

# *Internationale Demografie*

**Magnus Müller, Roya Madani, Paul-Richard Pröhl, Marie Eggeling**

Diese Untersuchung fand im Rahmen des Projektes „QUP – Qualifizierung – Unterstützung – Professionalisierung zur Gestaltung des demografischen Wandels“ statt. Das Projekt wird gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung im Rahmen der Initiative „Aufstieg durch Bildung: Offene Hochschulen“. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt beim Autor/bei der Autorin.



Dieses Werk bzw. dieser Inhalt ist unter einer Creative Commons-Lizenz lizenziert.  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

## Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung .....	3
2. Internationaler Blick .....	4
2.1. Ergebnisse des internationalen Expertenworkshops .....	4
2.2. Auswertung ergänzender internationaler Literatur .....	5
3. Literaturverzeichnis .....	12

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Europäischer Vergleich der demografischen Herausforderung .....	7
Abbildung 2: Knowledge Flow Model nach Barton (1995) .....	8

## Kontaktdaten

Dr. Roya Madani, Magnus Müller

Potsdam Transfer, Universität Potsdam

August- Bebel Straße 89, 14482 Potsdam, Deutschland

Dr. Roya Madani

E-Mail: roya.madani@uni-potsdam.de

magnus.mueller@uni-potsdam.de

## 1. Einleitung

Der demografische Wandel ist bereits heute ein wichtiges Thema für Politik und Wirtschaft und es ist davon auszugehen, dass er in Zukunft noch an Bedeutung gewinnen wird. Organisationen stehen vor der Herausforderung, mit den Veränderungen umzugehen und dabei ihre eigene Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten bzw. zu verbessern. Um das zu schaffen, müssen sich Führungskräfte rechtzeitig damit auseinandersetzen, wie sie den Umgang ihrer Organisation mit dem demografischen Wandel gestalten können. Im Folgenden wird der bisher eingenommene Blick auf die Situation in Deutschland um die internationale Perspektive erweitert. Auch international ergeben sich im Rahmen des demografischen Wandels einige Umwälzungsprozesse. So altert insbesondere die Bevölkerung West- und Mitteleuropas, beispielsweise Frankreich, durch Geburtenrückgänge und zunehmenden Alterserwartungen (vgl. Béland & Durandal 2012), was oftmals nur durch die Zuwanderung aus anderen Ländern abgefedert wird (vgl. Mazuy et al. 2013). Osteuropa und Russland hingegen stehen vor entgegengesetzten Problemen: Seit dem Zerfall der Sowjetunion setzte eine Auswanderungswelle in den Staaten der ehemaligen UdSSR ein, welche begleitet von rückläufigen Geburtenraten zu einer Schrumpfung und Alterung der Bevölkerung führte (vgl. Svyarenko 2016; DaVanzo & Adamson 1996; Becker & Bloom 1995; Twigg et al. 2013; Eberstadt et al. 2010). Ähnliche Umwälzungen sind in den Staaten des Balkans, so beispielweise Bulgarien, Rumänien oder Serbien zu beobachten (vgl. Sardon 2001; Muenz 2007; Lukic et al. 2013; Bonifazi & Mamolo 2004). Hier spielt insbesondere die Arbeitsmigration nach West- und Mitteleuropa sowie Skandinavien eine dominante Rolle. Vor dem Hintergrund dieser diversen demografischen Herausforderungen wird im Rahmen der Kompetenzprofilierung auch Wert auf eine internationale Blickrichtung gelegt und bspw. mit Expertenworkshops untersucht, inwiefern Kompetenzprofile im internationalen Vergleich beschaffen sein müssen. Eine Literaturliteraturauswertung und –zusammenfassung zu den spezifischen Herausforderungen in einzelnen Ländern, rundet die Untersuchungen dies betreffend ab. Dabei wird die Literaturliteraturauswertung auf die Herkunft der akquirierten Experten abgestimmt.

Organisationen stehen vor der Herausforderung, trotz sinkendem Erwerbspotenzial geeignete Fachkräfte zu finden, bestehendes Personal langfristig an ihre Organisation zu binden und mit einem erhöhten Anteil an älteren Mitarbeitern in der Belegschaft umzugehen. Es ist daher sinnvoll, frühzeitig nach entsprechenden Maßnahmen im Personal- und im Absatzbereich zu suchen, um mit den Folgen des demografischen Wandels umzugehen. Aus den Ergebnissen der Expertenbefragung wurden fünf verschiedene Handlungsfelder herausgearbeitet, in denen Organisationen in Zukunft tätig werden sollten. Laut Experten besteht Handlungsbedarf in den Bereichen Arbeit und Gesundheit, Personal und Recruiting, Weiterbildung und Wissensmanagement, Bindungsmanagement und dem Begreifen des demografischen Wandels als Marktchance. Anhand dieser Handlungsfelder sowie der Literaturrecherche wurden bereits Lernergebnisse formuliert und daraus ein Weiterbildungsangebot konstruiert. Die gewonnenen Erkenntnisse und Ergebnisse werden mithilfe der hier angestellten Untersuchungen nun um die internationale Komponente erweitert. Namentlich fügt sich die Makroperspektive des internationalen demografischen Wandels in das Modul „Strategisches Demografiemanagement“ (vgl. Müller, Madani, Pröhl & Eggeling 2015) als zusätzliche Handlungsperspektive mit entsprechenden Lernzielen ein.

