

Perspektiven Sozialwirtschaft und Sozialmanagement

Elke Maria Reinhardt
Klaus Grunwald *Hrsg.*

Seniorenwirtschaft

Management und Perspektiven



Springer VS

Perspektiven Sozialwirtschaft und Sozialmanagement

Reihe herausgegeben von

Klaus Grunwald, Fakultät Sozialwesen, Duale Hochschule BW Stuttgart, Stuttgart, Baden-Württemberg, Deutschland

Ludger Kolhoff, Fakultät Soziale Arbeit, Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften, Hochschule Braunschweig/Wolfenbüttel, Wolfenbüttel, Niedersachsen, Deutschland

Beiratsmitglieder

Holger Backhaus-Maul, Philosophische Fakultät III, Universität Halle-Wittenberg, Halle (Saale), Sachsen-Anhalt, Deutschland

Waltraud Grillitsch, Fachhochschule Kärnten, Feldkirchen, Österreich

Marlies Fröse, Evangelische Hochschule Dresden, Dresden, Sachsen, Deutschland

Michael Herzka, Berner Fachhochschule, Bern, Schweiz

Andreas Langer, HAW Hamburg, Hamburg, Deutschland

Wolf-Rainer Wendt, Stuttgart, Baden-Württemberg, Deutschland

Peter Zängl, Beratung, Coaching und Sozialmanagement, FHNW, Hochschule für Soziale Arbeit, Olten, Schweiz

Die Buchreihe „Perspektiven Sozialwirtschaft und Sozialmanagement“ widmet sich der Darstellung und kritischen Diskussion von theoretischen Konzepten und Fragestellungen aus Wissenschaft, Forschung und Praxis der Sozialwirtschaft und des Sozialmanagements. Monographien und Sammelbände thematisieren aktuelle Diskurse und Forschungen aus relevanten wissenschaftlichen (Teil-) Disziplinen (wie z. B. Soziale Arbeit, Sozialwirtschaftslehre, Sozialmanagement, Organisationssoziologie und -psychologie, Ethik, Betriebswirtschaftslehre, Volkswirtschaftslehre,). Bearbeitet werden weiterhin methodische Fragen sowie Herausforderungen der Sozialwirtschaft im Allgemeinen und sozialwirtschaftlicher Unternehmen im Besonderen. Die Bände richten sich an Lehrende und Teilnehmer_innen von Masterstudiengängen der Sozialwirtschaft und des Sozialmanagements sowie an Fach- und Führungskräfte.

Elke Maria Reinhardt · Klaus Grunwald
(Hrsg.)

Seniorenwirtschaft

Management und Perspektiven

 Springer VS

Hrsg.

Elke Maria Reinhardt
Wedel, Deutschland

Klaus Grunwald
Tübingen, Deutschland

ISSN 2569-2127

ISSN 2569-2135 (electronic)

Perspektiven Sozialwirtschaft und Sozialmanagement

ISBN 978-3-658-39842-2

ISBN 978-3-658-39843-9 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-39843-9>

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

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2023

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 allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

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.

Planung/Lektorat: Katrin Emmerich

Springer VS ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Von der ‚Altenhilfe‘ zur ‚Seniorenwirtschaft‘...

Es passt zum Titel, zu den Herausgebenden und zu den Autor*innen dieses Buches, dass ich als nunmehr Hochbetagter gebeten worden bin, ein Geleitwort zum Band ‚Management und Perspektiven der Seniorenwirtschaft‘ zu schreiben.

Bereits Begriff und Thema ‚Sozialmanagement‘ haben vor ca. 60 Jahren zu grundlegenden Neuorientierungen in Theorie und Praxis der Entwicklung und Steuerung sozialer Organisationen geführt. Die Zeit war reif für soziale Innovationen und es gab einzelne Personen oder Gruppen, die als Impulsgeber wirksam wurden, u. a. Albrecht Müller-Schöll, Manfred Pripcke, Dieter Sengling.

Auch Begriff und Thema ‚Sozialwirtschaft‘ wurden geprägt von herausragenden Persönlichkeiten und ihrem institutionellen Hintergrund: z. B. Wolf-Rainer Wendt, Armin Wöhrle, Ulli Arnold. Die gesamte Branche öffentlicher und freier Träger wurde als Anbieter sozialer Dienstleistungen durchdrungen von diesem ‚neuen Denken‘, innovative fachliche Konzepte wurden realisiert, die Aus- und Weiterbildung der Fach- und Führungskräfte neuorientiert. Die rechtlichen und strukturellen Rahmenbedingungen auf Bundes- und Länderebene wurden grundlegend verändert.

Ein ähnlicher Umbruch und Prozess der Veränderung steht an für Begriff und Thema der ‚Seniorenwirtschaft‘. Seit langem ist die Zeit reif, das überholte Konzept der Altenhilfe zu überwinden und die Ziele der Wirkungsorientierung und der Nachhaltigkeit Schritt für Schritt anzugehen. Wieder geht es um ethische Grundlagen, Synergien, Transdisziplinarität, aber auch um Sozial-Marketing.

Elke Maria Reinhardt und Klaus Grunwald ist für diese wegweisenden Grundlagen zu danken. Der Titel des Buches und die Kompetenzen der mitwirkenden Autor*innen zeigen die wichtigen und richtigen Schritte auf dem Weg, das Thema und die Praxis der Seniorenwirtschaft weiterzuentwickeln.

Hamburg
im Juli 2022

Bernd Maelicke

Inhaltsverzeichnis

Seniorenwirtschaft – Management und Perspektiven	1
Klaus Grunwald und Elke Maria Reinhardt	
Thematische Einordnungen	
Fachkräftemangel in der Seniorenwirtschaft	17
Elke Maria Reinhardt	
Innovation in und Konzepte der Seniorenwirtschaft	49
Andreas Langer	
Ethik in der Seniorenwirtschaft – Ethische Entscheidungsfindung im strategischen Management von Unternehmen der Seniorenwirtschaft	75
Constanze Sörensen und Svenja Kurzmann	
Nachhaltigkeitsmanagement in Organisationen der Seniorenwirtschaft	95
Michael Batz	
Management der Seniorenwirtschaft	
Grundlagen des modernen Managements in der Seniorenwirtschaft	123
Andreas Langer	
Projektmanagement – Instrument zur ergebnisorientierten Steuerung von Veränderungen	159
Elke Maria Reinhardt	

Advanced Leadership – ein transformationaler Führungsansatz	211
Susanne Vaudt	
Prozessmanagement in der Seniorenwirtschaft	231
Wolfgang Gottschalk	
Risikomanagement: Kennzeichen, Anforderungen und praktische Relevanz	257
Gabriele Moos, Thomas Pruisken und Helen Schneider	
Change Management in der Seniorenwirtschaft	277
Klaus Grunwald	
Sozialraumorientierung in der Seniorenwirtschaft und bei sozialen Dienstleistungen	295
Andreas Langer	
Betriebswirtschaftliche Steuerung in Organisationen der Seniorenwirtschaft	
Wohnformen in der Seniorenwirtschaft – Ein kurzer Überblick über Ausgestaltung und rechtliche Rahmenbedingungen	315
Hinrich Christophers	
Umsatzgestaltung in der Seniorenwirtschaft	339
Hinrich Christophers	
Controlling und Kennzahlen in der Seniorenwirtschaft	365
Susanne Vaudt	
IT-Management in der Seniorenwirtschaft	385
Dietmar Wolff	
Marketing – Herausforderungen in der Seniorenwirtschaft	431
Susanne Vaudt	

