Demographiemanagement in der Marine	16.
Zukunftsvision für ein erfolgreiches Demographiemanagement in der Marine	17.

Tabelle 4 Zuordnung der Interviewfragen nach Kategorien für eine qualitative Inhaltsanalyse

Da vier Interviewpartner keine Angehörigen der Marine waren, wurde für diese Gesprächspartner ein graduell ergänzter Fragenkatalog verwandt. Dieser inhaltlich identische Fragenkatalog war für diese spezielle Zielgruppe nur um eine Frage, als Überleitung zur Organisation Marine, ergänzt und beinhaltet demnach 18 Fragen. Beide Fragenkataloge sind in der Anlage dieser Arbeit beigefügt (Vgl. Anlage 9).

4.2.3. Auswahl der Interviewpartner und Interviewdurchführung

Für die Auswahl der Interviewpartner stand deren Erfahrung in und mit einer militärischen Organisation, insbesondere der der Marine, im Vordergrund. Darüber hinaus waren die langjährigen praktischen Verantwortungen in den Bereichen

- Personalmanagement
- Bildungsmanagement
- Arbeitnehmervertretung
- Kommunikation
- Controlling

der Interviewpartner relevant. So war ein persönlicher Bezug der Interviewpartner zum Themenkomplex „Demographiemanagement und Marine“ herstellbar – was wiederum der Qualität der Interviewantworten in Bezug zum Forschungsgegenstand dieser Arbeit zuträglich war.

Den dienstlichen Gepflogenheiten der Bundeswehr bzw. der Marine folgend erfolgte die Ansprache der Interviewpartner über einen dienstlichen Erstkontakt. Von diesem Erstkontakt wurden die potentiellen Interviewpartner über den Sachverhalt der Studie offiziell informiert und zur weiteren Mitarbeit eingeladen. Die weiteren Detail-absprachen erfolgten anschließend direkt zwischen den Interviewpartnern und dem Autor der Studie. Das Anschreiben zum Erstkontakt ist in der Anlage aufgeführt (Vgl. Anlage 10). Eine Übersicht zur Stichprobe wird in den Teilen 4.3.1 bis 4.3.1.7 in dieser Arbeit nachfolgend weiter vertieft.

Ein zentrales Kriterium in der Durchführung der Interviews war die Zusicherung der Anonymität der Interviewpartner. Die Darstellung der Daten aus der empirischen Studie erfolgt demnach anonymisiert. Weder die Personen können erkannt werden, noch die Zuordnung dieser Personen zu den in dieser Studie erwähnten Organisationen kann erfolgen.

Alle Interviews (mit einer Ausnahme, vgl. 4.3.1) wurden auf einem digitalen Audio-rekorder aufgezeichnet und transkribiert (vgl. Anlage 12). Die Transkription erfolgte

über das persönliche Erfassen nach dem Hören der digitalen Audioaufzeichnungen durch Mitarbeiter eines Büroservices. Auch diese sind zur Wahrung der Anonymität der Interviewpartner verpflichtet und entsprechend informiert.

4.2.4. Auswertung der Interview-Rohdaten

Die verbalen Angaben (in einem Fall schriftlichen Angaben – vgl. 4.2.3) der Interviewpartner bildeten die qualitativen Rohdaten dieser Studie.

Dieses qualitative Rohdatenmaterial wurde nun anhand der im Teil 4.2.2 dargestellten Kategorien (vgl. 4.2.2) für eine qualitative Inhaltsanalyse erfasst. Um in einem weiteren Schritt die inhaltsanalytische Auswertung der Daten in eine strukturierte Qualität zu überführen, war es nötig, die Kategorien für eine qualitative Inhaltsanalyse in ein strukturiertes Kategoriensystem für die qualitative Inhaltsanalyse weiterzuentwickeln.

Nachfolgend die in wissenschaftlichen Fragen eingebetteten strukturierten Kategorien für die weitere qualitative Inhaltsanalyse:

1. Wie wird der Begriff „Demographie“ interpretiert?
2. Welches sind auf der nationalen Ebene die bedeutendsten demographischen Herausforderungen?
3. Welches sind für die Marine die bedeutendsten demographischen Herausforderungen?
4. Wie bereitet sich die Marine auf die Bewältigung des demographischen Wandels vor, welches sind konkrete Maßnahmen?
5. Was sollte die Marine zur Bewältigung des demographischen Wandels konkret tun?

6. Werden Führungskräfte der Marine auf konkrete Führungssituationen zur Komptabilität von Familie und Dienst vorbereitet?
7. Wird Demographiemanagement in der Marine als Veränderungsmanagement verstanden?
8. Wie werden die Angehörigen der Marine auf Veränderungsprozesse vorbereitet?
9. Was behindert in der Marine ein erfolgreiches Demographiemanagement?
10. Was würde in der Marine ein erfolgreiches Demographiemanagement befördern?
11. Ist die Marine ausreichend auf das Thema Demographiemanagement vorbereitet?
12. Wer ist in der Marine für ein erfolgreiches „Demographiemanagement“ verantwortlich?

Diese strukturierten Kategorien dienen auch als Grundlage für die graphische Darstellung der empirischen Studienergebnisse (vgl. 4.3.2).

In einem weiteren zusammenfassenden Arbeitsschritt wurde in einem induktiven Prozess das aufbereitete Datenmaterial an diesen vorab genannten strukturierten Kategorien vorbeigeführt und ausgewertet (vgl. Abbildung 50). Dabei wurden die gewonnenen Informationen codiert und über die Betrachtung aller Interviews unter diesen Codes zusammengefasst. Die numerische Auswertung erfolgte über die Erfassung der Häufigkeit der genannten unterschiedlichen Codes. Diese unterschiedlichen Codes und die Häufigkeit ihrer Nennung werden in der graphischen Ergebnispräsentation dargestellt und bilden die Analyse-, Interpretations- und Diskussionsgrundlagen dieser qualitativen empirischen Arbeit (vgl. 4.3.2).

4.3. Ergebnisdarstellung

In dem nun folgenden Teil dieser Arbeit wird die Stichprobe beschrieben. Anschließend werden die Untersuchungsergebnisse aus den Interviews aufgezeigt und diskutiert.

Bei der Auswertung sämtlicher Fragen des Interviewleitfadens wurde auf die Grundlagen der voran beschriebenen empirischen Methodik zurückgegriffen.

Nachfolgend nun die Darstellung der Forschungsergebnisse, stets bezogen auf deren Informationsgehalt für die zu diskutierenden Forschungsfragen.

4.3.1. Beschreibung der Stichprobe

Bei der Auswahl der Stichprobe wurde nach einer befriedigenden Operationalisierung der interessierenden Variablen (einschließlich ihrer messtheoretischen Bewertung) besonderer Wert auf die Freiwilligkeit an der Teilnahmen der Untersuchung gelegt. Alle Untersuchungsteilnehmer haben in ihrer Tätigkeit Bezug zu den Aufgaben des Personalmanagements bzw. und/oder auch Veränderungsmanagements. Dies bestimmte wesentlich die Art der Stichprobe und wurde in der Phase der Untersuchungsplanung entsprechend modelliert, dies gilt auch für den Stichprobenumfang der insgesamt 15 Personen betrug (n). (Wobei 18 Personen für eine Teilnahme an der Untersuchung angesprochen wurden. Eine Person lehnte eine Teilnahme ab. Zwei Personen erschienen nicht zu den vereinbarten Interviewterminen.) Die vorliegende Stichprobe erhebt keinen Anspruch auf Repräsentativität, da die gewählte Stichprobengröße nicht die Grundgesamtheit der deutschen Marine repräsentiert. Faktisch können keine Rückschlüsse und Verallgemeinerungen von der Teilgesamtheit (Stichprobe) auf die Grundgesamtheit gezogen werden.[203] (Bortz, Döring, 2006: 70 ff.)

Eine empirische Untersuchung in der Marine ist nur mit der Zustimmung der Marineleitung zulässig. Diese Genehmigung liegt für die Durchführung dieser Arbeit

[203] Vgl. Bortz/Döring Forschungsmethoden und Evaluation, Springer, Heidelberg, 2006, S. 70 ff.

vor. Alle potentiellen Gesprächspartner sind durch einen Repräsentanten der Marineleitung über die wesentlichen Daten der Untersuchung informiert worden und sind von diesem anschließend zu einer möglichen Teilnahme an einem Interview eingeladen worden. Hiermit hat die Marine ihre Zustimmung zur Untersuchung auch nach außen vertreten. Erst im Anschluss an diese Vorabinformationen hat der Untersuchungsleiter zu den Probanden Kontakt aufgenommen und diese persönlich und individuell angesprochen. Untersuchungsvorhaben, soweit möglich, die Fragestellungen und wem die Untersuchung zugutekommt, wurde in diesen Gesprächen erläutert.

Nach einer individuellen Bedenkzeit wurden mit den Probanden, die einer Teilnahme an der Untersuchung zugestimmt haben, die technischen Details der Durchführung des Interviews besprochen. Sämtliche Interviews fanden in den Diensträumen der Probanden statt, sie wurden im Zeitraum von August 2012 bis zum Dezember 2012 (Vgl. Anlage 11) durchgeführt. Die befragten Interviewpartner wurden für diese Untersuchung in Rostock, Köln, Bonn, Bad Godesberg und Berlin aufgesucht. Mit einer Ausnahme stimmten alle Probanden einer digitalen Tonaufzeichnung der Interviews zu. Ein Proband hat den Interviewleitfaden im Anschluss an ein persönliches Gespräch in seinen Diensträumen schriftlich beantwortet. Diese schriftliche Antwort sowie sämtliche transkribierten Interviews sind anonymisiert im Anhang beigefügt. Alle Gesprächspartner haben um die Anonymität ihrer Antworten gebeten, diese wurde selbstverständlich zugesagt.

Im nun folgenden Part dieser Arbeit wird die Stichprobe anhand unterschiedlicher Ausprägungen dargestellt.

4.3.1.1. Position

Mit einer Ausnahme sind alle Probanden im öffentlichen Dienst beschäftigt. Ein Proband ist in einem Verband tätig. Die Organisationsstruktur dieses Verbandes ist an den öffentlichen Dienst angelehnt und somit vergleichbar. Das Beamtenrecht sieht für die Position einer Person bei der Anstellung verschiedenen Laufbahntypen vor. Abhängig vom Schulabschluss und der Ausbildung bzw. des Studienabschlusses erfolgt eine Anstellung im einfachen, mittleren, gehobenen oder höheren Dienst. Die Probanden dieser Untersuchung gehörten in 13 Fällen dem Laufbahntyp des höheren Dienstes an, in einem Fall dem des gehobenen Dienstes und in einem weiteren Fall dem des mittleren Dienstes. Auffällig ist sicherlich die hohe Anzahl der Probanden in den höchsten Laufbahntypen.

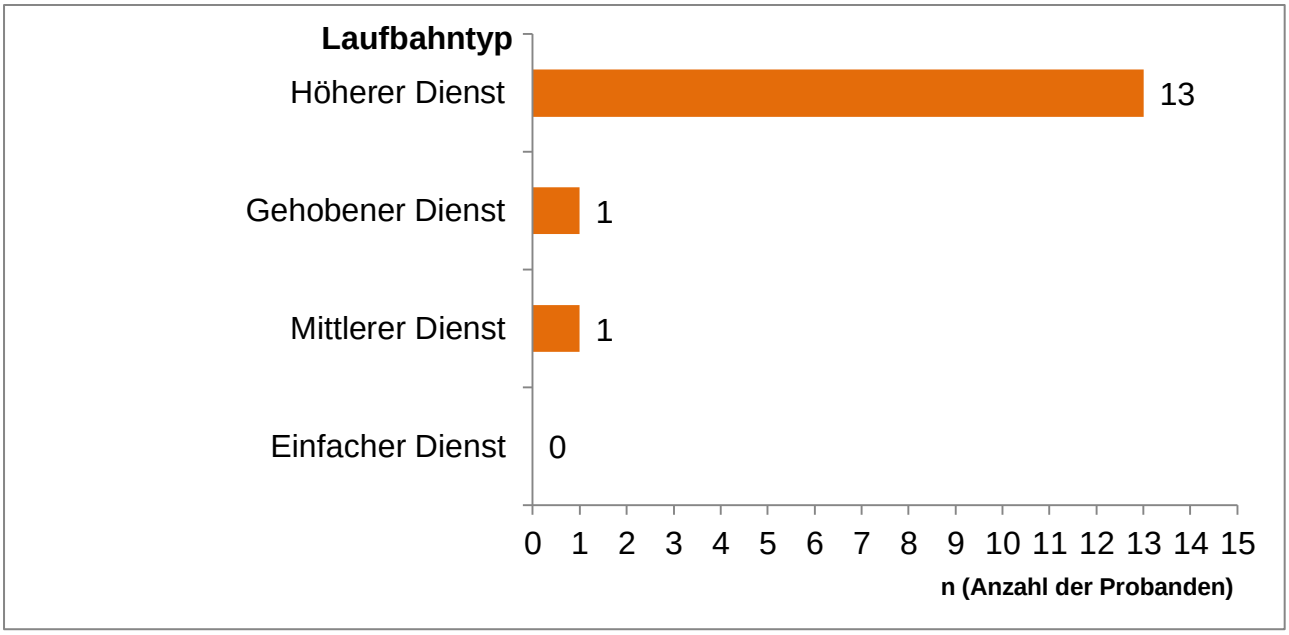


Abbildung 54 Laufbahntyp

4.3.1.2. Organisation

Alle Probanden sind in ihren Funktionen, in ihren jeweiligen Organisationen, mit den für diese Untersuchung interessierenden Fragestellungen befasst. Nachfolgend nun eine Übersicht der jeweiligen Organisationen, in denen die Interviewpartner beschäftigt sind, wobei an der Themenstellung dieser Arbeit orientiert, die Marine einen Schwerpunkt bilden muss:

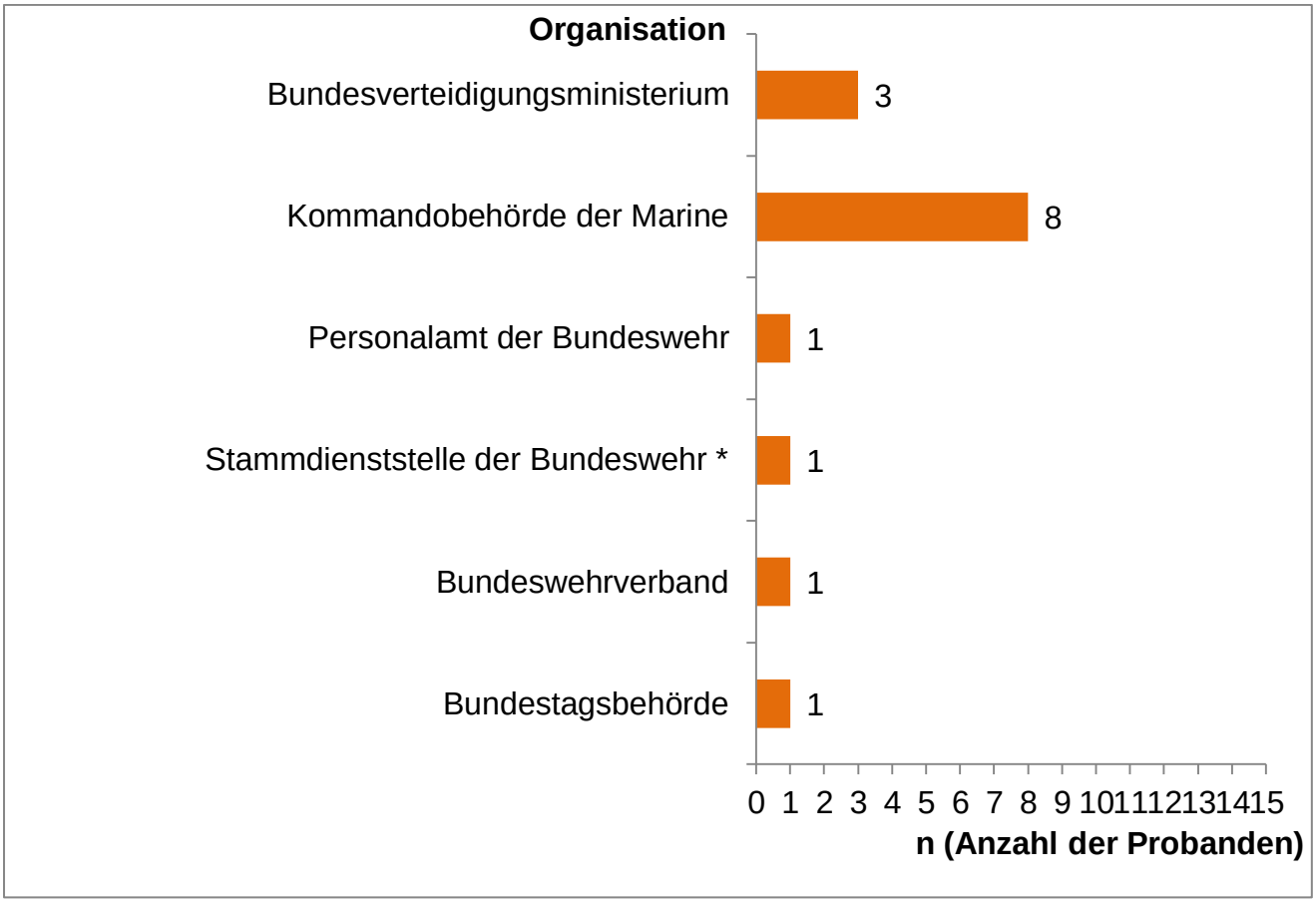


Abbildung 55 Organisation

* Anmerkung: Die Stammdienststelle war bis zur aktuellen Bundeswehrreform für die Gewinnung, Auswahl und Entwicklung insbesondere der Mannschaften und Unteroffiziere der Bundeswehr verantwortlich.

Die organisationale Zuordnung der 15 Probanden stellt sich wie folgt dar:

- 11 Probanden waren Angehörige der Marine.
- Ein Proband war Angehöriger des Heeres.
- Ein Proband war ziviler Mitarbeiter des BMVg.
- Ein Proband war Mitarbeiter des Bundeswehrverbandes.
- Ein Proband war Mitarbeiter des Deutschen Bundestages.

Wie bereits vorab erläutert, sind alle Probanden in ihren beruflichen Kernaufgaben mit den für diese Untersuchung relevanten Fragestellungen befasst. Dies gilt ebenfalls für die keine Marineuniform tragenden Interviewpartner.