## 2. Internationaler Blick

### 2.1. Ergebnisse des internationalen Expertenworkshops

Der erste Teil beschäftigte sich mit der Situation des demografischen Wandels in Deutschland und dabei insbesondere im Raum Berlin/Brandenburg aus der Sicht ausländischer Fachexperten. Dabei wurde mithilfe eines Clusterverfahrens für die Regionen Stadt, Vorstadt & Land sowie für die Merkmalkategorien Miete, ÖPNV, Ärztliche Versorgung usw. eine Bewertungsmatrix erstellt, welche die Situation jeweils nach Lage der Region und Merkmal beschreibt. Im Ergebnis lässt sich hier festhalten, dass die Eindrücke zur Versorgung in den einzelnen Kategorien stark subjektiv geprägt sind, die Clusterung nach den theoretischen Vorüberlegungen daher undeutlicher als erwartet ausfällt. Der erhoffte klare Gegensatz von Stadt, Vorstadt und ländlicher Gegend nach den vorab gezeigten Variablen wurde, auch in persönlichen Gesprächen, von subjektiven Empfindungen geprägt und teilweise überlagert.

Der zweite Teil des Workshops beschäftigte sich mit der Entwicklung von Marktchancen aus dem demografischen Wandel und dessen Rahmenbedingungen heraus. Die Teilnehmer versetzen sich dazu in die Lage eines Existenzgründers mit einer bestimmten Menge Startkapital. Aufgabe für diese ist es, Ideen und Ansätze zur Gründung von eigenen Unternehmen (Geschäftsfeldern) zu sammeln, welche in ihrer Tätigkeit der Bewältigung des demografischen Wandels zuträglich sind. Das Ziel war die Identifikation neuer Geschäftsfelder sowie die Stärkung des Bewusstseins für den demogr. Wandel als Marktchance. Die Ergebnisse gestalten sich inhaltlich sehr gemischt. Zu reinen Geschäftsideen kommen des Weiteren noch Aspekte hinzu, die in den politischen-verwaltungstechnischen Aufgabenbereich fallen bzw. selbigen optimieren sollen. Es muss dabei beachtet werden, dass die Teilnehmer mit dem deutschen Wirtschaftssystem noch nicht stark vertraut sind. Im Folgenden die Nennungen in der Aufzählung, gruppiert nach Themenfeldern:

- Bau von Sozialwohnungen
- Zusammenarbeit von Stadtverwaltungen
- Investitionen in die Infrastruktur
- Universitätsgründung
- Cafe zur sozialen Interaktion gründen
- Eventsponsoring
- Neue Fabriken bauen
- Start-Up auf Stadtebene gründen
- Geschäft für asiatische Spezialitäten
- Lieferung von Lebensmitteln an die Haustür

Der dritte Teil des Workshops beinhaltete darauffolgend eine Auseinandersetzung der Experten mit dem Kompetenzprofil für Führungskräfte im Rahmen des demografischen Wandels. Hierzu wurde als Input ein Überblick über die bisherigen Projektergebnisse gegeben, bevor die eigentliche Diskussionsaufgabe, welche Aufgabenfelder umfasst die Arbeit eines zukünftigen Demografiemanagers „Personal bzw. Markt“ und welche Kompetenzen sollte dieser idealerweise mitbringen, begonnen wurde. Dabei wurde in zwei Gruppen zwischen dem Demografiemanager Markt (Schwerpunkt Marktchancen entwickeln) und Personal (Schwerpunkt Personalentwicklung) unterschieden. Letzterem wurden dabei vor allem Kernelemente des Personalwesens zugeschrieben,

so etwa als Aufgaben Karriere- und Motivationsförderung der Mitarbeiter, Gesundheitsförderung und Wissensmanagement sowie als Kompetenzen etwa psychologische Kenntnisse, organisatorische Kompetenzen, Prognosekompetenzen, Empathie sowie Analyse- und Kommunikationskompetenz. Der Demografiemanager Markt hingegen wurde eher mit Aufgaben und Kompetenzen wie etwa der Tätigkeit als Projektmanager oder der interkulturellen Kommunikation verbunden. Weitere Zuschreibungen waren des Weiteren Erfahrungen im Demografiemanagement, Gesundheitskenntnisse sowie Sporttrainerkenntnisse. Insgesamt konnten damit im internationalen Expertenworkshop die vorausgegangenen Projektarbeiten und –ergebnisse bestätigt werden.

## **2.2. Auswertung ergänzender internationaler Literatur**

Dabei gilt es jedoch zu berücksichtigen, dass innerhalb Europas die demografischen Entwicklungen in Art, Stärke und Konsequenz sowie damit verbunden in ihren Lösungsansätzen keinesfalls gleichförmig verlaufen. In diesem Abschnitt soll daher der Blick auf internationale Literatur mit ihren Perspektiven auf Handlungsfelder im demografischen Wandel in anderen Ländern Europas geweitet werden. Dabei handelt es sich zumeist um sozial- und arbeitspolitische Perspektiven, aber auch innerbetriebliche Ansätze wie etwa Change Management stellen einen Bestandteil dieser Betrachtung dar.