Verzeichnis der Herausgebenden sowie der Autorinnen und Autoren

Über die Herausgebenden

Klaus Grunwald, Dr. rer. soz., Diplompädagoge, ist seit 2001 Professor, seit 2004 Leiter des Studiengangs „Soziale Arbeit in Pflege und Rehabilitation“ an der Fakultät Sozialwesen der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Stuttgart und war 2009–2021 deren Prodekan. Er ist Mitglied, teils Vorsitzender, in Aufsichtsgremien von Einrichtungen der Alten-, Behinderten- und Jugendhilfe und Mitherausgeber dreier Buchreihen bei Springer VS. Arbeitsschwerpunkte sind Soziale Arbeit in Pflege und Rehabilitation, Lebensweltorientierte Soziale Arbeit, Sozial- und Qualitätsmanagement, Sozialwirtschaft, Organisationsgestaltung und -entwicklung. E-Mail: klaus.grunwald@dhbw-stuttgart.de

Elke Maria Reinhardt, Master Pflegewissenschaft (M.Sc.N.), ist seit 2008 freiberufliche Unternehmensberaterin, Projektleitung, Referentin, Auditorin (ISO 9001) und EFQM-Assessorin für Organisationen im Gesundheits-, Pflege- und Sozialwesen. Sie war u. a. über insgesamt 15 Jahre Pflegedirektorin in drei Hamburger Kliniken und von 2010 bis 2018 fachliche Leitung der Weiterbildung „Betriebswirt/in der Seniorenwirtschaft“ beim Deutschen Institut für Sozialwirtschaft. Arbeitsschwerpunkte sind Organisationsentwicklung, Projekt-, Qualitäts- und Personalmanagement in Organisationen des Pflege-, Sozial- und Gesundheitswesens, sowie evidenzbasierte Pflege und angewandte Pflegeforschung (ANP) in Kliniken und Pflegeeinrichtungen. E-Mail: email@e-m-reinhardt.de

Verzeichnis der Autorinnen und Autoren

Michael Batz, Prof. Dr., Duale Hochschule BW Heidenheim a.d. Brenz, Heidenheim a.d. Brenz, Deutschland

Hinrich Christophers Hamburg, Deutschland

Wolfgang Gottschalk Kiel, Deutschland

Klaus Grunwald, Dr. rer. soz., Duale Hochschule BW Stuttgart, Stuttgart, Deutschland

Svenja Kurzmann Hamburg, Deutschland

Andreas Langer, Prof. Dr., HAW Hamburg, Hamburg, Deutschland

Gabriele Moos, Dr. rer. pol., RheinAhrCampus Reagen, Remagen, Deutschland

Thomas Pruiskens, Dr. paed., JOVITA Rheinland gGmbH, Troisdorf, Deutschland

Elke Maria Reinhardt Wedel, Deutschland

Helen Schneider, Prof. Dr., Frankfurt University of Applied Science, Frankfurt, Deutschland

Constanze Sörensen, Prof. Dr., HAW Hamburg, Hamburg, Deutschland

Susanne Vaudt, Dr. rer. pol., Dipl.-Kauffrau, HAW Hamburg, Hamburg, Deutschland

Dietmar Wolff, Dr.-Ing., Bad Berneck, Deutschland



Seniorenwirtschaft – Management und Perspektiven

Klaus Grunwald und Elke Maria Reinhardt

Zusammenfassung

Ausgehend von den spezifischen Anforderungen an Fach- und Führungskräfte in Organisationen der Seniorenwirtschaft schlägt der Beitrag einen Bogen von der Reflexion des Begriffs und des Verständnis von Seniorenwirtschaft über thematische Schwerpunkte der Seniorenwirtschaft, aktuelle Phänomene und Trends zum konzeptionellen Ansatz des Sammelbandes. Dieser zeigt dynamische und innovative Entwicklungen durch einen institutionen- und methodenorientierten Blick auf und beleuchtet theoretische und praktische Perspektiven unterschiedlicher Disziplinen und Denkansätze komplementär. In der Folge wird ein Ausblick auf im Band fokussierte Theorien, Ansätze, Modelle und Instrumente der Pflege-, Sozial- und Betriebswirtschaft im strategischen und operativen Management der Seniorenwirtschaft gegeben. Abschließend werden die Entstehungsgeschichte und Adressat*innen des Bandes in Lehre und Praxis umrissen.

Schlüsselwörter

Seniorenwirtschaft • Sozialwirtschaft • Management • Perspektiven • Querschnittsmarkt • Sektoren • Pflege • Paradigmenwechsel • Phänomene • Anforderungen • Marktchancen • Trends • Theorien • Ansätze

K. Grunwald (✉)

Duale Hochschule BW Stuttgart, Stuttgart, Deutschland

E-Mail: Klaus.Grunwald@dhw-stuttgart.de

E. M. Reinhardt

Wedel, Deutschland

E-Mail: email@e-m-reinhardt.de

© Der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2023

E. M. Reinhardt und K. Grunwald (Hrsg.), *Seniorenwirtschaft, Perspektiven Sozialwirtschaft und Sozialmanagement*,

https://doi.org/10.1007/978-3-658-39843-9_1

1 Ausgangspunkt: Vielfältige Anforderungen an Fach- und Führungskräfte in Organisationen der Seniorenwirtschaft

Dynamische Entwicklungen der letzten Jahrzehnte im Markt der deutschen Seniorenwirtschaft stellen für die Verantwortlichen in der Praxis stetig wachsende Herausforderungen dar. Nach Loffing und Geise (2010, S. 467–478) haben sich die Voraussetzungen und Rahmenbedingungen im Gesundheitsmarkt in den letzten Jahren grundlegend gewandelt. Dies gilt auch für die Seniorenwirtschaft im Allgemeinen und für Pflegeleistungen im Konkreten. Der Wandel vom Verkäufermarkt zu einem Käufermarkt zeigt sich sehr deutlich an veränderten Verhandlungspositionen von Anbietern und Leistungsempfänger*innen. Pflege wird zunehmend als Dienstleistung verstanden, die wie jede Dienstleistung kalkuliert, beworben und auf dem freien Markt gehandelt wird (Loffing und Geise 2010, S. 467–478).

Zudem wurde die Suche nach und die Anwendung von innovativen und ergebnisorientierten Konzepten, geeigneten Methoden und Instrumenten im Management von Organisationen der Seniorenwirtschaft immer bedeutsamer. Insbesondere rücken ökonomische, ökologische und ethische Fragestellungen immer stärker in den Vordergrund. Primär sind ethische Fragestellungen in der Seniorenwirtschaft im Kontext der menschenrechtlichen Perspektive zu betrachten. Bereits in früheren Jahren haben mehrere UN-Ausschüsse darauf hingewiesen, dass bei der Umsetzung der Menschenrechte Älterer in Deutschland Verbesserungsbedarf besteht (Mahler 2018, S. 13–17).

Der wachsende praktische Bedarf wurde parallel im theoretischen Diskurs der Wissenschaft umfassender aufgegriffen und führte zu neuen, wissenschaftlich evaluierten und effektiven Lösungsansätzen und einem beschleunigten Transfer aus der Wissenschaft zurück in die Praxis.

2 Rahmung: Zum Begriff der Seniorenwirtschaft

Die *Konjunktur* des Begriffs ‚Seniorenwirtschaft‘ oder der ‚Silver Economy‘ (Eatock 2015) lässt sich auf der Basis der demografischen Entwicklung und „des kollektiven Alterns“ der Bevölkerung sowie der sehr gewachsenen Kaufkraft und hohen Marktmacht älterer Verbraucher*innen (Heinze und Schneiders 2018, S. 2) erklären. Damit werden auf regionaler, landesspezifischer, nationaler und europäischer Ebene Potenziale fokussiert – seien es Ressourcen in Bezug auf den Arbeitsmarkt, formale Voraussetzungen für Bildung und berufliche Kenntnisse,

Gesundheit, bürgerschaftliches Engagement sowie Vermögen und Einkommen (Klöß und Naegele 2013, S. 124 ff.; Heinze et al. 2011, S. 11 ff.).