4.3.1.3. Funktion

Unter der „Funktion“ sind die Aufgabenbereiche der Probanden zu verstehen. Diese Aufgabenbereiche sind:

- Personalmanagement
- Kommunikation
- Controlling
- Arbeitnehmervertretung
- Bildungsmanagement

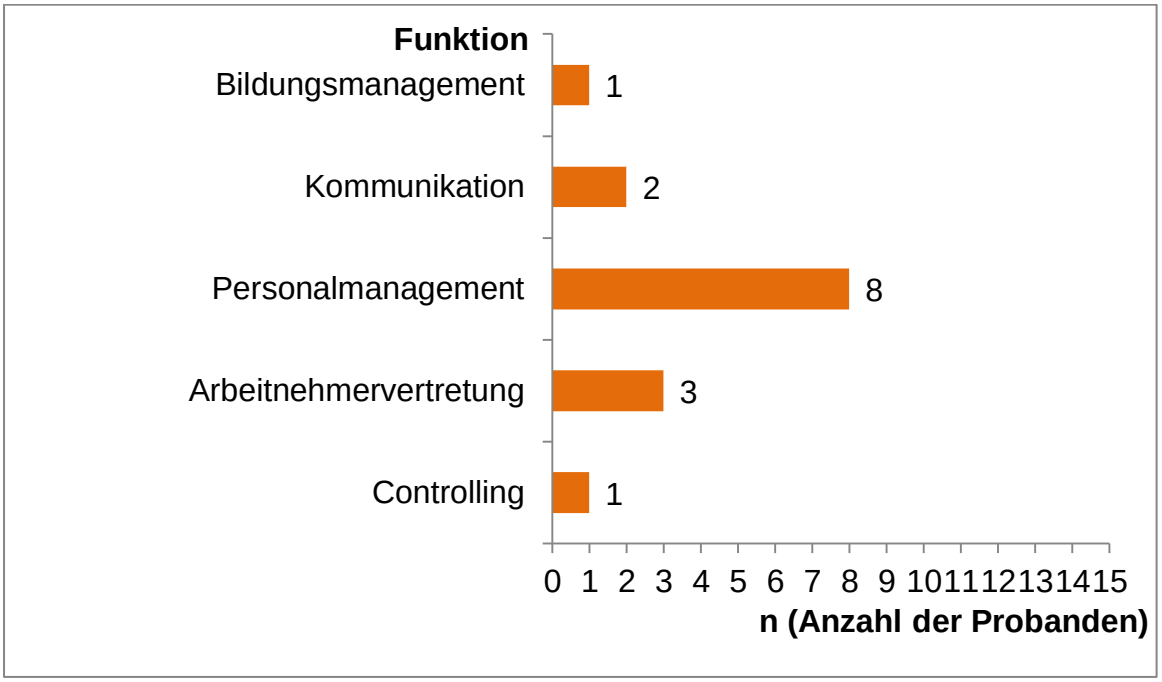


Abbildung 56 Funktion

Auch die Aufgabenbereiche orientieren sich an den für diese Arbeit relevanten Fragestellungen.

4.3.1.4. Dauer der Organisationszugehörigkeit

In diesem Part der Arbeit soll dargestellt werden, wie lange die Probanden in ihren jeweiligen Organisationen beschäftigt sind. Auffällig ist eine Häufung der Organisationszugehörigkeit von 25 Jahren und mehr. Diese lange Zugehörigkeitsdauer steht sicherlich im Verhältnis zu den hohen Positionen, die die Mehrheit der Probanden in den Laufbahntypen erreicht haben.

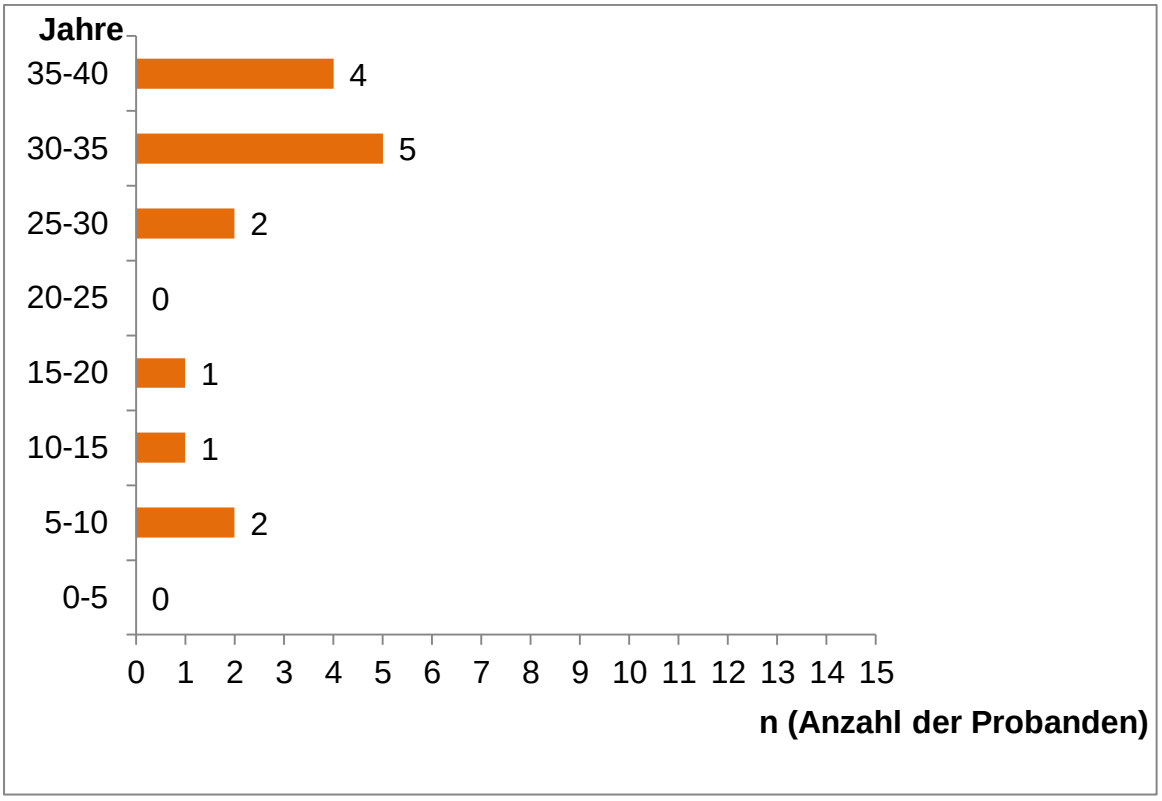


Abbildung 57 Jahre

4.3.1.5. Alter und Geschlecht

Auch die Marine ist durch ihre Historie bedingt noch eine männlich dominierte Organisation. In den höheren Funktionen, demnach auch lebensälter, sind häufig ausschließlich Männer anzutreffen.

Seit etwa 10 Jahren sind Frauen für alle Laufbahnen zugelassen. Erst in den kommenden Jahren wird sich sukzessive ein höherer Frauenanteil auch in den Spitzenverwendungen etablieren können.

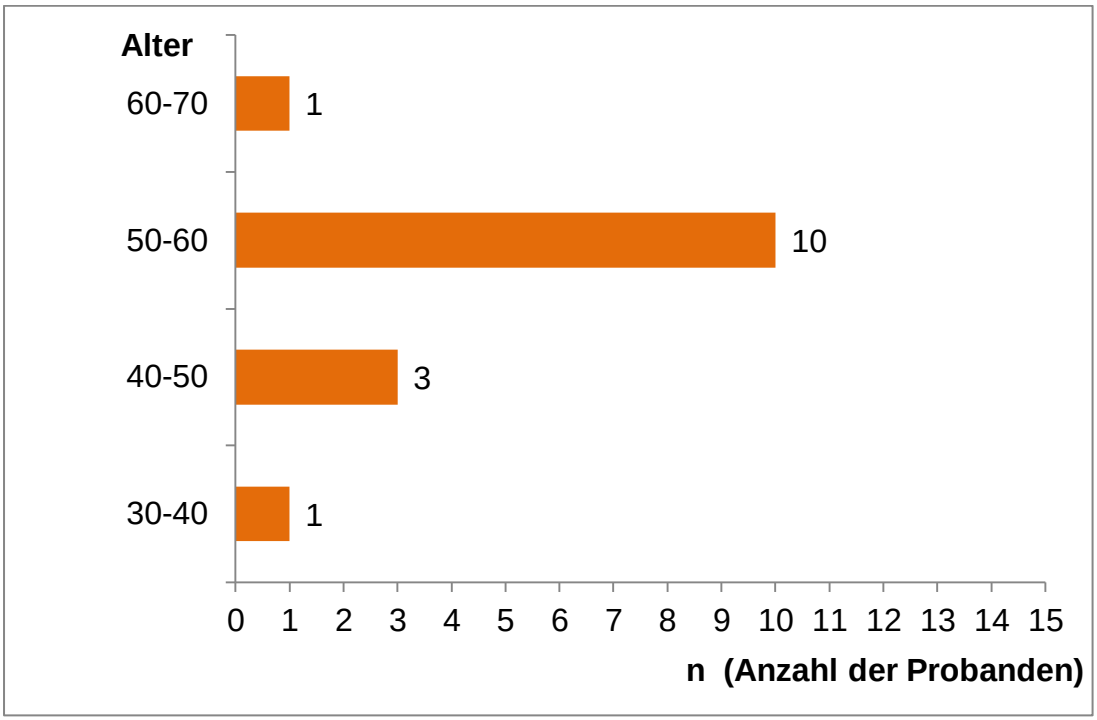


Abbildung 58 Alter

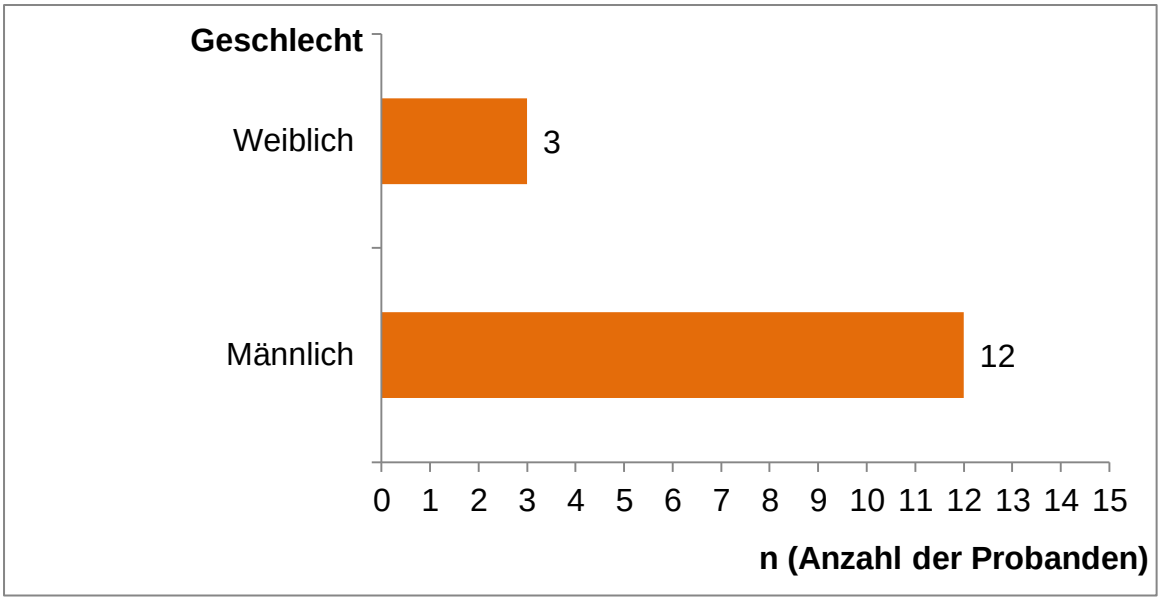


Abbildung 59 Geschlecht

4.3.1.6. Ausbildung

Mit der Frage nach der Ausbildung soll nicht die Betrachtung einer möglichen Erstausbildung die Antwort darstellen. Vielmehr bezieht sich die Berücksichtigung der Ausbildung auf ein akademisches Studium der Probanden. – Wobei auch in dieser Ausprägung eine Beziehung zu der hohen Anzahl an Probanden im höheren Dienst sinnfällig erscheint. Ist doch ein Studium grundsätzlich die Voraussetzung zu der Zulassung in diesen Laufbahntyp. Die Mehrheit der Probanden verfügt über einen Studienabschluss.

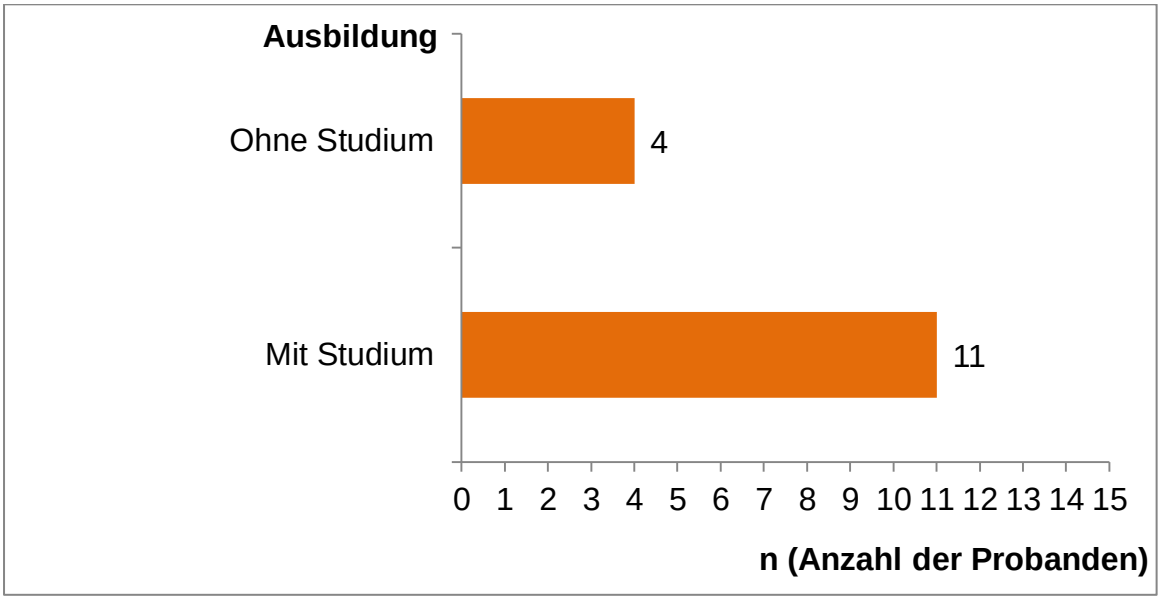


Abbildung 60 Ausbildung

4.3.1.7. Fazit zur Stichprobe

Aufgrund der Daten zu den Probanden können einige Feststellungen getroffen werden. Die Mehrzahl der interviewten Personen ist männlich, mit einer akademischen Ausbildung. Diese Probanden können auf eine lange Organisationszugehörigkeit zurückblicken (länger als 25 Jahre), sind lebensälter (älter als 45 Jahre) und haben einen vergleichsweise hohen hierarchischen Rang erreicht (höherer Dienst). Diese Verteilung der Zielgruppe spiegelt sicherlich die Besonderheit einer militärischen Organisation, wie die Marine eine ist, wieder. Allerdings verantwortet diese Gruppe der Probanden die Aufgabenbereiche, die für einen demographischen Management- und Veränderungsprozess relevant sind. In diesem Zusammenhang kommt den weiblichen Probanden eine wertvolle Rolle für die Objektivierung der Untersuchungsergebnisse zu.

4.3.2. Auswertung der Untersuchungsergebnisse der qualitativen Befragung

Auf der methodischen Grundlage der beschriebenen qualitativen Erhebungs- und Auswertungsmethoden (vgl. 4.1) liegen die nachfolgenden Arbeitsergebnisse vor. Anhand der graphischen Darstellungen der Auswertungsdaten sollen die Untersuchungsergebnisse analysiert, ihre bedeutendsten Aspekte interpretiert und abschließend kurz diskutiert werden.

4.3.2.1. Wie wird der Begriff „Demographie“ interpretiert?

Abbildung 61 1. Wie wird der Begriff „Demographie“ interpretiert?

Der größte Teil der Interviewpartner verbindet mit der Frage nach der Definition des Begriffes „Demographie“ (60 %) die „Alterung der Gesellschaft“. In der Häufigkeit der Nennung, nachfolgend, sind der „Geburtenrückgang“ (40 %), der „Demographische Wandel“ (40 %) und der „Arbeitskräftemangel“ (40 %) aufgeführt. Auffällig ist, dass die maßgeblichen Aspekte „Verringerung der Bevölkerungszahl“ und „Zunahme der Bevölkerungsanteile mit Migrationshintergrund“ nicht genannt werden. Selten genannt (13,3 %) werden die „Komplexität“ des Themas und die Auswirkung auf die Verknappung der Ressourcen (6,6 %) „Veränderung des Lebensstandards“.

Zusammenfassend lassen die genannten Codes erkennen, dass es keine einheitliche Definition des Begriffes „Demographie“ bei den Interviewpartnern gibt. Die „Alterung der Gesellschaft“ wird dominant als wesentliches Merkmal der „Demographie“ wahrgenommen, deckt tatsächlich nur einen Teil des gesamten Komplexes ab. Es ist für die Bewältigung der Herausforderungen unerlässlich, organisational zu einer breit verankerten Definition des Begriffes „Demographie“ zu gelangen. Diese ist die Voraussetzung, die gesamte Tragweite und Komplexität des Themenfeldes in der Marine zu verinnerlichen. Dies ist derzeit in der Marine scheinbar nicht der Fall.