### **Blick auf einzelne Regionen und Länder**

So stehen insbesondere die Länder Osteuropas, aber auch Länder des Ostbalkans wie bspw. Bulgarien und Rumänien sowie insbesondere auch Russland unter starkem demografischen Druck insbesondere durch die Abwanderung junger, gut qualifizierter Arbeitskräfte nach West- und Mitteleuropa (vgl. Hanganu et al. 2014). Die Länder des westlichen Balkans, bspw. Länder des ehemaligen Jugoslawiens, kämpfen darüber hinaus noch mit den Folgen des Balkankrieges in den 1990er Jahren, welcher eine große Zahl an Flüchtlingen hervorbrachte, welche entweder innerhalb der betroffenen Ländern selbst untergebracht und integriert werden mussten oder den Weg nach Westeuropa antraten (vgl. Lukic et al. 2013). Die Folgen dieser Entwicklungen sind ein hoher Altersdurchschnitt und eine Schiefelage des sozialen Systems (vgl. Sardon 2001). Zusätzlich verschärfen Armut und Arbeitslosigkeit die Probleme, so sind etwa auch die Geburtenraten in allen Staaten des Balkans unterdurchschnittlich, gleiches gilt für die Lebenserwartung. Die Folge sind überalterte Gesellschaften. Die Migrationssalden sind für alle Länder des Balkans mit Ausnahme von Bosnien-Herzegovina, welches jedoch am stärksten vom Bevölkerungsrückgang infolge des Balkankrieges betroffen ist, für den Zeitraum 2000-2010 negativ (vgl. Lukic et al. 2013). Bevorzugte Ziele für Arbeitsmigranten aus den Balkanländern sind demzufolge Deutschland, Italien, Frankreich und Belgien, aber auch die Türkei und Griechenland. Verschiedene Autoren (vgl. Lukic et al. 2013, Bonifazi & Mamolo 2004, Muenz 2007) diskutieren dabei diverse erforderliche Gegenmaßnahmen zur Steuerung des demografischen Wandels. Dazu gehören etwa Ansätze zur Bekämpfung der hohen Arbeitslosigkeit, um so mehr Menschen im Land halten zu können, aber auch Maßnahmen zur Steigerung der Geburtenrate. Diese politischen Ansätze werden jedoch durch politische Spannungen sowie leere Staatskassen stark erschwert.

Russland stellt in der vorliegenden Betrachtung einen Sonderfall dar, nicht nur wegen der absolut gesehen sehr hohen Bevölkerungszahl. Nach dem Zerfall der Sowjetunion setzte einerseits eine starke Auswanderungswelle nach West- und Mitteleuropa ein, die in den 1990er Jahren jedoch noch weitgehend durch starke Zuwanderungsbewegungen aus den ehemaligen Satellitenstaaten der Sowjetunion kompensiert werden konnte (vgl. Scherbov 1995; bpb 2012). Da jedoch gleichzeitig auch die Geburtenzahl rapide abnahm, während die Anzahl der Todesfälle stieg, geriet die demografische Struktur Russlands bald in Schiefelage. Das Durchschnittsalter der Bevölkerung stieg von 32 Jahren

(1989) auf 39,7 Jahre (2012), der Bevölkerungsrückgang beschleunigte sich. Russland steht damit vor ähnlichen Aufgaben wie westeuropäische Staaten, das soziale Sicherungssystem auf eine nachhaltige Grundlage zu stellen und Anreize für verstärkte Familienplanungen zu schaffen. Stärker als in jenen westeuropäischen Staaten wie etwa auch Deutschland treten in Russland jedoch die Auswirkungen von Armut, Suchtkrankheiten und mangelnder Gesundheitsversorgung zu Tage, wodurch die demografische Umwälzung beschleunigt wird. Da die Regierung die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit beeinträchtigt sieht, wurden bereits Maßnahmen zur Bewältigung des Wandels beschlossen. 2001 wurde die "Konzeption zur demographischen Entwicklung der RF bis 2015" beschlossen (inzwischen mit Nachfolge-Programmen bis 2025), deren Ziel u. a. die Anhebung der Geburtenrate auf Reproduktionsniveau und eine qualitativ wie quantitativ ergiebige Arbeitsimmigration und Immigration überhaupt ist. Seitdem wurden z. B. die Aufenthalts- und Arbeitsbestimmungen für GUS-Ausländer erleichtert. Zu den verschiedenen pro-natalistischen Maßnahmen gehören z. B. Unterstützungen zu Vorsorgeuntersuchungen während der Schwangerschaft, das einmalige Geburtsgeld, seit 2007 ein erhöhtes Kindergeld und Erziehungsurlaub. Besonders offensichtlich ist die Förderabsicht beim sogenannten Mutterschaftskapital ("materinski kapital"), das ab dem zweiten und jedem darauffolgenden Kind gezahlt wird. Die nachhaltige Wirksamkeit dieser Maßnahmen wird jedoch vielfach angezweifelt, da sie grundlegende strukturelle Probleme (niedriges Lohnniveau, kaum Arbeitsplatzsicherheit, mangelnde Betreuungsmöglichkeiten) nicht verbessern (vgl. bpb 2012, Brade 2012).

