Hermann Troger

Die Führungskraft als Personalmanager

Eine neue Rollenverteilung zwischen Führungskräften und HR-Management

Springer Gabler

Die Führungskraft als Personalmanager

Hermann Troger

Die Führungskraft als Personalmanager

Eine neue Rollenverteilung zwischen Führungskräften und HR-Management

Springer Gabler

Hermann Troger
Brixen, Italien

ISBN 978-3-658-19458-1 ISBN 978-3-658-19459-8 (eBook)
https://doi.org/10.1007/978-3-658-19459-8

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

Springer Gabler
© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2018
Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.
Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.
Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature
Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH
Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Für Reni, Mara, Elina, Marian

Vorwort

Die Arbeitswelt dreht sich mit beängstigender Geschwindigkeit unter dem Einfluss der Megatrends Globalisierung, Digitalisierung und demografischer Wandel. Das Tagesgeschäft ist geprägt von Fachkräftemangel, hohen Burn-out-Raten und unzufriedenen Mitarbeitern. Zähneknirschend rollen die Unternehmer unter dem Mantel des Employer Branding den immer weniger werdenden Talenten den roten Teppich aus und versuchen sich mit kreativen Bindungs- und Motivationsstrategien. Und die Personalexperten? Neben immer neuen und immer höher technologisierten Lösungen scheint die aktuelle Antwort der HR-Theoretiker in der Empfehlung nimmermüder Agilität zu liegen. Die Praxis sieht den Personalmanager aber viel eher als Getriebenen in diesem multiplen Paradigmenwechsel.

Ohne Zweifel durchleben Personaler gegenwärtig eine aufregende Zeit: Einerseits stehen sie im New Work einem unüberwindbar scheinenden Berg von Herausforderungen gegenüber, andererseits drohen sie in die Bedeutungslosigkeit abzugleiten, wenn sie sich denselben nicht stellen. Seit 30 Jahren leben sie in dem schönen Selbstverständnis bzw. Wunschbild, strategischer Partner der Top-Entscheider im Betrieb zu sein; noch nie war die Chance so groß, diese Rolle in der täglichen Praxis auch wirklich einzunehmen. Dafür brauchen die Personaler allerdings ihrerseits einen Partner, nämlich die Führungskräfte aus den operativen Bereichen. Nur gemeinsam können sie die vielfältigen Gestaltungsmöglichkeiten im Rahmen der Arbeitswelt 4.0 für wirksame und nachhaltige Personalarbeit nutzen.

Der konkrete Weg dorthin soll in diesem Buch aufgezeigt werden.

Aufbau des Buches

Im ersten Teil (Kap. 1–3) werden die Rahmenbedingungen für die aktuelle Personalarbeit beschrieben. Mehr als andere Funktionsfelder der Betriebswirtschaftslehre kann Personalmanagement als ein Spiegel der jeweiligen Zeit gesehen werden. Die Ausgangssituation wird aus drei Blickwinkeln dargestellt. Aus einer *makroökonomischen Perspektive* betrachtet, geht es unter anderem um den Anteil der Erwerbstätigen an der Gesamtbevölkerung, um deren Qualifikation und Einkommen und um die relevanten Berufsbilder. Daneben spielen gesellschaftspolitische Entwicklungen eine Rolle, wie

zum Beispiel das Dominieren bestimmter Familienmodelle oder die Berufstätigkeit der Frauen. Und über allem schwebt das Damoklesschwert der ungünstigen demografischen Entwicklung, die eine Personalpolitik auf die nächsten Jahrzehnte hinaus deutlich erschweren wird.

Folgerichtig lässt sich die *mikropolitische Perspektive* recht einfach auf den Punkt bringen: Auf die Unternehmen warten enorme Herausforderungen. Weniger Mitarbeiter, diese aber von größerer Vielfalt und mit höheren Ansprüchen. Alter, Geschlecht, ethnischer und kultureller Hintergrund, religiöse Werte oder ganz einfach besondere Interessen machen aus jedem Mitarbeiter ein einzigartiges Individuum, das es zu integrieren und zu führen gilt.

Aus diesem Grund wird zur Beschreibung der schwierigen Ausgangssituation neben den beiden bekannten Perspektiven noch eine dritte Sichtweise herangezogen: jene des Individuums, die Ego-Perspektive. Die Komplexität der Wirtschaftswelt 4.0 manifestiert sich für die Mitarbeiter in einer Arbeitswelt der unbegrenzten Möglichkeiten. Insbesondere der jungen Generation bietet New Work eine schier grenzenlose Entscheidungsfreiheit. Die Welt steht ihnen im wahrsten Sinne des Wortes offen und der Einfluss der Arbeitgeber wird aufgrund der verschobenen Machtverhältnisse im Arbeitnehmermarkt immer geringer.

Nach der Beschreibung der schwierigen Ausgangssituation befasst sich der zweite Teil des Buches (Kap. 4–6) mit den (größtenteils bekannten) Antworten der Personalexperten, wobei auch in diesem Fall unterschiedliche Sichtweisen dargestellt werden: Den wichtigsten personalwissenschaftlichen Ansätzen aus den letzten 80 Jahren werden die vielfältigen Rollenbilder des Personalers aus der Praxis gegenübergestellt. Vervollständigt werden diese „Antworten" durch die Experten-Vorschläge nach organisatorischen Anpassungen bis hin zu den provokativen Forderungen nach der Auflösung der Personalabteilungen.