4.3.2.2. Welches sind auf der nationalen Ebene die bedeutendsten demographischen Herausforderungen?

Abbildung 62 2. Welches sind auf der nationalen Ebene die bedeutendsten demographischen Herausforderungen

Bemerkenswerterweise ist der durch die Probanden am häufigsten genannte Code ein finanzieller Aspekt (46,6 %), die „Überforderung der Sozialkassen“. Darin mag möglicherweise die durch die Interviewpartner selbst empfundene Betroffenheit von Einkommenseinbußen im Alter ihren Ausdruck finden. Der für den Begriff „Demographie“ als bedeutendster Aspekt (Alterung der Gesellschaft) genannte Code spielt als demographische Herausforderung in der Beantwortung nur eine untergeordnete Rolle (6,6 %). Ebenfalls beachtenswert ist die hohe Nennung des Aspektes „Arbeitskräftemangel“ (40 %) und der Codes „Kompatibilität der Work-Life-Balance“ (40 %) sowie der „Förderung der Familien“ (40 %). Auffällig ist auch in dieser Kategorie die Heterogenität der Antworten. Die wesentlichen nationalen Herausforderungen in der Bewältigung der demographischen Entwicklung, die Verknappung der Ressourcen (Arbeitskraft, Produktivität und finanzielle Mittel) werden kaum genannt: „Schrumpfende Wirtschaftsleistung“ (6,6 %) und „Verteilungskämpfe“ (6,6 %).

Es gilt auf der gesamtgesellschaftlichen Ebene die wesentlichen Herausforderungen und Risiken der Auswirkungen aus dem demographischen Wandel zu kennen. Organisational muss es ein gemeinsames Wissen und Verständnis geben, um den Herausforderungen für die eigene Organisation wirksam begegnen zu können. Auch dies ist derzeit scheinbar in der Organisation „Marine“ noch nicht der Fall.

4.3.2.3. Welches sind für die Marine die bedeutendsten demographischen Herausforderungen?

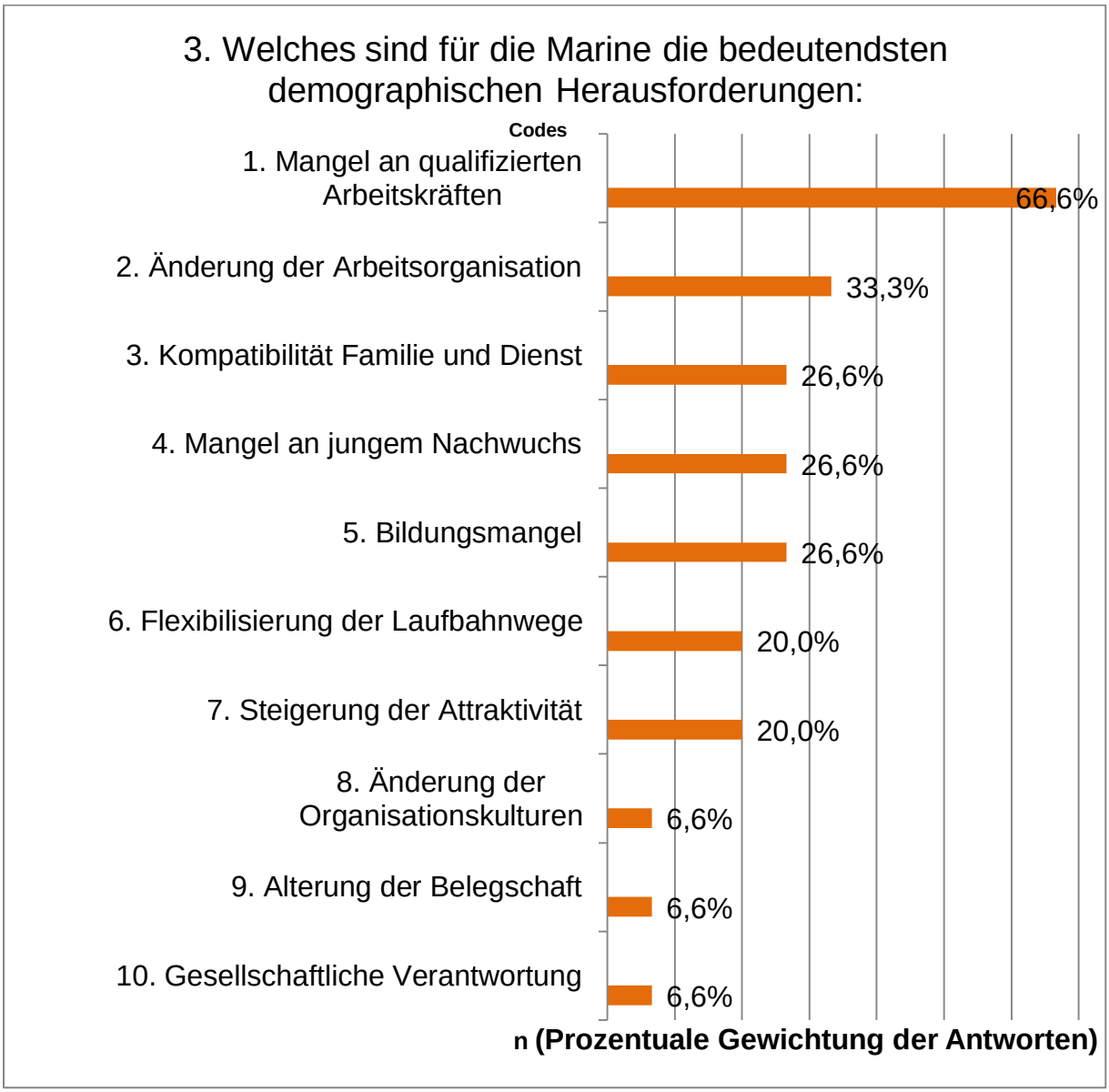


Abbildung 63 3. Welches sind für die Marine die bedeutendsten demographischen Herausforderungen

Die von den Interviewpartnern als wesentlich genannte Herausforderung für die Marine (66,6 %), um dem demographischen Wandel zu begegnen, ist der „Mangel an qualifizierten Arbeitskräften“. In diesem Zusammenhang steht auch die Nennung (26,6 %) „Mangel an jungem Nachwuchs“. Es gibt demnach in der Marine scheinbar eine starke Fokussierung auf das Thema Arbeitskräftemangel. Die Herausforderung für die Marine, die Organisation an der demographischen Festigkeit (Lebenslange

Arbeitsfähigkeit) auszurichten, wird nicht genannt. Auch die damit einhergehende Notwendigkeit, Demographiemanagement und Veränderungsmanagement in der Marine zu etablieren, wird nicht genannt.

Um eine wirksame organisationale demographische Strategie entwickeln zu können, wäre in der gesamten Organisation „Marine“ eine ganzheitliche und umfassende Information und Aufklärung sämtlicher Aspekte des demographischen Wandels vonnöten. Es besteht die Gefahr, innerhalb der Organisation „Marine“ sich auf wenige Handlungsfelder zu fokussieren und somit die Gesamtherausforderung aus den Augen zu verlieren.

4.3.2.4. Wie bereitet sich die Marine auf die Bewältigung des demographischen Wandels vor, welches sind konkrete Maßnahmen?

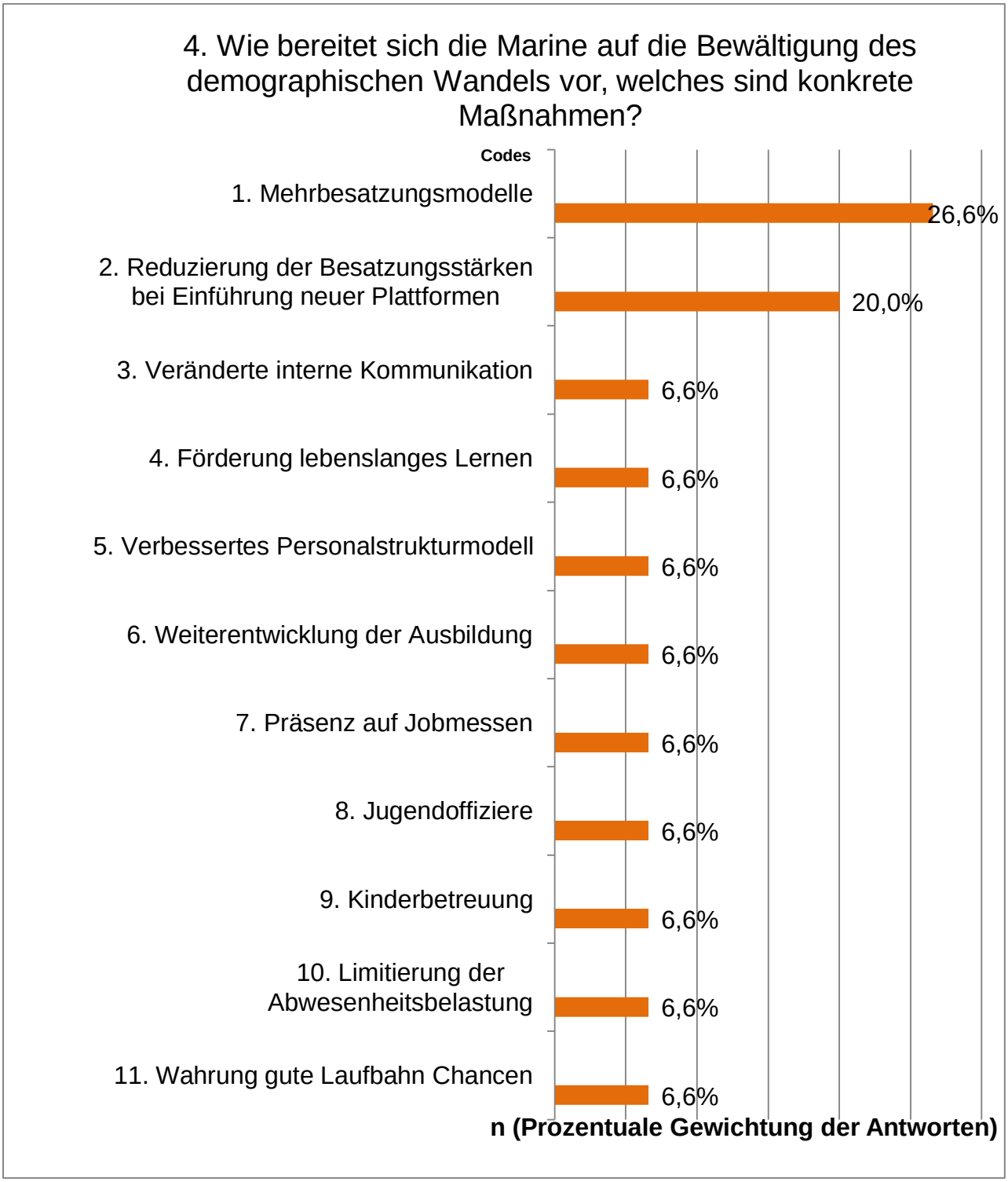


Abbildung 64 4. Wie bereitet sich die Marine auf die Bewältigung des demographischen Wandels vor, welches sind konkrete Maßnahmen?

In den konkreten Maßnahmen zur Bewältigung des demographischen Wandels in der Marine (26,6 %) steht eine personalorganisatorische Maßnahme im Vordergrund, das „Einführen von Mehrbesatzungsmodellen“, um die Personalintensität der Bordbesatzungen zu reduzieren. Ansätze mit konkreten Maßnahmen, die lebenslange Arbeitsfähigkeit der Angehörigen der Marine zu stärken und somit die Organisation „Marine“ in ihrer demographischen Festigkeit zu fördern, sind nur sehr schwach erkennbar. Die Förderung von „Familie und Dienst“ wird nicht genannt, „Kinderbetreuung“ (6,6 %) ist in den Antworten nur schwach ausgeprägt. In den derzeitigen konkreten Maßnahmen spiegelt sich kein ganzheitliches Vorgehen oder eine umfassende demographische Strategie der Marine wieder. Die tatsächlichen Maßnahmen sind sehr auf personalorganisatorische Details fokussiert.

Ein ganzheitliches Demographiemanagement in der Verknüpfung mit einem professionellen Veränderungsmanagement ist derzeit nicht erkennbar.

4.3.2.5. Was sollte die Marine zur Bewältigung des demographischen Wandels konkret tun?

Abbildung 65 5. Was sollte die Marine zur Bewältigung des demographischen Wandels konkret tun?

Auch in dieser Kategorie stehen personalorganisatorische Maßnahmen im Vordergrund, die „Schaffung von Dienstposten für eine Personalreserve und flexible Arbeitszeiten“ (46,6 %) werden am häufigsten genannt. Auffällig ist der hohe Bedarf an kulturellen, mithin als weiche Faktoren bezeichneten Maßnahmen, bereits an zweiter Stelle genannt wird das „Anpassen der Organisationskultur an die gesellschaftlichen Wertevorstellungen“ (40 %). Es folgen ein „Mentalitätswandel der Marineführung“ (26,6 %), „Verbesserung der Kompatibilität von Familie und Dienst“ (20 %) sowie „Verbesserte Kommunikation“ (6,6 %). Es besteht demnach der ausgeprägte Bedarf nach einer Anpassung der Führungs- und Organisationskultur an die Erfordernisse des demographischen Wandels in der Marine, sie werden scheinbar als Erfolgspromotoren für einen demographischen Veränderungsprozess der Organisation angesehen.

4.3.2.6. Werden Führungskräfte der Marine auf konkrete Führungssituationen zur Kompatibilität von Familie und Dienst vorbereitet?

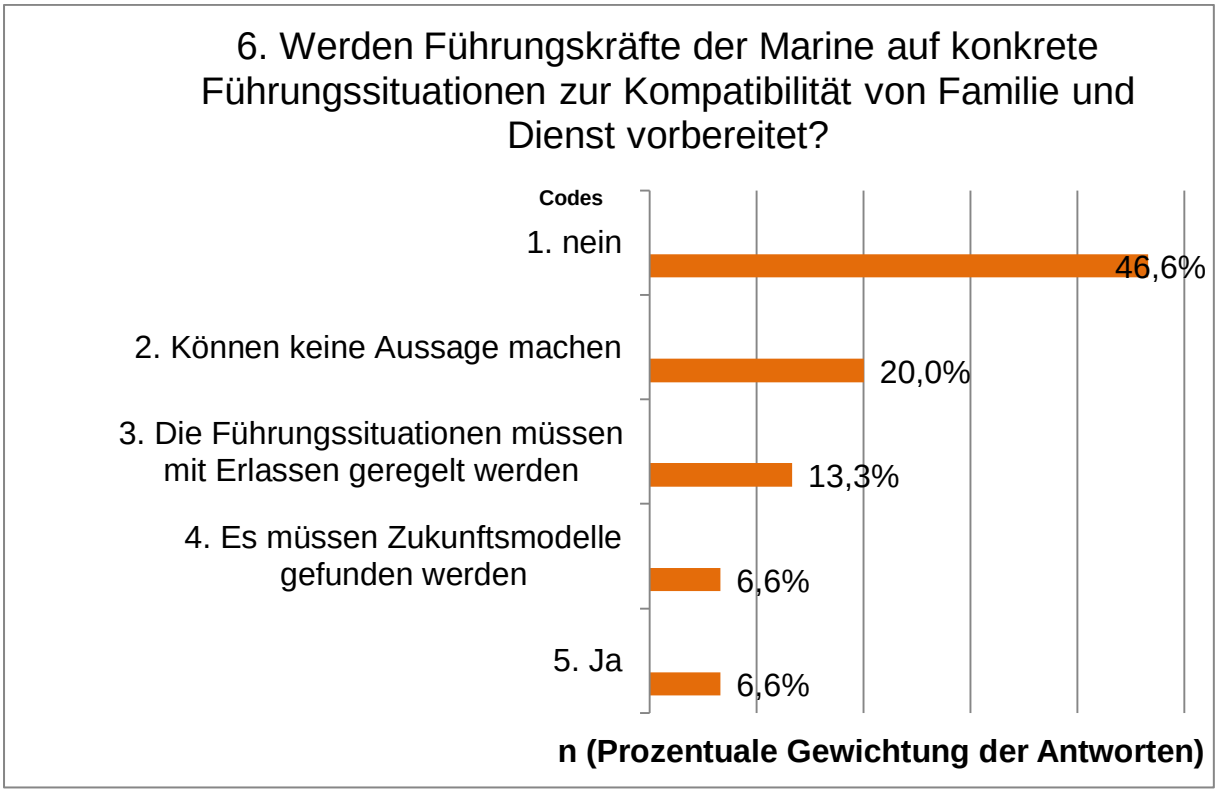


Abbildung 66 6. Werden Führungskräfte der Marine auf konkrete Führungssituationen zur Kompatibilität von Familie und Dienst vorbereitet?

Auf diese Kategorie erfolgt eine mehrheitliche Positionierung der Interviewpartner (46,6 %), eine deutliche Mehrheit der Probanden sieht derzeit keine Vorbereitung der Führungskräfte der Marine auf konkrete Führungserfordernisse zur Kompatibilität von „Familie und Dienst“. Es wird Regelungsbedarf gesehen (13,3 %), derartige „Führungssituationen müssen mit Erlassen geregelt werden“. Im Führungsalltag werden die Führungskräfte der Marine möglicherweise bereits heute häufig mit Führungsentscheidungen konfrontiert, die ihre Ursache im Wunsch nach einer verbesserten Kompatibilität von Familie und Dienst bei den geführten Menschen hat. Falsche Führungsentscheidungen aus diesem Bereich bilden den größten Anteil der Beschwerden beim Wehrbeauftragten des Bundestags. Dies könnte seine Ursache darin haben, dass es keine einheitlichen Führungsleitlinien in diesem Feld gibt.

Neben dem hohen zeitlichen Aufwand, den die Bewältigung dieser Konflikte beinhaltet, ist die Belastung der Organisationskultur der Marine der weitaus größere Risikofaktor. Ein Bedarf, die Organisationskultur und die Führungskultur an die zeitgemäßen demographischen Anforderungen der Kompatibilität von Familie und Dienst anzupassen, scheint in der Marine nachhaltig ausgeprägt.