Anders gestaltet sich die Situation in den Ländern West- und Mitteleuropas, insbesondere Deutschland und Frankreich. Da die Situation Deutschlands in vorangegangenen Projektarbeiten bereits detailliert beschrieben wurde, soll im Folgenden insbesondere auf den internationalen Teil, insbesondere Frankreich, eingegangen werden. Auf den ersten Blick ähneln sich die demografischen Herausforderungen beider Länder, bei genauerer Analyse ergeben sich jedoch gravierende Unterschiede in den Handlungsfeldern. Ähnlich wie in Deutschland befindet sich Frankreich im demografischen Übergang zu einer postindustriellen Gesellschaft (vgl. Toulemon et al. 2008). Im Gegensatz zu ersterem liegt dabei jedoch die Geburtenrate noch auf einem etwas höheren Niveau (1,8 Kinder pro Frau gegenüber 1,5 in Deutschland). So wird auch in Frankreich in den nächsten Jahrzehnten das Durchschnittsalter ansteigen und sich die Alterspyramide in die oberen Altersschichten ausdehnen, jedoch soll die Gesamtbevölkerung trotz vergleichsweise geringer Zuwanderung laut den gängigen Prognosen anders als in Deutschland nicht schrumpfen, sondern stabil bleiben (vgl. ebd.). Einige Prognosen sehen unter Rückgriff auf UN-Schätzungen sogar ein Einholen der Gesamtbevölkerung Deutschlands durch Frankreich im Jahr 2055 als realistisch an (vgl. Pison 2012). Anders als in Deutschland und den nördlichen Ländern der EU liegt darüber hinaus die Quote der arbeitstätigen Frauen in Frankreich im vergleichsweise niedrigen Bereich (76,5%). Hier liegt also noch weiteres Arbeitskraftpotential für die Wirtschaft „versteckt“, um einem Mangel an Fachkräften vorzubeugen. Ähnlich wie in Deutschland bildet die große Gehaltslücke zwischen Frauen und Männern (19%) Grundlage für ausgeprägte Diskussionen (vgl. Toulemon et al. 2008). Dagegen stellt die Jugendarbeitslosigkeit in Frankreich ein deutlich massiveres Problem dar: 21,4% der Menschen jünger als 25 Jahre waren im Jahr 2017 arbeitslos (vgl. Eurostat), was gegenüber vergangenen Jahren auch keine Verbesserung bedeutet. Zum Vergleich: In Deutschland beträgt diese Quote 6,7%, Deutschland ist damit Spitzenreiter in der Europäischen Union. So ergeben sich für Frankreich im Vergleich zu Deutschland deutlich abgewandelte Handlungsprämissen bei der Bewältigung des demografischen Wandels. Während letzteres seit einiger Zeit verstärkt versucht, die Geburtenrate zu erhöhen und gegen eine Schrumpfung der Bevölkerung ankämpfen muss, liegt die Herausforderung für Frankreich eher im arbeitspolitischen Bereich, namentlich in der Senkung der massiven Jugendarbeitslosigkeit und einer Erhöhung des Erwerbstätigenanteils von Frauen. Beiden Ländern gemein ist wiederum, dass im Gegensatz zu den vorab analysierten Ländern Ost- und

Südosteuropas über größere finanzielle und strukturelle Reserven zur Bewältigung von Reformen verfügen. Andere Autoren (vgl. Béland 2013) sehen zusätzliche Handlungsfelder im demografischen Wandel in Frankreich insbesondere in einer Rentenreform, welche das zersplitterte Rentensystem vereinheitlicht, vereinfacht und effizienter gestaltet, sowie einer Gesundheitsreform, welche die durch den steigenden Anteil älterer Menschen verursachten hohen Kosten begrenzt.

### **Karte zu demografischen Herausforderungen in Europa**

Die folgende Übersichtskarte Europas bietet einen Überblick über die demografische Situation, Herausforderungen und Ansätze in den untersuchten Staaten Europas.