Mit der Darstellung der komplexen Ausgangssituation und der unzureichenden Antworten und Lösungsansätze sollte der Grundstein für die zentrale Forderung dieses Buches gelegt werden: **eine neue, klar definierte Form der Zusammenarbeit zwischen den Akteuren des Personalbereichs und den Führungskräften aus den Fachabteilungen.**

Nur in enger Kooperation zwischen Personalabteilung und Linienführungskräften kann wirksame Personalarbeit gelingen. Wiewohl einfach zu beschreiben und logisch nachvollziehbar, ist dieser Weg in der Praxis nicht immer leicht umzusetzen. Es bedarf dabei keiner großen organisatorischen Umgestaltungen und auch keiner Aufstockung der Ressourcen. Es ist auch keine Frage der Dezentralisierung oder der hierarchischen Zuordnung. Notwendige Voraussetzung ist hingegen, dass sich die Idee in den Köpfen der einzelnen Akteure durchsetzt. Danach geht es auf der operativen Ebene um eine konstruktive Zusammenarbeit in sämtlichen Phasen des Personalmanagement-Prozesses.

Wie dadurch das Ziel guten Personalmanagements – die Steigerung des Unternehmenserfolgs durch wirksames Management der Mitarbeiter im Hinblick auf ökonomische wie soziale Effizienz – erreicht werden kann, wird im dritten Teil des Buches (Kap. 7–10) beschrieben.

Personalarbeit wird dazu in drei zentrale Prozesse aufgeteilt:

1) **der Personalbeschaffungsprozess** mit den vier operativen Schritten Personalbedarfsplanung, Personalmarketing, Personalauswahl und Personaleinstellung;
2) **der Personalführungsprozess** mit den Elementen Personaleinsatz, Feedback und Personalvergütung sowie den aktuell besonderen Herausforderungen der Work-Life-Balance und der Diversität;
3) **der Personalentwicklungsprozess** mit den Teilgebieten der Aus- und Weiterbildung sowie der Laufbahnplanung.

Neben der Beschreibung der wesentlichen Elemente und der besonderen aktuellen Herausforderungen der genannten Personalmanagement-Aufgaben wird immer wieder auf die Aufgabenteilung zwischen den Linienführungskräften und den Experten der Personalabteilung eingegangen und dort insbesondere auf die Rolle der Vorgesetzten. An sie geht der Aufruf, das Feld der Personalarbeit nicht länger den Personalabteilungen allein zu überlassen, sondern viel aktiver in den Prozess einzugreifen. Personalmanagement erfährt seine unmittelbarste Form des Ausdrucks in der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Und da genau diese Beziehung um ein Vielfaches komplexer geworden ist, ist es höchste Zeit, dass die Führungskraft das Zepter wieder stärker in die Hand nimmt.

Der Schulterschluss

Aus der bekannten Floskel „Personal kann jeder" wird die Forderung „Personal *muss* jeder" – zumindest jede Führungskraft. Und um es gleich vorwegzunehmen: Natürlich braucht es auch weiterhin eine Personalabteilung, die Fach- und Methodenkompetenz der HR-Experten wird mehr denn je notwendig sein – nur eben viel stärker in der Zusammenarbeit mit der Führungskompetenz der direkten Vorgesetzten. Gute Personalarbeit wird weniger eine Frage der organisatorischen Eingliederung der HR-Abteilung oder der Rolle des Personalleiters sein, sondern vielmehr eine Frage des Umgangs mit dem einzelnen Mitarbeiter, des Eingehens auf seine Interessen und Bedürfnisse.

HRM ist für ein Unternehmen gewissermaßen das Tor zur Gesellschaft und innerhalb derselben gleichzeitig ein Spiegel der Zeit. Je komplexer das Umfeld, umso stärker sind Personalabteilungen gefordert, in die Gesellschaft hineinzuhören, Wandel zu verstehen und den Unternehmen bzw. seinen Führungskräften zu erklären. Abgesehen von den oben genannten mikro- und makroökonomischen Einflüssen bewirkt vor allem die zunehmende Individualisierung eine enorme Komplexitätszunahme der gesamten Personalarbeit. Nur in diesem neuen Schulterschluss zwischen den HR-Experten und den direkten Vorgesetzten liegt die Chance für ein wirksames Management des Individuums im Mitarbeiter.

Seit 30 Jahren lesen wir über die strategische Bedeutung von HRM. In den letzten Jahren gesellt sich immer mehr Ratlosigkeit ob der gestiegenen Komplexität bei gleichzeitiger Ressourcenknappheit hinzu. Mein Beitrag zur Bewältigung dieses Missstandes liegt in diesem Aufruf zur Zusammenarbeit – frei nach dem Motto: *Personal muss jeder!*

Ein herzlicher Dank
Ich danke den befreundeten Unternehmern, Kollegen und Studenten für die inspirierenden Diskussionen, meiner Familie für die liebevolle Geduld sowie Ulrike Lörcher und Katharina Harsdorf vom Verlag Springer Gabler für die professionelle Begleitung bei der Entstehung dieses Buches. Es war mir eine Freude!