4.3.2.7. Wird Demographiemanagement in der Marine als Veränderungsmanagement verstanden?

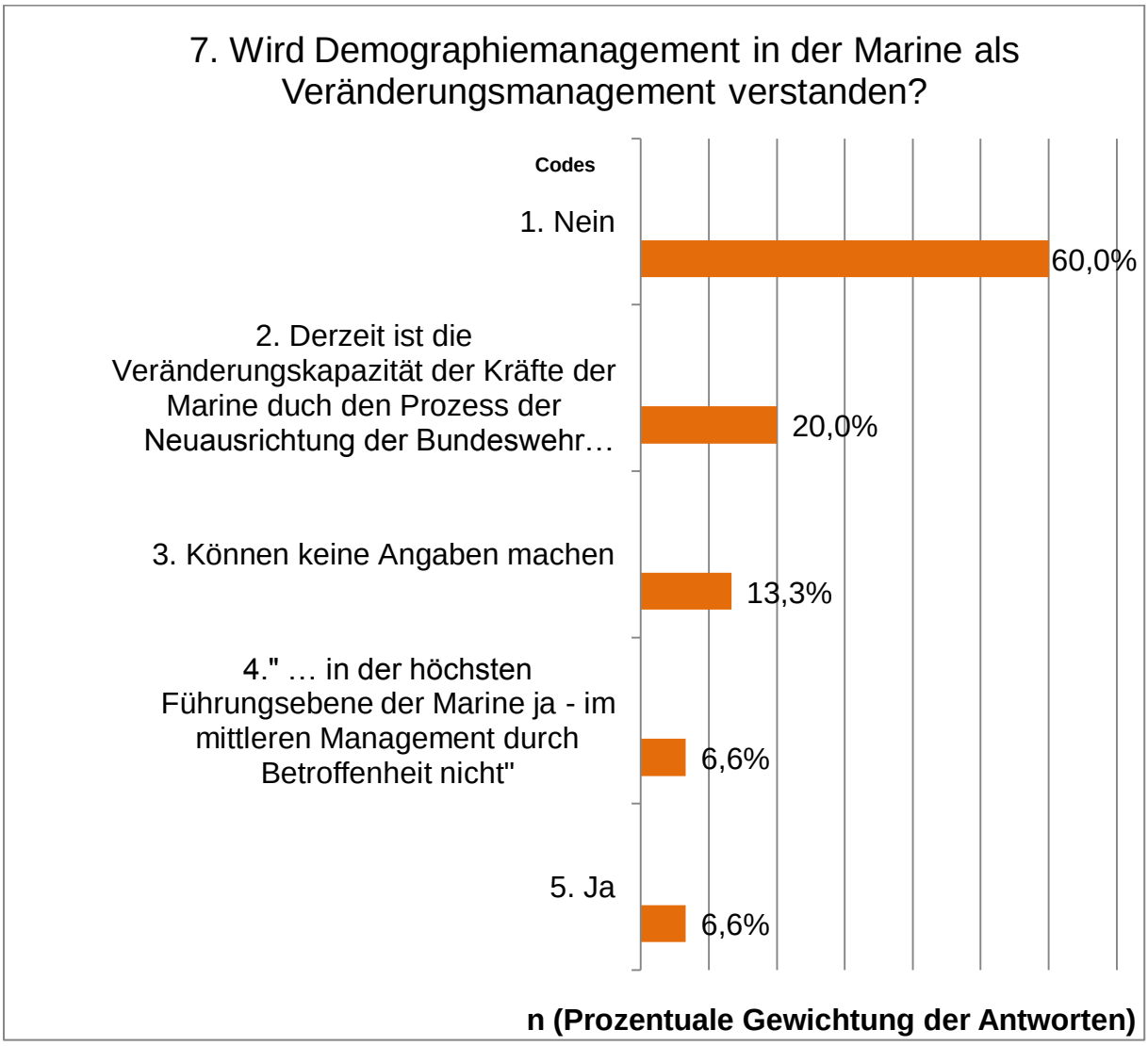


Abbildung 67 7. Wird Demographiemanagement in der Marine als Veränderungsmanagement verstanden?

Der weitaus größte Teil der Interviewpartner (60 %) vertritt die Auffassung, dass „Demographiemanagement in der Marine als Veränderungsmanagement“ nicht in diesem Sinne verstanden wird. Lediglich 6,6 %, ein ganz geringer Anteil, vertritt einen gegenteiligen Standpunkt. Es ist davon auszugehen, dass in der Organisation „Marine“ derzeit kein ganzheitlicher demographischer Veränderungsprozess initiiert ist.

4.3.2.8. Wie werden die Angehörigen der Marine auf Veränderungsprozesse vorbereitet?

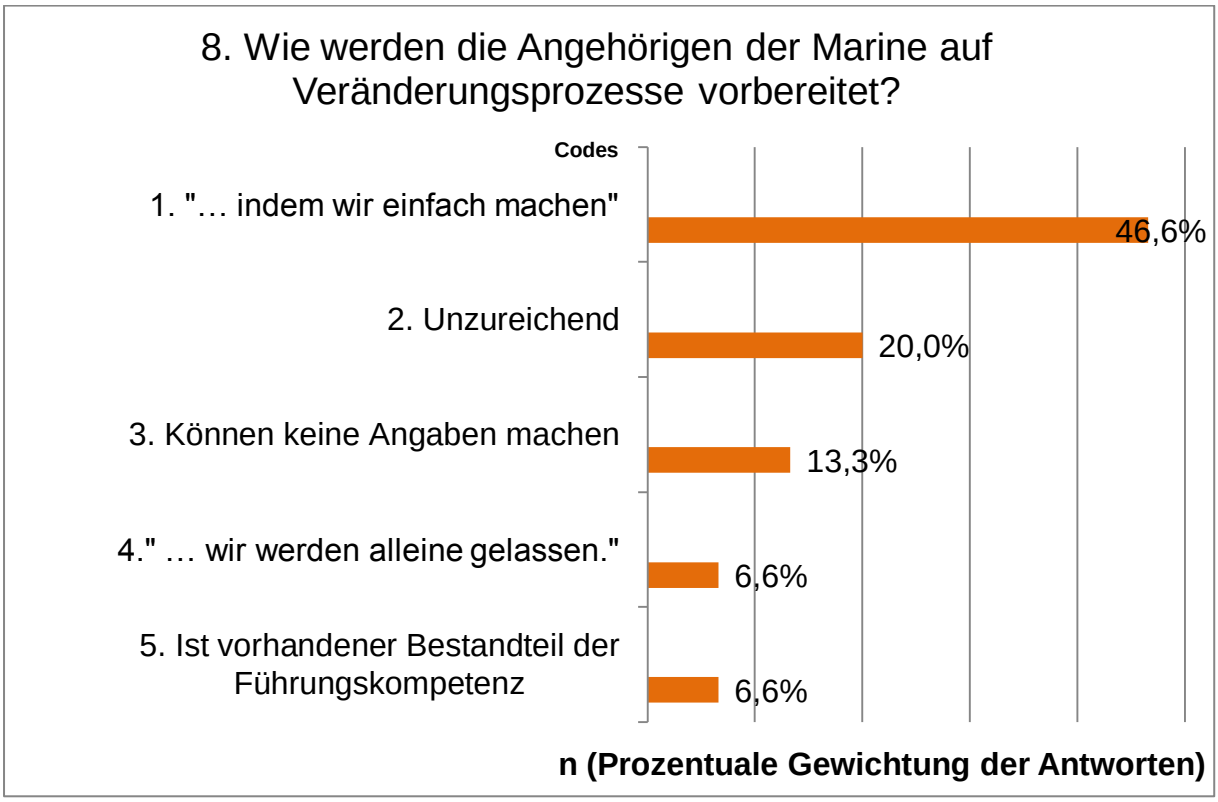


Abbildung 68 8. Wie werden die Angehörigen der Marine auf Veränderungsprozesse vorbereitet?

Die Interviewpartner nannten den pragmatischen Ansatz (46,6 %) „… indem wir einfach machen“ am häufigsten, gefolgt von „unzureichend“ (20 %) bis hin zu der Bewertung „… wir werden alleine gelassen“ (6,6 %). Aus der Übersicht dieser Codes wird deutlich, dass es derzeit in der Marine keine geleitete Qualifizierung zum Gestalten von Veränderungsprozessen gibt. Verstärkt wird dies mit der Bewertung (6,6 %), dass „dies bereits vorhandener Bestandteil der Führungskompetenz ist“. Es könnte sich demnach die Frage nach der Notwendigkeit einer umfassenden Qualifizierung des Marineführungspersonals zum Managen von Veränderungsprozessen stellen, wenn in der Marineleitung die Vorstellung besteht, dass diese Fähigkeit in der Breite tatsächlich bereits vorhanden ist. Dass dem scheinbar so nicht ist, belegt die Einschätzung des weitaus größeren Teils der Interviewpartner. Es macht aber deutlich, wie schwer es ist bzw. sein wird, eine Kultur der professionellen und ganzheitlichen Veränderungsbereitschaft in der Marine zu etablieren.

4.3.2.9. Was behindert in der Marine ein erfolgreiches Demographiemanagement?

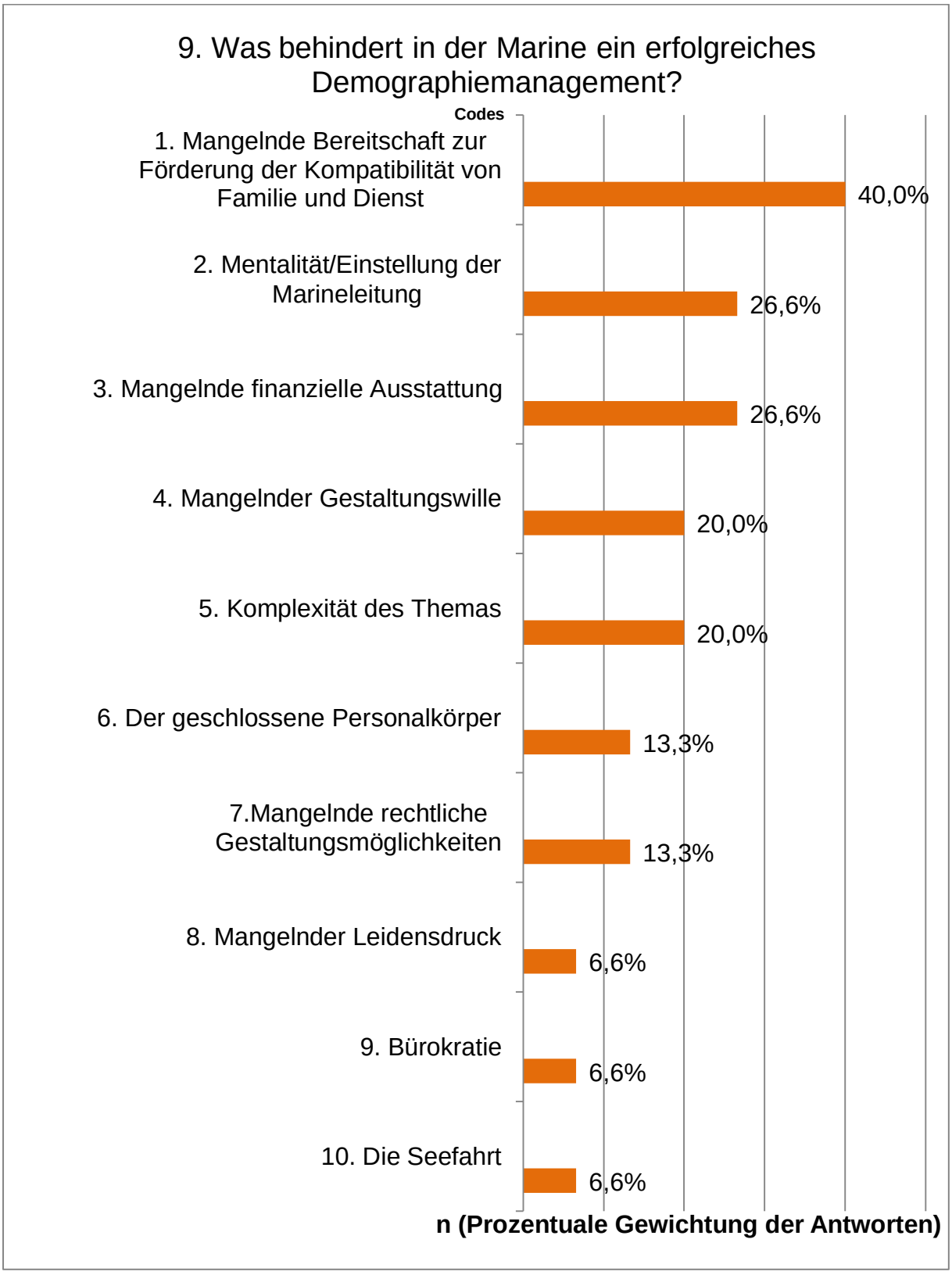


Abbildung 69 9. Was behindert in der Marine ein erfolgreiches Demographiemanagement?

Beeindruckend ist auch in dieser Kategorie die häufige Nennung der sogenannten weichen Faktoren. Als besonders ausgeprägte Gründe, ein erfolgreiches Demographiemanagement in der Marine zu verhindern, werden (40 %) die „mangelnde Bereitschaft zur Förderung der Kompatibilität von Familie und Dienst“ genannt, passend hierzu die kritische Würdigung der „Mentalität/Einstellung der Marineleitung“ (26,6 %), der „mangelnde Gestaltungswille“ (26,6 %), die „Komplexität des Themas“ (20 %) wie auch der „mangelnde Leidensdruck“ (6,6 %). Von besonderer Bedeutung scheint, dass die originäre Tätigkeit der Marine, die „Seefahrt“ (6,6 %) nur von einem ganz geringen Anteil der Interviewpartner als Hinderungsgrund erfasst wird. Die bestehende Organisations- und Führungskultur in der Marine stehen einem erfolgreichen demographischen Veränderungsmanagementprozess derzeit scheinbar maßgeblich entgegen.

4.3.2.10. Was würde in der Marine ein erfolgreiches Demographiemanagement befördern?

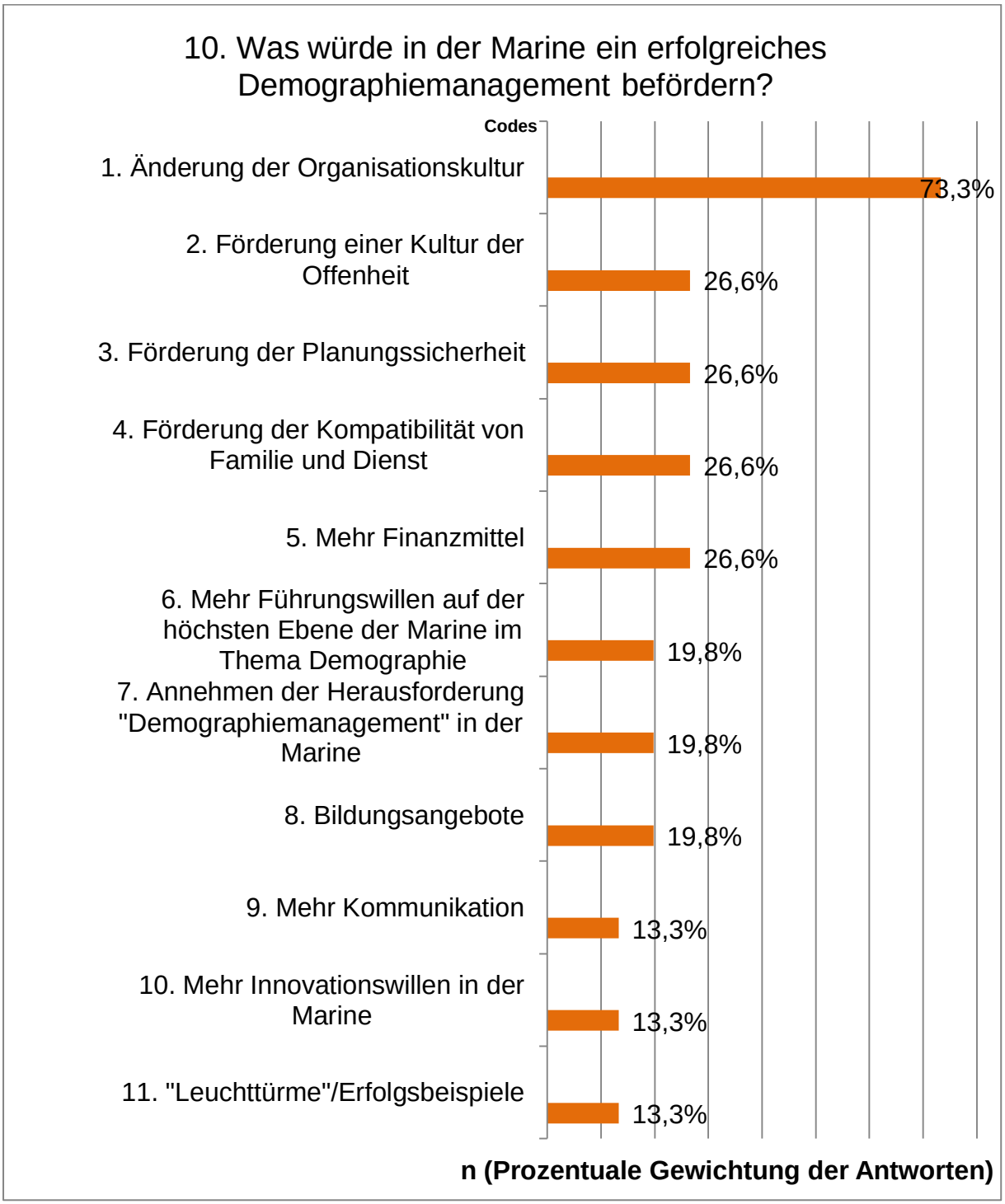


Abbildung 70 10. Was würde in der Marine ein erfolgreiches Demographiemanagement befördern?

Wurde in der vorhergehenden Kategorie nach den Gründen der Hinderung gefragt, so ist in dieser Kategorie nach den Möglichkeiten der Förderung eines erfolgreichen Demographiemanagements gefragt. So ist es nachvollziehbar, dass auch in dieser Kategorie die Codes am häufigsten genannt werden, die Organisations- und Führungskultur tangieren. So wird die „Änderung der Organisationskultur“ (73,3 %), als positiver Impuls, am häufigsten genannt, „Förderung der Offenheit“ (26,6 %), „Förderung der Planungssicherheit“ (26,6 %), die „Förderung der Kompatibilität von Familie und Dienst“ (26,6 %), „mehr Führungswillen auf der höchsten Ebene der Marine im Thema Demographie“ (19,8 %), „mehr Kommunikation“ (13,3 %) sowie „mehr Innovationswillen in der Marine“ (13,3 %). Es existiert scheinbar in der Marine ein ausgeprägter Bedarf nach einer umfassenden Kultur der Veränderung. Diese wird ohne eine ganzheitliche Qualifikation der Organisation in den Techniken des Veränderungsmanagements nicht zu bewerkstelligen sein. Grundlage hierfür ist der Veränderungswille der Organisationsleitung sowie die Weiterentwicklung der Führungs- und Organisationskultur in der Organisation Marine.