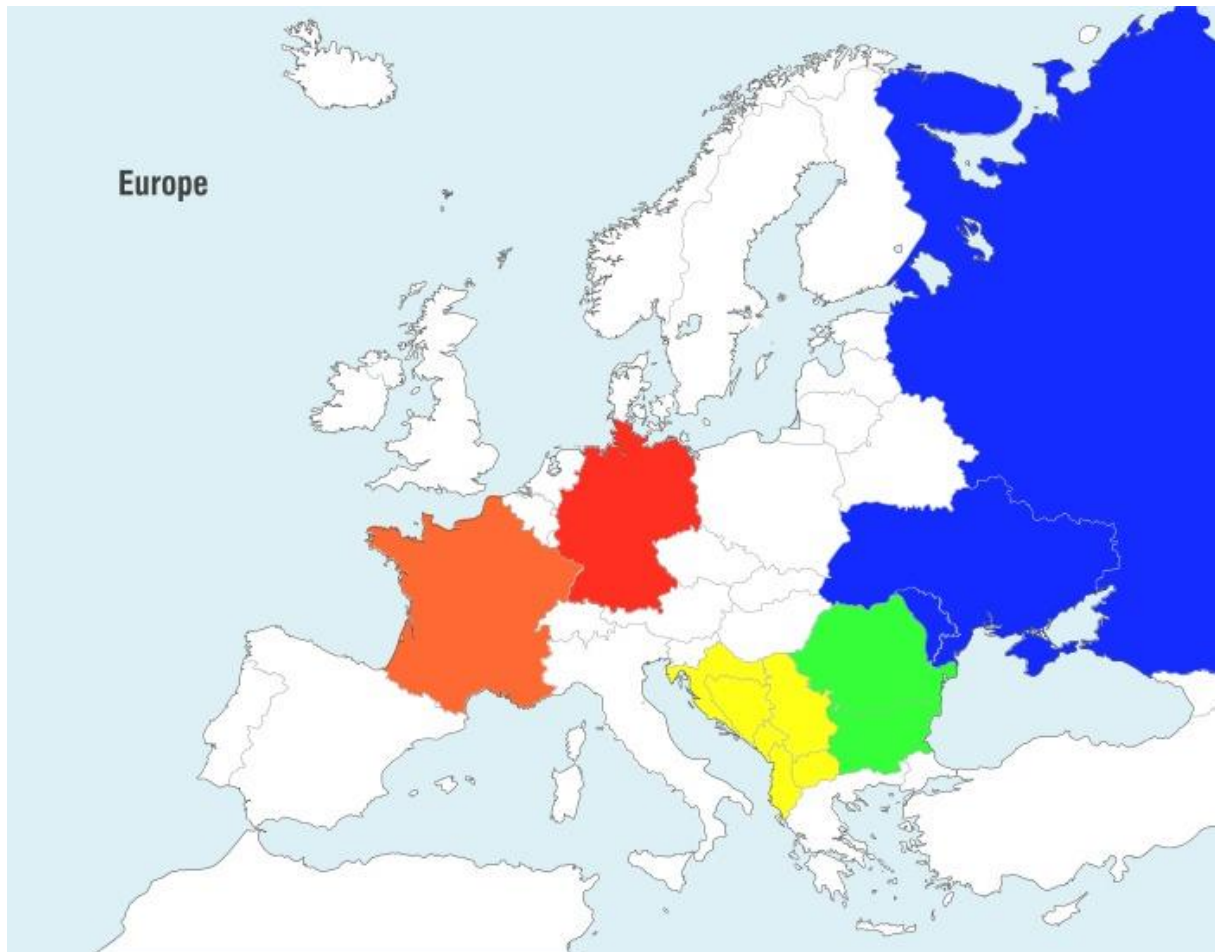


Abbildung 1: Europäischer Vergleich der demografischen Herausforderung

*Blau: Massive demografische Probleme, unklare Lösung: Abfall der Geburtenrate, Anstieg der Sterberate, Schiefelage in Sozial- und Gesundheitssystem, Bevölkerungsschwund, da kaum Zuwanderung*

*Gelb: Hohe Arbeitsmigration nach West- und Mitteleuropa, Folgen des Balkankrieges der 90er (Flüchtlinge etc.) spürbar, EU-Perspektive*

*Grün: Extreme Arbeitsmigration nach West- und Mitteleuropa trotz EU-Mitgliedschaft*

*Rot: Zuwanderung u.a. aus Osteuropa, niedrige Geburtenrate, alternde und schrumpfende Gesellschaft*

*Orange: Zuwanderung v.a. aus Osteuropa und dem Maghreb, höhere Geburtenrate, daher nur alternde Gesellschaft plus andere Herausforderungen (etwa: Jugendarbeitslosigkeit, starke Integrationsprobleme)*

### Internationale betriebswirtschaftliche Ansätze zum demografischen Wandel

Neben der gesellschaftlich-politischen Ebene wird in der internationalen Literatur ebenso die innerbetriebliche „Mikro“-Ebene bei der Bewältigung des demografischen Wandels betrachtet. Hierzu können diverse Ansätze und Handlungsfelder identifiziert werden. Dazu gehört zunächst der Bereich des *Diversity Managements*. Im Zuge der demografischen Veränderungen wird weithin angenommen, dass der Anteil älterer Beschäftigter in Unternehmen auch zukünftig weiter steigen wird. Diese Heterogenität kann als Chance des demografischen Wandels wahrgenommen werden, indem durch die Einbindung von Wissen und Erfahrung verschiedener Generationen die Kreativität und Leistungsfähigkeit von Organisationen gesteigert wird. Dies erfordert jedoch professionelles und effizientes Diversitätsmanagement (vgl. Sambharya 1996). Dieses wiederum lässt sich anhand der Auswertung der vorliegenden internationalen Literatur unterteilen in Wissensmanagement (auch: intergeneracionales Lernen), Altersmanagement sowie ‚klassisches‘ heterogenitätsfokussierendes Diversitätsmanagement. Als eng verwandte Disziplin lässt sich auch das Change Management in Organisationen in diese Liste aufnehmen.

Im Bereich Wissensmanagement haben Pardo et al. (2015) bereits aufschlussreiche Vorarbeiten geleistet. Sie untersuchen in ihrer Arbeit die Auswirkungen von effektivem Wissensmanagement in Entwicklungs- & Forschungsteams auf den Organisationserfolg und greifen hierfür das Knowledge Flow Model von Leonard-Barton (1995) auf. Die Autoren kommen zu dem Schluss, dass effektives Wissensmanagement entlang dieses Modells den Team- und damit den Organisationserfolg signifikant steigert. Sie sehen allerdings gleichzeitig Herausforderungen im Entscheidungsprozess, welche Elemente aus dem Bereich Wissensmanagement in der jeweiligen Organisation integriert werden sollten. Die folgende Abbildung zeigt das Model von Leonard-Barton schematisch.