Brixen Hermann Troger
im Oktober 2017

Inhaltsverzeichnis

Teil I Personalmanagement als Spiegel der Zeit

1 Die Makro-Perspektive 3
1.1 Demografischer Wandel 3
1.1.1 Die Alten werden älter 5
1.1.2 Die Jungen werden weniger 7
1.1.3 Die Gesellschaft wird bunter 9
1.2 Gesellschaftspolitische Trends 11
1.2.1 Familie ist relativ 11
1.2.2 Vereinzelung 13
1.2.3 Gender 14
1.2.4 Generationen: Vielfalt und Verteilungskampf 16
1.3 Volkswirtschaftliche Faktoren 21
1.3.1 Erwerbstätigkeit 21
1.3.2 Qualifikation 23
1.3.3 Berufsbilder in der Arbeitswelt 4.0 25
Literatur 27

2 Die Mikro-Perspektive 31
2.1 Die ewige Knappheit an Fachkräften 31
2.1.1 Stammtischklagen vs. Arbeitsmarktforschung 31
2.1.2 Studieren statt arbeiten? 32
2.1.3 Die MINT's 34
2.1.4 Digitalisierung: Lösung oder Problem? 35
2.2 Vielfalt in der Belegschaft 37
2.2.1 Generationenvielfalt 38
2.2.2 Multikulturalität 40
2.2.3 Vielfalt an Interessen 42
2.3 Leistungs(des)orientierung 44
2.3.1 Leistungsunwilligkeit der Jugend? 45
2.3.2 Abnehmende Leistungsfähigkeit im Alter? 47

2.3.3 Ausfallursache Burn-out 50
2.4 Industrie 4.0 53
2.4.1 Höhere Produktivität 53
2.4.2 Auswirkungen auf die Arbeitswelt 54
Literatur 55

3 Die Ego-Perspektive 59
3.1 Eine Arbeitswelt der unbegrenzten Möglichkeiten 59
3.1.1 „Wir haben Zeit“ 59
3.1.2 „Die Welt steht uns offen“ 61
3.1.3 Wissen ist relativ 62
3.2 Verschiebung der Machtverhältnisse 62
3.2.1 Von Babyboomern zur Generation Z 63
3.2.2 Vom Arbeitgeber- zum Arbeitnehmermarkt 64
3.2.3 Gestiegene Erwartungen 65
3.3 Jeder nach seiner Fasson 67
3.3.1 Vielfalt der Interessen 67
3.3.2 Work-Life-Balance 69
3.3.3 Individuelle Karrierepfade 71
Literatur 72

Teil II Die bekannten Antworten der Personalexperten

4 Die Antworten der Wissenschaft 75
4.1 Wirtschaftswissenschaftliche Ansätze 75
4.1.1 Die Transaktionskostentheorie 76
4.1.2 Die Principal-Agent-Theorie 78
4.2 Verhaltenswissenschaftliche Ansätze 80
4.2.1 Austauschtheoretische Ansätze 80
4.2.2 Motivationstheoretische Ansätze 82
4.3 Historische Entwicklung personalwirtschaftlicher Ansätze in Deutschland 84
4.3.1 Administrationsphase 84
4.3.2 Legitimationsphase 85
4.3.3 Integration – Humanisierung der Arbeit 86
4.3.4 Konsolidierungsphase 87
4.3.5 Neuorientierung 88
4.3.6 Die ambivalente Personaldebatte der Gegenwart 88
Literatur 90

5 Rollenmodelle und Menschenbilder 93
5.1 Explizite funktionsspezifische Rollen 94
5.1.1 Der Verwaltungsexperte 94
5.1.2 Employee Champion 95

5.1.3 Change Agent . . . 96
5.1.4 Strategischer Partner . . . 96
5.2 Implizite Rollen . . . 97
5.2.1 Generalist . . . 97
5.2.2 Vermittler . . . 98
5.2.3 Vermarkter . . . 99
5.2.4 „Beichtvater“ . . . 100
5.2.5 „Sozialapostel“ . . . 101
5.2.6 „Sündenbock“ . . . 101
5.3 Menschenbilder . . . 102
5.3.1 „X“ oder „Y“? . . . 103
5.3.2 Von rational-ökonomisch bis hochkomplex . . . 103
5.3.3 Multipler Paradigmenwechsel . . . 105
5.4 Resümee: Die Persönlichkeit jenseits aller Rollenklischees . . . 106
Literatur . . . 108

6 Zwischenfazit: Herausforderungen und unbefriedigende Lösungsvorschläge . . . 109
6.1 Unzufriedenheit der *Stakeholder* . . . 109
6.2 „Schattenagenda“ versus Neuorganisation des HR-Bereichs . . . 112
6.3 Auflösung des HR-Bereichs? . . . 113
6.4 Resümee . . . 115
Literatur . . . 115

Teil III Eine neue Aufgabenteilung oder: Der Schulterschluss

7 Von „Personal *kann* jeder“ zu „Personal *muss* jeder“ . . . 119
7.1 Mitarbeiterführung . . . 119
7.1.1 Führungsbeziehung . . . 119
7.1.2 Führungssituation und Führungsziele . . . 120
7.1.3 Führungsinstrumente . . . 120
7.1.4 Führungserfolg . . . 121
7.2 Personalmanagement . . . 122
7.2.1 Ursprünge . . . 122
7.2.2 Perspektiven und Aufgaben . . . 123
7.2.3 Wirkungsbereiche . . . 124
7.3 „Personal kann jeder“? . . . 125
7.4 „Personal *muss* jeder“! . . . 126
7.4.1 *Ein* Prozess mit *einem* Ziel . . . 127
7.4.2 Die Akteure . . . 128
7.4.3 Der Schulterschluss . . . 132
Literatur . . . 133