4.3.2.11. Ist die Marine ausreichend auf das Thema Demographiemanagement vorbereitet?

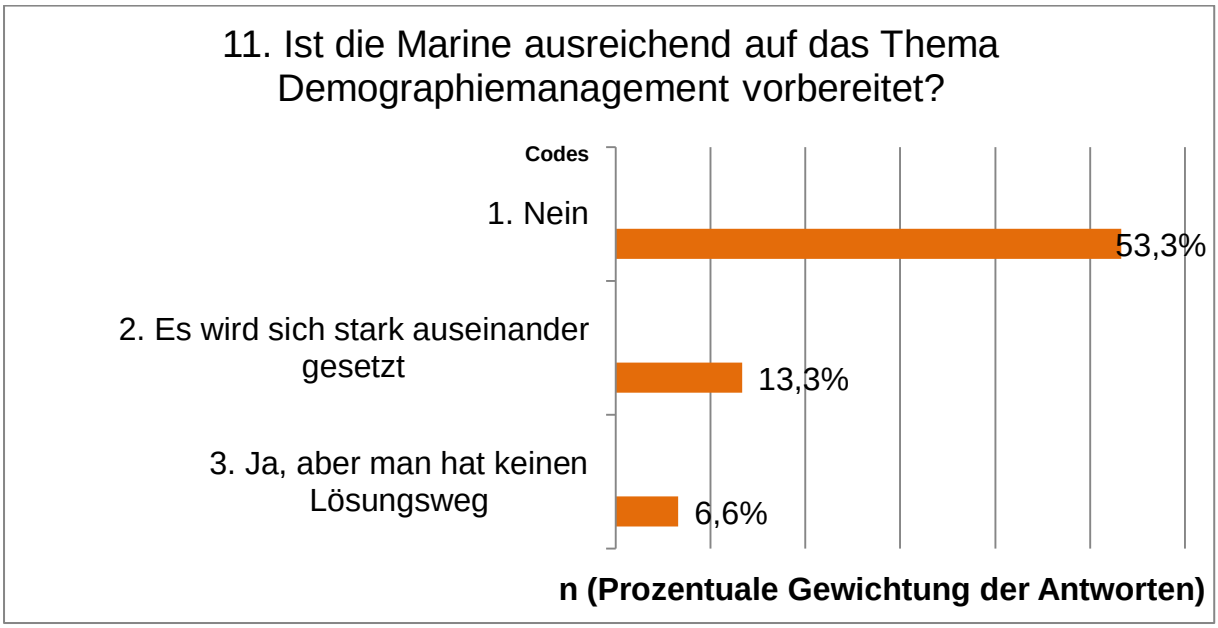


Abbildung 71 11. Ist die Marine ausreichend auf das Thema Demographiemanagement vorbereitet?

Ein ganz geringer Anteil der Interviewpartner (6,6 %) sieht die Marine ausreichend auf das Thema „Demographiemanagement“ vorbereitet, selbst dieser konzediert allerdings, dass es derzeit keinen Lösungsweg auf diese Herausforderung gibt. Die weitaus bedeutendere Anzahl der Interviewpartner (53,3 %) sieht die Marine derzeit nicht ausreichend auf die demographischen Herausforderungen vorbereitet.

4.3.2.12. Wer ist in der Marine für ein erfolgreiches „Demographiemanagement“ verantwortlich?

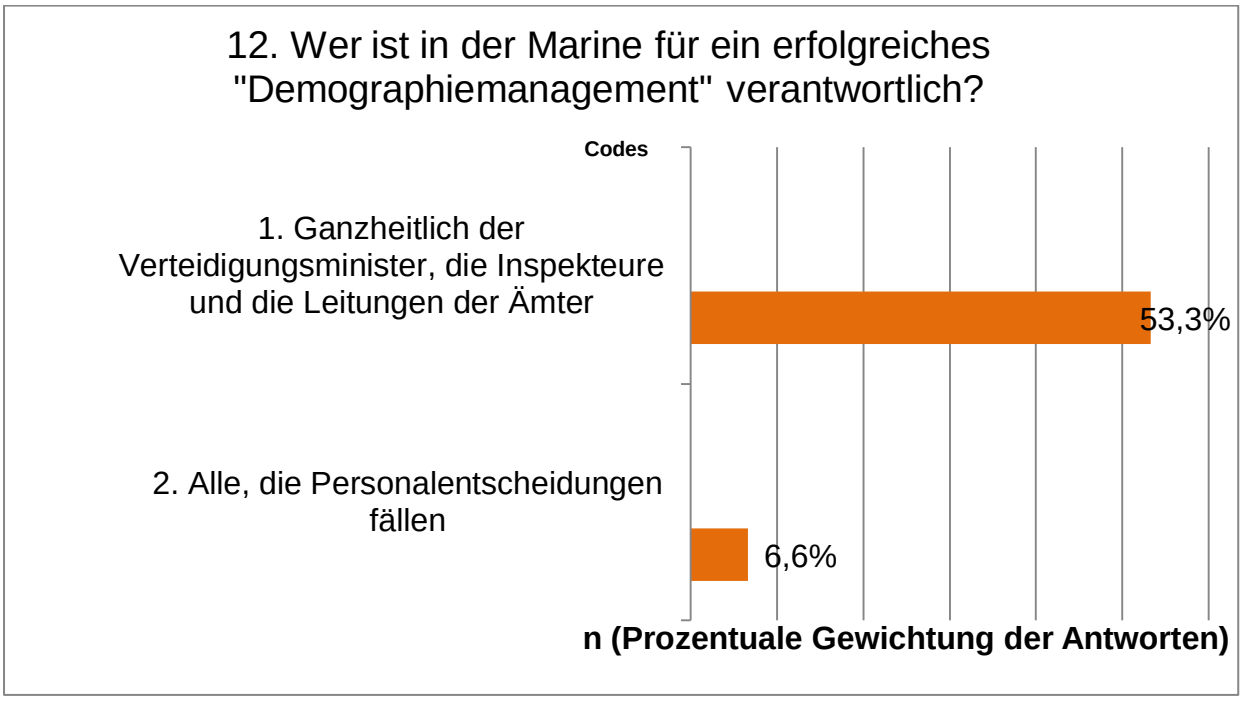


Abbildung 72 12. Wer ist in der Marine für ein erfolgreiches "Demographiemanagement" verantwortlich?

Die Marine ist ein organisationaler Bestandteil (vgl. Abbildung 36) der Bundeswehr. Demzufolge erscheint es nachvollziehbar, dass ein großer Anteil der Interviewpartner (53,3 %) die Verantwortung für ein erfolgreiches „Demographiemanagement“ in der Marine nicht exklusiv in der Hand der Marineleitung selbst sieht. Die organisatorische Vernetzung in den Streitkräften ist so weit vorangeschritten, dass die Verantwortung ganzheitlich gesehen wird beim „Verteidigungsminister, den Inspekteuren und den Leitungen der Ämter“. Diese aufgeteilte Gestaltungsverantwortung birgt allerdings das Risiko, dass die unterschiedlichen Gestaltungsebenen gegenseitig auf einen Startimpuls der jeweils anderen Ebene warten und somit wertvolle Zeit vergeht. Notwendige Veränderungsprozesse verzögern sich.

4.4. Zusammenfassung der Ergebnisse

In dem nun folgenden Teil dieser Arbeit sollen zunächst die bedeutendsten Erkenntnisse aus den vorangegangenen Auswertungen der qualitativen Befragungen zusammengefasst werden. In einem zweiten Schritt sollen diese Erkenntnisse an den Forschungsfragen dieser Erhebung vorbeigeführt und diskutiert werden.

Die wesentlichen Erkenntnisse dieser qualitativen empirischen Erhebung sind:

- Für eine Organisation, die den vielfältigen Herausforderungen des demographischen Wandels begegnen will, ist es unerlässlich, dass alle Angehörigen dieser Organisation über das identische, umfassende und verinnerlichte spezifische Wissen verfügen. Nur in diesem Bewusstsein kann eine Organisation den Anforderungen des demographischen Wandels gerecht werden.

Es existiert in der Marine scheinbar kein einheitliches, umfassendes und verinnerlichtes demographisches Wissen.

- Zum Wesen des demographischen Wandels gehört dessen Komplexität. Diese Vielschichtigkeit lässt sich durch umfassende Information erfassen. In einer Organisation muss eine breite und offene Kommunikation zum Themenfeld Demographie geführt werden. Diese sollte über deren Herausforderungen, Konsequenzen und Handlungsfelder des demographischen Wandels für die Organisation informieren. Auf diesem Wege kann in der gesamten Organisation Wissen und Verständnis für die demographischen Herausforderungen vermittelt werden.

Es existiert in der Marine scheinbar keine breite und offene Kommunikation zum Themenfeld Demographie, die Mächtigkeit der Herausforderungen ist nicht allen Angehörigen der Marine bewusst.

- Vor dem Hintergrund der vorab beschriebenen Komplexität des Themas Demographie kommt der Fähigkeit, die Gesamtherausforderung anzunehmen, eine besondere Bedeutung zu. Einzelne Handlungsfelder werden in einer Organisation sehr unterschiedlich wahrgenommen und in ihrer Relevanz bewertet. Es besteht die Gefahr, dass sich auf einige wenige Handlungsfelder fokussiert wird und der Blick für den Gesamtzusammenhang verloren geht.

In der Organisation Marine ist ein Annehmen der Gesamtherausforderung Demographie derzeit nicht erkennbar. Vielmehr ist eine Fokussierung auf das Handlungsfeld der Nachwuchsgewinnung zu beobachten.

- Auf der Grundlage einer umfassenden demographischen Strategie kann in einer Organisation ein ganzheitliches demographisches Vorgehen entwickelt werden.

In der Marine existiert derzeit scheinbar keine umfassende demographische Strategie, sie ist möglicherweise in ihren konkreten Handlungen auf personalorganisatorische Maßnahmen fokussiert.

- Die Bewältigung des demographischen Wandels stellt eine Organisation vor die Aufgabe, einen umfassenden Veränderungsprozess zu organisieren. Dieser Veränderungsprozess spricht ihre Führungs- und Organisationskultur an.

In der Marine besteht offensichtlich der Bedarf, die Führungs- und Organisationskultur an die Erfordernisse des demographischen Wandels anzupassen.

- Der Kompatibilität von Familie und Beruf kommt in der Bewältigung des demographischen Wandels eine ganz besondere und positive Bedeutung zu. In einer Organisation sollte es zu diesem Themenkomplex klare Vereinbarungen und vor allem verinnerlichte Spielregeln geben. Die Führungskräfte brauchen Spielräume und Sicherheit in ihren Entscheidungen.

Es besteht in der Marine offensichtlich ein Bedarf, die Führungs- und Organisationskultur an die zeitgemäßen Anforderungen der Kompatibilität von Familie und Dienst anzupassen. Führungskräfte werden scheinbar nicht ausreichend auf spezifische Führungssituationen vorbereitet.

- Demographiemanagement ist Veränderungsmanagement. Somit unterliegt erfolgreiches Demographiemanagement in einer Organisation den Spielregeln des gut gestalteten Veränderungsmanagements.

In der Marine wird Demographiemanagement offensichtlich nicht als Herausforderung zu einem umfassenden Veränderungsmanagement begriffen.

- In einer Organisation ist die Gestaltung eines ganzheitlichen Veränderungs- oder Transformationsprozesses eine der komplexesten Aufgaben überhaupt. Alle Angehörigen einer Organisation sind zur Gestaltung des geleiteten Prozesses aufgefordert, Führungs- und Organisationskultur müssen angepasst und das Leitbild der Organisation verinnerlicht sein.

In der Marine werden ihre Organisationsangehörigen möglicherweise nicht ausreichend auf Veränderungsprozesse vorbereitet.

- Demographiemanagement ist Veränderungsmanagement. Führungs- und Organisationskultur sind für einen erfolgreichen Prozess des Wandels die wesentlichen Treiber.

Einem erfolgreichen demographischen Veränderungsmanagement in der Marine steht scheinbar die bestehende Führungs- und Organisationskultur entgegen.

- Um in einer Organisation Veränderungs- oder Transformationsprozesse erfolgreich gestalten zu können, muss die Organisationskultur von allen Angehörigen getragen und verinnerlicht sein. Das dokumentierte gemeinschaftliche Einverständnis wird über einen kollektiven Prozess in einem gemeinsamen Leitbild festgehalten.

Es existiert in der Marine offensichtlich ein ausgeprägtes Bedürfnis nach einer Veränderung der Organisationskultur.

- Der Anstoß für einen demographischen Veränderungsprozess muss von der Leitung einer Organisation ausgehen. Aus dieser Ebene muss der Gestaltungswille getragen, der gesamte Prozess gesteuert und verantwortet werden. Dies ist die wesentliche Erfolgsvoraussetzung für die Gestaltung von geleiteten Entwicklungen.

In der Marine wird offensichtlich die Verantwortung für ein erfolgreiches Demographiemanagement in den Händen des Bundesministeriums für Verteidigung, der Inspekteure und der Leitungen der Ämter gesehen.

- Um in einer Organisation einen komplexen Veränderungsprozess erfolgreich gestalten zu können (der demographische Wandel ist ein Impuls für einen umfassenden Veränderungsprozess) bedarf es der ganzheitlichen Vorbereitung.

Die Organisation Marine ist scheinbar derzeit nicht ausreichend auf das Managen der Herausforderungen des demographischen Wandels vorbereitet.

Auf der Grundlage der in dieser Untersuchung durchgeführten qualitativen, empirischen Untersuchungen und Auswertungen nun die Diskussion der Forschungsfragen dieser Arbeit:

- Ist in der Marine ein einheitliches, umfassendes und in der gesamten Organisation verankertes Wissen und Verständnis zum Thema Demographie vorhanden?
- Existieren in der Marine Vorstellungen für ein erfolgreiches Demographie-management?
- Wird in der Marine die Umsetzung von Demographiemanagement als ein umfassender Veränderungsprozess begriffen?
- Ist die Marine auf den demographischen Wandel ausreichend vorbereitet?

Die Interpretation und die Bewertung der relevanten Erkenntnisse dieser Studie lassen zu den vorgenannten Forschungsfragen den Eindruck entstehen, dass die

Organisation Marine momentan nicht ausreichend auf die Anforderungen des demographischen Wandels vorbereitet ist. Ein wesentlicher Aspekt, der diesen Eindruck stützt, ist das derzeitige offensichtlich sehr heterogene Wissen und Verständnis zum Themenkomplex Demographie in der Marine. Solange keine gemeinsame Vorstellung zum Ausmaß und dem Wesen der Herausforderung entwickelt wurde, solange kann auch kein gemeinschaftlich getragener Lösungsweg erarbeitet werden. Das gesamte Feld der demographischen Entwicklung ist überaus vielfältig und in der Wirkung mächtig. Auf alle Handlungsebenen wirken vielfältige Impulse der Veränderung. Will eine Organisation einen demographischen Anpassungsprozess erfolgreich durchlaufen, so wird dieses nur in einem ganzheitlichen Veränderungsprozess zu gestalten sein. Die Marine hat scheinbar derzeit das Thema Demographiemanagement für sich noch nicht in seiner gesamten Breite angenommen. So kann sie derzeit möglicherweise auch keine ganzheitliche Vorstellung für ein erfolgreiches Demographiemanagement entwickeln. Hiermit wiederum fehlt scheinbar das Verständnis in die Notwendigkeit, Demographiemanagement als komplexes Veränderungsmanagement zu antizipieren. Ohne eine detaillierte Kenntnis der Handlungsfelder kann kein ausreichendes Problembewusstsein entwickelt werden. Ohne ausreichendes Problembewusstsein fehlt die Einsicht in die Notwendigkeit, einen Veränderungsprozess anzustoßen. Ohne die Einsicht in die Notwendigkeit zu handeln wird auch keine Strategie entwickelt werden können und ohne eine Strategie kann es kein gesichertes Umsetzen von Maßnahmen geben. Die Marine in ihrer Gesamtheit befindet sich scheinbar noch ganz am Beginn ihres spezifischen demographischen Entwicklungsprozesses.

Worin möglicherweise die Gründe für diese Vorgehensweise liegen, wird nachfolgend (vgl. 5.1.2) diskutiert.

5. Zusammenfassender und abschließender Teil

5.1. Schlussbetrachtungen und Empfehlungen für die Praxis

Der demographische Wandel in Deutschland wird, wie in den vorangegangenen Ausführungen dargestellt, wie keine andere gesellschaftliche Entwicklung das künftige Zusammenleben in Deutschland prägen und beeinflussen. In dem nun nachfolgenden zusammenfassenden und abschließenden Teil dieser Arbeit werden konkrete Praxisempfehlungen für die Marine formuliert. Es soll ein Bogen geschlagen werden, von einem wissenschaftlichen und theoretischen Blick auf praktische Empfehlungen für ein Vorgehen in der Marine, den demographischen Wandel mit seinen vielfältigen Herausforderungen erfolgreich anzunehmen und zu gestalten.

In einem weiteren Schritt soll versucht werden, aus diesen Empfehlungen für die Marine ein generelles Demographiemanagement-Modell abzuleiten. Dieses Modell soll Organisationen und Unternehmen eine Hilfestellung und Anleitung bieten. Es kann dienlich sein, wenn diese sich ihren demographischen Herausforderungen stellen wollen und einen geeigneten Zugang zum Thema suchen.

Voraussetzung, den demographischen Wandel als Impuls für einen Management- bzw. Veränderungsprozess zu begreifen, ist ein Verständnis für dessen wesentliche Auswirkungen. In Deutschland wird die Bevölkerungszahl abnehmen, im Durchschnitt deutlich älter und in ihrer Zusammensetzungsstruktur erheblich vielfältiger werden. Dies wird zu einer erheblichen Verknappung der Ressourcen Arbeitskraft, der wirtschaftlichen Produktivität und der finanziellen Mittel führen. Dem Erhalt einer lebenslangen Arbeitsfähigkeit wird eine entscheidende Bedeutung zukommen. Diese Arbeitsfähigkeit des Einzelnen wird in den Ausprägungen der fachlichen Qualifikation, der Gesundheit und der Motivation zu gestalten sein.

Gelingt ein solches Gestalten auf allen gesellschaftlichen Ebenen, so wird dies zur gesamtgesellschaftlichen Demographiefestigkeit führen und folglich zu einer erfolgreichen Bewältigung der demographischen Herausforderungen in Deutschland. Auch kann so ein wesentlicher Beitrag zur Wahrung des gesellschaftlichen Friedens geleistet werden, der sich stets dann Anfeindungen ausgesetzt sieht, wenn

Verteilungskonflikte in der Folge von Ressourcenverknappung drohen. Die wirtschaftliche Leistungskraft und finanzielle Spielräume in Deutschland zu gestalten, somit eine mögliche „Verknappung“ zu organisieren, werden wesentliche demographische Erfolgsparameter.