Wichtige Dokumente und Veröffentlichungen sind hier der 2006 erschienene Fünfte Altenbericht der Bundesregierung, der unter der Überschrift „Potenziale des Alters in Wirtschaft und Gesellschaft“ die Seniorenwirtschaft als wichtigen Motor für Wachstum und Beschäftigung versteht (BMFSJ 2006, S. 227 ff.) und das 1999 veröffentlichte Memorandum „Wirtschaftskraft Alter“ mit der zentralen Aussage, dass „die allgemein für grau gehaltene wirtschaftliche Zukunft der alternden Gesellschaft silberne Zukunftstreifen bekommt“ (Enste und Hilbert 2013, S. 109). Vertieft wurde das Thema durch die „Jahrbücher Seniorenwirtschaft“ (Fretschner et al. 2011; 2012). „Seniorenwirtschaftliche Initiativen“ in der Praxis verortete bereits der Fünfte Altenbericht auf der Ebenen von Bund, Ländern und Gemeinden (BMFSJ 2006, S. 256 ff.). Auch der Neunte Altenbericht der Bundesregierung wird sich unter der Überschrift „Alt werden in Deutschland – Potenziale und Teilhabechancen“ u. a. mit den Potenzialen des Alters befassen.

Die *Zielsetzung* der politischen Diskussion zum Thema ‚Seniorenwirtschaft‘ war dabei von Anfang an eine doppelte: „An erster Stelle stand das sozialpolitische Ziel, dass alle Maßnahmen dazu beitragen sollen, die Lebensqualität der älteren Menschen zu verbessern. Das zweite Ziel definiert auch wichtige Impulse für die Wirtschaft in Sachen Wettbewerbsfähigkeit und Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen, da die Gruppe der älteren Menschen [...] als eine der wichtigsten Kundengruppen der Zukunft angesehen wurde“ (Enste und Hilbert 2013, S. 110; BMFSJ 2006, S. 236, 279). Die unterschiedlichen Bereiche der Seniorenwirtschaft oder ‚Silver Economy‘ können zusammen – wie Eatcock im Kontext eines Briefings des Wissenschaftlichen Dienstes des Europäischen Parlaments betont – „mittels innovativer und auf die Bedürfnisse älterer Menschen abgestimmter Maßnahmen, Produkte und Dienstleistungen die Lebensqualität und die gesellschaftliche und wirtschaftliche Teilhabe der alternden Bevölkerung verbessern, was mehr Wachstum und Arbeitsplätze schafft“ (2015, S. 1) – so die Idee.

Die Seniorenwirtschaft *beinhaltet* vor allem „solche Branchen, deren Leistungen verstärkt von älteren Menschen bzw. von Menschen, die sich auf das Alter vorbereiten, in Anspruch genommen werden“ (Heinze und Schneiders 2018, S. 3). Im Zentrum stehen Bedürfnisse und Konsumwünsche von älteren Menschen, denen neu entwickelte oder an ihren Bedarf angepasste Produkte und Dienstleistungen angeboten werden. Dabei geht es nicht um einen eigenständigen, klar eingegrenzten Wirtschaftsbereich, sondern um einen „Querschnittsmarkt, der zahlreiche Wirtschaftsbereiche betrifft“ (Heinze und Schneiders 2018, S. 3).

Wichtige *thematische Schwerpunkte* der Seniorenwirtschaft sind „Selbstständigkeit und Selbstwirksamkeit“ (also alle Produkte und Dienstleistungen, die diese fördern), „Gesundheit und Krankheitsmanagement“, „Wohnungs- und Städtebau“, „Kultur, Freizeit und Tourismus“ sowie „Sport und Wellness“ (Kruse und Wahl 2010, S. 432 ff.). Als „Sektoren der Seniorenwirtschaft“ lassen sich Einzelhandel, Technik und neue Medien, Tourismus, Finanzdienstleistungen, Wohnen, Handwerk, Soziale Dienstleistungen, Gesundheitswirtschaft und Pflege fokussieren (Heinze et al. 2011, S. 119 ff.; s. auch Heinze und Schneiders 2018, S. 3; Enste und Hilbert 2013, S. 110 ff.; Cirkel und Enste 2011; BMFSJ 2006, S. 235 ff.).¹ Als bereichsübergreifende Herausforderungen für die Seniorenwirtschaft benennen Heinze et al. „Seniorenmarketing“, „Qualifikation und Weiterbildung“ sowie „Qualitätssicherung und Verbraucherschutz“ (2011, S. 234 ff.).

Eine zentrale Idee der Rede von der ‚Seniorenwirtschaft‘ betrifft den *Wandel im Bild des älteren Menschen*. Hier wird ein „Paradigmenwechsel“ konstatiert, der sich „von der Rolle des abhängigen und genügsamen Klienten von sozialpflegerischen Dienstleistungen hin zu einem unabhängigen und selbstbewussten Verbraucher und Angebotsgestalter einer breiten Palette an Konsumgütern“ bewegt (Kruse und Wahl 2010, S. 436; Cirkel 2011). Die „hoch bedeutsame gesellschaftlich-politische und damit auch wirtschaftliche Rolle des Alters“ ist nicht nur anzuerkennen, sondern „Konsumentenverhalten und Wirtschaftskraft Alter“ sind „zu fördern und zukunftsfähig zu gestalten“ (Kruse und Wahl 2010, S. 436).

Die mit dem Begriff der Seniorenwirtschaft verbundene *Ökonomisierung des Alters* ist jedoch auch kritisch zu reflektieren. So gibt es zum einen „Zweifel an der dauerhaften Stabilität der Marktmacht der Älteren vor allem vor dem Hintergrund der künftigen Situation in der Alterssicherung“, zum anderen besteht die Gefahr, dass „die zweifellos bestehenden Chancen der ökonomischen Altersproduktivität“ sich nicht für alle Gruppen älterer Menschen realisieren lassen und sich damit die vorhandenen Ungleichheiten im Alter weiter vertiefen (Heinze und Schneiders 2018, S. 13). Enste und Hilbert resümieren, dass es „mittel- und langfristig [...] nur schwer vorstellbar“ ist, dass „sich eine blühende Seniorenwirtschaft mit einer wachsenden Altersarmut und mit auseinanderdriftenden Einkommensverhältnissen verträgt“ (2013, S. 119).

¹ Zur Entstehungsgeschichte des Konzepts der ‚Seniorenwirtschaft‘ s. insbesondere Naegele (2016) sowie Enste und Hilbert (2013).

3 Zum Verständnis von Seniorenwirtschaft in diesem Band

Der Begriff ‚Seniorenwirtschaft‘ wurde und wird häufig im Kontext der Termini ‚Sozialwirtschaft‘ oder ‚Sozialökonomie‘ diskutiert, ohne dass die Trennungslinien zwischen den Begriffen, nach den unterschiedlichen sozialversicherungsbezogenen und rechtlichen Bezügen sowie nach den praktischen Bedingungen und den dahinterliegenden Konzepten einheitlich gezogen würden.

Wir skizzieren ‚Seniorenwirtschaft‘ in diesem Sammelband als einen vielfältigen Bereich des Wirtschaftens, der sich im Kern vor allem mit Dienst- und Versorgungsleistungen befasst, die für interessierte und bedürftige ältere Menschen und Hochbetagte am Markt angeboten und in Anspruch genommen werden. Wir konzentrieren uns dabei insbesondere auf die professionellen Leistungen von Altenpflege und Altenhilfe. Eingeschlossen sind auch die im Kontext der Seniorenwirtschaft erbrachten Dienstleistungen der Sozialen Arbeit (Grunwald und Thiersch 2022; Meyer 2019).