8 Der Personalbeschaffungsprozess 135
8.1 Personalbedarfsplanung 135
8.1.1 Quantitativer und qualitativer Personalbedarf 135
8.1.2 Herausforderungen in einer neuer Arbeitswelt 136
8.1.3 Langfristige Planung unter Unsicherheit 137
8.2 Personalmarketing 139
8.2.1 Informieren, aktivieren und 140
8.2.2 Zielgruppen 141
8.2.3 *Employer Branding:* Methoden und Kanäle 143
8.2.4 Zusammenfassung 148
8.3 Personalauswahl. 149
8.3.1 Phase 1: Ausgangslage 150
8.3.2 Phase 2: Analysen 151
8.3.3 Phase 3: Auswahlgespräche 151
8.3.4 Phase 4: Tests 152
8.3.5 Phase 5: Entscheidung 153
8.4 Personaleinstellung 155
8.4.1 Der formale Arbeitsvertrag 155
8.4.2 Der psychologische Arbeitsvertrag 156
8.4.3 Eingliederung ins Team 158
Literatur. 160

9 Der Personalführungsprozess 161
9.1 Personaleinsatz. 162
9.1.1 Die Erfüllung eines Versprechens 162
9.1.2 Was soll gearbeitet werden?. 162
9.1.3 Wo soll gearbeitet werden? 163
9.1.4 Wann soll gearbeitet werden? 164
9.1.5 Wie soll gearbeitet werden? 166
9.2 Der Feedbackprozess 168
9.2.1 *Day-to-day*-Feedback. 168
9.2.2 360-Grad-Feedback 169
9.2.3 Mitarbeiterjahresgespräch 170
9.2.4 Management by Objectives 171
9.2.5 Leistungsbeurteilung 171
9.3 Personalvergütung 173
9.3.1 Grundlagen der Vergütung – neu betrachtet. 174
9.3.2 Ziel: Erbringung der Arbeitsleistung durch zufriedene Mitarbeiter 176
9.3.3 Vergütungsstrategie 177
9.3.4 Cafeteria als Chance zur Individualisierung 178

9.4 Besondere Führungsherausforderungen 181
9.4.1 Diversität 181
9.4.2 Work-Life-Balance 184
Literatur 189

10 Der Personalentwicklungsprozess 191
10.1 Personalentwicklung als umfassender Prozess 191
10.1.1 Definitionen 191
10.1.2 Renaissance der Personalentwicklung 194
10.1.3 Der Personalentwicklungsprozess 196
10.2 Aus- und Weiterbildung 198
10.2.1 Inhalte 198
10.2.2 Kompetenzfelder 198
10.2.3 Methoden 199
10.3 Lebensphasenorientierte Personalentwicklung 201
10.3.1 (K)eine Frage des Alters 201
10.3.2 Individuelle Entwicklungsplanung 204
10.3.3 „Die perfekte Karriere-Welle“ 206
10.4 Personalentwicklung aus Organisationssicht 207
10.4.1 Möglichkeiten der Laufbahnplanung 208
10.4.2 Die Frage der Rendite 209
10.4.3 Die Akteure 211
10.5 Resümee 213
Literatur 215

Über den Autor

Hermann Troger hat 18 Jahre Führungserfahrung als Personalleiter und Geschäftsführer eines internationalen Automobilzulieferers, als CEO einer weltweit aufgestellten Ladenbau-Gruppe und als Personalvorstand einer mittelständischen Bank. Seit einigen Jahren ist er selbstständiger Berater für Personal- und Organisationsfragen. Er begleitet große und mittlere Unternehmen bei der Auswahl und Entwicklung von Führungskräften und bei Reorganisationen. Zudem ist er Dozent für Human Resource Management an der University of Salzburg Business School und Autor mehrerer Fachbücher.

Teil I

Personalmanagement als Spiegel der Zeit

Die Makro-Perspektive

1

Volkswirtschaftliche und gesellschaftliche Rahmenbedingungen

Wenn davon ausgegangen wird, dass sich Personalmanagement nur im Kontext mit der jeweiligen Zeit deuten und gestalten lässt, ist es notwendig, dieselbe einer kurzen Analyse zu unterziehen. Im Folgenden soll der Blick auf einige volkswirtschaftliche und gesellschaftspolitische Einflussgrößen gerichtet werden, die entscheidende Auswirkungen auf die Mikro-Politik eines Personalverantwortlichen haben. Aus einer makroökonomischen Perspektive betrachtet, geht es zum Beispiel um den Anteil der Erwerbstätigen an der Gesamtbevölkerung, um deren Qualifikation und Einkommen und um die relevanten Berufsbilder. Daneben spielen gesellschaftspolitische Entwicklungen eine Rolle, wie zum Beispiel das Dominieren bestimmter Familienmodelle oder die Berufstätigkeit der Frauen. Den Anfang machen in diesem Buch jedoch einige Parameter aus einem Gebiet, das lange Zeit kaum Beachtung fand, in den letzten Jahren aber zu einer Art Mode-Forschungsbereich diverser Sozialwissenschaften geworden ist: Demografie.

1.1 Demografischer Wandel

Das 20. Jahrhundert ist bisher das Jahrhundert mit der größten Bevölkerungszunahme in der Geschichte der Menschheit. Während um 1900 weltweit rund 1,5 Mrd. Menschen lebten, waren es 1950 bereits 2,5 Mrd. und Ende 2016 7,4 Mrd. Das ist eine Vervielfachung der Bevölkerung in wenigen Jahrzehnten.

Jede Sekunde werden weltweit fast 3 Kinder geboren – das sind etwa 80 Mio. Menschen im Jahr. Demgegenüber sterben sekündlich knapp 2 Menschen, also rund 55 Mio. jährlich. Das ergibt einen Zuwachs von 25 Mio. Menschen jedes Jahr. Die Vereinten Nationen sagen für 2050 einen Bevölkerungszuwachs auf 9,7 Mrd. Menschen voraus (vgl. Abb. 1.1).

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2018

H. Troger, *Die Führungskraft als Personalmanager,*
https://doi.org/10.1007/978-3-658-19459-8_1

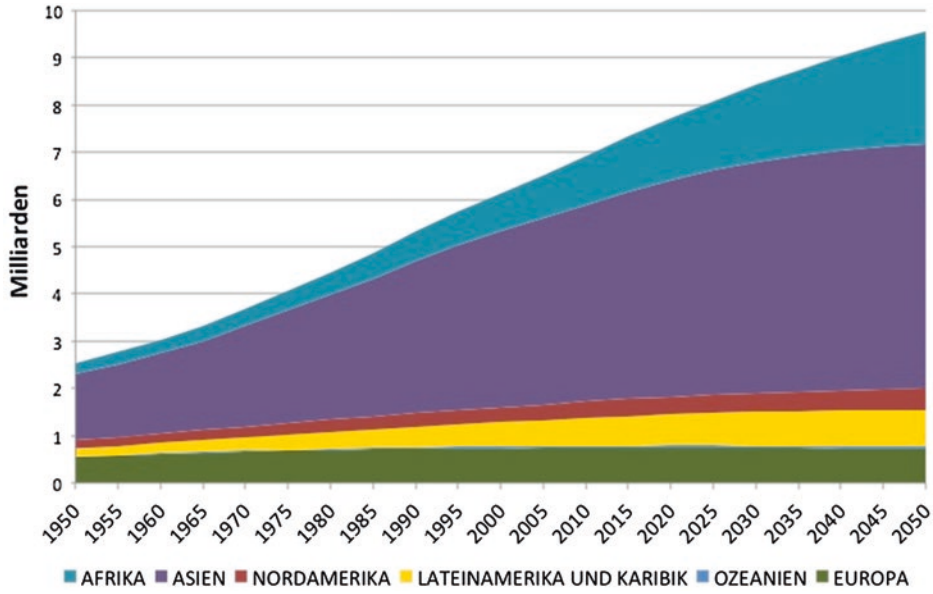


Abb. 1.1 Bevölkerungsentwicklung weltweit. (Quelle: United Nations [Population Division]: World Urbanization Prospects, the 2017 revision)

Trotz dieser offensichtlichen Zunahme der Weltbevölkerung dreht sich die Diskussion hierzulande hauptsächlich um das Gegenteil, nämlich um den dramatischen Bevölkerungsrückgang und die damit verbundenen negativen gesellschaftlichen und volkswirtschaftlichen Auswirkungen (Troger 2016a). Das liegt daran, dass sich das genannte Bevölkerungswachstum fast ausschließlich in den Entwicklungsländern vollzieht. Dort wird die Bevölkerung in den kommenden dreieinhalb Jahrzehnten aller Voraussicht nach von heute 6 Mrd. auf über 7 Mrd. Menschen wachsen, während die Bevölkerungszahl in den Industrieländern stabil bleiben wird. Für viele europäische Länder wird sogar ein Rückgang vorausgesagt (vgl. Abb. 1.2). Für Deutschland gehen die Experten von einem Rückgang der Bevölkerung bis 2050 von den heutigen 82 Mio. auf rund 70 Mio. Menschen aus.

Die mittlerweile allgegenwärtige Demografie-Diskussion befasst sich neben dem zahlenmäßigen Aufbau und der geografischen Verteilung auch mit der altersmäßigen Struktur einer Bevölkerung. Als angestrebter Idealzustand gilt die sogenannten Bienenstockform (vgl. Abb. 1.3a), da die Bevölkerungszahl in diesem Fall weder steigt noch sinkt. Die langsam zusammenlaufende Altersstruktur ergibt sich aus einer hohen Lebenserwartung, kombiniert mit einer konstanten Geburtenrate von etwas mehr als durchschnittlich zwei Kindern pro Frau. Die meisten mitteleuropäischen Länder haben sich in den letzten 30 Jahren immer weiter von diesem Ideal entfernt; die Altersstruktur hat immer mehr die von den Demografen so gefürchtete Zwiebelform angenommen

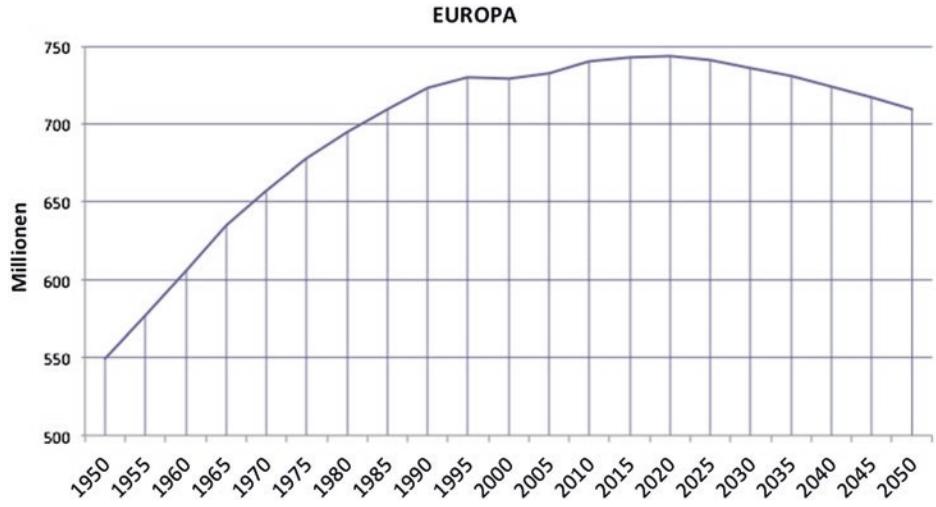
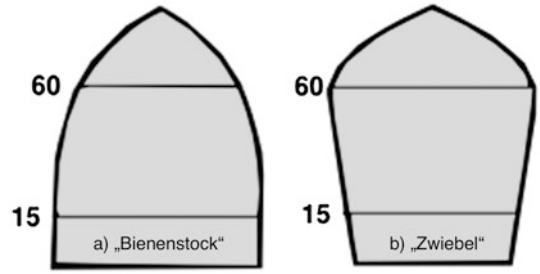


Abb. 1.2 Bevölkerungsentwicklung Europa. (Quelle: United Nations [Population Division]: World Urbanization Prospects, the 2017 revision)

Abb. 1.3 Grundformen der Altersstruktur



(vgl. Abb. 1.3b).[1] Grund dafür ist eine niedrigere Geburtenrate bei einer immer höheren Lebenserwartung. Das zwangsläufige Resultat dieser Entwicklung ist eine Überalterung der Bevölkerung.

In den Abb. 1.1 bis 1.3 werden die drei wichtigsten Aspekte dieser demografischen Fehlentwicklung kurz dargestellt.

1.1.1 Die Alten werden älter

Mitte des 19. Jahrhunderts wurden Männer in Deutschland im Schnitt 35 Jahre alt und Frauen knapp 40. Bereits 40 Jahre später lag die Lebenserwartung für Männer bei 47 und

[1]Die Begriffe gehen auf Friedrich Burgdörfer (Volk ohne Jugend, 1932) zurück.

bei Frauen bei 51 Jahren. In den 80 Jahren von 1913 bis 1993 erfolgte ein kontinuierliches Ansteigen der Lebenserwartung um rund 30 Jahre auf 73 (Männer) bzw. 79 Jahre (Frauen). In den letzten 25 Jahren ging die Kurve zwar weiter nach oben, aber deutlich flacher – auf die heutigen Werte von knapp 83 Jahren bei deutschen Frauen und 78 Jahren bei Männern. Damit befinden wir uns im Mittelfeld der hoch entwickelten Länder. Spitzenreiter ist Japan bei den Frauen (87 Jahre) und Island bei den Männern (81 Jahre) (vgl. Statistisches Bundesamt).

Noch viel größere Fortschritte wurden seit den 90er Jahren in den armen Regionen der Welt erreicht: Laut Weltgesundheitsorganisation stieg die Lebenserwartung in den Entwicklungsländern um über 9 Jahre (vgl. World Health Statistics 2017). Dies lässt sich vor allem auf entsprechende Erfolge im Kampf gegen Kindersterblichkeit und gegen eine Reihe von Krankheiten zurückführen. Und natürlich trug auch eine Verbesserung der wirtschaftlichen Lage vieler Entwicklungsländer zum weltweiten Trend des Älterwerdens bei. In Äthiopien zum Beispiel stieg die prognostizierte Lebenserwartung in den letzten 20 Jahren laut WHO von 45 auf 64 Jahre.

Der große Einfluss der gestiegenen Lebenserwartung auf die generelle Alterung der Weltbevölkerung lässt sich auch anhand des sogenannten Altersquotienten (ALQ) verdeutlichen, nämlich dem Verhältnis zwischen Rentnern und erwerbsfähiger Bevölkerung. Ein ALQ von 0,5 bedeutet demnach, dass einem Rentner 2 Erwerbstätige gegenüberstehen. In Deutschland wird der ALQ laut Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (BiB 2017) in den nächsten 20 Jahren von 0,33 auf über 0,60 ansteigen. Das bedeutet, dass 6 Rentnern nur mehr 10 Erwerbstätige gegenüberstehen.

Laut Statistischem Bundesamt (2015) wird die Anzahl der über 65-Jährigen von 17 Mio. im Jahr 2013 auf über 23 Mio. im Jahr 2040 anwachsen. Das entspricht einem Anstieg von 35 % in nur 17 Jahren. Am Weltbevölkerungstag des Jahres 2013 informierten uns die Statistiker der Vereinten Nationen darüber, dass bis zur Mitte unseres Jahrhunderts weltweit rund 1,5 Mrd. Menschen über 65 Jahre alt sein werden, während es 2010 noch rund eine halbe Milliarde Personen waren. Laut Demografie-Portal des Bundesinstituts für Bevölkerungsforschung war im Jahr 1950 jeder zehnte Einwohner Deutschlands älter als 65 Jahre, heute ist es jeder fünfte und bis 2060 könnte es jeder dritte sein.

Auch der Anteil hochaltriger Menschen nimmt zu. Gegenüber 1950 hat sich der Anteil der über 80-Jährigen auf fünf Prozent verfünffacht und wird bis zur Mitte des 21. Jahrhunderts auf 13 % steigen. Ein Blick auf einzelne Länder zeigt dabei auch innerhalb Europas beachtliche Unterschiede (vgl. statista 2017b): So hatten Deutschland und Italien im Jahr 2015 in Europa den höchsten Anteil von Bürgern über 65 Jahren, nämlich rund 21 %. Am anderen Ende der Skala war die Türkei mit nur 6 %. Im Mittelfeld liegt etwa Spanien mit 17 oder die Niederlande mit knapp 16 %. Weltweit betrachtet gehen die Quoten aber noch weitaus deutlicher auseinander. Beispielsweise haben Länder wie Angola mit 2,5 oder Sierra Leone mit 1,9 % extrem niedrige Anteile älterer Menschen an der Landesbevölkerung.