Wie modellhaft in der Marine bzw. organisational ein demographischer Veränderungsprozess proaktiv gestaltet werden kann, sei im anschließenden Teil dieser Arbeit dargestellt.

5.1.1. Modellhafte Empfehlungen für ein Demographiemanagement in der Marine

Nachfolgend Empfehlungen für eine inhaltliche wie zeitliche Handlungsabfolge zur Erschließung des Themenkomplexes, angelehnt an den bereits genannten Teil dieser Arbeit „Demographiemanagement in der Marine“ (vgl. 2.8.1.4).

Die entscheidende Voraussetzung für einen erfolgreichen Start eines demographischen Entwicklungsprozesses in der Marine ist ein entsprechendes, wegweisendes Signal der Marineleitung, das dem demographischen Wandel seine tatsächliche Bedeutung für die Organisation „Marine“ zumisst. Nur unter dieser Voraussetzung wird sich das Personal der Organisation dem Thema zuwenden. Es wird durch die Marineleitung der erforderliche Gestaltungsanspruch zu formulieren und die notwendige Bereitschaft zur demographischen Veränderung in der Marine zu erzeugen sein.

Mit einer breit getragenen Einsicht in die Notwendigkeit der demographischen Veränderungen kann der demographische Wandel in der Marine organisational mit den Methoden eines Veränderungsmanagements erfolgreich gestaltet werden. Ideal wäre ein zeitlich wie inhaltlich abgestimmter demographischer Prozess für die gesamte Bundeswehr. Ein schnelles Handeln böte der Marine als „First Mover“ und Treiber des Prozesses die Chance, entsprechend wahrgenommen zu werden und sich ein Höchstmaß an eigenen Gestaltungsmöglichkeiten zu erschließen. Hier nun die konkreten empfohlenen Handlungsschritte:

1) Einrichten eines Kompetenzbereiches „Demographiemanagement in der Marine“. Gleichzeitig dient dieser Kompetenzbereich als Grundgerüst für eine Projektorganisation „Demographie“.
2) Ansiedlung des Kompetenzbereiches und der Projektorganisation beim Inspekteur der Marine bzw. beim stellvertretenden Inspekteur der Marine.
3) Erlassen eines Auftrages an diesen Kompetenzbereich, ein Projekt „Demographiemanagement in der Marine“ zu erarbeiten und die Projektorganisation zu entwerfen.
4) Formulierung eines Projektauftrages: „Den Gestaltungsprozess der demographischen Festigkeit in der Marine installieren“

Nachfolgend die graphische Darstellung dieses Gestaltungsprozesses :

Modell des Gestaltungsprozesses der Demographiefestigkeit in der Marine

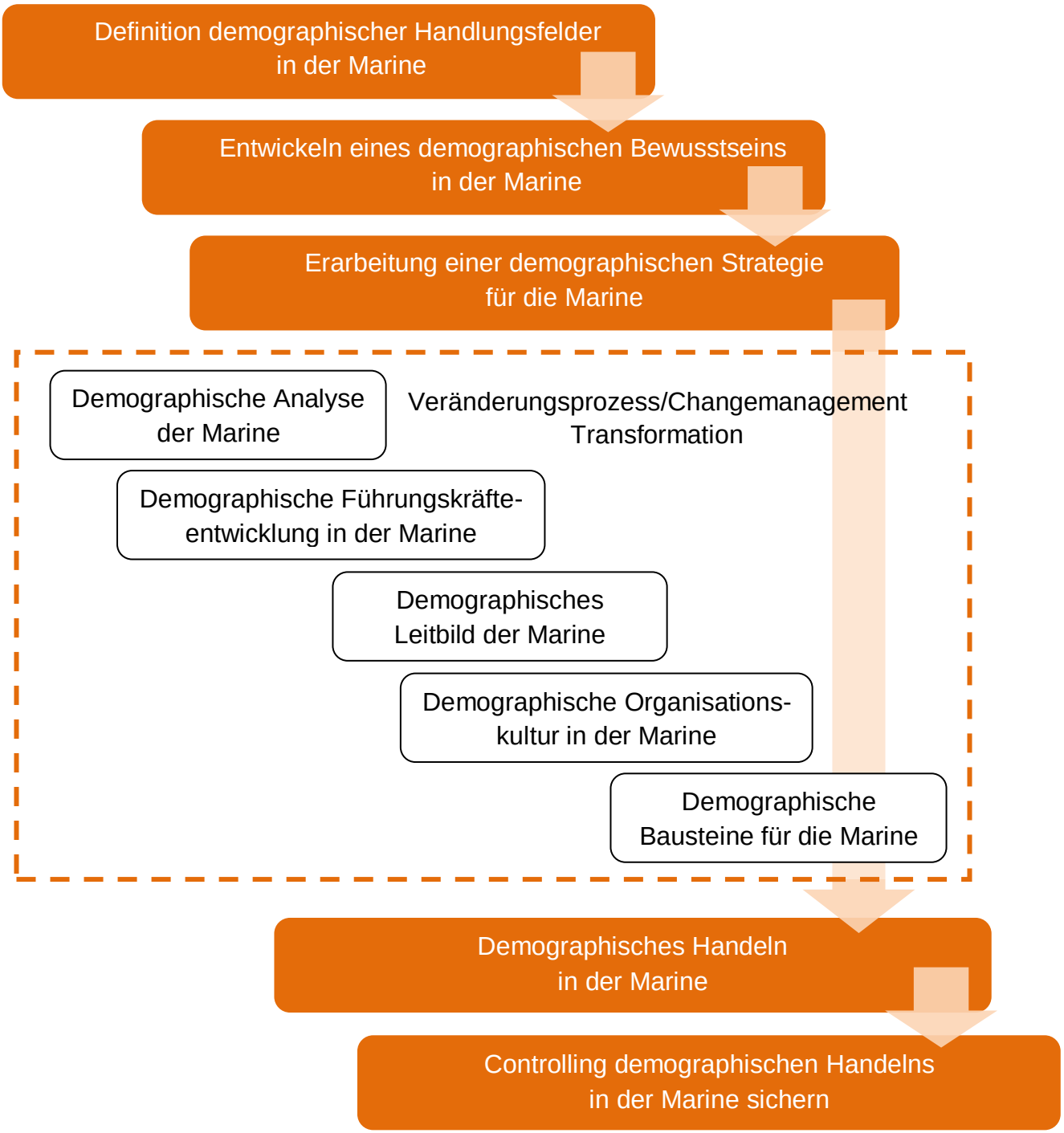


Abbildung 73 Modell des Gestaltungsprozesses der Demographiefestigkeit in der Marine

5) Vertretung des demographischen Kompetenzbereiches in und außerhalb der Bundeswehr und Verdichtung der erforderlichen Informationen.
6) Regelmäßige, zielgruppenadäquate Information der gesamten Marine-organisation.
7) Verknüpfung mit den demographischen Gestaltungsebenen für die Optimierung des demographischen Gesamtkonzeptes in der Marine.
8) Audit „Familie und Dienst“ angelehnt an das Audit „Beruf und Familie“ der Hertie-Stiftung. (Referenzprojekt Polizei Niedersachsen siehe Anlage 13)
9) Integration des Themenfeldes „Demographiemanagement in der Marine“ in die Offiziers- und Unteroffiziersausbildung.

Diese ganzheitliche Vorgehensweise ermöglicht der Marine eine autonome gestalterische Demographiepolitik.

Alternativ könnte die Marine sich dem dynamischen demographischen Entwicklungsprozess anpassungsbezogen zuwenden. Das würde bedeuten, die jeweiligen demographischen Gegebenheiten der Umwelten nach Möglichkeit zu antizipieren und lediglich anpassungsbezogen auf den demographischen Wandel zufällig und nicht intendiert zu reagieren, mit all den mit einer solchen Vorgehensweise verbundenen Risiken.

5.1.2. Aspekte der Implementierung für ein Demographiemanagementmodell in der Marine

Angelehnt an den Teil dieser Arbeit „Mögliche Hindernisse für den Prozess Demographiemanagement in der Marine“ (vgl. 2.9.1) sollen nachfolgend weitere mögliche hindernde Aspekte dargestellt werden. Insbesondere Hemmnisse, die einem gestalterischen Annehmen der demographischen Herausforderungen in der Marine entgegenstehen können, sollen diskutiert werden:

- Die Mächtigkeit des Themas bremst die Entscheidungsträger und die Angehörigen der Marine.
- Die Marineleitung definiert die Marine als einen Teilbereich der Gesamtorganisation „Bundeswehr“ und engt proaktiv die eigenen Gestaltungsmöglichkeiten soweit ein, dass eine eigene demographische Initiative nicht zielführend erscheint.
- Vor dem Hintergrund des komplexen Veränderungsprozesses „Demographiemanagement in der Marine“ ist eine exakte Zieldefinition der Veränderungsentwicklung vorab nahezu ausgeschlossen. Für die Organisation Marine bedeutet dies Unsicherheiten für die Entwicklung, für die Marineleitung können damit Befürchtungen des Kontrollverlustes einhergehen.
- Organisationskultur, Emotionen, Leitbild und Menschenbild sind nicht exakt greifbare Größen. Einer technisch geprägten Organisation wie der Marine fällt der Zugang zu solchen Themen möglicherweise schwer. (Motivationsrichtlinien siehe Anlage 14)
- Es werden „konkrete“ Personalmaßnahmen bevorzugt. Sogenannte „weiche“ Faktoren sind schwer erfassbar und als Handlungsgrundlagen in der Marine eher nicht erwünscht.
- Möglicherweise ist der „demographische Leidensdruck“ in der Marine noch nicht ausreichend.

5.2. Modell für ein Demographiemanagement in Organisationen und Unternehmen

Die Marine ist eine heterogene, vielschichtige, technikorientierte und komplexe Organisation. Ihre Aufgabenprofile und Einsatzorte sind vielfältig. Auf sie werden die Auswirkungen der demographiebedingten Ressourcenverknappungen wahrnehmbar wirken. Diese Aspekte der Verknappungen und Veränderungen und wie die Organisation „Marine“ modellhaft mit diesen Herausforderungen umgehen wird, machen sie als demographische Referenzorganisation für andere Organisationen und Unternehmen interessant (vgl. 2.10) und beispielgebend. Abgeleitet aus dem Kapitel „Modellhafte Empfehlungen für ein Demographiemanagement in der Marine“ (vgl. 5.1.1) hier nun die Darstellung eines Modells für den Gestaltungsprozess der demographischen Festigkeit in Organisationen und Unternehmen. Dieser Gestaltungsprozess könnte in Organisationen und Unternehmen als Demographieprojekt organisiert werden. Der entsprechende ganzheitliche demographische Handlungswille sollte in der jeweiligen Organisations- bzw. Unternehmensleitung als gegeben vorausgesetzt werden:

Modell Gestaltungsprozess der demographischen Festigkeit für Organisationen oder Unternehmen

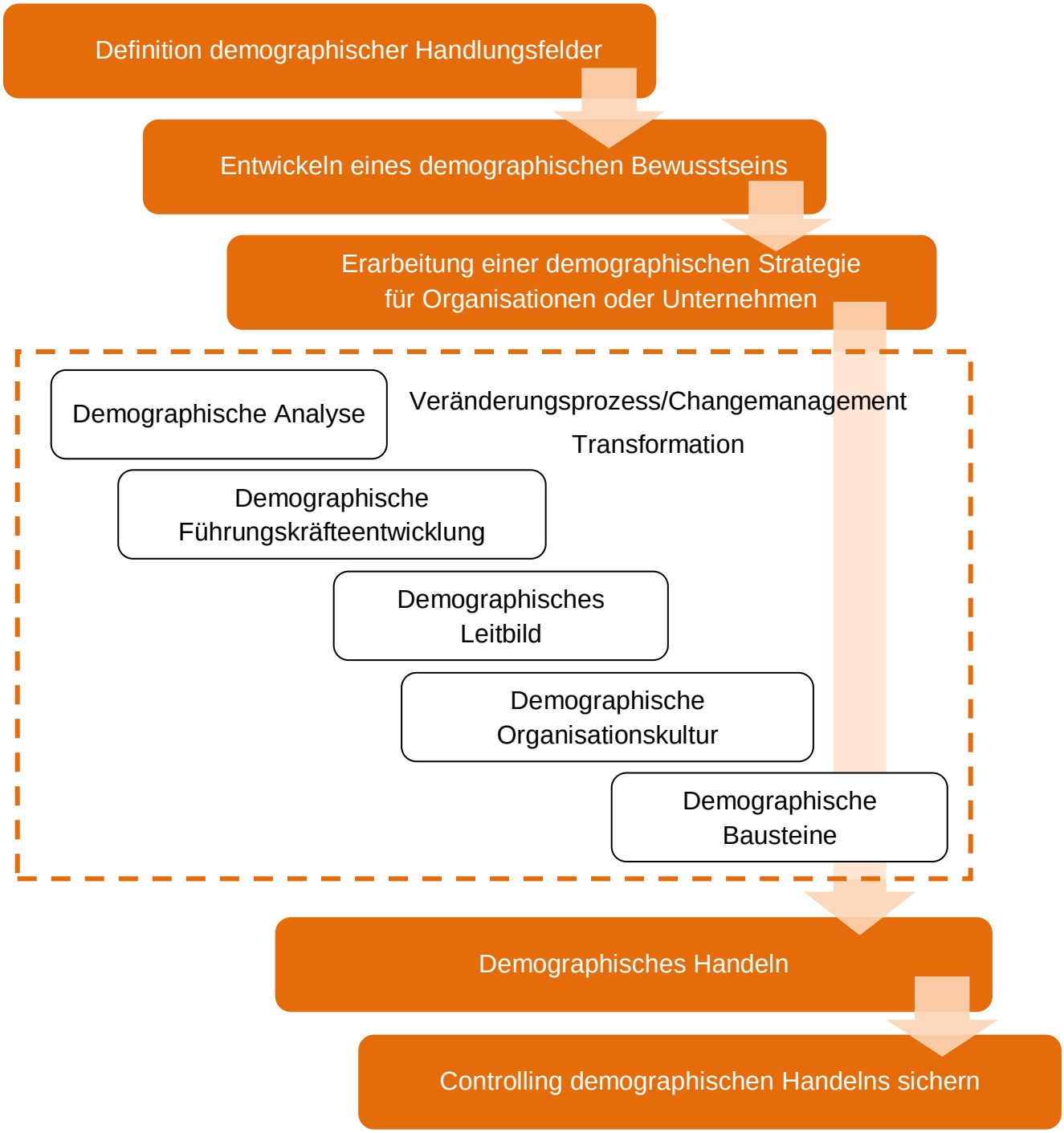


Abbildung 74 Modell Gestaltungsprozess der demographischen Festigkeit für Organisationen oder Unternehmen

6. Resümee und Ausblick

„Der demographische Wandel hat in den nächsten Jahren und Jahrzehnten vielfältige Auswirkungen auf die wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung in Deutschland“. [204] (BMI, 2011: 9)

Jene Zeilen aus dem Demographiebericht der Bundesregierung verdeutlichen die machtvolle Bedeutung dieses Themas.

Dies gilt ebenfalls für die Ausführungen des Artikels aus der WirtschaftsWoche Global, die – im Jahr 2011 erstellt – einen Blick auf die Entwicklung der besonderen Rolle der Arbeitnehmer werfen:

„Nachdem das durchschnittliche jährliche Produktivitätswachstum von 1,6 Prozent zwischen 1991 und 2010 auf nur noch 1,0 Prozent zwischen 2000 und 2007 abgesackt war, dürfte die Produktivität nun wieder schneller zulegen. Nach Schätzung des HWWI wird sie bis Ende des Jahrzehnts wieder auf 1,6 Prozent steigen.

Damit sehen die makroökonomischen Wachstums- und Beschäftigungsperspektiven derzeit ausgesprochen günstig aus. Aufgrund der guten Investitionsbedingungen dürfte das Wachstum in den kommenden zehn Jahren oberhalb der langfristigen Durchschnittsraten der beiden vergangenen Dekaden liegen. Dies macht einen weiteren Anstieg der Erwerbstätigkeit möglich.

Gleichzeitig wird aufgrund des demografischen Wandels das Erwerbspersonen-potenzial zurückgehen. Teilweise wird dies durch höhere Erwerbsquoten vor allem von Frauen und Älteren kompensiert. Beide Entwicklungen lassen einen weiteren Rückgang der Arbeitslosigkeit erwarten. So könnte die Arbeitslosenquote 2015 unter fünf Prozent fallen. Bis 2019 könnte dann auch die Unterbeschäftigungsquote unter diese Grenze fallen. Die Arbeitslosenquote würde dann bei drei Prozent liegen, sodass fast die untere Grenze des Vollbeschäftigungskorridors von zwei bis fünf Prozent erreicht wäre.

[204] BMI, Demografiebericht, Bericht der Bundesregierung zur demografischen Lage und künftigen Entwicklung des Landes, Berlin, 2011, S. 9

Dann ist der Arbeitsmarkt deutschlandweit so angespannt wie heute schon zwischen Main und Neckar. Der Wettbewerb um knappe Talente verschärft sich, und ohne eine Bildungsoffensive und vermehrte Zuwanderung wird Deutschland sein Wachstumspotenzial nicht ausschöpfen können.“ [205] (WirtschaftsWoche Global, 2011: 17)

Deutschland steuert ganz offensichtlich auf eine bisher kaum für möglich gehaltene Situation zu. Die kommenden Jahre, vielleicht sogar Jahrzehnte, werden den Arbeitnehmern bisher nicht gekannte Machtinstrumente in die Hände geben.

Für alle Entscheidungsträger auf den in dieser Arbeit untersuchten wesentlichen Gestaltungsebenen, wie auch für jeden einzelnen Menschen in diesem Lande steht die Aufforderung, sich diesem Themenfeld nun zügig zuzuwenden, mehr als deutlich ins Stammbuch geschrieben.