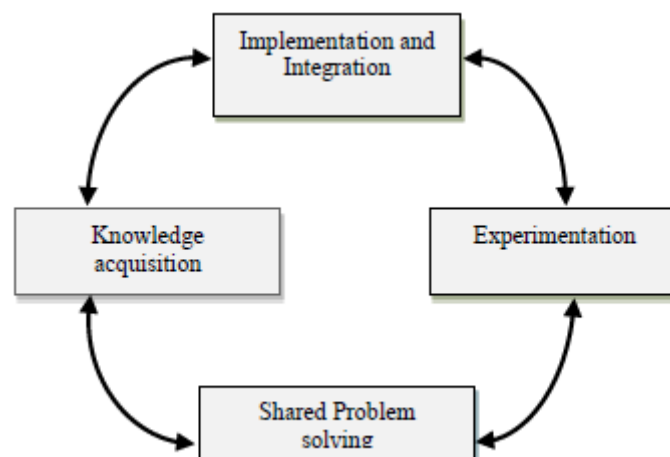


Abbildung 2: Knowledge Flow Model nach Barton (1995)

Voelpel et al. (2017) sehen eine besondere Form des Wissensmanagements mit Bezug zum demografischen Wandel in der Etablierung intergenerationalen Lernens in Organisationen. In Ihrer Untersuchung fokussieren sie sich dabei insbesondere auf die Frage, welche Arten von Wissen im intergenerationalen Kontext weitergegeben werden. Die Autoren unterscheiden dabei in Expertenwissen, praktisches Wissen sowie soziales und metakognitives Wissen. Gleichzeitig kommen sie zum dem Ergebnis, dass intergeneracionales Lernen in Organisationen in verschiedenen distinkten Phasen abläuft, namentlich die Eingewöhnung, die Anpassung und die Abkopplung. In jeder dieser Phasen werden dabei unterschiedliche Wissensarten von den älteren an die jüngeren Mitarbeiter weitergegeben und umgekehrt. Daraus wird der Schluss abgeleitet, dass solche Lernprogramme in Organisationen stets als bidirektionale Programme konzipiert werden sollten, welche zugleich den



Phasencharakter, der hier modellhaft dargestellt wurde, berücksichtigen. Programme zu intergenerationalen Lernen sollten den Autoren zufolge stets fest in die Unternehmenskultur und – abläufe integriert sein und damit einen kontinuierlichen Charakter aufweisen.

Den Beitrag von Altersmanagement zur gesellschaftlichen Entwicklung und zum Organisationserfolg haben demgegenüber Ciutiene & Railaite (2015) näher untersucht. Sie unterteilen dabei Altersmanagement in drei Untersuchungsperspektiven, die individuelle Ebene, etwa betriebliche Gesundheitsvorsorge gegen Alterskrankheiten wie Diabetes oder Sehschwäche, die organisationale Ebene in Form von klassischen Personalmanagementinstrumenten wie der Implementierung von Lebenslangem Lernen, Übergangsmanagement usw. sowie die makroökonomische, politisch beeinflusste Ebene, worunter die Autoren etwa arbeitsmarktpolitische Maßnahmen verstehen. Während die ersten beiden Analyseebenen durch die Organisation unmittelbar selbst beeinflussbar sind, ist die politische Ebene den Autoren zufolge zumeist nur indirekt erreich- und beeinflussbar. Alle organisationalen Maßnahmen zum Altersmanagement sind dabei zwei zentralen Zielen der Organisation zugeteilt: Der Sicherung und Erhaltung der Arbeitskraft im Unternehmen sowie die Maximierung der Produktivität der Arbeitskraft. Die Autoren führen dabei aus, dass Maßnahmen des Altersmanagement nur kombiniert und unter Beteiligung aller betroffenen Abteilungen sowie der Führungsebene eingesetzt werden sollten, um die Akzeptanz selbiger zu stärken. Gleichzeitig sollte Altersmanagement als Ganzes Teil der Unternehmensentwicklungsstrategie sein und auf drei Kernelementen basieren, namentlich der Vorbeugungsprämisse, der Betrachtung des gesamten Alterszyklus der Beschäftigten sowie dem ganzheitlichen Charakter der gewählten Maßnahmen.

Ein besonders umfassendes Feld auch in Bezug auf den demografischen Wandel ist das Diversitätsmanagement in Organisationen. Sambharya (1996) hat dazu bereits Vorarbeit geleistet und diverse positive Effekte von Diversität auf den Organisationserfolg feststellen können: So trage Diversität und Heterogenität maßgeblich zur Stabilisierung der Rendite bei und helfe bei der Entdeckung und Entwicklung von neuen Marktchancen, ein Feld, das auch im Rahmen des Projektes QUP näher beleuchtet wurde. Gleichzeitig seien positive Effekte auf die Marktmacht heterogen besetzter Unternehmen und eine bessere Nutzung der wichtigen sog. ‚intangible assets‘ in selbigen zu beobachten. Gleichzeitig geht ein hoher Grad an Heterogenität der Mitarbeiter im Unternehmen gemäß dem Autor jedoch auch mit Risiken und Herausforderungen einher, beispielsweise der Auseinandersetzung mit neuen Kulturen, Konflikten und Arbeitsweisen. Hier sei ein effektives Diversitätsmanagement unerlässlich, um die positiven Effekte von Diversität nutzen und die negativen Effekte selbiger minimieren zu können. Auch für Diversität durch den demografischen Wandel lässt sich diese Theorie adaptieren. Im Zuge dessen steigt der Druck auf viele Unternehmen, sich zunächst mit einer bezüglich des Alters heterogeneren Belegschaft als in früheren Jahren auseinanderzusetzen. Gleichzeitig bewirkt der Fachkräftemangel in diversen Branchen, dass auch vermehrt ausländische Fachkräfte zur Deckung des Arbeitskräftebedarfs benötigt werden (vgl. Allmendinger 2006). Auch hier steigt also der Bedarf für ein Diversitätsmanagement, sodass die Theorien Sambharyas nach wie vor Bestand haben. Insbesondere postuliert der Autor in seiner Untersuchung, dass internationale Erfahrung oder ein internationaler Hintergrund von Führungskräften in Unternehmen positive Auswirkungen auf die internationale Diversität im ganzen Unternehmen haben. Diese Thesen konnten in der durchgeführten Untersuchung auch bestätigt werden. Übersetzt auf die Handlungsfelder des demografischen Wandels bedeutet dies, dass bereits die Führungsebene in Unternehmen ‚mit gutem Beispiel vorangehen‘ sollte. Wenn bereits die Führungskräfte heterogene Hintergründe etwa mit Blick auf Alter, Geschlecht & Nationalität bzw. Herkunft besitzen, steigert dies die Chancen auf eine gelungene Umsetzung von demografischer Diversität im ganzen Unternehmen.

Die Bewältigung der Herausforderungen des demografischen Wandels sind oftmals eng mit der Disziplin des Change Management verknüpft. Diversitätsprozesse und entsprechendes Management erfordern, dass traditionelle Strukturen und Denkmuster überprüft, angepasst und weiterentwickelt werden. Zu diesem Handlungsfeld hat Todnem By (2005) bereits umfassende Untersuchungen angestellt. Dabei vergleicht und überprüft er empirisch verschiedene bereits ausgearbeitete Theorien zum Change Management in Organisationen im Hinblick auf deren Praxistauglichkeit und den Effekt auf den Organisationserfolg. Er unterteilt dabei verschiedenen Veränderungsansätze nach deren Auftretensrate (kontinuierlich, unregelmäßig, inkrementell) und Auftretenscharakter (geplant, plötzlich auftauchend, zufällig, alternativgedeckt). Es wird deutlich, dass Change Management eine wertvolle und komplexe Kompetenz darstellt, die in nahezu jeder Organisation benötigt wird. Zumeist verwenden Führungskräfte den Untersuchungen des Autors zufolge oftmals immer noch unregelmäßige und kaum geplante Ansätze von Change Management, etwa in Form kurzfristiger Initiativen, welche schnell verpuffen. Hier sieht er Anknüpfungspunkte für weitere Forschung und Transfer der Ergebnisse auch in die Praxis, um fundierte und validierte Ansätze für ein erfolgreiches Change Management auch in der Realität umsetzen zu können. Eine spezifische Form des Change Managements in Bezug auf Führung und Diversität untersuchen Kunze & Menges (2017). Sie gehen der Frage nach, welche Auswirkungen das Aufbrechen traditioneller Strukturen und Abläufe wie beispielweise des Senioritätsprinzips in Organisationen auf die Performance sowie die affektive Komponente, etwa die Zufriedenheit der Mitarbeiter, besitzt. Während die positiven Effekte dieser Maßnahme in dieser wie auch in anderen Untersuchungen bestätigt werden können, da nach dem neuen Verfahren nicht mehr der Dienstälteste, sondern performancebeste Mitarbeiter befördert und belohnt wird, sind die Effekte hinsichtlich der affektiven Komponente komplexer. So können durch Altersunterschiede in ‚umgekehrter Art‘, d.h. in Form von jüngeren Vorgesetzten und älteren Mitarbeitern, negative Emotionen, bspw. Ungerechtigkeitsgefühle oder fehlender Respekt, ein größeres Problem darstellen. Organisationen mit derartigen Beförderungspraktiken sollten den Autoren zufolge stets die innerbetrieblichen sozialen Strukturen sowie Befindlichkeiten im Auge behalten und möglichen Konflikte und negativen Emotionen zügig und transparent begegnen.

Allen Ausprägungen und Handlungsfeldern von Diversitätsmanagement gemein ist die Anforderung an die Führungskräfte: Ihre Führung und ihr Wirken darf nicht nur auf strikt festgelegten Kompetenz- und Zuständigkeitsprofilen basieren, sondern sollte im Idealfall auch Handlungsoptionen wie Reflexion, Erfahrungsaustausch und Diskussionen mit anderen Verantwortlichen sowie den Mitarbeitern umfassen (vgl. Bolden & Gosling 2006). Erst dieses ganzheitlichere Verständnis von Führung kann dem Umstand Rechnung tragen, dass Diversitätsmanagement ein hochgradig komplexes Feld ist, in dem es verschiedene Interessen, Ziele und Vorgaben zu beachten und umzusetzen gilt. Diesen Anforderungen wird in der Literatur auch mit der Auffassung begegnet, dass Führungskräfte insbesondere mit Blick auf demografische Herausforderungen ein hohes Maß an interdisziplinären, kollaborativen Kompetenzen besitzen und einbringen sollten (vgl. etwa Goldberg et al. 2012). Dazu gehören etwa interdisziplinäre Aus- und Weiterbildungen, fachübergreifende Kommunikationsfähigkeiten und ein hohes Maß an Teamfähigkeit, Rollenintegrität und Wertebezogenheit im Handeln.

### **Einklang von Handlungsfeldern und Bildungsangeboten**

Die Auswertung der internationalen Studienangebotsrecherche bestätigt diese Ausführungen auf der bildungspolitischen Ebene. So konnten vier besonders relevante internationale Studiengänge mit Bezug zum Demografiemanagement auf politischer, gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Ebene identifiziert werden:

- Demography and Social Inequality der Universität Köln und der Universität Groningen (Niederlande)

- Advanced Master in Public Policies and Actions for Sustainable Development der Universität Ecole des Ponts (Paris, Frankreich)
- Master Développement Durable et Organisations der Universität Dauphine (Paris, Frankreich)
- Master Management Travail et Développement Social der Universität Dauphine (Paris, Frankreich)

Diese sprechen allesamt die vorab dargestellten Handlungsfelder an. Schwerpunkte stellen dabei die Bewältigung der demografischen Herausforderungen in Westeuropa sowie eine damit verbundene nachhaltige gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklung dar. Anders als der in der Entwicklung befindliche Studiengang des Projektes „QUP“ zielen die hier genannten internationalen Alternativen jedoch auf die Makroebene, d.h. Politik, Wirtschaft und Gesellschaft, während der neue Studiengang der Universität Potsdam die innerbetriebliche Perspektive fokussieren soll und damit einen methodisch anderen Ansatz zur Bewältigung des demografischen Wandels verfolgt.

### 3. Literaturverzeichnis

Béland, Daniel & Durandal, Jean-Philippe Viriot (2012): Aging in France: Population Trends, Policy Issues, and Research Institutions. *The Gerontologist* Vol. 53, No. 2, 191–197.

Bolden, Richard & Gosling, Jonathan (2006): *Leadership Competencies: Time to Change the Tune?* SAGE Publications (London, Thousand Oaks, CA and New Delhi) Vol 2(2): 147–163.

Bonifazi, Corrado & Mamolo, Marija (2004): Past and Current Trends of Balkan Migrations. *Espace, Population, Societies*; 2004-3; pp. 519-531.

Ciutiene, Ruta & Railaite, Rasa (2015): Age Management as a Means of Reducing the Challenges of Workforce Aging. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 2015, 26(4), 391–397.

DaVanzo, Julie & Adamson, David (1997): *Russia's Demographic Crisis: How Real is it?* Issue Paper No. 162, RAND Verlag.

Eberstadt, Nicholas & Groth, Hans (2010): The Russian Federation: Confronting the special challenges of ageing and social security policy in an era of demographic crisis. *International Social Security Review*, Vol. 63, 3-4/2010.

Gerpott, Fabiola; Lehmann-Willenbrock, Nale & Voelpel, Sven (2017): A Phase Model of Intergenerational Learning in Organizations. *Academy of Management Learning & Education*, 2017, Vol. 16, No. 2, 193–216.

Goldberg, Lynette R.; Scott Koontz, Jennifer; Rogers, Nicole & Brickell, Jean (2012): Considering Accreditation in Gerontology: The Importance of Interprofessional Collaborative Competencies to Ensure Quality Health Care for Older Adults. *Gerontology & Geriatrics Education*, 33:1, 95-110.

Kunze, Florian & Menges, Jochen (2016): Younger supervisors, older subordinates: An organizational-level study of age differences, emotions, and performance. *Journal of Organizational Behavior*, J. Organiz. Behav. 38, 461–486.

Lukic, Tamara; Durdev, Branislav; Nad, Imre & Dercan, Bojan (2013): Depopulation in the Western Balkan Countries. *European Journal of Geography* Volume 3, Issue 2: 6-23.

Mazuy, Magali; Barbieri, Magali (2013): Recent demographic trends in France: Fertility remains stable. *Population* 2013/3 (Vol. 68), p. 329-374.

Muenz, Rainer (2007): *Aging and Demographic Change in European Societies: Main Trends and Alternative Policy Options*. Hamburg Institute for International Economics. SP Discussion Paper No. 0703.

Pison, Gilles (2012): France and Germany: a history of criss-crossing demographic curves. *Population & Societies*, Volume 487, No. 3.

Prado-Gasco, Vicente J.; Quintanilla Pardo, Ismael; Calabuig-Moreno, Ferran; Vveinhardt, Jolita (2015): Knowledge Management in R&D Teams at a Spanish Technical University: Measurement and Relations with Organizational Culture. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 2015, 26(4), 398–408.

Sambharya, Rakesh B. (1996): Foreign Experience of Top Management Teams and International Diversification Strategies of U.S. Multinational Corporations. *Strategic Management Journal*, Vol. 17, No. 9 (Nov., 1996), pp. 739-746.

Sardon, Jean-Paul (2001): Demographic Change in the Balkans since the End of the 1980s. *Population: An English Selection*, Vol. 13, No. 2 (2001), pp. 49-70.

Svynarenko, Arseniy (2016): The Russian demographic problem and the armed forces. Trends and challenges until 2035. Finnish Defence Research Agency Publications 6.

Todnem By, Rune (2017): Organisational change management: A critical review. *Journal of Change Management*, Vol. 5, No. 4, 369–380.

Toulemon, Laurent; Pailhé, Ariane; Rossier, Clémentine (2008): France: High and stable fertility. *Demographic Research*, Volume 19, Article 16, pp. 503-556.

Twigg, Judy; Eberstadt, Nicholas; Groth, Hans (2013): Addressing Russia's Mounting Human Resources Crisis. *American Enterprise Institute*, February 2013.

Voelpel, Sven C.; Leibold, Marius; Früchtenicht, Jan-Dirk (2007): Herausforderung 50 plus: Konzepte zum Management der Aging Workforce: Die Antwort auf das demografische Dilemma. Erlangen, New York.