Damit spezifizieren wir uns innerhalb der oben genannten Sektoren der Seniorenwirtschaft auf die Bereiche Wohnen, soziale Dienstleistungen, Betreuung und insbesondere Pflege. Nicht berücksichtigt werden in diesem Band alle industriellen Wirtschaftsbereiche der Seniorenwirtschaft, die sich im Kern mit Produktangeboten zur Verbesserung der Lebensqualität von hochbetagten Menschen am Markt positionieren.

Seniorenwirtschaft fokussiert hier den Aspekt des ökonomischen Wirtschaftens, in dem derartige Leistungen und Strukturen bereitgestellt werden, sei es als Beitrag der öffentlichen Daseinsvorsorge mithilfe von staatlichen, steuerfinanzierten oder sozialversicherungsfinanzierten Dienstleistungen für Bürger*innen, sei es als privatwirtschaftlich und gewinnorientiert angebotene Dienstleistungen, welche von den Leistungsempfänger*innen selbst (teil-)finanziert in Anspruch genommen werden können.

Im Zentrum dieses Bandes steht die Perspektive der verantwortlichen Führungskräfte in Unternehmen und Organisationen des genannten Ausschnitts der deutschen Seniorenwirtschaft. Sie spiegelt sich in der Vielfalt von Dienstleistungen, Geschäfts- und Kooperationsformen, Strukturen und Angebotsformaten wider sowie in den diesbezüglich entwickelten Innovationen.

Im Fokus sind primär Fragen des Managements, insbesondere der Führung, Steuerung und strategischen Entwicklung sowie Gestaltung von Organisationen. Insofern wird von einem Begriff der ‚Seniorenwirtschaft‘ und des ‚(Alten-)Pflegermanagements‘ ausgegangen, der an Fragen und Themen des Sozialmanagements (Grunwald 2022) und der Sozialwirtschaft (Grunwald und Langer

2018) anschließt und sie hinsichtlich der Angebote für ältere Menschen und Hochbetagte in unserer Gesellschaft ausdifferenziert.

4 Aktuelle Phänomene und Trends

Ein Verständnis von ‚Seniorenwirtschaft‘, welches die aktuelle Situation reflektiert, sollte unterschiedliche aktuelle Phänomene und Trends berücksichtigen. So sind in der Pflegewissenschaft auch in Deutschland aktuelle Entwicklungen einer Ausdifferenzierung und Dynamisierung von Forschung wahrzunehmen, beispielsweise zur evidenzbasierten pflegerischen Diagnostik, zur Implementierung der International Classification of Nursing Practice (ICNP) in die Kommunikation und Dokumentation von Pflegenden oder auch im Rahmen der Beteiligung bzw. eigenverantwortlichen Entwicklung von nationalen Versorgungsleitlinien (AWMF) bspw. durch die Deutsche Gesellschaft für Pflegewissenschaft (DGP).

Darüber hinaus ist eine Emanzipation von Pflegenden² in versicherungsrelevanten Vertragsgestaltungen und im Leistungsmarkt der Seniorenwirtschaft sowie eine wachsende Institutionalisierung der Berufsinteressen von Pflegeexpert*innen der Advanced Nursing Practice (ANP) zu beobachten. Die Professionalisierung der Pflege kann dazu beitragen, „das Machtgefüge im Gesundheitswesen zu verändern“ (Sambale 2005, S. 19). Evidenzbasierte Pflegeleistungen werden so zu einem Impulsgeber einer ergebnisorientierten Seniorenwirtschaft.

² Die Emanzipation der Pflegenden in Deutschland vom ärztlich beherrschten Leistungs- und Berufsrecht in der Seniorenwirtschaft orientiert sich an den europäischen Richtlinien, im Sinne der im § 4 des Pflegeberufgesetzes verankerten Vorbehaltsaufgaben und der Übertragung von Heilkunde an Pflegenden. Darüber hinaus wird die Einbeziehung der pflegerischen Berufs- und Fachkompetenz in politische Entscheidungen schon seit langem gefordert, beispielsweise im Rahmenkonzept „Gesundheit für alle“ ([HYPERLINK "SPS:refid::bib21"](#) Weltgesundheitsorganisation Regionalbüro für Europa 1999). Insbesondere die „Münchener Erklärung“ der zweiten WHO Ministerkonferenz (Weltgesundheitsorganisation Regionalbüro für Europa 2000) hat die Schlüsselrolle der Pflegenden bei den zukünftigen Herausforderungen und Entwicklungen hervorgehoben (Sambale 2005, S. 44–46). „Gleichwohl würde die Pflege in Deutschland für diese Aufgabe eine der momentan gesellschaftlichen Struktur entsprechende Organisation, wie z. B. eine Pflegekammer oder eine Form der Selbstverwaltung benötigen“ (Sambale 2005, S. 19). Zur Emanzipation gehören perspektivisch auch die Schaffung aller anderen notwendigen rechtlichen Rahmenbedingungen im deutschen Versicherungs-, Niederlassungs- und Vertragsrecht, wie bspw. die Schaffung einer *Kassenpflegerischen* Vereinigung und einer versicherungsrechtlichen Regelung des Verschreibungsrechts von (niedergelassenen) Pflegenden z. B. für ambulante Pflegeleistungen und Pflegehilfsmittel u. ä., statt bisher von (pflege-)berufsfremden Personen, wie vor allem Mediziner*innen.

Diese Entwicklungen werden ergänzt von der wachsenden Professionalisierung des Feldes der Seniorenwirtschaft in der Praxis. Zudem sind sich durchsetzende Pluralisierung, Ökonomisierung und Wettbewerbsorientierung von senioren- und pflegewirtschaftlichen Organisations- und Geschäftsformen wahrzunehmen. Flankierend schreiten massive Veränderungen der privatwirtschaftlichen Finanzierungsmöglichkeiten voran und schwächen das Subsidiaritätsprinzip von Leistungen der staatlichen Daseinsvorsorge.

Darüber hinaus hat sich eine innovative Stärkung des Marktes für senioren-spezifische Produkte sowie eine Fokussierung auf seniorenspezifisches Marketing entwickelt. Weiterhin sind Effekte der europäischen Regulationspolitik, von bedarfsorientierten Innovations- und Trägerdynamiken in der Seniorenwirtschaft bis hin zu einer starken Flexibilisierung der Angebotslandschaft zu beobachten.

Begleitet werden diese dynamischen Entwicklungen durch den oben beschriebenen Wandel im Bild des älteren Menschen, der sich als gravierender ‚Paradigmenwechsel‘ zeigt. In diesem Zusammenhang ist eine wachsende Orientierung am Wunsch- und Wahlrecht von zahlungskräftigen, freizeitorientierten und mobilen Senior*innen bzw. Kund*innen in vielen Bereichen der Gesellschaft festzustellen.

5 Konzeptioneller Ansatz des Sammelbandes

Vor dem beschriebenen Hintergrund ist es unserer Einschätzung nach angezeigt, nicht nur einzelne Themen der Seniorenwirtschaft zu bedenken, sondern die Diskussion der dynamischen und innovativen Entwicklungen durch einen institutionen- und methodenorientierten Blick zu erweitern.

Der konzeptionelle Ansatz des Sammelbandes ist maßgeblich davon geprägt, theoretische und praktische Perspektiven unterschiedlicher Disziplinen und Denkansätze komplementär zu beleuchten. Wir wollen einen multiperspektivischen Blick einnehmen und so geeignete Lösungsansätze für die vielfältigen Anforderungen an Organisationen der Seniorenwirtschaft und die in ihnen verantwortlichen Führungskräfte eröffnen. Dazu werden Theorien, Ansätze, Modelle und Instrumente der Sozial- und Betriebswirtschaft im strategischen und operativen Management miteinander verknüpft und hinsichtlich der Herausforderungen und Chancen im aktuellen Markt der von uns fokussierten Bereiche der Seniorenwirtschaft betrachtet.