„Es kommt darauf an, die demographischen Veränderungen und die damit verbundenen Auswirkungen frühzeitig zu erkennen und zu gestalten […] ergeben sich Handlungserfordernisse für jeden Einzelnen, für die Familien, für Wirtschaft und Gesellschaft wie auch für die politischen Entscheidungsträger in Bund, Ländern und Kommunen“.[206] (BMI, 2011: 9)

Die Appelle sämtlicher Spitzenpolitiker sind deutlich zu vernehmen, die aktuellen Medien berichten nahezu täglich über das Themenfeld „Demographie“. Ist also alles auf einem guten „demographischen Weg“ in Deutschland?

„Merkels Demographie-Strategie zerpflückt.

Bundeskanzlerin Angela Merkel (CDU) hatte die Demographie-Strategie 2012 ins Leben gerufen. Unter Federführung des Innenministeriums hat die Regierung sechs ‚Handlungsfelder‘ definiert mit Überschriften wie ‚Familie als Gemeinschaft stärken‘ oder ‚motiviert, qualifiziert und gesund arbeiten‘. Kritiker hatten nach den bisher zwei

[205] WirtschaftsWoche Global, Neue Deutsche Jobwelle, Verlagsgruppe G. v. Holtzbrinck, Stuttgart 2011, S. 17

[206] Demografiebericht, Bericht der Bundesregierung zur demografischen Lage und künftigen Entwicklung des Landes, Berlin, 2011, S. 9

Gipfeltreffen dazu jeweils bemängelt, dass bisher kaum konkrete Perspektiven entwickelt worden seien. Zudem reiche die Strategie der Regierung nur bis 2030, obwohl die Einflüsse der Alterung gerade dann am stärksten sein würden.“ [207] (FAZ, 2013: 17)

Es scheint also in der Politik trotz aller Aktivitäten noch dringenden weiteren Handlungsbedarf zu geben.

Wie sieht die Situation in der deutschen Wirtschaft aus? Gelingt es den Unternehmen besser als der Politik, sich auf die Implikationen des demographischen Wandels in Deutschland einzustellen?

„Auf dem Weg zur Überalterung

Wirtschaft unterschätzt die demographische Entwicklung

Die deutsche Wirtschaft unterschätzt die Folgen des demographischen Wandels offenbar erheblich. Zwar spüren nach eigenem Bekunden schon zwei Drittel der Unternehmen die schleichende Überalterung in ihrer Belegschaft. Auch klagt mehr als die Hälfte der Unternehmen darüber, dass es ihnen an Fach- und Führungskräften mangelt. Trotzdem steuern bislang erst 33 Prozent dagegen und versuchen beispielsweise, mit einer attraktiven betrieblichen Altersvorsorge und flexiblen Arbeitszeitmodellen Mitarbeiter langfristig an sich zu binden.

Zu diesem Ergebnis kommt eine Umfrage der Unternehmensberatung Towers Watson unter den Personalverantwortlichen von 116 Unternehmen mit rund 700 000 Mitarbeitern im deutschsprachigen Raum. Trotz des wachsenden Leidensdrucks vertrauen nach Ansicht der Berater weiter viele Unternehmen darauf, dass die von der Politik eingeführte Rente mit 67 und eine forcierte Zuwanderung ihre Personalengpässe lösen wird. ‚Das wird die Lücke aber nicht schließen‘, sagte Studienautor Reiner Schwinger. Wenn die gegenwärtige Altersstruktur der Gesellschaft erhalten werden solle, seien jedes Jahr 3,4 Millionen Zuwanderer erforderlich. Das sind mehr als zehnmal so viele wie aktuell. Schwinger rät den Unternehmen dazu, in Ländern

[207] FAZ vom 13.08.2013, Merkels Demographie-Strategie zerpflückt, Frankfurt 2013, S. 17

mit einem hohen Angebot an qualifizierten Arbeitnehmern – etwa Indonesien, Argentinien und Brasilien – aktiv nach Personal zu suchen.“ [208] (FAZ, 2013: 19)

Demnach ist nicht nur auf den politischen Ebenen, sondern auch in zahlreichen Wirtschaftsunternehmen noch nicht allen Entscheidungsträgern die tatsächliche Reichweite und Komplexität des Themas bewusst.

Aber könnte es sein, dass auch dieser Perspektive lediglich ein Alarmismus zugrunde liegt? Hier mag ein „Blick von außen“ für mehr Objektivität sorgen:

Gabriel Colletis, Professor am Laboratoire d’Études et de Recherche sur l’Économie, les Politiques et les Systemes Sociaux (LEREPS) an der Universität Toulouse, Frankreich, schreibt hierzu in einem Gastkommentar in der FAZ vom 20. September 2013:

„Alle werden älter, aber keiner spricht darüber

Kurz vor Ende des Wahlkampfs scheint der demographische Wandel in den politischen Debatten nicht existent. Müssen wir auf die nächsten Wahlen in vier Jahren warten, bis das ein Thema wird? Und das, obwohl der demographische Wandel ohne Zweifel kurz- und mittelfristig zu den beunruhigenden Themen für die Gesellschaft in Deutschland, aber auch die deutsche Wirtschaft gehört. Die Nichtexistenz des Themas Demographie ist umso erstaunlicher, wenn man bedenkt, dass die Wahlparolen der meisten Parteien, welche die berechtigte Hoffnung haben, ins Parlament einzuziehen, sich häufig um zwei Begriffe drehen: Menschen und Deutschland. Die CDU/CSU, aber auch die FDP könnten – oder besser – hätten das Thema ansprechen können, indem sie einen Schwerpunkt auf die Rolle der Familien und besonders die Unterstützung von Familien mit kleinen Kindern gelegt hätten. Aber auch die schwierige Integration eines künftig hohen Anteils an Migranten angesichts des Mangels an gut ausgebildeten Fachkräften in bestimmten Berufsgruppen wäre ein Wahlkampfthema gewesen.

Auch die SPD oder Die Linke hätten den demographischen Wandel zu einer zentralen Frage im Kontext sozialer Gerechtigkeit machen können. Die unzureichende Betreuungssituation für Kinder unter drei Jahren wird von diesen Parteien häufig angeführt, um die geringe Beschäftigungsquote von Frauen und die schwache

[208] FAZ vom 12.09.2013: Auf dem Weg in die Überalterung, Frankfurt 2013, S. 19

Geburtenrate im Vergleich zu anderen Ländern wie beispielsweise Frankreich zu erklären.

Die Grünen als Partei, die für ‚nachhaltige Entwicklung' steht, hätten demographische Themen gut integrieren können. Wenn nachhaltige Entwicklung für die aktuelle und zukünftige Verfügbarkeit natürlicher Ressourcen steht, muss sie sich nicht auch um eine Bevölkerung kümmern, deren Überalterung kein Garant für eine dynamische Entwicklung ist?

Das Fazit eines französischen Beobachters ist, kurz gesagt, Erstaunen, dass der demographische Wandel in einem Wahlkampf, dem es an Profil fehlt, nicht stärker thematisiert wird. Liegt das auch daran, dass zwischen den großen Parteien scheinbar Konsens herrscht? Oder liegt der Konsens darin, dass demographischer Wandel ein Thema mit langfristigen Auswirkungen ist. Das passt eben nicht zum Wahlkampf und zum Kampf um Wählerstimmen. Kein Grund zur Sorge also?" [209] (Colletis, 2013: 34)

Das Thema „Demographischer Wandel in Deutschland" wird ganz offensichtlich vielfach zitiert, aber wirklich thematisiert und durchdrungen, geschweige denn aktiv ganzheitlichen Lösungskonzepten zugeführt wird es scheinbar nicht.

Diese Arbeit möchte einen Beitrag leisten, dieses wichtige deutsche Thema weiter zu entwickeln. Eine weitere wesentliche Motivation zu dieser Arbeit war der Wunsch, die Komplexität des Themas „Demographischer Wandel" zu durchdringen. Darüber hinaus war es das Ansinnen, Handlungsperspektiven für die Gestaltung des Wandlungsprozesses zu erarbeiten und zu beschreiben.

Warum nun wurde sich der Organisation „Marine" als Forschungsgegenstand zugewandt?

Die Organisation „Marine" als eine für die Zukunft Deutschlands systemrelevante und facettenreiche Organisation bietet sich als Untersuchungsgegenstand modellhaft an. Die Marine ist eine komplexe und traditionsbewusste Organisation mit vielfältigen maritimen Aufgaben- und Handlungsspielräumen. Darüber hinaus sind ihre

[209] Colletis, G., Die Deutschen schlafen friedlich, FAZ vom 20.09.2013, Frankfurt, S. 34

technische Prägung und Abhängigkeit besondere Herausforderungen. Die Forschungsfragen konnten mit ihr untersucht, beantwortet und diskutiert werden.

An diesem Punkt fügen sich die wesentlichen Erkenntnisse aus der empirischen Untersuchung dieser Arbeit in das gesamtgesellschaftliche Bild:

Die Marine ist **nicht** ausreichend auf den demographischen Wandel vorbereitet!

Es ist anzunehmen, dass auch die Gesamtorganisation „Bundeswehr“ ebenfalls **nicht** ausreichend auf die Auswirkungen des demographischen Wandels in Deutschland vorbereitet ist und diesen auch nicht ganzheitlich durchdrungen hat.

Woran mag es liegen, dass sowohl auf der politischen Bühne, in zahlreichen Unternehmen und auch in Organisationen wie der Marine und ggf. der Bundeswehr das Thema nicht nachhaltig, ganzheitlich und aktiv bearbeitet und verantwortet wird?

Im Verlauf dieser Arbeit wurde deutlich, dass die Gestaltung des demographischen Wandels auf allen Handlungsebenen vielschichtige Veränderungsprozesse impliziert. Auf der organisationalen Ebene fließen klassische Unternehmensmanagement-methoden, Personalmanagement und die Organisation von Veränderungsprozessen in einem erfolgreichen Demographiemanagement zusammen.

Mit Themen wie

- der Sicherung des Fachkräftebedarfs
- der Altersstrukturanalyse
- der Arbeitsgestaltung und der Arbeitsorganisation
- der Gesundheitsförderung
- dem lebenslangen Lernen
- dem Wissenstransfer
- dem Berufsaustritt

kann in den Organisationen den Implikationen des demographischen Wandels auf der funktionalen Ebene begegnet werden. Dies reicht aber bei weitem nicht aus. Die Berücksichtigung von Emotionen der Beteiligten und/oder der Betroffenen ist von maßgeblicher Bedeutung für den Erfolg. Denn in einem demographisch bedingten Veränderungsprozess geht es um die Anpassung von Einsichten und Einstellungen der beteiligten Menschen auf neue Situationen, Umwelten und Werte. Aus der

Perspektive einer Organisation sind in diesem Zusammenhang die Entwicklung der Führungs- und Organisationskulturen von entscheidender Bedeutung. Und vermutlich liegt auch in diesem Bereich, der nicht „gewogen und gemessen“ werden kann, der wesentliche Schlüssel zum Erfolg. Möglicherweise gibt es in politischen, wirtschaftlichen wie auch militärischen Bereichen große Vorbehalte, sich diesen kulturellen Aspekten zuzuwenden.

Diese notwendigen kulturellen Aspekte sind:

- Eine Förderung der Wahrnehmungskultur
- Die Weiterentwicklung einer Wertschätzungskultur
- Die Entfaltung einer Beteiligungskultur
- Das Erarbeiten eines Leitbildprozesses
- Die Etablierung einer demographischen Organisationskultur
- Die Stärkung einer abgestimmten Führungskultur

Diese kulturellen Aspekte in erfahrbare und handhabbare Regeln sowie in Maßnahmen zu überführen und diese dann auch zu etablieren, ist sicherlich auf allen demographischen Handlungsebenen die zentrale und schwierigste Herausforderung. Die Marine wird niemals „familienfreundlich“ werden. Das ist weder mit ihrer militärischen Aufgabenstellung, noch mit den seefahrtbedingten Abwesenheiten möglich. Genau hier liegt aber der Grund, sich diesem Feld mit ganz besonderem Ehrgeiz zuzuwenden und das möglich zu machen, was irgendwie möglich zu machen geht. Dies erfordert einen ernst gemeinten Mentalitätswechsel auf allen Ebenen der Hierarchien. Hier bedarf es echten Mutes in der Leitungsebene, die tradierten Verhaltens- und Wertemuster aufzubrechen. Das Gleiche gilt vermutlich auch für die Gesamtorganisation „Bundeswehr“.

Es wäre zu wünschen, wenn diese Arbeit helfen könnte, der Bedeutung kultureller Werte bei demographischen Veränderungsprozessen einen höheren Stellenwert beizumessen.

Wenn dies auch bei den Entscheidungsträgern der Marine gelänge, so wäre es ganz besonders erfreulich. Den Entscheidungsträgern darüber hinaus demographische

Informationen, empirisch abgesicherte Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen anzubieten, war ein weiteres Motiv dieser Arbeit. Möglicherweise werden die Untersuchungsergebnisse von der Leitungsebene der Marine aufgenommen und können einen Beitrag zu einer Demographiestrategie in der Marine leisten. Es wäre lohnend, wenn diese wissenschaftliche Arbeit förderliche Impulse für das Einrichten eines Demographieprojektes in der Marine liefern könnte. Es sollte ferner untersucht werden, ob das in dieser Arbeit für die Marine entwickelte Demographie-management-Modell zur Gestaltung der demographischen Festigkeit auf andere Organisationen und Unternehmen übertragen und angewandt werden könnte. Für den Erfolg entscheidend ist rechtzeitiges Handeln, gemäß dem Ugandischen Sprichwort: „Die beste Zeit einen Baum zu pflanzen war vor zwanzig Jahren. Die nächstbeste ist jetzt."

Weiterführende Forschungsaspekte könnten folgende Fragestellungen sein:

- Wie hoch ist die Bereitschaft zu einem demographisch veranlassten Veränderungsprozess auf nationaler, regionaler, organisationaler und subjektiver Gestaltungsebene?
- Wie lässt sich ein Austausch der demographischen Informationen und des demographischen Handelns zwischen den Gestaltungsebenen organisieren?
- Wie lassen sich Veränderungsprozesse vernetzt auf den Gestaltungsebenen organisieren?
- Wie lassen sich auf der organisationalen Ebene demographische Erkenntnisse zwischen den einzelnen Organisationen austauschen und übertragen?

Diese Fragen in eine weitere wissenschaftliche Forschung zu übertragen ist sicherlich bei der Tragweite des Themas empfehlenswert.

Eines ist ganz gewiss, das Thema „Der demographische Wandel in Deutschland" wird jeden in diesem Land auf ganz vielfältige und fordernde Art und Weise die kommenden Jahre nachhaltig beschäftigen.

Je eher wir alle aktiv und selbstbestimmt diese Herausforderung annehmen, desto tragfähiger und lebenswerter werden sowohl die gemeinschaftlichen wie auch die individuellen Lösungen sein.

Literaturverzeichnis

Allespach, M. (2004). *Betriebliche Weiterbildung als Beteiligungsprozess: subjektive Bedeutsamkeiten als Grundlage für eine partizipative Bildungsplanung.* Marburg: Schüren Verlag, (1. Auflage).

Allespach, M., Beraus, W. & Mlynczak, A. (Hrsg.) (2009). *Arbeit gestalten - Fähigkeiten entfalten: über Entgeltdifferenzierung, Leistungsregulierung, Qualifizierung und Abbau von Belastungen die Arbeitseffektivität und die Beschäftigungsfähigkeit fördern.* Marburg: Schüren Verlag.

Asendorpf, J. (2004). *Psychologie der Persönlichkeit*. Berlin: Springer-Lehrbuch (3. überarbeitete Auflage).

Bardehle, D. & Stiehler, M. (Hrsg.) (2010). *Erster deutscher Männergesundheits-bericht: ein Pilotbericht*. München: Zuckschwerdt Verlag [Stiftung Männergesundheit, Deutsche Gesellschaft für Mann und Gesundheit e. V.].

BCG (The BostonConsulting Group) (2007). *The Future of HR in Europe. Studie, Managementsummary.* USA, Boston.

Behörden Spiegel (2013). *Demographie-Kongress Die Zukunft gestaltet sich vor Ort.* Bonn.

Bertelsmann Stiftung (2007). *Demographischer Wandel.* Projektbericht, Gütersloh.

Bertelsmann Stiftung (2011). *Deutschland im demographischen Wandel 2030.* Datenreport Gütersloh.

BIB (Berlin Institut für Bevölkerung und Entwicklung) (2011). *Die demographische Lage der Nation.* Bonn : bpb (Bundeszentrale für politische Bildung).

Biehal, F. (2005). Warum es mancher Unternehmensleitung schwer fällt, sich mit der Zukunft zu beschäftigen. *Zeitschrift OrganisationsEntwicklung* 3/05. Basel.

Birg, H. (2005). *Die demographische Zeitenwende.* München: C. H. Beck.

BMBF (Bundesministerium für Bildung und Forschung) (2010). *Demografischer Wandel (k)ein Problem.* Bonn: Broschüre BMBF.

BMFSFJ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2012). *Familienbewusste Arbeitszeiten*. Berlin.

BMI (Bundesministerium des Inneren) (2012). *Jedes Alter zählt. Demografiestrategie der Bundesregierung.* Berlin.

BMI (Bundesministerium des Innern) (Hrsg.) (2011). *Demographiebericht. Bericht der Bundesregierung zur demografischen Lage und zukünftigen Entwicklung des Landes.* Berlin.

BMVg, Erlass (2011). *Maßnahmenpaket zur Steigerung der Attraktivität der Bundeswehr.* Bonn.

BmWi (Bundesminister für Wirtschaft und Technologie) (2007). Ratgeber Demografie. *Schriftenreihe Allgemeine Wirtschaftspolitik.* Berlin.

BMWI (Bundesministerium für Wirtschaft) (2007). *Ratgeber Demografie. Allgemeine Wirtschaftspolitik.* Berlin.

Bohnsack, R. (Hrsg.) (2011). *Hauptbegriffe Qualitativer Sozialforschung.* Opladen: Verlag Barbara Budrich (3. Auflage).

Bortz, J. & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation: für Human- und Sozialwissenschaftler.* Mannheim: Springer Medizin Verlag (4. Auflage).

bpb (Bundeszentrale für politische Bildung) (Hrsg) (2013). *Altersbilder im Wandel*. Magazin. Bonn.

Bundesakademie für Wehrtechnik und Wehrverwaltung (2011). *Symposium Gesundheitsmanagement 2011, 05.10. – 06.10.2011.* Mannheim.

BZgA (Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung) (2007). *Gender-Fragen in männlich dominierten Organisationen*. Köln.