Dass die Alterung einer Gesellschaft nicht sozusagen gottgegeben bzw. unaufhaltsam anzusehen ist, soll die letzte Statistik zeigen: Während für Deutschland und Italien für 2050 ein Durchschnittsalter der Bevölkerung von rund 51 Jahren vorausgesagt wird, werden die Bewohner von Großbritannien laut UN-World Population Prospects (2017) im Schnitt knapp 10 Jahre jünger sein. Zugrunde gelegt wird bei sonst ähnlichen Parametern eine deutlich differierende Geburtenrate – Thema des nächsten Abschnitts. Abschließend noch ein Novum im Zusammenhang mit der später behandelten Zuwanderungs-Diskussion: Der Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft (2016) hat auf der Grundlage der Zahlen des Statistischen Bundesamtes errechnet, dass das Durchschnittsalter der Bevölkerung in Deutschland 2015 erstmals seit der Wiedervereinigung nicht angestiegen ist. Im Gegenteil: während 2014 der durchschnittliche Deutsche 44,3 Jahre alt war, verjüngte er sich im darauffolgenden Jahr 2015 um ca. 1 Monat auf 44,2 Jahre.

1.1.2 Die Jungen werden weniger

Laut Statistischem Bundesamt (2016a) erblickten 2015 in Deutschland knapp 738.000 Kinder das Licht der Welt. Das bedeutet zwar die vierte Steigerung hintereinander seit dem geburtenschwachen Jahr 2011 (663.000), ist aber immer noch nur etwa halb so viel wie im Rekordjahr 1964. Dort kamen in West- und Ostdeutschland über 1357.000 Kinder auf die Welt. Diese heute 53-Jährigen dürfen für sich in Anspruch nehmen, Vertreter des geburtenstärksten Jahrgangs aller (vergangenen und wohl auch zukünftigen) Zeiten zu sein. Denn trotz der erwähnten Steigerung in den letzten 5 Jahren liegt die sogenannte Fertilitätsrate[2] in Deutschland wie in den meisten anderen mitteleuropäischen Staaten deutlich hinter jener Amerikas, Asiens und vor allem Afrikas zurück (vgl. Abb. 1.4). Ähnlich verhält es sich in Österreich, noch schlechter steht Italien da, etwas besser die Schweiz. Deutlich mehr Kinder werden in den skandinavischen Ländern geboren, auch Großbritannien weist eine höhere Geburtenrate als die meisten mittel- und südeuropäischen Länder auf. Eine herausragende Ausnahme stellt hingegen seit vielen Jahren Frankreich dar, wo jede gebärfähige Frau im Schnitt 2,1 Kinder auf die Welt bringt. Damit passt die französische Bevölkerung geradezu perfekt in die von den Bevölkerungswissenschaftlern als ideal gesehene Bienenstockform.

Für Deutschland hingegen zeigt ein Blick in die Vergangenheit einen anderen *Rekord:* Es ist weltweit das einzige Land, in dem das niedrige Geburtenniveau von circa 1,4 Kindern je Frau bereits seit 40 Jahren nahezu unverändert anhält. Bereits Anfang der 1970er Jahre war die Bundesrepublik Deutschland das Land mit der niedrigsten Geburtenhäufigkeit Europas. 1977 sank die Geburtenziffer erstmalig auf 1,4 Kinder je Frau, während die

[2]Vereinfacht gesagt, drückt die sogenannte Totale Fertilitätsrate die durchschnittliche Kinderanzahl aller Frauen eines Landes zwischen 15 und 49 Jahren aus.

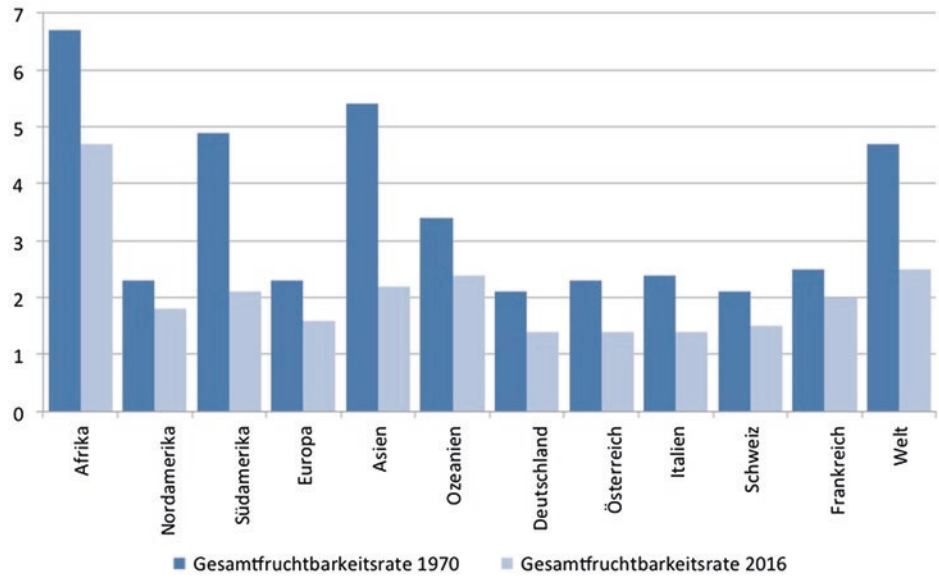


Abb. 1.4 Entwicklung der Geburtenrate in ausgewählten Regionen. (Quelle: Deutsche Stiftung Weltbevölkerung – Datenreport 2017 und Eurostat 2017)

Geburtenhäufigkeit in Italien, Griechenland und Spanien zu diesem Zeitpunkt mit 2,0 bis 2,7 Kindern je Frau noch deutlich höher war (vgl. statista 2017c).

Noch anschaulicher zeigt die sogenannte Bruttogeburtenziffer[3] das Problem der niedrigen Geburtenrate in einigen Ländern Mitteleuropas auf: 2015 kamen in Deutschland ebenso wie in Italien auf 1000 Einwohner 8,4 Geburten, während es in Frankreich und Großbritannien 12,5 und in Irland sogar knapp 15 Geburten waren.

Die Ursachen für diesen Geburtenrückgang sind ebenso vielseitig wie umstritten: veränderte Lebensformen, allgemeine Vereinzelung, steigender wirtschaftlicher Wohlstand, Familienpolitik des jeweiligen Landes, allgemein höherer Bildungsgrad, berufliche Verwirklichung verbunden mit immer höheren Ansprüchen an die Person, oder ganz einfach nur Angst vor der Zukunft.

Demografen und Soziologen (vgl. z. B. Dorbritz und Naderi 2013) sehen beispielsweise einen negativen Zusammenhang zwischen **Bildung und sozialem Status der Familie** einerseits und der **Kinderzahl** andererseits. Bei Akademikerpaaren ist die durchschnittliche Kinderzahl niedriger, das Gebäralter der Frau höher und die Anzahl der

[3]Anzahl der Geburten in einem Jahr im Verhältnis zur durchschnittlichen Bevölkerung im selben Jahr. Der Wert wird je 1000 Einwohner ausgewiesen.

kinderlosen Paare höher als bei Paaren mit niedrigem Bildungsniveau. Auch die zusammengefasste Geburtenziffer (TFR) ist bei deutschen Akademikerinnen mit 0,9 gerade mal halb so groß wie jene von Frauen ohne akademischen Abschluss (1,8). Wenig verwunderlich, liegt auch das durchschnittliche Gebäralter bei Akademikerinnen mit rd. 34 Jahren deutlich über den 23 Jahren der Nichtakademiker.

Wissenschaftlich nicht nachgewiesen ist hingegen, welchen Einfluss **wirtschaftliche Bedingungen** auf die Geburtenentwicklung haben. Während beispielsweise die Geburtenrate in Griechenland stagniert, stieg sie in Litauen trotz ökonomischer Probleme in den letzten Jahren weiter an. Klar scheint lediglich der eindeutige Zusammenhang zwischen der Familienpolitik einerseits und der Arbeitslosenrate eines Landes andererseits. So wirkt sich die hohe Arbeitslosigkeit in einigen südeuropäischen Ländern für Kreyenfeld et al. (2013) besonders stark auf die negative Geburtenstatistik aus.

Abschließend noch ein ganz kurzer Blick auf die **Familienpolitik eines Landes:** Ohne hier eine Wertung vornehmen zu wollen, fällt auf, dass Länder mit einer aktiven Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie (z. B. Frankreich oder die skandinavischen Länder) heute auch die höchsten Geburtenraten aufweisen.

Ohne vertiefend auf das Thema einzugehen, kann also festgehalten werden, dass ein zentraler Aspekt im Hinblick auf die Verflachung der Bevölkerungspyramide Europas nach oben hin im massiven Geburtenrückgang der letzten 40 Jahre liegt. Bevor die 50+ – Leser unter Ihnen jetzt in statistisches Katastrophendenken ob der Finanzierung der eigenen Pension verfallen und möglicherweise in Selbstvorwürfen angesichts eigener Kinderlosigkeit ergehen, sei gesagt: Die generelle Alterung der europäischen (und im übrigen noch stärker der japanischen) Bevölkerung ist viel weniger den niedrigen Geburtenraten geschuldet, als vielmehr der rasant gestiegenen Lebenserwartung – also einem doch sehr wünschenswerten Prozess.

1.1.3 Die Gesellschaft wird bunter

Laut Ausländerzentralregister (2016) lebten Ende 2015 gut 9,1 Mio. Menschen mit Migrationshintergrund in Deutschland. Allein im Jahr 2015 sind rund 2 Mio. Personen ausländischer Herkunft nach Deutschland zugezogen, was einer Verdoppelung gegenüber 2014 entspricht. Abzüglich der abgewanderten Personen (rund 800.000) ergibt sich daraus ein Wanderungsüberschuss ausländischer Personen von rund 1,1 Mio. Laut Statistischem Bundesamt (2016b) waren rund 45 % der zugewanderten Personen mit der Staatsangehörigkeit eines Mitgliedstaats der Europäischen Union,13 % besaßen Staatsangehörigkeiten aus anderen europäischen Ländern, 30 % hatten die Staatsangehörigkeit eines asiatischen Staates und 5 % die Staatsangehörigkeit eines afrikanischen Staates. Allein für Personen mit syrischer Staatsangehörigkeit stieg der Zuwanderungssaldo auf rund 300.000 (gegenüber 66.000 in 2014) an.