6 Inhaltlicher Überblick

Der Band thematisiert die wachsenden Herausforderungen im Management von Unternehmen des genannten Ausschnitts der Seniorenwirtschaft und gibt einen Einblick in relevante wissenschaftliche Themen, Konzepte und Methoden. Die Seniorenwirtschaft unterliegt angesichts des dynamischen Veränderungsdrucks großen Herausforderungen an ihre innovative und ergebnisorientierte Entwicklungsfähigkeit, denen sich die verantwortlichen Entscheidungsträger*innen zu stellen haben.

Anforderungen, wie insbesondere wirtschaftlicher Erfolg, gesellschaftliche Verantwortung, kontinuierliches Wachstum, evidenzbasierte pflegerische Dienstleistungen und Handeln im ethischen Interesse der betreuten Senior*innen, ihrer Angehörigen und aller Mitarbeitenden, erfordern zielorientierte, effektive sowie effiziente Konzepte, Methoden und Strategien im Management der Organisationen der Seniorenwirtschaft.

Der Band bietet:

- einen praxisorientierten Einblick in relevante, aktuelle Anforderungen und Themen insbesondere der deutschen Seniorenwirtschaft, konkret der Bereiche Wohnen, soziale Dienstleistungen und vor allem Pflege,
- eine Reflexion von Schnittstellen, Entwicklungen und innovativen Konzepten im Management von Unternehmen der Seniorenwirtschaft für Praktiker*innen, Lernende und Lehrende sowie
- praxisbezogene Perspektiven für Projekte der Versorgungsforschung und angewandten Pflegewissenschaft, der offenen Senioren- und Quartiersarbeit sowie der seniorenbezogenen Dienstleistungen, welche durch private, gemeinnützige oder kommunale Träger erbracht werden.

Die Beiträge des vorliegenden Sammelbandes greifen ausgewählte theoretische wie auch praxisorientierte Fragen und Ansätze aus verschiedenen Blickwinkeln und Themenbereichen auf. Die Beiträge des Bandes sind in drei, sich teilweise aber überschneidende Teile aufgegliedert.

Im ersten Teil des Bandes werden einige *grundsätzliche Einordnungen* vorgenommen. Thematisiert werden hier der Fachkräftemangel in der Seniorenwirtschaft, Innovation in und Konzepte der Seniorenwirtschaft, Ethische Entscheidungsfindung und Nachhaltigkeit in der Seniorenwirtschaft.

Der zweite Teil widmet sich ausgewählten *Fragen des Managements (in der Seniorenwirtschaft)*. Aufbauend auf den Grundlagen des Managements und

der Führung in Organisationen der Seniorenwirtschaft geht es um Projektmanagement, Advanced Leadership, Prozessmanagement, Risikomanagement und Change Management in diesem spezifischen Feld. Abgeschlossen wird dieser Teil des Bandes mit einem Blick auf Sozialraumorientierung in der Seniorenwirtschaft und bei sozialen Dienstleistungen.

Im Zentrum des dritten Teils steht die *betriebswirtschaftliche Steuerung* von Unternehmen der Seniorenwirtschaft. Hier geht es um Aspekte der Ausgestaltung und die rechtlichen Rahmenbedingungen von Wohnformen in der Seniorenwirtschaft, um Umsatzgestaltung, Controlling und Kennzahlen, IT-Management und Marketing.

Alle im Sammelband aufgegriffenen Themen sind im aktuellen und sich rasant entwickelnden gesellschaftlichen Kontext und konkreten Umfeld der Organisationen der Seniorenwirtschaft zu betrachten. Als bereichsübergreifende Anforderungen wurden oben mit Heinze et al. „Seniorenmarketing“, „Qualifikation und Weiterbildung“ sowie „Qualitätssicherung und Verbraucherschutz“ genannt (2011, S. 234 ff.). Für die von uns thematisierten Bereiche sehen wir drängende Herausforderungen darüber hinaus in einem nachhaltigen Management in Verbindung der drei Säulen von Ökologie, Ökonomie und Soziales sowie einer geeigneten Antwort auf die herausfordernden ethischen Fragen in der Seniorenwirtschaft. Eine weitere, unseres Erachtens zentrale Herausforderung besteht für uns in einer bewussten und umfänglichen Schaffung von Chancengleichheit und Gleichberechtigung in allen Organisationen und ihren unterschiedlichen Führungsebenen sowie in Interessenvertretungen und Entscheidungsgremien auf allen Ebenen unserer Gesellschaft. Diese Anforderung stellt sich auch in der Seniorenwirtschaft.

So war es uns ein persönliches (Herzens-)Anliegen, eine geschlechtergerechte Ausdrucks- und Schreibweise umzusetzen, um die Diversität persönlicher Identitäten angemessen zu berücksichtigen. Wir haben uns zu diesem Zweck zur weitgehenden Verwendung des sogenannten ‚Gender-Sternchens‘ (Asterisk) entschlossen, um als Platzhalter in Personenbezeichnungen neben männlichen und weiblichen auch nichtbinäre, divers geschlechtliche Personen unserer Gesellschaft typografisch sichtbar zu machen und sie gedanklich einzubeziehen. Wir danken allen Autor*innen des Sammelbandes dafür, dass sie sich in ihren Beiträgen unserer Entscheidung konsequent angeschlossen haben. Da die Texte gleichzeitig gut lesbar bleiben sollten, waren jedoch auch einige Kompromisse nötig.

7 Zielgruppen und Adressat*innen des Bandes

Der Band richtet sich primär an Fach- und Führungskräfte, Interessierte innovativer Projekte sowie Entscheidungsträger*innen im Management von Organisationen der Seniorenwirtschaft, konkret der Bereiche Wohnen, soziale Dienstleistungen sowie Pflege und Betreuung. Ebenso sind die Beiträge an Forschende und Studierende, Lernende und Lehrende in Studiengängen an Hochschulen gerichtet, die sich mit Fragen und Themen der Seniorenwirtschaft befassen, wie bspw. Studiengänge der Sozialwirtschaft, des Pflege- und Sozialmanagements oder der Betriebswirtschaft.

Im Weiteren stellen die Beiträge des Bandes für Teilnehmende in den verschiedensten Fort- und Weiterbildungen der Senioren- und Sozialwirtschaft, wie bspw. zur staatlich anerkannten Pflegedienst- oder Einrichtungsleitung, einen hilfreichen Methoden- und Werkzeugkoffer für den praxisorientierten und theoriebasierten (Weiter-)Bildungsweg bereit.

Darüber hinaus adressieren innovative und reflektierende Ansätze mit Blick auf die praktischen Herausforderungen in den verschiedenen Themenbereichen insbesondere den Diskurs von Interessenvertretungen, von bürgerlich Engagierten sowie von Expert*innen und ihren Gremien in Politik, Gesellschaft, Behörden und Verwaltungen.

Angesichts der Breite der Themen und der unterschiedlichen sprachlichen Stile, sind manche Beiträge des Bandes eher für den wissenschaftlichen Diskurs von Theorieentwicklung und Modellinterpretation und andere stärker für den Bedarf der Praxis der Seniorenwirtschaft an Wissen, Instrumenten und effektiven Methoden formuliert.

8 Zur Entstehungsgeschichte dieses Sammelbandes

Die ideellen Wurzeln und die ursprüngliche Motivation zu diesem Band liegen in einem Anstoß von Bernd Maelicke, u. a. Honorarprofessor an der Leuphana Universität Lüneburg und Gründungsdirektor des Deutschen Instituts für Sozialwirtschaft (DISW, Kiel/Hamburg) zu einem begleitenden Lehrbuch für die Teilnehmenden der Weiterbildung zur*zum Betriebswirt*in der Seniorenwirtschaft des DISW. Diese Weiterbildung fand zu Beginn in Kooperation mit der Wirtschaftsakademie Schleswig-Holstein (WAK) in Kiel und später in Kooperation mit Lembke Seminare und Beratungen in Hamburg statt. Die Verdienste von Bernd Maelicke nicht nur für diesen Band, sondern vor allem für die Sozial- und die Seniorenwirtschaft sind herausragend.

Dabei war das ursprüngliche Konzept für den Band, ein Lehrbuch mit Beiträgen der fachlichen Leitungen des Bildungsangebotes sowie der zahlreichen engagierten Lehrenden und Expert*innen bereitzustellen, dass die konzeptionelle Struktur der zehn Module der zweijährigen Weiterbildung abbildet. Der Bedarf und das Interesse an einem derartigen Lehrbuch wurde von den teilnehmenden Führungs- und Fachpersonen aus Organisationen und Unternehmen der Seniorenwirtschaft des gesamten Bundesgebiets über viele Jahre kontinuierlich und nachdrücklich an die fachliche Leitungen herangetragen.

Nachdem das Buch-Projekt ‚im Sande‘ zu verlaufen drohte, haben sich die Herausgeberin und der neu hinzu gekommene Herausgeber entschieden, einen neuen Anlauf zu nehmen, um das ursprüngliche Konzept in Richtung eines wissenschaftlichen, dennoch aber praxisorientierten Sammelbandes in der Reihe „Perspektiven Sozialwirtschaft und Sozialmanagement“ weiterzuentwickeln. Soweit erste Entwürfe für Beiträge vorlagen, wurden diese von den Autor*innen vollständig überarbeitet, um dem aktuellen Wissensstand und den heutigen Herausforderungen der Seniorenwirtschaft gerecht zu werden. Viele Beiträge wurden neu verfasst.

Wir hoffen mit diesem Band für die oben genannten Interessengruppen der Seniorenwirtschaft ein tragfähiges Angebot für Wissensdiskurs und Praxis zur Verfügung zu stellen.

Dank An der Erstellung des Sammelbands waren zahlreiche Personen beteiligt, denen wir an dieser Stelle danken möchten. Zunächst gilt unser besondere Dank allen Autor*innen, die diesen Sammelband mit ihren Beiträgen bereichert haben und bereit waren, an ihren Texten immer wieder inhaltlich und redaktionell zu feilen. Sie haben viel Geduld für den langen Entstehungsprozess des Bandes aufgebracht und sind ‚an Bord geblieben‘ – herzlichen Dank dafür!

Weiter danken wir Bernd Maelicke für den Anstoß und seine vertrauensvolle und nie endende, immer neu motivierende Begleitung über den langen Weg des Buchprojektes sowie für sein Geleitwort zum Band. Andreas Langer, seit 2013 Institutsdirektor des DISW, sei für seine kontinuierliche und aktive Unterstützung des Publikationsprojekts und darüber hinaus für drei wertvolle Beiträge im vorliegenden Band gedankt. Abschließend gilt unser besonderer Dank Carolina Mähner für die außerordentlich engagierte, kompetente und umfangreiche redaktionelle Bearbeitung der Beiträge.

Literatur

BMFSJ – Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2006). *Fünfter Bericht zur Lage der älteren Generation in der Bundesrepublik Deutschland: Potenziale*

- des Alters in Wirtschaft und Gesellschaft – Der Beitrag älterer Menschen zum Zusammenhalt der Generationen (Drucksache 16/2190, Deutscher Bundestag, 16. Wahlperiode, August 2006)*. Dt. Bundestag.
- Cirkel, M. (2011). Von der Last zur Chance – Das Altern der Gesellschaft im Paradigmenwechsel. In R. Fretschner, J. Hilbert & B. Maelicke (Hrsg.), *Jahrbuch Seniorenwirtschaft 2011* (S. 23-32). Nomos.
- Cirkel, M., & Enste, P. (2011). Seniorenwirtschaft – Konturen eines Wachstumsmarktes. In R. Fretschner, J. Hilbert & B. Maelicke (Hrsg.), *Jahrbuch Seniorenwirtschaft 2011* (S. 33-42). Nomos.
- Eatock, D. (2015). *Die Seniorenwirtschaft. Chancen im Alter*. EPRS | Wissenschaftlicher Dienst des Europäischen Parlaments.
- Enste, P., & Hilbert, J. (2013). Silver shades of grey. Das Memorandum „Wirtschaftskraft Alter“ und seine Spuren in Politik und Wirtschaft. In G. Bäcker & R. G. Heinze (Hrsg.), *Soziale Gerontologie in gesellschaftlicher Verantwortung* (S. 109–119). Springer VS.
- Fretschner, R., Hilbert, J., & Maelicke, B. (Hrsg.). (2012). *Jahrbuch Seniorenwirtschaft 2012*. Nomos.
- Fretschner, R., Hilbert, J., & Maelicke, B. (Hrsg.). (2011). *Jahrbuch Seniorenwirtschaft 2011*. Nomos.
- Grunwald, K. (2022). *Management sozialwirtschaftlicher Organisationen. Eine Einführung*. Springer VS.
- Grunwald, K., & Langer, A. (Hrsg.). (2018). *Sozialwirtschaft. Handbuch für Wissenschaft und Praxis*. Nomos.
- Grunwald, K., & Thiersch, H. (2022). Lebensweltorientierung. Lebensweltorientierte Soziale Arbeit mit alten Menschen. In C. Bleck & A. v. Rießen (Hrsg.), *Soziale Arbeit mit alten Menschen. Ein Studienbuch zu Theorien, Prinzipien und Methoden*. (S. 247–264) Springer VS.
- Heinze, R. G., Naegele, G., & Schneiders, K. (2011). *Wirtschaftliche Potentiale des Alters*. Kohlhammer.
- Heinze, R. G., & Schneiders, K. (2018). Seniorenwirtschaft. In K. R. Schroeter, C. Vogel & H. Künemund (Hrsg.), *Handbuch Soziologie des Alter(n)s*. Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-09630-4_24-1.
- Klös, H.-P., & Naegele, G. (2013). Alter als „Ressource“. Befunde und verteilungspolitische Implikationen. In M. Hüther & G. Nägele (Hrsg.), *Demografiefolitik. Herausforderungen und Handlungsfelder* (S. 123–141). Springer VS.
- Kruse, A., & Wahl, H.-W. (2010). *Zukunft Altern. Individuelle und gesellschaftliche Weichenstellungen*. Spektrum.
- Loffing, C., & Geise, S. (2010). Ausblick: Der Gesundheitsmarkt als Handlungsfeld der Zukunft. In C. Loffing & S. Geise (Hrsg.), *Management und Betriebswirtschaft in der ambulanten und stationären Altenpflege* (S. 467-478). Huber, Hogrefe.
- Mahler, C. (2018). Pflegerechtliche Entwicklung aus menschenrechtlicher Perspektive. In Zentrum für Qualität in der Pflege (Hrsg.), *ZQP-Report. Rechte pflegebedürftiger Menschen* (S. 13–17). ZQP.
- Meyer, C. (2019). *Soziale Arbeit und Alter(n)*. Beltz Juventa.
- Naegele, G. (2016). 25 Jahre sozialgerontologische Forschung in Dortmund. In G. Naegele, E. Olbermann & A. Kuhlmann (Hrsg.), *Teilhabe im Alter gestalten. Aktuelle Themen der Sozialen Gerontologie* (S. 13–42). Springer VS.

- Sambale, M. (2005). *Empowerment statt Krankenversorgung: Stärkung der Prävention und des Case-Management im Strukturwandel des Gesundheitswesens*. Schlütersche.
- Weltgesundheitsorganisation Regionalbüro für Europa (2000). *Münchener Erklärung der zweiten WHO Ministerkonferenz – Pflegende und Hebammen – ein Plus für Gesundheit*. Weltgesundheitsorganisation.
- Weltgesundheitsorganisation Regionalbüro für Europa (1999). *Gesundheit21: Das Rahmenkonzept „Gesundheit für alle“ für die Europäische Region der WHO (Europäische Schriftenreihe „Gesundheit für alle“, Nr. 6, NLM-Richtlinie Klassifikation: WA 540 GA1)*. Weltgesundheitsorganisation.

Klaus Grunwald, Dr. rer. soz., Diplompädagoge, ist seit 2001 Professor, seit 2004 Leiter des Studiengangs „Soziale Arbeit in Pflege und Rehabilitation“ an der Fakultät Sozialwesen der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Stuttgart und war 2009-2021 deren Prodekan. Er ist Mitglied, teils Vorsitzender, in Aufsichtsgremien von Einrichtungen der Alten-, Behinderten- und Jugendhilfe und Mitherausgeber dreier Buchreihen bei Springer VS. Arbeitsschwerpunkte sind Soziale Arbeit in Pflege und Rehabilitation, Lebensweltorientierte Soziale Arbeit, Sozial- und Qualitätsmanagement, Sozialwirtschaft, Organisationsgestaltung und -entwicklung. E-Mail: klaus.grunwald@dhbw-stuttgart.de

Elke Maria Reinhardt, Master Pflegewissenschaft (M.Sc.N.), ist seit 2008 freiberufliche Unternehmensberaterin, Projektleitung, Referentin, Auditorin (ISO 9001) und EFQM-Assessorin für Organisationen im Gesundheits-, Pflege- und Sozialwesen. Sie war u.a. über insgesamt 15 Jahre Pflegedirektorin in drei Hamburger Kliniken und von 2010 bis 2018 fachliche Leitung der Weiterbildung „Betriebswirt/in der Seniorenwirtschaft“ beim Deutschen Institut für Sozialwirtschaft. Arbeitsschwerpunkte sind Organisationsentwicklung, Projekt-, Qualitäts- und Personalmanagement in Organisationen des Pflege-, Sozial- und Gesundheitswesens, sowie evidenzbasierte Pflege und angewandte Pflegeforschung (ANP) in Kliniken und Pflegeeinrichtungen. E-Mail: email@e-m-reinhardt.de

Thematische Einordnungen



Fachkräftemangel in der Seniorenwirtschaft

Elke Maria Reinhardt

Zusammenfassung

Der Beitrag bietet Verantwortlichen in der Praxis, wie auch am Thema Interessierten in Studium oder Weiterbildung gleichermaßen einen Einblick in Entwicklungen und Prognosen des Fachkräftemangels in der Seniorenwirtschaft, insbesondere in den Pflegeberufen. Er verdeutlicht Zusammenhänge mit den demographisch bedingten, kontinuierlich wachsenden Bedarfen an Versorgungs- und Pflegeleistungen. Ergebnisse zu identifizierten Ursachen des Fachkräftemangels in den Bereichen von beruflicher und akademischer Ausbildung, Verbleib im und Rückkehr in den Beruf, Rahmen- und Arbeitsbedingungen, Karrierechancen, Image und Wertschätzung sowie Autonomie und Entscheidungskompetenzen in der interprofessionellen Zusammenarbeit werden aufgezeigt. Der Beitrag stellt ausgewählte Strategien, Konzepte und praktische Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel vor, wie zur Weiterentwicklung der beruflichen und akademischen Ausbildung, Verbesserung der praktischen Arbeits- und Rahmenbedingungen, Anwerbung von Fachkräften aus dem Ausland sowie erweiterte Versorgungsansätze im Qualifikationsmix. Ein weiterführender Forschungsbedarf zur Wirksamkeit und Nachhaltigkeit der Strategien, Konzepte und ergriffenen Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel, sowie zum Image des Pflegeberufes und den Zusammenhängen mit anderen Ursachen des Fachkräftemangels, werden aufgezeigt.

E. M. Reinhardt (✉)
Wedel, Deutschland
E-Mail: email@e-m-reinhardt.de

Schlüsselwörter

Leistungsbedarf • Demographie • Beschäftigung • Fachkräftemangel •
Seniorenwirtschaft • Altenquotient • Pflegefachkräfte • Pflegefachpersonen •
Generalisierte Berufsausbildung • Abbruchquoten •
Arbeitslosen-Stellen-Relation • Makro- • Meso- und Mikroebene •
Entlohnung • Image • Akademisierung • Professionalisierung •
Berufsregister • Verhaltenskodex der WHO • Erweiterte Versorgungspraxis •
ANP • Qualifikationsmix • Nachhaltigkeit

1 Einleitung

Die demographische Entwicklung in Deutschland führt auch in der Seniorenwirtschaft zu einer wachsenden Bedarfslage an Leistungen der Versorgung, Betreuung und Pflege. Demgegenüber steht der stetig wachsende Fachkräftemangel, insbesondere in den Betreuungs- und Pflegeberufen. Einzelmaßnahmen von Unternehmen und Imagekampagnen der Bundesregierung blieben bisher ohne nachhaltige Wirksamkeit. Erste Forschungsergebnisse und Analysen identifizierten Ursachen des Fachkräftemangels in einer kurzen Verweildauer im Beruf, schlechten Ausbildungs-, Rahmen- und Arbeitsbedingungen wie niedriger Entlohnung, starker Arbeitsverdichtung, schlechter Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben sowie mangelnde Autonomie, Karrierechancen und Wertschätzung in der Berufsausübung, aber auch fehlende Entscheidungskompetenzen der Pflegenden in der interprofessionellen Zusammenarbeit mit anderen Berufsgruppen (Kuhn et al. 2021). Vor diesen Hintergrund erscheint es notwendig, nicht nur kurzfristige Rekrutierungs- und Ausbildungsaspekte in den Blick zu nehmen, sondern darüber hinaus auch nachhaltige Strategien zu entwickeln, um Rahmenbedingungen der Berufsausübung und damit den Verbleib in Arbeitsfeldern der Profession, wie Einrichtungen und Unternehmen der Seniorenwirtschaft, vor allem in den Pflegeberufen, zu verbessern (Jacobs et al. 2020; BMG 2019; Blum et al. 2019).

2 Ausgangslage und Prognosen zur Entwicklung des Leistungs- und Fachkräftebedarfs

2.1 Demographische Entwicklung und Altenquotient

In Deutschland lebten, nach Angaben des Statistischen Bundesamtes, im März 2022 ca. 83,7 Mio. Menschen (Destatis [2022a](#)). Die Zahl der Rentner*innen bzw. Menschen im Alter ab 67 Jahre wird demnach zwischen 2020 und 2035 voraussichtlich um 22 % bzw. von 16 Mio. auf 20 Mio. Menschen steigen (Destatis [2021](#)). Der Altenquotient, welcher das Verhältnis der Anzahl von Menschen im Rentenalter zur Menge an Menschen im erwerbsfähigen Alter ausdrückt, wird sich nach den Berechnungen des Statistischen Bundesamtes in diesem Zeitraum beträchtlich verschieben (Destatis [2022b](#)). Im Jahr 1950 lag der Altenquotient noch bei ca. 16 und stieg bis zum Jahr 2020 auf ca. 37. Damit standen bereits 37 Personen im Rentenalter 100 erwerbsfähigen Personen gegenüber. Der zu erwartende Altenquotient läge im Jahr 2035 ohne Berücksichtigung der Effekte der Pandemie bei ca. 44,5. Je nach Höhe des Migrationssaldos¹ und unter Berücksichtigung der, unter anderem durch die Coronapandemie bedingten Effekte, wird der Wert im Jahr 2035 voraussichtlich niedriger ausfallen und zwischen 41 und 43 liegen (Destatis [2021](#)).

2.2 Entwicklung anerkannter Pflegebedürftiger und Verteilung nach Pflegesettings

Noch im Jahre 2012 wurden von den insgesamt ca. 2,1 Mio. anerkannten Leistungsbezieher*innen in Deutschland ca. 22 % (0,47 Mio.) von ambulanten Pflegediensten betreut, ca. 32 % (0,67 Mio.) lebten in Pflegeheimen und der größte Anteil mit ca. 46 % (0,96 Mio.) wurden von Angehörigen und anderen Privatpersonen betreut und gepflegt (BMG [2016](#)). In den Jahren 2015 und 2019 hat sich der Umfang der Leistungsbezieher*innen jeweils um ca. 2 Mio. erhöht, die Verteilung auf die Pflegesettings hat sich allerdings zugunsten der ambulanten Pflege und zu Ungunsten der stationären Pflege erheblich verschoben (BMG [2021a](#)).

In der Prognose des Barmer Pflegereports (Rothgang und Müller [2021](#)) wird erwartet, dass sich die Anzahl der anerkannten Leistungsempfänger *innen

¹ Unter dem Migrationssaldo ist hier die Differenz zwischen den Zuzügen nach Deutschland und den Fortzügen ins Ausland zu verstehen.

zwischen 2012 (ca. 2,1 Mill.) und 2030 (ca. 6 Mill.) zwar insgesamt etwa verdreifachen wird, der Bedarf im ambulanten (2012 ca. 0,47 Mill., 2030 ca. 1,2 Mill.) und im stationären Pflegebereich (2012 ca. 0,67 Mill., 2030 ca. 0,96 Mill.) sich hingegen nur etwa verdoppeln wird. Hingegen fällt der erwartete, steigende Trend besonders im Bereich der Menschen ins Gewicht, die durch Angehörige und andere Privatpersonen betreut und gepflegt werden. Hier wird erwartet, dass sich zwischen 2012 (ca. 0,96 Mill.) und 2030 (ca. 3,8 Mill.) die Anzahl der Leistungsbezieher*innen in etwa verdreifacht haben wird (Rothgang und Müller 2021) s. Abb. 1.

Hingegen gab es 2021 in Deutschland, dem Barmer Pflegereport 2021 zufolge, bereits ca. 4,5 Mio. Menschen mit anerkanntem Pflegebedarf. In der Prognose (s. Abb. 1) werden 2030 rund 6 Mio. und damit erneut ca. 1,5 Mio. mehr Menschen als 2021, mit anerkanntem Bedarf an pflegerischen Leistungen erwartet (Rothgang und Müller 2021).

Die 2030 zu versorgenden ca. 6 Mio. Pflegebedürftigen werden voraussichtlich auch im Verhältnis der Anteile in den drei Versorgungssettings im Vergleich zu 2012, 2015 und 2019 anders verteilt sein (s. Abb. 1 und 2).

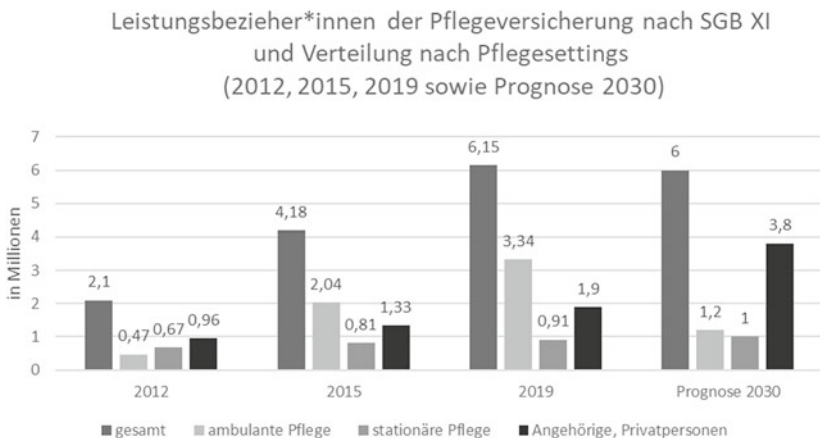


Abb. 1 Leistungsbezieher*innen der Pflegeversicherung und Aufteilung nach Pflegesettings 2012, 2015, 2019 sowie Prognose 2030. (Eigene Darstellung auf der Grundlage der Daten des 6. und 7. Pflegeberichts (BMG 2016; 2021a) und des Barmer Pflegereports (Rothgang und Müller 2021))

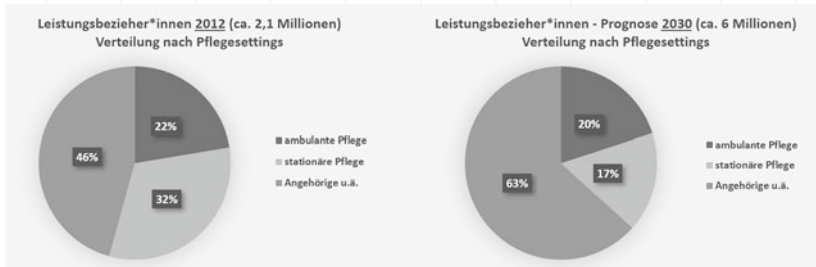


Abb. 2 Leistungsbezieher*innen 2012 und Prognose 2030 – Verteilung nach Pflegesettings. (Eigene Darstellung orientiert an Rothgang und Müller 2021)

So werden 2030, der Prognose zufolge, ca. 20 % (1,2 Mio.) von ambulanten Pflegediensten, ca. 17 % (1 Million) in stationären und teilstationären Einrichtungen sowie ca. 63 % (3,8 Mio.) von Angehörigen und nichtprofessionellen Betreuungskräften gepflegt und betreut. Mit einem Anteil von rund 630.000 an der 2030 zusätzlichen ca. einer Million Pflegebedürftigen (Rothgang und Müller 2021), wird ein Anstieg in der Gruppe, welche von Angehörigen und nichtprofessionellen Betreuungskräften, Laien bzw. Privatpersonen betreut werden, damit deutlich am höchsten erwartet. Der prognostizierte Anteil von 20 % der währenddessen im Jahr 2030 von ambulanten Diensten gepflegten Menschen wird mit dem prozentualen Anteil im Jahr 2012 von 22 % nahezu vergleichbar sein. Hingegen wird sich der Anteil der Leistungsempfänger*innen in stationären Pflegeeinrichtungen von 32 % im Jahr 2012 auf prognostizierte 17 % im Jahr 2030 annähernd halbieren (s. Abb. 2).

2.3 Bedarfsperspektive und Arbeitskräfteangebot

Um die, im Jahr 2030 erwarteten, sechs Millionen Pflege- und Betreuungsbedürftigen in Deutschland (Rothgang und Müller 2021) zu versorgen, werden nach den Berechnungen des Bremer Pflegeökonomen Rothgang im Jahr 2030 im Vergleich zu 2021 rund 180.000 zusätzliche Pflegefachpersonen benötigt (ebd., S. 169–186).

Da es bisher in Deutschland einerseits kein nationales, staatliches Berufsregister für alle nachweislich in den Pflegeberufen ausgebildeten und zugelassenen Personen gibt, sowie die Registrierung beruflich Pflegenden des Deutschen Pflegerats und der Berufsverbände, noch die Bundespflegekammer bisher über ein vollständiges Berufsregister verfügen, andererseits auch nicht alle freien Stellen