Collatz A. & Gudat, K. (2011). *Work-Life-Balance*. Göttingen: Hogrefe.

De Maizière, T. (2011). *Mitarbeiterbrief des BMVg*. (Bundesministerium der Verteidigung). Berlin.

Deller, J., Kern, S., Hausmann, E. & Diederichs, Y. (2008). *Personalmanagement im demographischen Wandel.* Berlin: Springer.

Deutsche Maritimes Institut Bonn (Hrsg.) (2013). *Marine Forum. Heft 4-2013*. Bonn: Mittler Report-Verlag.

Diekmann, A. (2011). *Empirische Sozialforschung: Grundlagen, Methoden, Anwendungen*. Reinbek: Rowohlt-Verlag (5. Auflage).

Dornes, M. (2012). *Die Modernisierung der Seele: Kind – Familie – Gesellschaft.* Frankfurt: Fischer Verlag (Original Ausgabe).

Duck, J. D. (2002). *The Change Monster: The human forces that fuel on foil, Corporate Transformation and Change.* Paperback. New York: The Rivers Press, Random House.

Ebeling, I., Vogelauer, W. & Kemm, R. (2012). *Die systemisch-dynamische Organisation im Wandel: vom fließenden Umgang mit Hierarchie und Netzwerk im Veränderungsprozess*. Stuttgart: Haupt Verlag.

Eichhorn, P. (2011). *Management im öffentlichen Dienst: der Königsweg für eine moderne Verwaltung.* Hamburg: Maximilian Verlag.

Enders, R. (2013). *Abteilung Personal, Ausbildung, Organisation. Vortrag Reservistentagung Marinekommando 26./27.April 2013*. Rostock.

FAZ Beruf und Chance (2012). Job und Karriere. *Stellenanzeigen vom 29.12.2012.* Frankfurt.

FAZ Beruf und Chance, Alvares de Souza Soares, P. (2012). *Nicht mehr zu verdrängen.* Frankfurt.

FAZ Beruf und Chance, Bös, N. (2013). *Von hundert auf null.* Frankfurt.

FAZ Beruf und Chance, Krohn, P. (2009). *Ein Lotse kommt an Bord.* Frankfurt.

FAZ Bildung und Karriere, Schön, C. (2012). *Welcher Job macht glücklich.* Frankfurt.

FAZ Feuilleton, Spahn, J. (2012). *Die Kinder der Anderen.* Frankfurt.

FAZ Geld und mehr Spezial, Siedenbiedel, C. (2012). *Wer weiß schon, was in 50 Jahren ist.* Frankfurt.

FAZ Politik, Müller, C. P. (2012). *Unter den rot-blauen Flickenteppich gekehrt.* Frankfurt.

FAZ Politik, Pergande, F. (2011). *Verblühende Landschaften.* Frankfurt.

FAZ, Feuilleton, Klingholz, R. (2012). *Jedes Alter zählt.* Frankfurt.

FAZ, Feuilleton, Birg, H. (2012). *Die fünf demografischen Plagen.* Frankfurt.

FAZ (2013). *Auf dem Weg in die Überalterung.* Frankfurt.

FAZ (2013). *Merkels Demographie-Strategie zerpflückt.* Frankfurt.

FAZ, Colletis, G. (2013). *Die Deutschen schlafen friedlich.* Frankfurt.

Felfe, J. (2012). *Arbeits- und Organisationspsychologie 1. Arbeitsgestaltung, Motivation und Gesundheit.* Stuttgart: Kohlhammer.

Felfe, J. (2012). *Arbeits- und Organisationspsychologie 2. Führung und Personalentwicklung.* Stuttgart: Kohlhammer.

Flick, U. (2009). *Sozialforschung: Methoden und Anwendungen; ein Überblick für die BA-Studiengänge.* Reinbek: Rowohlt.

Flüter-Hoffmann, C. (2008). *Demographiemanagement = Zukunftsmanagement.* Köln: Institut der deutschen Wirtschaft.

Fördergesellschaft Jugend & Technik. Mitglied im BMW Veteranenclub Deutschland e.V., ein Geschäftsbereich der Dr. Windel & Partner Gesellschaft für Management und Personalberatung mbH. URL http://www.jugendundtechnik.de. Bonn, 2012

Frey, D. & Gerkhardt, M. (2006). Erfolgsfaktoren und psychologische Hintergründe in Veränderungsprozessen. *Zeitschrift OrganisationsEntwicklung 4/2006*. Basel.

Führungsstab der Marine I (2010). *Leitbild der deutschen Marine*. Bonn.

Führungstab der Marine I (2010). *Identifikation mit der Marine*. Bonn.

Generali Zukunftsfonds (Hrsg.) (2012). *Generali Altersstudie 2013.* Frankfurt a. M.: Fischer Verlag.

Gourmelon, A. (Hrsg.) (2012). *Personalressourcen sichern: eine Zukunftsaufgabe für den öffentlichen Sektor.* Heidelberg: Rehm Verlag (1. Auflage).

Griebel, R. (2009). *Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen.* Hamburg: Igel Verlag (1. Auflage).

Gudat, K. & Collatz A. (2011). *Work-Life-Balance.* Göttingen: Hogrefe Verlag.

Haar, I. (Hrsg.) (2008). *Bevölkerungswissenschaften im Nationalsozialismus. Demographische Analysen. Konzepte. Strategien.* Berlin: BIB (Berlin Institut für Bevölkerung und Entwicklung.

Häder, M. (2010). *Empirische Sozialforschung: eine Einführung.* Wiesbaden: VS Verlag (2., überarb. Auflage).

Heinen, E. (Hrsg.) (1997). Unternehmenskultur. München: Oldenbourg (1. Aufl.).

INSM (Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft GmbH) (2012). *Gutachten Demografie und Wachstum – Die gesamtwirtschaftlichen Effekte einer höheren Erwerbstätigkeit Älterer.* Essen.

Kaufmann, F.-X. (2005). *Schrumpfende Gesellschaft. Schriftenreihe Band/508*. Bonn: bpb (Bundeszentrale für Politische Bildung).

Kempmann, J. (2012). *Anpassungen an den demographischen Wandel – das Beispiel Magdeburg.* Vortrag „Der Demografiekongress“. Berlin.

Knoblauch, J. & Kurz, J. (2007). *Die besten Mitarbeiter finden und halten: die ABC-Strategie nutzen.* Frankfurt a. M.: Campus Verlag.

Komet-Empirica (2012). *Chancenorientiertes Demographiemanagement, Städtedreieck Am Saalebogen-Rudolfstadt-Bad Blankenburg. Zwischenbericht.* Leipzig.

König, H. (2008). *Familienbewusste Personalpolitik in Unternehmen: theoretische Ansätze und empirische Analysen.* Hamburg: Kovac Verlag.

Kösters, W. (2011). *Weniger, bunter, älter: den demographischen Wandel aktiv gestalten.* München: Olzog Verlag (2., vollst. aktualis. Auflage).

Kramer, G. (2010). *Marine Flottenkommando Jahresbericht 2010.* Glücksburg.

Kuckartz, U. (2012). *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung.* Basel: Beltz Verlag.

Kugler, K. (2004). *Bevölkerungsgliederung und -zusammensetzung nach verschiedenen Aspekten. Seminararbeit.* Trier.

Kumlehn, M. (Hrsg.) (2012). *Konstrukte gelingenden Alterns.* Stuttgart: Kohlhammer.

Lange, H. (2013). *Rede bei Reservistentagung.* Berlin.

Leßmann, U. (2012). *NRW – Konkrete Lösungen für Wohnen, Soziales und Arbeit.* (Leiter Abteilung Pflege, Alter, Demographische Entwicklung im Ministerium für Gesundheit, Emanzipation, Pflege und Alter des Landes Nordrhein-Westfalen). Demographiekompass. Berlin.

Lohkamp, L. (Hrsg.) (2010). *Leben und Arbeiten in der Zukunft: Innovation mit Transaktionsanalyse. Reader zum 31. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Transaktionsanalyse.* München: Dustri Verlag.

Marineforum (2013). *Maritime Sicherheit thematisiert.* 7-8-2013. Bonn.

Marineforum (2013). *Umfrage im Marineoffizierskorps 2012.* 9-2013. Bonn.

Max-Planck-Institut für demografische Forschung. Rostock. URL http://www.demogr.mpg.de

Mayer, T. (2012). *Demografiepolitik, Berliner Demografie Forum. Working Paper.* Berlin.

Mayring, P. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung.* Weinheim: Beltz Verlag.

Mayring, P. (2012). *Qualitative Inhaltsanalyse.* Weinheim: Beltz Verlag.

MEA (Mannheim Research Institute for Economics and Aging) (2008). *Policy Brief no. 4 -Demographischer Wandel.* Mannheim.

Merkel, A. (2010). *Etatrede vor dem deutschen Bundestag 17.03.2010.* Berlin.

Metelmann, J. (Hrsg.) (2012). *Die Macht der Gefühle: Emotionen in Management, Organisation und Kultur.* Berlin: University Press (1. Auflage).

Michalk, S. & Nieder, P. (2007). *Erfolgsfaktor Work-Life-Balance.* Weinheim: Wiley Verlag.

Michelsen, G., Grunenberg, H. & Rode, H. (2012). *Was bewegt die Jugend – Greenpeace Nachhaltigkeitsbarometer.* Bad Homburg: VAS-Verlag.

Mohn, L. (2008). *Unternehmenskulturen in globaler Interaktion. Studie der Bertelsmann Stiftung.* Gütersloh.

Mosters, M. (2007). *Ausbildungsmarketing im Zeichen von PISA: Konzeption hinsichtlich der demografischen Entwicklung.* Saarbrücken: VDM-Verlag (1. Auflage).

Mueller, V., Nauck, B. & Diekmann, A. (Hrsg.) (2000). *Handbuch der Demographie.* Berlin: Springer.

Münstermann, T. (2011). *Kulturgerechte Gestaltung von betrieblichen Veränderungsprojekten mit einem unternehmenskybernetischen Ansatz. Dissertation.* Aachen.

Padel, S. (2010). *Kompendium Demographie, Eine Einführung.* Helgum: Förlaget Perspektiv och tid KB.

Panke, G. (2011). *Unternehmenskultur der Marine im Wandel. Projektbericht Marineamt.* Rostock.

Perrig-Chiello, P. (2012). *Familienglück – was ist das?* Zürich: NZZ Verlag (1. Auflage).

Plag, M. (2007). *Veränderungsmanagement in Bundesministerien: eine empirische Untersuchung auf Basis multipler Fallstudien.* Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag (1. Auflage).

Pompe, H.-G. (Hrsg.) (2011). *Boom-Branchen 50plus: wie Unternehmen den Best-Ager-Markt für sich nutzen können.* Wiesbaden: Gabler (1. Auflage).

Projektgruppe Mannapoly (2012). *Kerlekulte: Inszenierungen von Männlichkeit.* Berlin: Archiv der Jugendkulturen Verlag KG (1. Auflage).

PWC (PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft) (Hrsg.) (2011). *Demografiemanagement 2011. Studie.* Berlin.

Rank, S. & Scheinpflug, R. (2010). *Change Management in der Praxis, Beispiele, Methoden, Instrumente.* Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Riemer, H.-L. (2011). *Vorbilder und Vorbildhandel: über den Wandel der Werte und die Chancen ihrer Neuentdeckung.* Berlin: Verlag Dr. Köster (1. Auflage).

Robert Bosch Stiftung (Hrsg.) (2009). *Demographieorientierte Personalpolitik in der öffentlichen Verwaltung. Studie in der Reihe „Alter und Demographie.* Stuttgart: Studie Prognos AG, Druck F. + W. Schmidt. Renningen.

Roehl, H. (Hrsg.) (2012). *Werkzeuge des Wandels: die 30 wirksamsten Tools des Change-Managements.* Stuttgart: Schäffer-Poeschl Verlag.

Rössel, J. & Otte, G. (Hrsg.) (2011). *Lebensstilforschung.* Köln: VS Verlag.

Roth, G. (2007). *Persönlichkeit, Entscheidung und Verhalten: warum es so schwierig ist, sich und andere zu ändern.* Stuttgart: Klett-Cotta-Verlag (6. Auflage).

Roth, I.-S. (2010). *Frauen in der Bundeswehr: Darstellung des Verlaufs der Integration der Frauen in der Bundeswehr seit 2001. Studienarbeit.* München: GRIN Verlag (1. Auflage).

Schimpf, A. (2013). *Ansprache zum Abschluss der 53. Historisch-Taktischen Tagung 2013.* Damp.

Schneider, F. (2012). *Bevölkerungsentwicklung. Working Paper.* Berliner Demografie Forum. Berlin.

Schneiderhahn, W. (2007). *Erlass des GenInspBw Familie und Dienst.* BMVg. Bonn.

Schneiderhahn, W. (2008). *General Bundeswehrplan/Zusammenfassung und Folgerungen.* BMVg. Bonn.

Schnell, R.; Hill, P.-B. & Esser, E. (2011). *Methoden der empirischen Sozialforschung.* München: Oldenbourg (9. aktualisierte Auflage).

Schreyögg, A. (2013). *Familie trotz Karriere.* Berlin: Springer.

Schweitzer, J. & Bossmann, U. (2013). *Systemisches Demographiemanagement.* Wiesbaden: Springer VS.

Schwentker, B. & Vaupel, J. W. (2011). *Eine neue Kultur des Wandels, Demografischer Wandel. APvZ (Politik und Zeitgeschichte) 10-11/2011.* Berlin.

Steinmann, H. & Schreyögg, G. (2000). *Management: Grundlagen der Unternehmensführung: Konzepte – Funktionen – Fallstudien.* Wiesbaden: Gabler Verlag (5. überarbeitete Auflage).

Stettes, O. (2010). *Effiziente Personalpolitik bei alternden Belegschaften.* IW (Institut der Deutschen Wirtschaft) (Hrsg.). Köln: Köln Medien GmbH.

Stockfisch, D. (2013). *Reservistentagung Berlin 2013. Artikel Marineforum 6-2013.* Bonn.

Sulimma, H. (2010). *Familienbewußte Führung, Arbeitsrecht und Personal.* Hamburg: Verlag Dashöfer.

Theunert, M. (Hrsg.) (2012). *Männerpolitik.* Wiesbaden: Springer VS.

Tichy, N. (1983). *Managing Strategic Change: Technical, Political and Cultural Dynamics.* New York: Wiley Verlag.

Tichy, N. (1995). *Regieanweisung für Revolutionäre.* Frankfurt: Campus Verlag.

Treier, M. (2009). *Personalpsychologie in Unternehmen.* München: Oldenbourg-Verlag.

Uhle, T. & Treier, M. (2011). *Betriebliches Gesundheitsmanagement: Gesundheitsförderung in der Arbeitswelt - Mitarbeiter einbinden, Prozesse gestalten, Erfolge messen.* Berlin: Springer Verlag.

Wenzel, E., Dziemba, O. & Langwieser, C. (2012). *Wie wir morgen leben werden: 15 Lebensstiltrends, die unsere Zukunft prägen werden.* München: imi-Wirtschaftsbuch (1. Auflage).

Wimmert, W. (2011). *Schriften zur öffentlichen Verwaltung und öffentlichen Wirtschaft. Wirkungen der Bevölkerungsentwicklung auf den Schattensektor sowie dem Staatsektor in Deutschland.* Berlin: BWV (Berlin Wissenschafts-Verlag) (1. Auflage).

Winiger, R. (2011). *Praxishandbuch flexible Arbeitszeitmodelle: Methoden, Konzepte und Vorgehensweisen für die Einführung und Optimierung flexibler Arbeitszeitmodelle - mit zahlreichen Vorlagen, Fallbeispielen, Reglementen und arbeitsrechtlichen Informationen.* Zürich: Praxium-Verlag (1. Auflage).

WirtschaftsWoche Global (2011) *Neue Deutsche Jobwelle.* Verlagsgruppe G. v. Holtzbrinck. Stuttgart.

Anlagen

Sämtliche Anlagen sind in digitaler Form auf einer CD beigefügt.

Anlage 1	Zur demografischen Lage der Nation URL http://www.bpb.de/politik/innenpolitik/demografischer-wandel/70883/demografische-lage-der-nation
Anlage 2	Wege in die demografische Zukunftsfähigkeit URL http://www.bpb.de/politik/innenpolitik/demografischer-wandel/70889/wege-in-die-zukunft
Anlage 3	Herausforderung Alterssicherung URL http://www.bpb.de/politik/innenpolitik/demografischer-wandel/75998/alterssicherung
Anlage 4	Bevölkerungsentwicklung: Chancen und Perspektiven URL http://www.bpb.de/politik/innenpolitik/demografischer-wandel/75999/chancen-und-perspektiven
Anlage 5	Bevölkerungsentwicklung: Soziale Auswirkungen URL http://www.bpb.de/politik/innenpolitik/demografischer-wandel/75997/soziale-auswirkungen
Anlage 6	BCG Studie “The Future of HR in Europe”
Anlage 7	Analyse „Maßnahmenpaket zur Steigerung der Attraktivität des Dienstes in der Bundeswehr“
Anlage 8	Audit berufundfamilie
Anlage 9	Das Personalprojekt SPRINT
Anlage 10	Fragenkatalog
Anlage 11	Anschreiben zum Erstkontakt

Anlage 12	Terminübersicht der Interviews
Anlage 13	Transkribierte Interviews des empirischen Teils
Anlage 14	Referenzprojekt Polizei Niedersachsen „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“
Anlage 15	Motivationsrichtlinien

Eidesstattliche Versicherung

Hiermit erkläre ich, Guido Panke, an Eides statt, dass ich diese Dissertation mit dem Titel:

„Demographiemanagement und Marine – Die Gestaltung eines Veränderungsprozesses“

selbständig und ohne unzulässige Hilfe verfasst, insbesondere nicht die Hilfe von Vermittlungs- oder Beratungsdiensten (Promotionsberatern bzw. Promotionsberaterinnen u. a.) in Anspruch genommen, andere als die von mir angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und wörtliche oder sinngemäße Zitate als solche gekennzeichnet habe.

Außerdem erkläre ich, dass ich mich noch nicht einer Doktorprüfung unterzogen oder um Zulassung zu einer solchen beworben habe und dass die Dissertation in dieser oder ähnlicher Form noch bei keiner anderen Hochschule eingereicht worden ist. Ich habe noch keine anderen Arbeiten veröffentlicht.

Steinbergkirche, 02.12.2013 _____

Unterschrift

Abschluss der Disputation: