

WISO

April 2013

Diskurs

Expertisen und Dokumentationen
zur Wirtschafts- und Sozialpolitik

Demografie und Wachstum in Deutschland

Perspektiven für wirtschaftlichen
und sozialen Fortschritt



FORTSCHRITTSFORUM

**FRIEDRICH
EBERT** 
STIFTUNG



Sammelband der Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik
der Friedrich-Ebert-Stiftung

Demografie und Wachstum in Deutschland

Perspektiven für wirtschaftlichen
und sozialen Fortschritt

FORTSCHRITTSFORUM

Inhaltsverzeichnis

Vorbemerkung René Bormann	3
Einleitung Franz Müntefering	4
Themenfeld I: Unternehmerische Strategien gegen den Arbeitskräftemangel	9
Themenfeld II: Gesellschaftliche Perspektiven zur Sicherung des Arbeitskräftepotenzials	45
Themenfeld III: Der demografische Wandel als Katalysator gesellschaftlicher Innovation	75
Die Autorinnen und Autoren	104

Dieser Sammelband wird von der Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik der Friedrich-Ebert-Stiftung veröffentlicht. Die Ausführungen und Schlussfolgerungen sind von den Autorinnen und Autoren in eigener Verantwortung vorgenommen worden.

Vorbemerkung

Das Gespenst des demografischen Wandels ist in aller Munde. Doch welche konkreten Folgen hat der demografische Wandel für die Gesellschaft? Steckt in ihm nicht auch die Chance einer Weiterentwicklung unseres Landes? Was sind adäquate Strategien, um diesen Wandel zu begleiten?

Der Ideenwettbewerb „Demografie und Wachstum in Deutschland“ der Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik der Friedrich-Ebert-Stiftung rief Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler auf, diesen Fragen nachzugehen. Ziel des Wettbewerbs war es, eine kritische Auseinandersetzung mit den vorherrschenden wirtschafts- und sozialpolitischen Lehrmeinungen anzuregen und so innovative Ideen und Konzepte zu entwickeln und zu befördern.

Wir konnten eine Reihe von führenden Fachleuten gewinnen, die die eingereichten Papiere auswählten und im Rahmen eines Kongresses diskutierten. Ganz herzlich möchten wir uns bei den Mitgliedern der drei Auswahlkommissionen bedanken.

Für das Themenfeld „Unternehmerische Strategien gegen den Arbeitskräftemangel“: Annelie Buntenbach, Mitglied des DGB-Vorstands, Prof. Dr. Sebastian Dullien, FHTW Berlin, und Joachim Poß, MdB, stellv. Vorsitzender der SPD-Bundestagsfraktion.

Für das Themenfeld „Gesellschaftliche Perspektiven zur Sicherung des Arbeitskräftepotenzials“: Edeltraud Glänzer, Mitglied des geschäftsführenden Vorstands der IG BCE, Daniela Kolbe, MdB, Vorsitzende der Enquête-Kommission „Wachstum, Wohlstand, Lebensqualität“, und Dr. Ingo Rollwagen, Senior Analyst bei der Deutschen Bank Research.

Für das Themenfeld „Der demografische Wandel als Katalysator gesellschaftlicher Innovation“: Hubertus Heil, MdB, stellv. Vorsitzender der SPD-Bundestagsfraktion, Prof. Dr. Gustav A. Horn vom Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung und Dr. Karl-Peter Schackmann-Fallis, geschäftsführendes Vorstandsmitglied des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes.

Bedanken möchten wir uns auch bei Sabine Bätzing-Lichtenthäler, Sprecherin der Arbeitsgruppe Demografischer Wandel des deutschen Bundestags, Dr. Michael Dauderstädt, Leiter der Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik der FES, und Rudolf Zwiener, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung, die Hubertus Heil, Prof. Dr. Sebastian Dullien bzw. Prof. Dr. Gustav A. Horn auf der Abschlusskonferenz vertreten haben.

Unser Dank geht ebenfalls an Franz Münterfering, der in einem Eröffnungsvortrag in das Thema eingeführt, die Schwächen der aktuellen Demografie-Strategie der Politik benannt und neue Wege aufgezeigt hat.

Auf den folgenden Seiten finden Sie neben den ausgewählten Aufsätzen die von den Mitgliedern der Auswahlkommission bzw. deren Vertretern auf dem Kongress gehaltenen thematischen Einführungen und Kommentare. Im Themenfeld „Unternehmerische Strategien gegen den Arbeitskräftemangel“ steht das Potenzial älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sowie ihre Förderung im Mittelpunkt. Das Themenfeld „Gesellschaftliche Perspektiven zur Sicherung des Arbeitskräftepotenzials“ greift vor allem das Konzept des „Aktiven Alterns“ und die langfristige Entwicklung eigener Nachwuchskräfte auf. Schließlich wendet sich Themenfeld III „Der demografische Wandel als Katalysator gesellschaftlicher Innovation“ dem Schrumpfen der Bevölkerung im ländlichen Bereich sowie dem Potenzial älterer Menschen als Gründerinnen und Gründer zu.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre. Die Friedrich-Ebert-Stiftung wird sich weiterhin mit der Frage des demografischen Wandels auseinandersetzen. Wir freuen uns auf interessante Diskussionen mit Ihnen.

René Bormann
Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik
der Friedrich-Ebert-Stiftung

Einleitung:

Die Demografie-Strategie der Politik hat erhebliche Schwächen

Franz Müntefering

Sabine Bätzing und ich sind im Schnitt 55 Jahre alt – was zeigt, was Statistiken in der Demografie aussagen: In bin 72 Jahre alt. Vor 50, 60 Jahren habe ich gelernt, dass es 1,8 Milliarden Menschen auf der Welt gibt. Das stand so im Schulbuch, das galt für immer. Inzwischen sind es 7,5 Milliarden – knapp überschätzt sozusagen. 2050 werden es 9,5 bis zehn Milliarden Menschen sein.

Was sind eigentlich die Voraussetzungen dafür gewesen, dass in Deutschland die Situation so ist, wie sie ist? Was kann man tun? Meine Aufgabe ist es, einen Impuls zu geben. Wie soll der aussehen? Sanfter Anschlag oder Elektroschock? Irgendwie muss man sich dazwischen bewegen.

Manche sagen: Demografie gab es eigentlich immer, denn das ist die Lehre von der Entwicklung der Bevölkerungszahl und der Altersstrukturen. Das stimmt. Richtig ist allerdings auch, dass wir im Moment einen besonders schwerwiegenden Vorgang haben, zwei ziemlich starke Wellenbewegungen, auf die ich noch kommen werde. Andere wollen die Entwicklung abwarten. Wir sind nicht allmächtig, aber wir sind auch nicht ohnmächtig. Je nachdem, wie wir uns den Fakten des demografischen Wandels stellen, können wir das eine oder andere mehr oder weniger nach unseren Vorstellungen von Gesellschaft beeinflussen. Wiederum andere fragen nach der Generationengerechtigkeit oder dem Generationenkonflikt oder Generationenkrieg. Daran glaube ich nicht. In der Zukunft ist nicht zu erwarten, dass die Alterskohorten gegeneinander stehen, sondern prägend wird in der Gesellschaft sein, reich zu sein oder arm, Chancen zu haben oder nicht, integriert zu sein oder nicht. Es wird reiche Alte geben und arme Junge.

Deshalb bleibt die eigentliche Herausforderung für uns die Frage nach Gerechtigkeit und nicht die nach dem Alter. Das Alter spielt eine Rolle, ist aber nicht dominierend. Für den Zeitraum bis 2030 liegen recht verbindliche Zahlen vor. Was bis 2050 oder 2060 sein wird, kann man mutmaßen. Würde im kommenden Jahr die Zahl der Kinder ganz plötzlich ansteigen, kämen sie dennoch erst in 25 Jahren auf den Arbeitsmarkt. Die Entwicklung dieser 25 Jahre lässt sich ziemlich genau abschätzen, aber auch die Zeit danach. Leichtfertig ist es daher, wenn die Bundesregierung und andere mit den Zahlen von 2030 hantieren. Das ist aber erst die Hälfte der schwierigen Strecke, die wir vor uns haben.

2030 werden die, die zwischen 1950 und 1970 geboren sind, 60 bis 80 Jahre alt sein. 2050 allerdings sind sie zwischen 80 und 100 Jahre alt. Das sind die beiden großen Wellen, von denen ich sprach. In der ersten Welle kommen weniger aus der Schule, aus der Ausbildung, aus der Qualifikation ins Erwerbsleben als andere das Rentenalter erreichen. 2010 gab es 50 Millionen Menschen im Alter zwischen 20 und 64 Jahren. 2050 werden es 35 Millionen sein, etwa 30 Prozent weniger. Bis 2030 wird es etwa sechs Millionen weniger Menschen im Erwerbsalter geben.

Die zweite Welle beginnt etwa 2025/2030, wenn die Zahl derer, die betreuungs- und pflegebedürftig sind, deutlich zunimmt und wenn für viele Menschen der letzte Teil des Lebens beginnt. In Stichworten will ich die wichtigsten Handlungsfelder beschreiben, erstens die Arbeits- und Fachkräfteproblematik. Angst muss man davor nicht haben. Es kommt darauf an, den Vorgang zu gestalten und die Chancen zu erkennen. Der

Arbeits- und Fachkräfteproblematik wollen viele über Produktivitätssteigerungen begegnen. Davor warne ich. Nur der geringste Teil sind im Vergleich zu Dienstleistung noch produzierende Arbeitsplätze. Ich empfehle sehr, nicht alles auf die Produktivitätssteigerung zu schieben, wenngleich bessere Produktivität immer gut ist. Daraus ist viel Wohlstand für die Menschen entstanden.

Ein weiterer wichtiger Punkt: Die Erwerbsquote ist in Deutschland relativ niedrig. Könnte man sie um fünf bis sieben Prozent erhöhen so wie in Skandinavien, hätte man einen Großteil des Problems gelöst und damit auch genügend Fachkräfte. Wir dürfen die Jungen nicht vergessen. 60.000 junge Leute verlassen jedes Jahr die Schule ohne Abschluss, 1,5 bis 2 Millionen im Alter zwischen 20 und 30 Jahren sind ohne gute Qualifikation, zum Teil mit abgebrochener Ausbildung oder abgebrochenem Studium. Dieses Potenzial kann man bewegen.

Die Älteren und die älter werdenden sollten nicht zu früh in die Rente abgeschoben werden. Die beliebte Diskussion zur Rente bis 67 ist an dieser Stelle nicht die Hauptfrage. 1998, als wir mit Rot-Grün begannen, haben wir festgestellt, dass von den 55-Jährigen und Älteren noch 36 Prozent berufstätig waren. Heute sind es 60 Prozent und mehr. Das faktische Renteneintrittsalter steigt. Das ist auch vernünftig. Es wird immer Ausnahmen geben. Jeder Mensch, jeder Arbeitsplatz ist anders. Eigentlich ist jedes feste Renteneintrittsalter ziemlich willkürlich. Wer entscheidet, wann man in Rente geht? Kann das jeder beliebig entscheiden? Es gibt eine Verantwortung in der Gesellschaft und für die Gesellschaft, denn wir haben in den Einzelnen investiert und der Einzelne ist auch der Gesellschaft ein Stück weit verpflichtet, im Rahmen dessen, was ihm zumutbar ist, zum Gelingen beizutragen. Im Übrigen können die älter werdenden in der Wirtschaft eine wichtige Rolle spielen. Das sehen zunehmend auch die Unternehmen so. Deshalb ist das faktische Renteneintrittsalter in den vergangenen Jahren deutlich angestiegen.

Eine wichtige Rolle spielt in diesem Zusammenhang natürlich die Frage der Zuwanderung. Etwa 100.000 Zuwanderer werden prognostiziert.

Das hört sich harmlos an, ist aber recht viel, denn es gibt auch eine große Zahl Auswanderer. Sie sind im Schnitt höher qualifiziert als die Einwanderer. Daraus ergeben sich Probleme. 2009 lag die Zuwanderung bei null. 2011 sah die Situation besser aus. Derzeit kommen viele junge Menschen aus Spanien und aus Griechenland. Wenn wir über unseren Arbeitsmarkt sprechen, müssen wir die Lage in Europa, in der EU im Blick haben. Denn die Arbeitslosigkeit in anderen europäischen Ländern ist auch eine Herausforderung an uns. Hohe Arbeitslosigkeit in anderen europäischen Ländern wirkt sich auch auf unseren Wohlstand, auf unsere Wachstumsfähigkeit und letztlich auch auf unsere soziale Kompetenz und soziale Kraft aus.

Wichtiger noch als alles, was ich angesprochen habe, ist aus meiner Sicht aber die Frage, wie wir mit der Gleichstellung von Männern und Frauen in dieser Gesellschaft, in der Familie und im Beruf umgehen. Dabei geht es nicht primär um die Frage der Findung von Fachkräften, sondern das ist ein Teil der Veränderung in der Gesellschaft, der sich nicht zwingend aus der Demografie erklärt, der aber gesellschaftspolitisch existiert. Im Grunde denkt man in Deutschland noch immer, dass der Vater die Familie ernährt und die Mutter dazu verdient. Um diese Grundintention aufzubrechen, müssen wir dafür sorgen, dass Männer und Frauen im Beruf und in der Familie gleiche Chancen haben.

Früher war das tatsächlich anders und das muss man nicht kritisieren. Mein Vater war Industriearbeiter, der voller Stolz erzählte, dass seine Frau, meine Mutter, nicht arbeiten musste. Sie war auch nie berufstätig. Wir hatten keinen Elektroherd, keine Spülmaschine, keine Waschmaschine, keinen Kühlschrank. Das ist heute alles anders. Wenn wir diesen Punkt nicht im Auge behalten, dann kann in Sachen Demografie in Deutschland nur wenig positiv gestaltet werden.

Von den Frauen, die 1940 geboren waren, hatten zehn Prozent keine Kinder. Von denen, die 1970 geboren sind, Männer und Frauen, haben zurzeit 32 Prozent keine Kinder. Beides geht den Staat nichts an. Trotzdem ist es interessant zu fragen, wie es dazu kam. Kann man diese

Entwicklung ändern? Wollten die Eltern keine Kinder oder waren die Vereinbarkeiten von Familie und Beruf dafür zu schlecht? Vieles spricht dafür. An deutschen Universitäten ist nicht vorgesehen, dass Studentinnen und Studenten Eltern werden. Das ist in Frankreich anders. Wenn eine Frau sechs Wochen, nachdem sie das Kind bekommen hat, wieder zur Arbeit geht, bezeichnet man sie in Frankreich nicht als Rabenmutter. In Deutschland wird das oft anders gesehen. 1965 hieß der Familienminister Würmeling. Er sprach von der „Gemeinschaft zersetzenden Berufstätigkeit der Frauen“. Das ist noch tief in den Köpfen, zu erkennen an der derzeitigen Debatte über das Betreuungsgeld. Wir müssen dafür sorgen, dass die Gleichstellung verwirklicht wird. Das heißt natürlich auch, dass man Männern und Frauen gleichen Lohn für gleiche Arbeit zahlt, dass wir Berufe, die heute in erheblichem Maße frauenaffin sind, genauso wertschätzen wie andere Berufe. Wären in den Krippen und Kitas mehr Männer beschäftigt als Frauen, wären die Löhne höher.

Wie die jungen Menschen bei uns ins Berufsleben hineinwachsen, in welcher Verbindlichkeit und sozialer Sicherheit, ist aus meiner Sicht erheblich für die Frage nach der zukünftigen Entwicklung. Wir wollen die Uhr natürlich nicht zurückdrehen. Meine beiden Großmütter haben 13 beziehungsweise sieben Geburten. Wenn wir so viele Kinder hätten wie damals, könnten wir in Deutschland nicht mehr stehen. Die heutigen Umstände sind völlig anders. Jede Gesellschaft, die Wohlstand generiert, hat weniger Kinder, weil das eine Reaktion darauf ist, den Gleichstand zu halten. Wenn sich die Geburtenrate nicht ändert, werden wir auch über 2050 hinweg dieses Problem behalten.

Bildung ist ein Menschenrecht. Wir müssen darauf achten, dass junge Leute in der Schule und darüber hinaus eine Chance auf Bildung erhalten. Kinder benötigen früh den Kontakt zu anderen Kindern. Vor einigen Jahren wurde in Nordrhein-Westfalen festgestellt, dass die Hälfte der Kindergartenkinder keine Geschwister hat. Früher wurden sie auch von den Geschwistern erzogen, heute werden viele Kinder unter Erwachsenen groß. Sie wollen aber lieber unter Gleichaltrigen sein, auch schon im Vorschulalter, damit

sie die ganze Buntheit des Lebens erfahren und nicht als soziale Autisten ins Leben starten.

Die Potenziale des Alters sind in den kommenden Jahren ein großer Zugewinn. Die Forschung spricht von Morbiditätskompression oder Expansion. Kompression bedeutet, dass die finale Zeit des Lebens später kommt. Es gibt einen Zugewinn für ein gutes, selbstbestimmtes, aktives Leben. Deshalb ein Satz, den nicht alle unterschreiben, an dem ich aber sehr hänge: In der Demokratie gibt es keinen Schaukelstuhl. Du bist mitverantwortlich für das, was geschieht. Das Renteneintrittsalter ist kein Ausstieg aus dem Leben, aus irgendeiner Verantwortung. Und deshalb müssen sich auch die Älteren – ob 65 oder 80 – nach ihrer Aufgabe in der Gesellschaft fragen. Natürlich kann man ihnen zugestehen, dass sie das nachholen, was ihnen bisher im Leben gefehlt hat. Das sollen sie auch, aber es gibt viele weitere Möglichkeiten – in zivilgesellschaftlichem Engagement, in der Familie, im Verein, in der sozialen Gesellschaft, in der Stadt. Auch dieses Engagement benötigen wir in Zukunft.

Denn es kommt eine große Herausforderung auf uns zu, weil die Zahl der Alten riesengroß wird. Etwa vier Millionen Menschen sind heute über 80 Jahre alt, 2050 werden es zehn bis zwölf Millionen sein. Und aus den etwa 7.000 heute Hundertjährigen werden dann ungefähr 75.000 geworden sein. Angst muss man davor nicht haben – von den heute 80-Jährigen benötigen 80 Prozent keine Pflege oder Betreuung. Man trifft immer wieder 85-Jährige und Ältere, die noch für sich selbst sorgen, für sich selbst leben. Für sie ist die größte Krankheit die Einsamkeit. Das ist eine Herausforderung, die man nicht mit einem Bundesgesetz bekämpfen kann. Aber ich glaube, dass man einiges organisieren kann.

Ein Beispiel ist die alte Genossenschaft „Freie Scholle Bielefeld“. Dort gab es kleine Gruppen, die sich jeden Tag kontaktierten. Wer am morgendlichen Treffen nicht teilnahm, wurde angerufen oder besucht. Man darf diese soziale Dichte in der Gesellschaft als ein herausragendes Merkmal für Humanität in der Gesellschaft und für soziale Verbindlichkeit nicht unterschätzen. Wenngleich ich das medizinisch-wissenschaftlich nicht beweisen kann, behaupte ich, dass Allein-

sein und Einsamkeit einer der Gründe für unnötig frühe Altersdemenz sind.

Die Potenziale des Alters können natürlich auch anders genutzt werden. Ältere können zum Beispiel junge Menschen unterstützen, Patenschaften übernehmen, sich in der Gesellschaft engagieren, im Sportverein helfen. Gerade Vereine sind wichtig, denn der Staat kann nicht alles organisieren.

Einzelne Städte wachsen, andere schrumpfen. München hat 2012 einen Einwohnerzuwachs von 1,5 Prozent, 25.000 Menschen. Die Folge: Die Wohnkosten steigen. Können normale Arbeitnehmer diese Mieten noch zahlen? Andere Regionen verlieren innerhalb der nächsten 20 Jahre 30 bis 40 Prozent ihrer Bevölkerung, und zwar nicht quer durch die Altersstrukturen, sondern die Jungen wandern ab. Deutschland hat heute 81 Millionen Einwohner, 2050 werden es höchstens 68 Millionen sein. Es wird eine große Verwerfung zwischen den Metropolen, den Metropolregionen, den anderen Zentren und zwischen den ländlichen Räumen insgesamt geben. Es gibt allerdings auch Städte, die dramatisch verlieren, beispielsweise im Ruhrgebiet.

Ein Ort hat nur eine Zukunft, wenn er den Menschen drei Dinge bietet. Zunächst muss das eine gute Ausbildung der Kinder sein. Gibt es dieses Angebot nicht, fehlen die Kinder. Aus unter anderem diesem Grund werden die meisten Kinder inzwischen in den großen Städten geboren. Frankfurt und Offenbach haben die meisten Kinder, nicht nur in der Gesamtzahl, sondern auch prozentual. Die junge Generation unternimmt eine Bildungswanderung, zieht etwa zum Studieren in die Universitätsstädte und bleibt später dort, geht also nicht zurück. Daraus ergibt sich eine erhebliche Verschiebung zulasten bestimmter Städte oder bestimmter Flächen.

Das zweite Angebot ist das einer gut bezahlten Beschäftigung. Dafür akzeptieren die Menschen auch längere Fahrten zum Arbeitsplatz. Zum Dritten muss eine gute Versorgung im Alter sichergestellt werden. Der ländliche Raum bietet in dieser Frage keinen Vorteil mehr. Die alten Menschen benötigen eine sichere Versorgung vor Ort – den Arzt, den Apotheker, den Bäcker, den Bus. Wer das nicht bietet, ist im Nachteil.

Das alles führt zu einer großen Verwerfung – mit großer Sorge in drastisch wachsenden Städten und mit katastrophalen Ergebnissen für bestimmte Regionen, die dramatisch sinken. Ein Dorfbewohner bei Schwerin hat berichtet, dass die Einwohnerzahl bei der Wende 520 betrug. Jetzt sind es 190, der jüngste Einwohner ist 49 Jahre alt. Ehrlich wäre: abwickeln. Da das nicht in Frage kommt, muss man versuchen, unter dem Gesichtspunkt der Daseinsvorsorge zu helfen. Eine Gleichwertigkeit der Lebensbedingungen und -verhältnisse ist nicht gewährleistet. Die Verhältnisse werden sich weiter verschieben, weil es reiche und arme Kommunen gibt. Ein Armuts- und Reichtumsbericht für den öffentlichen Bereich würde ergeben, dass es Kommunen gibt, die sich nicht mehr aus eigener Kraft aus ihrer Situation befreien können – eine große Herausforderung für die Zukunft. Wer in einer armen Stadt geboren wurde, hat schlechtere Lebenschancen als anderenorts. Das ist ein Ungleichgewicht von besonderer Qualität.

Wir haben alles hinreichend analysiert, wir kennen die wichtigsten Daten. Deshalb müssen wir nun die Städte und Gemeinden, die Länder und den Bund an einen Tisch bekommen und klären, was in welchem Zeitrahmen geschehen soll. Wir müssen schnell handeln. Es kann nicht so weitergehen, dass der Bund zwar die Aufgabe erkennt, aber andere handeln lassen will. Den Menschen ist es ziemlich egal, ob die Ganztags- oder die Vorschule von der Bundeskanzlerin bezahlt wird, von der Ministerpräsidentin oder vom Bürgermeister. Sie wollen diese Schule haben und damit haben sie Recht. Die Politik muss sich dazu zwingen, diese Gespräche an einem Tisch zu führen. Ich glaube nicht, dass man die Entwicklung aufhalten und verändern kann, aber man kann sie stabilisieren. Städte und Regionen müssen zusammenwirken, wir müssen dazu Impulse geben.

Nach dem Muster des Programms „Soziale Stadt“, das wir 1998 geschaffen haben, könnte man eine Art Demografiebudget bilden, um die Region zu gestalten. Ich bezweifle, dass sich das mit zentralen Gesetzen steuern lässt. Wir benötigen vor Ort Menschen, die sich auskennen, die für eine Zusammenarbeit in der Stadt, in der Region sorgen. Sie sollen stabilisieren, aber auch

Mut machen und Impulse für die Zukunft und in die Zukunft hinein geben. Das heißt auch, dass wir uns in der Politik Gedanken machen müssen über die Städte, Gemeinden und Regionen, die faktisch pleite sind. Vonseiten des Bundes übernehmen wir ab 2014 die Grundsicherung komplett. Auch mit den Eingliederungshilfen – zwölf bis 14 Milliarden Euro im Jahr, mit denen im kommunalen Bereich zunehmend auch ältere Menschen mit Behinderungen unterstützt werden – können wir Städte und Gemeinden entlasten. Sie sollen vor allem dabei unterstützt werden, dass sich die ältere Generation organisieren kann. In den kommenden Jahren und Jahrzehnten wird Pflege und Betreuung zu einer großen Herausforderung. Die Zahl der Pflegebedürftigen – etwa Alzheimer-Kranke – wird sich verdoppeln. Nur, wenn wir den Städten und Kommunen rechtzeitig helfen, die Voraussetzungen dafür zu schaffen, werden wir das Problem in den Griff bekommen.

In Deutschland werden oft kostspielige stationäre Einrichtungen gefordert, die Kundschaft werde schon kommen. Die Kundschaft geht inzwischen aber auch ins Ausland, freiwillig oder unfreiwillig – ein problematischer Verdrängungsvorgang. Wir benötigen mehr alten- und behindertengerechte Wohnungen. Für Umbauten wird relativ wenig Geld benötigt – breitere Türen, Duschen statt Badewannen, elektrische Rollläden, Beseitigung von Stolperkanten, damit ist bereits viel geleistet.

Vernünftig zu organisieren ist das, wenn es in den Städten und Gemeinden soziale Netzwerke mit Beratungsangeboten gibt. Eine Richtgröße dafür wären etwa 30.000 Einwohner. Ich plädiere an dieser Stelle nicht generell für die Pflege zu Hause; berücksichtigt werden muss auch die stationäre Pflege und neue Formen der Versorgung dazwischen, über die ebenfalls dringend gesprochen werden muss. Die Pflege zu Hause kann die Angehörigen auch überfordern, denn das ist nicht nur eine Frage des guten Willens, sondern auch

des Könnens. Aber die Frage der Lebensqualität und der sozialen Stabilität der Gesellschaft zeigt sich an dieser Stelle ganz erheblich. Die Renten können noch so hoch sein – die Pflege in einer stationären Einrichtung kann mit der Rente kaum finanziert werden. Die Alternative, über die bereits diskutiert wird, wäre, dass der Staat die Pflegekosten komplett übernimmt. Dabei darf nicht vergessen werden, dass es bereits eine Pflegeversicherung gibt, die Zuschüsse zahlt. Die Frage ist: Wie weit kann man eigentlich gehen? Immerhin kann die stationäre Pflege monatlich 3.000 bis 4.000 Euro kosten.

Ich will Mut machen, die gesamte Problematik anzugehen und zu gestalten, denn die Chancen dafür sind vorhanden. Aber wir müssen auch die Politik drängen, ihren Beitrag zu leisten. Die Demografie-Strategie der Bundesregierung hat verschiedene große Schwächen: Sie nennt nur Zahlen bis zum Jahr 2030. Das ist eine Verharmlosung, denn sie weiß, dass das nicht das Ende ist. Zweitens: Sie versucht nicht, Bund, Länder und Gemeinden an einen Tisch zu bringen, sondern sieht die Bewältigung der Problematik als Aufgabe des Bundes. Drittens: Sie macht sich wenig Gedanken um die Stabilität der Finanzierung des Sozialstaates. Das gilt für alle Versicherungsarten. Um dieser Herausforderung zu begegnen, muss die Grundbedingung erfüllt werden, gute Arbeit auch mit guten Löhnen zu honorieren. Das ist die Voraussetzung dafür, dass die Sozialsysteme sicher, stabil und zukunftsfähig bleiben. Es ist einer der zentralen Irrtümer in Deutschland, dass Geiz geil ist und dass billig möglich ist. Wir sind ein Hochleistungsland und wir werden nur bestehen, wenn wir hochleistungsfähig sind. Das setzt Bildung voraus. Das setzt aber auch voraus, dass gute Löhne gezahlt werden. Da die Unternehmen sich zunehmend um Nachwuchs kümmern müssen, werden sie auch höhere Löhne zahlen müssen und hoffentlich auch wollen. Darin sehe ich durchaus eine Chance.

Themenfeld I:
**Unternehmerische Strategien
gegen den Arbeitskräftemangel**

Einführung in das Thema:

Können wir uns Renten noch leisten?

Michael Dauderstädt

10

Die Bedeutung älterer Arbeitnehmerinnen und
Arbeitnehmer in Zeiten des demografischen
Wandels – ein Beitrag zum Umgang mit dem
Fachkräftemangel

Jana Meyer

13

Staatliche Lösungsstrategien zum Abbau
des unternehmerischen Handlungsdefizits
im demografischen Wandel

Nils Britze

27

Kommentar:

Mindestlohn und bessere Arbeitsbedingungen

Annelie Buntenbach

43

Einführung in das Thema: Können wir uns Renten noch leisten?

Michael Dauderstädt

Um die Rentenproblematik angemessen beurteilen zu können, sollte man eine makroökonomische Perspektive einnehmen, auch um dann Mikroperspektiven besser einordnen zu können. Dabei geht es nicht um Prognosen, sondern um Szenarien, um mögliche zukünftige Entwicklungen abschätzen zu können.

Diese Entwicklungen hängen vor allem von einigen zentralen Faktoren wie Produktivitätswachstum, Bevölkerungsentwicklung und Beschäftigung ab. Ich gehe davon aus, dass die Produktivität in den nächsten 30 Jahren mehr oder weniger so weiter wächst wie bisher – durchaus mit einer etwas niedrigeren Rate, etwa mit einem Prozent pro Jahr, also in einer Dekade um rund 13 Prozent. Das sind konservative Zahlen, die meisten Schätzungen gehen eigentlich von höheren Raten aus. Außerdem gehe ich davon aus, dass das De-facto-Renteneintrittsalter bei 65 Jahren liegt und dass die Partizipationsrate – also wie viele Menschen im arbeitsfähigen Alter tatsächlich dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen – bei den derzeitigen 80 Prozent bleibt, wobei dieser Wert auch steigen könnte.

Etwas optimistischer sind meine Annahmen bei der Arbeitslosigkeit: Wenn das Arbeitsangebot so stark zurückgeht, wie wir aufgrund der demografischen Entwicklung erwarten müssen, ist es wahrscheinlich, dass die Arbeitslosigkeit pro Dekade um ein Prozent sinkt. Das ist kein überoptimistischer Wert; in den vergangenen Jahren sank die Arbeitslosigkeit viel stärker.

Weiter sei unterstellt, dass der Arbeits-Input pro Erwerbstätigem, eine zentrale Größe, konstant bleibt. Auch das ist eher konservativ, weil es in der Vergangenheit deutliche Rückgänge gab. Längerfristig sank die durchschnittliche Lebens-

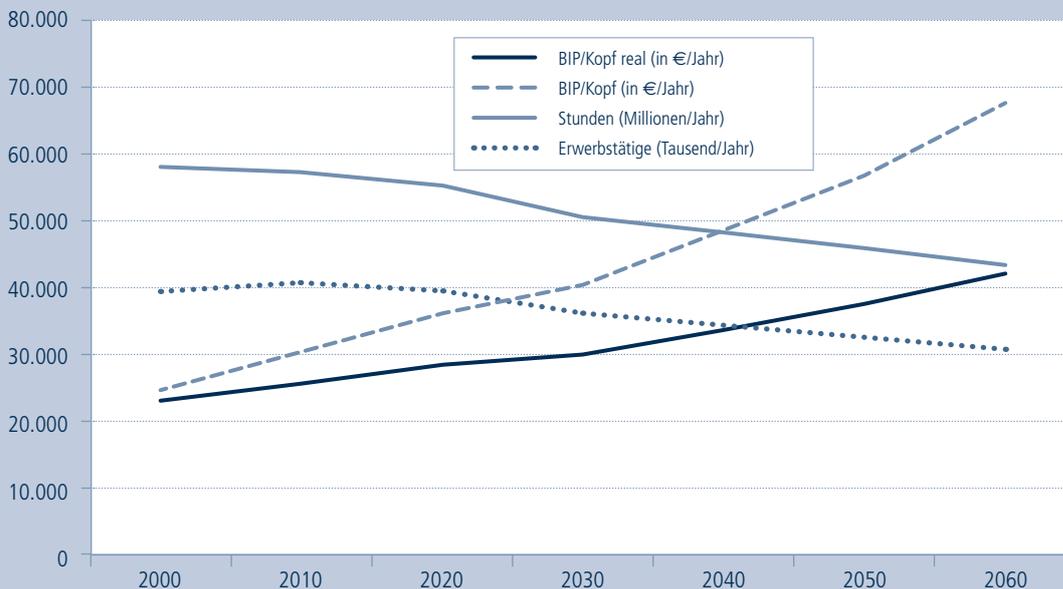
beziehungsweise Wochenarbeitszeit, etwa durch mehr Urlaub. Dennoch gehe ich davon aus, dass diese durchschnittliche Arbeitszeit zunächst unverändert bleibt.

Zu erkennen ist dann, dass das Produktivitätswachstum als exponentielles Wachstum selbst mit dieser relativ schwachen Rate über längere Zeiträume zu erheblichen Effekten führt: Die Stundenproduktivität verdoppelt sich ungefähr. Wenn man die Faktoren vom Arbeits-Input hinzu nimmt – also wie viele Stunden in der Gesellschaft gearbeitet werden –, steigt auch unter den veränderten demografischen Bedingungen das Pro-Kopf-Einkommen deutlich, von heute ungefähr 25.000 Euro auf langfristig über 40.000 Euro (siehe auch Schaubild 1). Real heißt das, dass sich die Menge der Güter und Dienstleistungen, die einem Einwohner im Durchschnitt zur Verfügung steht, fast verdoppelt.

Was bedeutet das für die Renten? Das ist immer noch die große Sorge: Können wir uns überhaupt leisten, diese vielen Senioren zu unterhalten, sie mit den Gütern und Dienstleistungen zu versorgen, die sie brauchen?

Das Szenario in Tabelle 1 geht davon aus, dass sich die Arbeitnehmerentgelte im gleichen Verhältnis zum Bruttoinlandsprodukt (BIP) wie in den vergangenen zehn Jahren weiterentwickeln – eine eher konservative, vielleicht sogar etwas pessimistische Schätzung. Die Löhne müssten eigentlich stärker steigen, denn in den vergangenen Jahrzehnten ist die Lohnquote zurückgegangen. Es wird außerdem davon ausgegangen, dass man die Beitragssätze zur Rentenversicherung so erhöhen muss, dass die durchschnittliche Rente für jeden Senior selbst bei einem wachsenden Anteil älterer Menschen real gleich bleibt.

Schaubild 1:

Wachsender Wohlstand trotz demografischem Wandel

Quelle: Tabelle 1 (SVR und eigene Berechnungen).

Wenn man diesen Rentenversicherungsbeitrag vom Arbeitnehmerentgelt abzieht, ergibt sich der reale Nettolohn.

Aus meiner Sicht werden die Jahre von 2020 bis 2030 die kritischsten, selbst wenn man von der Zunahme der Zahl sehr alter Menschen (über 80) absieht. Aber für den größten Teil der nächsten 40 Jahre gilt: Mit dem BIP steigt auch das durchschnittliche Arbeitnehmerentgelt, das höher als das BIP pro Kopf ist, weil es auch den Teil umfasst, der noch umverteilt wird. Dieses Einkommen steigt stetig an. Das spiegelt auch die Entwicklung der Stundenproduktivität wider.

Ein Problem ist der Beitragssatz, der seit etwa zehn Jahren bei ca. 20 Prozent liegt. Damit die größere Zahl der Rentnerinnen und Rentner der Zukunft das gleiche Einkommen wie die heutigen hat, müsste dieser Satz auf etwa 27 Prozent steigen. Gegen diese Forderung, die Rentenversicherungs-Beiträge zu erhöhen, wird eingewandt, sie gefährde die Wettbewerbsfähigkeit wegen der erhöhten Lohnnebenkosten.

Mit Blick auf das Nettoarbeitsentgelt (nach Abzug der Sozialversicherungsbeiträge) erkennen wir aber auch hier eine positive Entwicklung, mit einer einzigen kleinen Delle zwischen 2020 und 2030. Dennoch bleibt der aktiven Bevölkerung immer noch eine steigende Menge an Gütern und Dienstleistungen zu ihrer persönlichen Verfügung übrig, obwohl sie eine wachsende Zahl von Rentnerinnen und Rentnern versorgen müssen. Trotz dieses relativ dramatischen Veränderungsprozesses steigt der Wohlstand weiter. Meine Botschaft: Wir können uns ein stabiles reales Rentenniveau leisten. Und wenn die Lebensarbeitszeit verlängert wird, sieht die Lage nochmals besser aus.

Für die Zukunft bedeutet das, dass wir weiter steigende Produktivität, Investitionen, vor allen Dingen Investitionen in Bildung benötigen. Wir müssen den Arbeits-Input halbwegs erhalten. Die Arbeitslosigkeit kann abgebaut werden. Wir können die Rente mit 67 einführen. Wir können die Erwerbsbeteiligung von Frauen erhöhen, oder

nicht nur der Frauen. Und wir müssen uns überlegen, wie viel Arbeitszeitverkürzung wir uns eventuell noch gönnen. Bei entsprechend hohem Produktivitätswachstum ist auch da noch Luft. Je nachdem, wie sich die anderen Parameter verändern, könnten wir auch die Beitragssätze senken.

Die nun zu diskutierenden Fragen sind, wie wir die Arbeitsbeteiligung der älteren Menschen

sichern oder verbessern können, wie wir die Produktivität dieser Menschen weiter erhalten, was die Unternehmen machen müssen, damit diese Beschäftigung von älteren Menschen längerfristig möglich ist. Und: Welche Rolle hat die Politik, damit die Unternehmen die richtigen Entscheidungen treffen und mit uns diesen Weg gehen?

Tabelle 1:

Basisszenario zu Bevölkerung, Wachstum, Arbeit und Renten

Jahr	Prognose getrieben durch Produktivität						
	2000	2010	2020	2030	2040	2050	2060
BWS/h real (€)	29,5	32,8	36	40	45	50	55
BWS/h (€)	31,8	39,2	47,0	56,4	67,7	81,2	97,5
BIP/Kopf real (€)	23.061	25565	27.933	28.928	31.771	34.816	38.368
BIP/Kopf (€)	24.885	30.531	36.064	40.378	47.940	56.796	67.664
Stunden (Mrd.)	57.922	57.087	55.106	50.511	48.264	45.958	43.465
Erwerbstätige (Mio)	39.382	40.603	39.361	36.080	34.474	32.827	31.046
Erwerbspersonen (Mio)	42.394	43.512	41.874	37.978	35.911	33.843	31.680
BWS real (Mrd. €)	1.706	1.872	2.006	2.041	2.165	2.288	2.402
BIP real (Mrd. €)	1.897	2.090	2.247	2.286	2.425	2.563	2.690
Bruttowertschöpfung (BWS) (Mrd. €)	1.841	2.236	2.590	2.849	3.267	3.733	4.236
BIP (Mrd. €)	2.047	2.496	2.901	3.191	3.659	4.181	4.745
Bevölkerung (Tsd.)	82.260	81.752	80.437	79.025	76.316,5	73.608	70.120
Bevölkerung 15 - 64	55.789	53.967	51.696	46.887	44.334	41.781	39.111
Bevölkerung unter 15	12.777	10.941	10.073	9.808	9.105,5	8.403	8.133
Bevölkerung über 64	13.694	16.844	18.668	22.330	22.877	23.424	22.876
15 - 64/Bevölkerung (%)	67,8	66,0	64,3	59,3	58,1	56,8	55,8
Erwerbspersonen/15 - 64 (%)	76,0	80,6	81,0	81,0	81,0	81,0	81,0
Erwerbstätige/Erwerbspersonen (%)	92,9	93,3	94	95	96	97	98
Stunden/Erwerbstätige	1.471	1.406	1.400	1.400	1.400	1.400	1.400
Bruttolöhne (Mrd. €)	897	1.032	1.123	1.143	1.212	1.281	1.345
Arbeitnehmer (AN) (Mio)	35.387	36.110	35.031	32.110	30.681	29.216	27.631
AN-Entgelt pro AN (€)	31.483	35.150	38.268	39.632	43.526	47.699	52.564
AN-Entgelt pro h (€)	22,90	26,56	29,12	32,33	35,88	39,83	44,21
Abgabensatz (%)	20,00	20,00	22,17	26,51	27,16	27,81	27,16
Rest-Entgelt (€ pro Jahr)	25.186	28.120	29.786	29.124	31.703	34.432	38.286
Verhältnis 15 - 64 / +64	4,1	3,2	2,8	2,1	1,9	1,8	1,7

Quelle: SVR; eigene Berechnungen.

Die Bedeutung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Zeiten des demografischen Wandels – ein Beitrag zum Umgang mit dem Fachkräftemangel

Jana Meyer

Zusammenfassung

Im Zusammenhang mit dem demografischen Wandel und der daraus resultierenden Fachkräftemangeldiskussion werden zunehmend Forderungen laut, Handlungsstrategien zu entwickeln, damit die wirtschaftliche Entwicklung des Landes nicht durch demografische Veränderungen gehemmt wird. Dabei werden den Potenzialen älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer eine bedeutende Rolle im Umgang mit dem Fehlen von qualifiziertem Personal zugeschrieben.

Im Rahmen eines Forschungsprojektes an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg wird u. a. dieser Frage nachgegangen. Es kann bereits jetzt festgehalten werden, dass um einem aktuellen oder zukünftigen Fachkräftemangel entgegenzuwirken, in Zeiten des voranschreitenden demografischen Wandels eine gezielte (Wei-

ter-)Beschäftigung älterer Menschen unabdingbar ist. Die Alterskohorte der ab 50-Jährigen wird zukünftig eine bedeutendere Rolle in den Belegschaften spielen. Der jahrelang praktizierte „Jugendwahn“ in deutschen Unternehmen kann in einem Bundesland wie Sachsen-Anhalt, welches von den Auswirkungen des demografischen Wandels vergleichsweise stark betroffen ist, so nicht weitergeführt werden. Daher müssen Strategien entwickelt werden, die es ermöglichen, Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer möglichst lange im Unternehmen zu halten, um deren Know-how zu sichern. Fördermaßnahmen, insbesondere für Ältere, wird daher vermehrt Aufmerksamkeit gewidmet. Inwiefern derartige Maßnahmen in den kleinen und mittleren Unternehmen des Bundeslandes bereits identifiziert, formuliert, operationalisiert und implementiert sind, wird in dem vorliegenden Beitrag thematisiert.

1. Einleitung

„Die Jungen laufen schneller – aber die Alten kennen die Abkürzungen“
(Commerzbank 2009: 6).

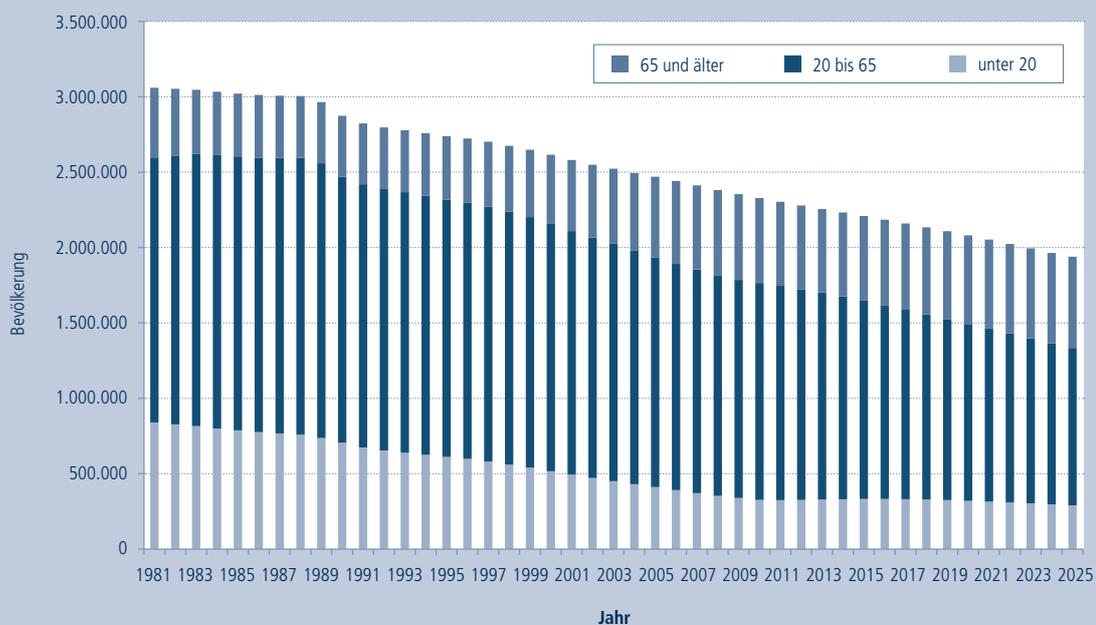
Seit es die amtliche Statistik gibt, gibt es den demografischen Wandel. Die mit dem Wandel einhergehenden Phänomene jedoch beschäftigen erst seit einigen Jahren Wissenschaft und aufgrund ihrer gesellschaftlichen Relevanz vermehrt auch politische Akteure. Im Allgemeinen wird unter dem demografischen Wandel das zunehmende Altern, die Schrumpfung und Ausdifferenzierung der Gesellschaft verstanden, welches durch rückläufige Geburtenraten, eine zunehmende durchschnittliche Lebenserwartung sowie Migrationsprozesse verursacht wird (Bähr 2004: 240f.; Birg 2005: 114). In Sachsen-Anhalt wirkt sich Letzteres aufgrund der nach wie vor vergleichsweise hohen Abwanderung vor allem junger gut qualifizierter Menschen besonders gravierend aus (Friedrich/Schultz 2007: 29).

Bereits 1999 betrug der Anteil der Altersgruppe 20-50 an den Nettowanderungsverlusten 73 Prozent. Bis 2010 steigerte sich dieser relative Anteil bei absolut abnehmenden Wanderungsverlusten auf 80 Prozent (STALA 2010). Diese Wanderungsverluste verstärken den ohnehin in Sachsen-Anhalt bestehenden natürlichen Bevölkerungsrückgang (Fucke 2011: 5f.), tragen aber in weiterer Konsequenz insbesondere zur Reduktion des Anteils der arbeitsfähigen Bevölkerung bei (vgl. Abb. 1).

Die Bevölkerungsprognosen des Statistischen Bundesamtes (Statistisches Bundesamt 2010) sowie des Statistischen Landesamtes (STALA LSA 2010) prognostizieren einen anhaltenden Rückgang der Bevölkerung sowohl auf Bundesebene als auch im Land Sachsen-Anhalt (vgl. Abb. 1). Der Anteil der erwerbsfähigen Bevölkerung an der Gesamtbevölkerung lag um die Jahrtausendwende bei 62,7 Prozent. Innerhalb des in der Bevölkerungsprognose erfassten Zeitraums bis 2025 reduziert sich dieser Anteil auf nur noch 53,8 Prozent (vgl. STALA LSA 2010).

Abbildung 1:

Entwicklung des Erwerbspersonenpotenzials in Sachsen-Anhalt



Quelle: Eigene Darstellung nach STALA LSA 2010 und STALA LSA 2012.

Bisher haben sich Analysen hauptsächlich auf das zunehmende Altern der Bevölkerung insgesamt und den damit verbundenen Konsequenzen für die Gesellschaft konzentriert (vgl. BMI 2011: Kapitel 3.1; Steinmann/Tagge 2002). Die Auswirkungen auf die Altersstruktur der Erwerbsfähigen sowie Erwerbstätigen wurde dabei eher vernachlässigt, da man von einer ausreichenden Flexibilität der Arbeitsmärkte ausging. Insbesondere das vermehrt wahrgenommene Problem des Facharbeitermangels wird auch aktuell noch primär als ein Ausbildungsproblem thematisiert. Noch im Herbst 2011 gaben 52 Prozent der Unternehmen in einer bundesweiten DIHK-Untersuchung als Lösung des Facharbeiterproblems den weiteren Ausbau des Ausbildungsengagements an (DIHK 2011: 11). Insgesamt betonen aber auch Grundig/Pohl (2007: 3), dass insbesondere für den ostdeutschen Arbeitsmarkt hinsichtlich der Konsequenzen des demografischen Wandels bisher kein vollständiges Bild existiere.

Aufgrund dessen sowie der besonderen Betroffenheit Sachsen-Anhalts wird daher an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg seit August 2010 am Lehrstuhl für Wirtschaftsgeographie der Frage nachgegangen, inwiefern der demografische Wandel eine Bedeutung für die kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) Sachsen-Anhalts hat.¹ Dieser Artikel konzentriert sich auf einen Teil der angebotsorientierten Seite des Forschungsprojekts, bei der u. a. die Bedeutung von älter werdenden Belegschaften für KMU untersucht wird. Das Ziel des vorliegenden Beitrags ist es, die Wirkungszusammenhänge zwischen demografischem Wandel und Beschäftigtenstruktur am Beispiel Sachsen-Anhalts näher zu untersuchen und darzustellen. Dazu wird in einem ersten Schritt zunächst kurz die Entwick-

lung der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung in Sachsen-Anhalt diskutiert, um in einem zweiten Schritt die Entwicklung der Altersstruktur der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten (SVB) zu analysieren. Ausgehend von diesen allgemeinen Abhandlungen wird im dritten Teil auf Konsequenzen aus der sich verändernden Altersstruktur in kleinen und mittleren Unternehmen eingegangen. Dazu werden erste Ergebnisse aus Befragungen im Rahmen des o.g. Forschungsprojektes aufgezeigt und bewertet. Abschließend wird die Notwendigkeit der Herausarbeitung von Handlungsstrategien für kleine und mittelständische Unternehmen in Sachsen-Anhalt in einem Ausblick dargestellt.

2. Entwicklung der SV-Beschäftigung in Sachsen-Anhalt

In den letzten zwölf Jahren ist die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten von 866.750 SVB im Juni 1999 auf 758.839 im Juni 2011 zurückgegangen. Das entspricht einem Rückgang von 12,5 Prozent. Abb. 2 verdeutlicht die Zahl der SV-Beschäftigten in dem Zeitraum von 1999 bis 2011. Betrachtet man deren Verlauf ist auffällig, dass bis 2005 die Zahl der SV-Beschäftigten konstant abnahm. Erst seit dem Jahr 2006 ist wieder ein leichter, aber stetiger Anstieg der Beschäftigung zu verzeichnen. Insgesamt ist aber das Beschäftigungsniveau von 1999 noch nicht wieder erreicht worden.

Wenn man die Entwicklung der Altersstruktur der SV-Beschäftigten über den gleichen Zeitraum betrachtet (Abb. 3), so lassen sich die Auswirkungen des demografischen Wandels bereits erkennen.

¹ Der vorliegende Beitrag entstand im Kontext des mit Landesmitteln geförderten Vorhabens: „Bedeutung des demographischen Strukturwandels für klein- und mittelständische Unternehmen in Sachsen-Anhalt. Eine angebots- und nachfrageorientierte Analyse der Ursachen, Wirkungen und Konsequenzen auf betrieblicher und sektoraler Ebene.“ Im Rahmen des Forschungsprojekts wurde eine zehnprozentige Stichprobe der betroffenen Unternehmen Sachsen-Anhalts zum Thema des demografischen Wandels befragt. Im Zuge einer Telefonbefragung von Geschäftsführern und Personalleitern wurden mit Hilfe eines teilstandardisierten Fragebogens verschiedene Themenblöcke angesprochen und durch vertiefende, qualitative Interviews ergänzt.

Abbildung 2:

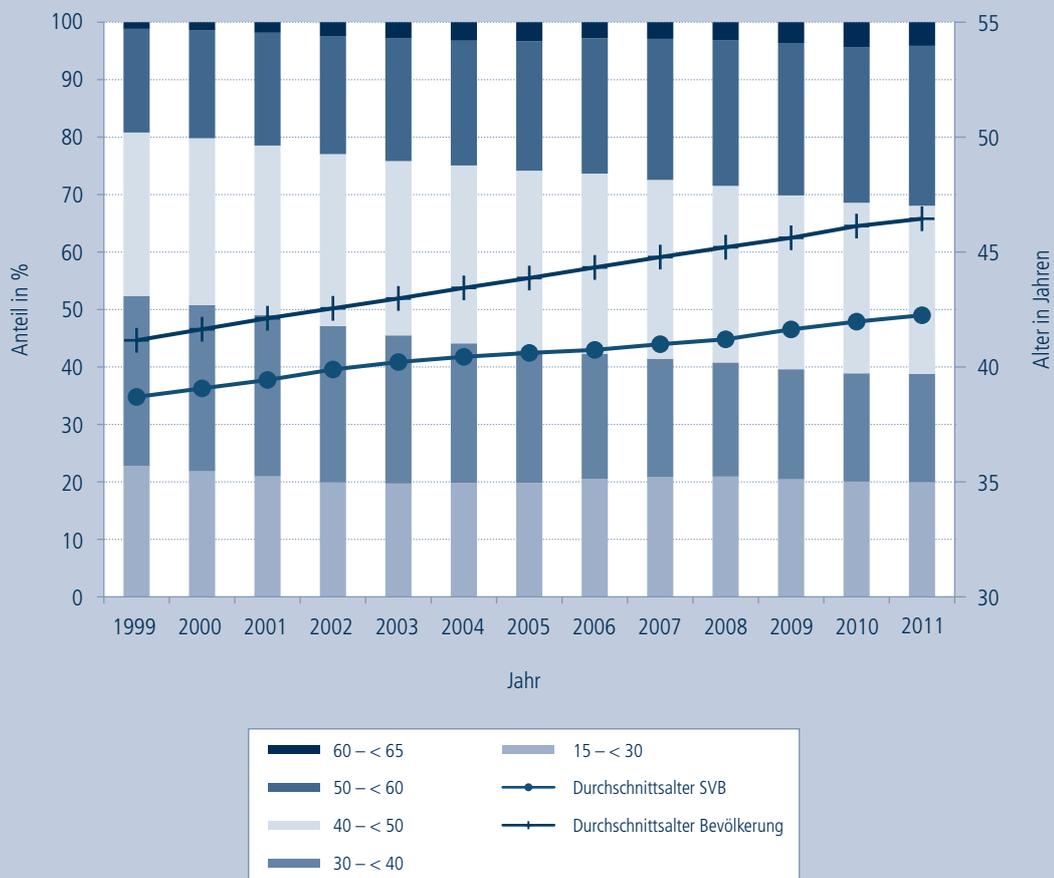
Entwicklung sozialversicherungspflichtig Beschäftigte



Quelle: Eigene Darstellung nach Bundesagentur für Arbeit, Beschäftigungsstatistik.

Abbildung 3:

Entwicklung Altersstruktur der SV-Beschäftigten



Quelle: Eigene Darstellung nach Bundesagentur für Arbeit, Beschäftigungsstatistik.

Laut Angaben des Statistischen Landesamts Sachsen-Anhalt und der Agentur für Arbeit hat allein in den letzten zwölf Jahren das Durchschnittsalter der Bevölkerung von 41,16 auf 46,45 Jahre (eigene Berechnung nach STALA LSA 2011a) und das Durchschnittsalter der SVB von 38,70 auf 42,25 Jahre zugenommen (eigene Berechnung nach Bundesagentur für Arbeit 2012). In Sachsen-Anhalts Unternehmen werden die Belegschaften also von der Tendenz her zunehmend älter. Eine genauere Betrachtung der Alterskohorten zeigt bei den bis 30-Jährigen einen relativ konstanten Anteil von ca. 20 Prozent der Belegschaften. Die wesentlichen Verschiebungen haben also in den älteren Kohorten stattgefunden. Der Anteil der 30- bis 40-Jährigen reduzierte sich zwischen 1999 und 2010 von 29,6 Prozent auf nur noch 18,6 Prozent. Der Anteil der 40- bis 50-Jährigen blieb jedoch relativ konstant und bewegte sich in dem gleichen Zeitraum zwischen 28,41 Prozent und 31,28 Prozent. Gleichzeitig nahm der Anteil der 50-Jährigen und Älteren aber deutlich zu. Waren 1999 nur 19,1 Prozent aller SVB 50 Jahre oder älter, so nahm der Anteil dieser Altersgruppe innerhalb der elf Jahre bis auf 31,69 Prozent zu. Dass der demografische Wandel in den Unternehmen des Landes bereits heute angekommen ist, belegen diese Zahlen. Als weiterer Beleg dafür kann die sozialversicherungspflichtige Weiterbeschäftigung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auch über das Rentenalter hinaus herangezogen werden. Im Jahr 2011 machten Beschäftigte, die das Renteneintrittsalter bereits erreicht hatten, erstmals einen Anteil von 1,33 Prozent an der gesamten SV-Beschäftigung im Land Sachsen-Anhalts aus. Bevölkerungsprognosen und das daraus resultierende Erwerbspersonenpotenzial lassen keine Umkehr dieser Entwicklung erwarten. Im Gegenteil: Der Trend wird sich aller Voraussicht nach fortsetzen und sogar verschärfen (Meyer/Thomi 2012: 189).

Aufgrund unterschiedlichster Qualifikations- und Leistungsanforderungen ist nun davon auszugehen, dass die Unternehmen auf diese zuneh-

mende Alterung der Belegschaften sehr unterschiedlich reagieren. Ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer dürften in manchen Branchen durchaus positiv, in anderen dagegen bei evtl. starken physischen Belastungen eher negativ bewertet werden. Auch dürften die Möglichkeiten des Ausgleichs über die Arbeitsmärkte durchaus branchenspezifische und räumliche Unterschiede aufweisen. Innerhalb des Forschungsprojektes werden diese Unterschiede sowohl branchenspezifisch als auch strukturräumlich spezifisch untersucht. In dem vorliegenden Beitrag wird sich auf die branchenübergreifende Perspektive konzentriert und räumliche Unterschiede außen vor gelassen, um einen Überblick über die Situation im gesamten Bundesland geben zu können.

3. Ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in kleinen und mittelständischen Unternehmen – Ergebnisse einer Unternehmensbefragung

Vor dem Hintergrund der Auswertung dieser und anderer Sekundärstatistiken wurde die Notwendigkeit der Erhebung von Primärdaten deutlich. Daher wurden im Rahmen des Forschungsprojektes in einer repräsentativen Umfrage zehn Prozent aller kleinen und mittelständischen Unternehmen Sachsen-Anhalts befragt. Der teilstandardisierte Fragebogen wurde mittels CATI-Methode² mit Geschäftsführern oder Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Personalverantwortlichkeit bearbeitet, um möglichst genaue Einblicke in die Personalstrukturen der Unternehmen zu bekommen. Für die Befragung wurden dem Projekt seitens der beiden Industrie- und Handelskammern sowie der beiden Handwerkskammern des Bundeslandes Unternehmensdatenbanken zur Verfügung gestellt, so dass die Stichprobe nach Unternehmensgröße sowie Anteil des Wirtschaftssektors an der SV-Beschäftigung geschichtet, zufällig gezogen werden konnte. Insgesamt standen nach Durchführung der empirischen Untersuchung

2 CATI = computerunterstützte Telefonbefragung.

somit 1.081 auswertbare Fragebogen zur Verfügung, was einem Anteil von zehn Prozent der Unternehmen, welche zehn bis 249 Mitarbeiter haben, entspricht. Im Folgenden werden erste Ergebnisse aus dieser Befragung dargestellt und erläutert. Dabei handelt es sich um den Teilbereich der Befragung, der die Beschäftigung von älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als Maßnahme gegen den drohenden Fachkräftemangel untersucht. Ergänzt und untermauert werden die quantitativen Daten mit qualitativen Daten aus zusätzlichen face-to-face-Interviews, welche mit ausgewählten Unternehmen, Kammern und Verbänden durchgeführt wurden.

3.1 *Fachkräftemangel als Problem in KMU*

Zunächst stellt sich die Frage, ob kleine und mittlere Unternehmen in Sachsen-Anhalt den aus den Sekundärdaten bereits ablesbaren und in Medien teils stark fokussierten Fachkräftemangel für ihr Unternehmen tatsächlich verspüren. Dabei gaben 54,8 Prozent der befragten Unternehmen an, dass sie bereits heute einen Mangel an Fachkräften für ihr Unternehmen verspüren. Damit findet über die Hälfte der Unternehmen demnach nicht ausreichend Personal, um bei aktueller Auftragslage alle Möglichkeiten auszuschöpfen. 43,5 Prozent der Unternehmen, die bereits heute einen Fachkräftemangel verspüren, sahen in einer unzureichenden Zahl an Bewerberinnen und Bewerbern die Ursache, während 56,5 Prozent eine mangelnde Qualifikation der Bewerber als Hauptursache für den derzeitigen Fachkräftemangel identifizierten (eigene Erhebung). Weiterhin wurden u.a. Abwerbungen aus den alten Bundesländern, mangelnde räumliche Attraktivität und branchenbedingte Besonderheiten als Ursache genannt, dass ausreichend gut qualifiziertes Personal nicht gefunden werden kann.

Unternehmen, die momentan eigener Meinung nach nicht vom Fachkräftemangel betroffen sind, wurden gebeten, einen Blick in die Zukunft zu wagen. Demnach glauben 43,3 Prozent der derzeit noch nicht betroffenen Unternehmen, dass sie innerhalb der nächsten fünf Jahre durch-

aus ebenfalls mit einem Fachkräftemangel zu kämpfen haben werden. Als Maßnahme um dem entgegenzuwirken wollen fast 30 Prozent der Unternehmen ihre Bemühungen bei der Personalsuche intensivieren und noch aktiver als bisher Bewerbungen einfordern. Dazu zählen neben der Zusammenarbeit mit der Bundesagentur für Arbeit auch die intensivere Nutzung von Internetportalen, Universitäts- und Berufsschulverteilern und Kontaktmessen. Knapp 19,7 Prozent sehen in der Imageförderung eine Möglichkeit, Fachkräfte für sich zu gewinnen. Dabei sprachen die Unternehmen sowohl auf das eigene als auch auf das Image der Region an. Hierbei ist ein Punkt genannt, an dem aus der Sicht der Unternehmer regionale Wirtschaftsförderungen einen Beitrag zum Umgang mit dem Fachkräftemangel leisten können. Weiterhin wollen 15 Prozent durch eine höhere Vergütung und zehn Prozent durch Teilzeitangebote für Fachkräfte attraktiver werden. Die eigene Ausbildung sehen viele Unternehmen nach wie vor als bestes Mittel, um vor allem adäquat qualifiziertes Personal zu gewinnen. Es traten aber auch immer wieder Probleme in Zusammenarbeit mit Berufsschulen auf. Auch die rückläufige Zahl an jungen Menschen im Ausbildungsalter im Bundesland zeigt auf, dass Ausbildung nicht das alleinige Heilmittel in der Fachkräftediskussion sein kann.

Setzt sich dieser Trend so fort und bewahrheiten sich die von Unternehmern gemachten Annahmen, dann sind in fünf Jahren drei Viertel der Unternehmen Sachsen-Anhalts vom Fachkräftemangel direkt betroffen. Daher müssen dringend Handlungsoptionen für Politik und Gesellschaft dargestellt und umgesetzt werden. Vor allem kleine und mittelständische Unternehmen können sich im „War for Talents“ (Commerzbank 2009: 12) nur selten gegen große Unternehmen durchsetzen, da diese als die attraktiveren Arbeitgeber mit höheren Vergütungen und besseren Aufstiegsmöglichkeiten wahrgenommen werden. Dem kleineren Mittelstand bleibt daher oft die Aufgabe der Integration Älterer überlassen (ebd.: 12).

3.2 Wahrnehmung von älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern

Obwohl größere Unternehmen beim Wettbewerb um junge Talente bessere Chancen haben, strebt auch der Mittelstand eine Verjüngung an (ebd.: 11). Diese Trends widersprechen allerdings der demografischen Entwicklung, weshalb der vormals so beliebte Jugendwahn immer weiter an Bedeutung verliert. Das bedeutet nicht, dass Unternehmen ihre Belegschaften nicht mehr verjüngen wollen, aber einer ausgeglichenen Altersstruktur und den Potenzialen älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer werden zunehmend mehr Aufmerksamkeit gewidmet. Während ältere Arbeitnehmer lange Zeit als weniger produktiv gesehen wurden, haben Studien diesen Irrglauben inzwischen widerlegt (z.B. Börsch-Supan/Weiss 2011). Nichts desto trotz wurde aufgrund dieser Weniger-Produktiv-Annahme jahrelang Personalpolitik betrieben. So wurde beispielsweise Frühverrentung und Altersteilzeit oft mit einer angeblich weniger produktiven Arbeitsweise gerechtfertigt, befürwortet und politisch unterstützt (ebd.: 3). Allerdings kann tatsächlich belegt werden, dass aufgrund von Analysen ein Zusammenhang zwischen Alter und somit Beschäftigungsdauer und Produktivität besteht. Nach Börsch-Supan/Weiss ist es die Erfahrung der älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die die Produktivität nicht sinken ließe. So besäßen ältere Arbeitnehmer besondere Kompetenzen, die es ihnen ermöglichen, schwere Fehler zu vermeiden. Somit machen ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zwar etwas häufiger Fehler, jedoch unterliefe ihnen kaum ein schwerer Fehler, da sie besondere Fähigkeiten besäßen, schwierige Situationen zu erfassen, um sich auf die wichtigsten nächsten Schritte zu konzentrieren (ebd.: 21).

In der gängigen Literatur wird gerade den kleinen und mittleren Unternehmen eine besondere Rolle bei der Beschäftigung älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zugeschrieben, da sie im Vergleich zu großen Unternehmen eine andere Position auf dem Arbeitsmarkt inne haben.

Innerhalb der Befragung des Forschungsprojektes wurde auch auf die Wahrnehmung der älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingegangen. So wurde explizit nach Stärken und Schwächen der älteren Teile der Belegschaft gefragt, um deren Produktivität im Vergleich zu den jüngeren Kollegen einschätzen zu können.

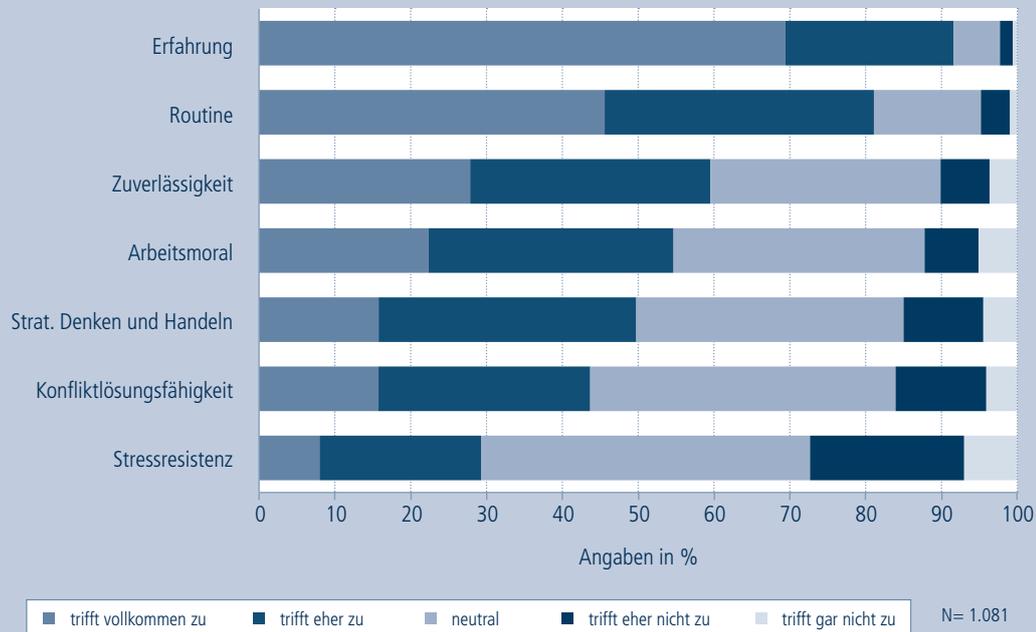
Zunächst lässt sich allgemein sagen, dass stereotypische Vorurteile, wie sie älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern manchmal entgegengebracht werden, durch die Befragung nicht bestätigt werden können. Im Allgemeinen werden ältere Arbeitnehmer aufgrund Ihrer Qualitäten sehr geschätzt, weiterbeschäftigt und auch neu eingestellt.

Die in Abb. 4 darstellten Einschätzungen zu potenziellen Stärken der älteren Mitarbeiter im Vergleich zu jüngeren Kollegen verdeutlichen, dass die in der Literatur identifizierten Stärken auch von den Unternehmern mehrheitlich so wahrgenommen werden.

Insbesondere die Erfahrung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer wird als deren größte Stärke identifiziert. Über 90 Prozent der befragten Unternehmen gaben an, dass ihrer Meinung nach Erfahrung eine Stärke sei, indem sie dieser Aussage mindestens eher, wenn nicht sogar vollkommen zustimmten. Demnach wurden in der Untersuchung außerdem Routine (im positiven Sinn), Zuverlässigkeit und Arbeitsmoral als Stärken älterer Arbeitnehmer durch die Unternehmen bereits erkannt. Im Gegensatz dazu werden die Fähigkeit, strategisch zu denken und zu handeln, eine höhere Konfliktlösungsfähigkeit sowie eine höhere Stressresistenz den älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern nicht unbedingt als Stärke zugeschrieben. Nur noch knapp 30 Prozent sahen die älteren Mitarbeiter als stressresistenter an. Sie sind allerdings auch nicht anfälliger in Stresssituationen, vielmehr sah die Mehrheit der Unternehmen in diesem Bereich keine altersspezifischen Unterschiede (Abb. 4).

Um sich ein vollständiges Bild von der Wahrnehmung der älteren Mitarbeiter in den kleinen und mittleren Unternehmen Sachsen-Anhalts machen zu können, wurde ebenfalls nach poten-

Abbildung 4:

Was sind Ihrer Meinung nach Stärken älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?

Quelle: Eigene Erhebung.

ziellen Schwächen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer gefragt. In der Literatur werden meist höhere Kosten und ein vermehrter Krankenstand als größte Hindernisse bei der Einstellung und Weiterbeschäftigung älterer Arbeitnehmer genannt (Commerzbank 2009: 12). In der Befragung wurde analog zu den Stärken um die Einschätzung (Zustimmung oder Ablehnung) von vorgegebenen potenziellen Schwächen gebeten und in zusätzlichen offenen Fragen Platz für eigene Ergänzungen gelassen.

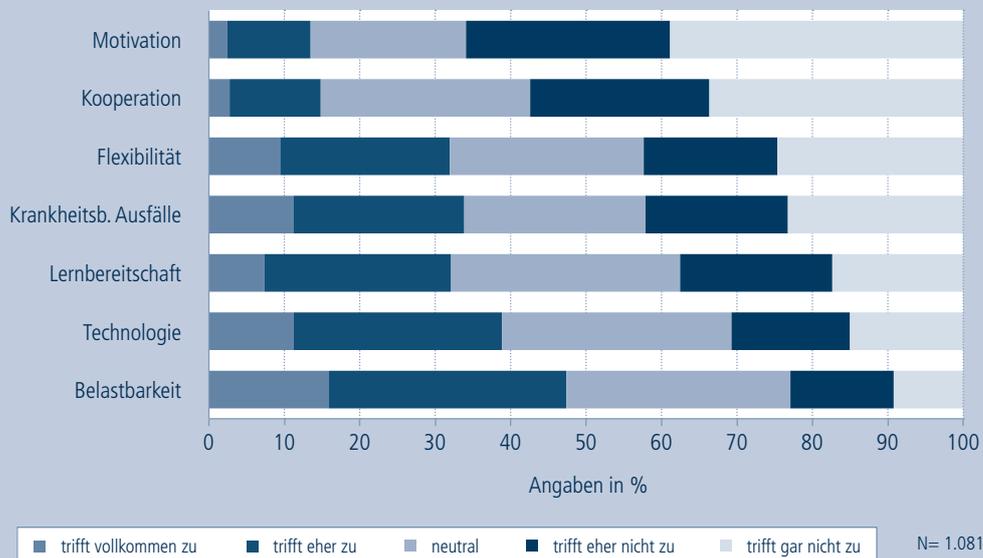
In den dargestellten Ergebnissen zeigt sich ein konträres Bild zu den positiv wahrgenommenen Eigenschaften älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Während den Stärken in erster Linie zugestimmt wurde, lassen sich die potenziellen Schwächen aus der Umfrage heraus nicht bestätigen (Abb. 5). Gerade der Vorwurf einer geringeren Motivation wurde von fast 68 Prozent verneint. Auch in der Kooperationsfähigkeit sieht die Mehrheit der Unternehmen keine Nachteile gegenüber den jüngeren Kollegen. Den Punkten geringere Flexibilität, geringere Lernbereitschaft und die Zunahme krankheits-

bedingter Ausfälle stimmten jeweils knapp über 30 Prozent zu. Einzig Schwierigkeiten beim Umgang mit neuen Technologien und eine verminderte körperliche Belastbarkeit erreichten Zustimmungswerte von 39 bzw. 48 Prozent und können somit als Schwächen der älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer identifiziert werden (Abb. 5).

Vergleicht man jedoch die Zustimmung zu den Stärken mit den Schwächen der älteren Teile der Belegschaften, fällt auf, dass in der Mehrzahl die Stärken bestätigt und die Schwächen abgelehnt oder zumindest abgeschwächt werden.

Ein Weiterführen von jugendkonzentrierter Personalpolitik lässt sich demnach mit den Nachteilen, die ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mit sich brächten, nicht rechtfertigen, da ihre Stärken diese Schwächen mindestens wieder aufheben. In Branchen mit hohem Innovationsbedarf lässt sich allerdings der Bedarf an neuen Ideen nicht durch langjährige Erfahrung wettmachen. Eine branchenspezifische Auswertung der Stärken-/Schwächen-Frage zeigt deutliche Unterschiede auf, auf welche an dieser

Abbildung 5:

Was sind Ihrer Meinung nach Schwächen älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?

Quelle: Eigene Erhebung.

Stelle jedoch nicht näher eingegangen werden soll, da eine derartige Untersuchung für das Papier nicht zweckdienlich ist.³

3.3 Die Problematik des Wissenstransfers innerhalb der Unternehmen

Mit dem Ausscheiden von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geht oft auch deren Know-how in Rente. Ein gutes Weiterbildungskonzept und ein funktionierendes Wissensmanagement innerhalb des Unternehmens sind unabdingbar, um den unwiederbringlichen Verlust von Wissen zu verhindern oder zu kompensieren. In der Befragung wurde auch auf Möglichkeiten der Sicherung des betriebsinternen Wissens eingegangen (Abb. 6).

Spezifische Weiterbildungsmaßnahmen werden als beste Möglichkeit angesehen, um das Wissen im Unternehmen zu halten. Fast 70 Prozent aller befragten Unternehmen gaben an, spezifische Weiterbildungsmaßnahmen durchzuführen. Mit jeweils etwas mehr bzw. etwas we-

niger als 40 Prozent aller Befragten werden Teambuilding und das Learning on the job als ebenfalls häufig genutzte Möglichkeiten zum Erhalt des Wissens gesehen. Arbeitsplatzdokumentationen dagegen werden nur selten durchgeführt und Traineeprogramme von kleinen und mittleren Unternehmen nur in Ausnahmefällen angeboten und als Brücke zum Wissenstransfer genutzt (Abb. 6). Derartige Programme sind scheinbar den großen Unternehmen vorbehalten.

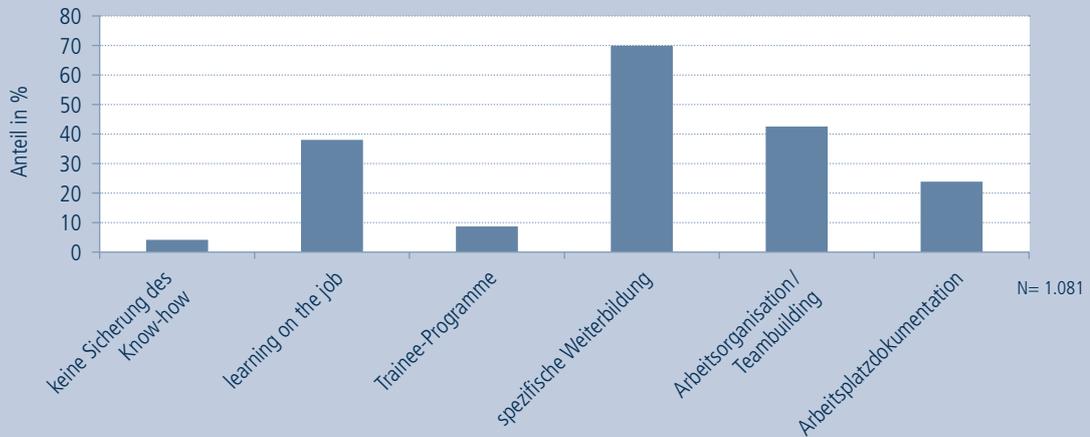
Aufgrund der aus Sicht der Unternehmen großen Bedeutung von Weiterbildung für den Wissenstransfer wurde auch auf den Aspekt des lebenslangen Lernens eingegangen, indem die Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen nach verschiedenen Altersgruppen untersucht worden ist (Abb. 7).

Es wird deutlich, dass es nur leichte Unterschiede in der Wahrnehmung von Weiterbildungsangeboten gibt. Das Vorurteil, dass ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer aus diversen Gründen an Weiterbildungsmaßnahmen

³ Dieser Thematik wird sich ausführlich in der Doktorarbeit der Autorin gewidmet, welche in der zweiten Jahreshälfte 2013 erscheinen wird.

Abbildung 6:

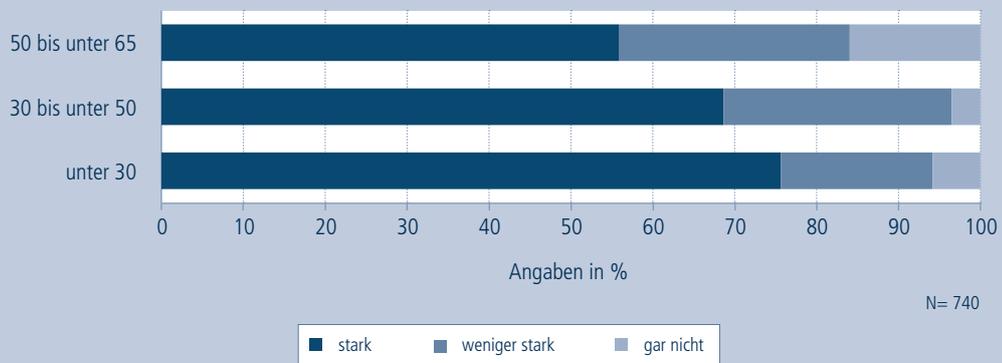
Maßnahmen zur Sicherung des betriebsinternen Wissens



Quelle: Eigene Erhebung.

Abbildung 7:

Nutzung von Weiterbildungsangeboten nach Alter



Quelle: Eigene Erhebung.

nicht mehr teilnehmen, kann durch die Befragung nicht bestätigt werden. Die Teilnahme an derartigen Angeboten wird in der Altersgruppe ab 50 nach wie vor nur von 17 Prozent gar nicht angenommen. Fast 58 Prozent nutzen sie noch stark. Demnach lässt die Teilnahme an Weiterbildung mit dem Alter zwar nach, aber lange nicht in dem Ausmaß wie oftmals angenommen (Abb. 7).

Neben der Qualifizierung des Einzelnen durch Weiterbildung, spielt die Weitergabe des sogenannten stillen Wissens von jedem Einzelnen an die anderen Kollegen eine wichtige Rolle beim Wissenstransfer. Daher wurden die Unternehmen auch gefragt, welche Altersgruppe dabei vornehmlich von welcher profitiert. Dabei stellte sich heraus, dass es durchaus die älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit viel Erfahrung

sind, die den jungen Kollegen mit ihrem Wissen weiterhelfen. Somit wird deutlich, wie wichtig die Weitergabe des personengebundenen Wissens innerhalb der Unternehmen ist, um das am Anfang des Kapitels gezeichnete Szenario mit dem in Rente gehenden Wissen des Unternehmens zu verhindern.

3.4 Maßnahmen zur Förderung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer

Es wurde bereits mehrfach deutlich, dass um einem aktuellen oder zukünftigen Fachkräftemangel entgegenzuwirken, in Zeiten des voranschreitenden demografischen Wandels eine gezielte (Weiter-)Beschäftigung älterer Menschen unabdingbar ist. Die Alterskohorte der ab 50-Jährigen wird zukünftig eine bedeutendere Rolle in den Belegschaften spielen, so dass der jahrelang praktizierte „Jugendwahn“ in deutschen Unternehmen in einem Bundesland wie Sachsen-Anhalt, welches von den Auswirkungen des demografischen Wandels vergleichsweise stark betroffen ist, nicht weitergeführt werden kann. Um die älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möglichst lange im Unternehmen halten zu können, müssen aber auch die richtigen Rahmenbedingungen geschaffen werden.

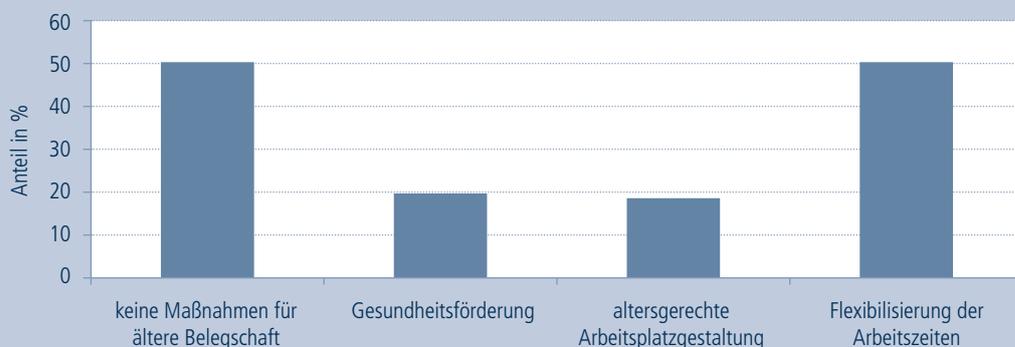
Maßnahmen, die eine möglichst lange Beschäftigung ermöglichen, wurden innerhalb der

Befragung in die Bereiche betriebliches Gesundheitsmanagement, Arbeitsplatzgestaltung und zeitliche Flexibilisierung eingeteilt (Abb. 8).

Aus der Befragung geht hervor, dass die Hälfte aller befragten Unternehmen bis jetzt keinerlei Maßnahmen durchführt, um gezielt die Weiterbeschäftigung der älteren Mitarbeiter zu ermöglichen und zu fördern. Maßnahmen, welche sich bei der anderen Hälfte der Unternehmen langsam durchsetzen und sich teilweise bereits sogar etabliert haben, betreffen die zeitliche Flexibilisierung der Arbeitszeiten. Im Wesentlichen handelt es sich dabei um verschiedene Gleitzeitmodelle, um beispielsweise Beruf und Familie besser zu vereinbaren, aber auch um den Bedürfnissen pflegebedürftiger Angehöriger besser gerecht werden zu können. Sowohl Frühverrentung als auch die Weiterbeschäftigung über das Renteneintrittsalter hinaus sind gängige Maßnahmen innerhalb der Arbeitszeitflexibilisierung. Über die Heraufsetzung des Renteneintrittsalters scheiden sich auch bei der Befragung die Geister. Während die einen in ihrer Branche die Machbarkeit einer derartigen Praxis vollkommen ausschließen, sehen die anderen durch Umstrukturierung und Umverteilung von Aufgaben gute Möglichkeiten, allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine längere Lebensarbeitszeit zu ermöglichen und andere sehen bei sich in diesem Bereich überhaupt keine Probleme.

Abbildung 8:

Maßnahmen für ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter



N= 1.081

Quelle: Eigene Erhebung.

Der Hauptpunkt, den Unternehmen anbringen, der eine längere Weiterbeschäftigung verhindert, sind gesundheitliche Aspekte. Daher ist es auch bezeichnend, dass gerade einmal 19,7 Prozent der Unternehmen ein betriebliches Gesundheitsmanagement durchführen. Neben zusätzlichen Pausen, handelt es sich hierbei häufig um in Zusammenarbeit mit Krankenkassen durchgeführte Angebote wie Kieser-Training oder physiotherapeutische Maßnahmen. Auch Stressbewältigung und Ernährungsberatung sind als Teilbereiche von betrieblicher Gesundheitsförderung erkannt. Neben einer aktiven Gesunderhaltung spielen auch die Rahmenbedingungen eine wichtige Rolle. Für die meisten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer handelt es sich dabei in erster Linie um den eigenen Arbeitsplatz, weshalb Maßnahmen zur altersgerechten Arbeitsplatzgestaltung ebenso wichtig für die Erhaltung der Arbeitskraft sind. Vorreiterrollen haben dabei große deutsche Automobilhersteller, welche in ihren Produktionshallen auf möglichst ergonomische Arbeitsplätze und verbesserte Beleuchtung achten. Innerhalb der Befragung boten lediglich 18,5 Prozent der Unternehmen altersgerechte Arbeitsplätze an.

Im Wesentlichen handelt es sich bei den beteiligten Unternehmen von der Tendenz her um größere Unternehmen oder aber in Einzelfällen auch um von der Altersproblematik besonders betroffene Unternehmen. In vertiefenden Gesprächen mit Unternehmensverantwortlichen wurde deutlich, dass es für mittlere und kleine Unternehmen schwieriger ist, Maßnahmen für ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durchzuführen. Dabei spielen die Kosten derartiger Maßnahmen eine wichtige Rolle.

Betrachtet man aber die aufgezeigte zukünftige demografische Entwicklung und die Situation von kleinen und mittelständischen Unternehmen beim Wettbewerb um gut qualifizierte Fachkräfte im Vergleich zu großen nationalen und internationalen Unternehmen, wird deutlich, dass eine (Weiter)Beschäftigung älterer Mitarbeiter unabdingbar bleibt. Aufgrund der großen Erfahrung und den besonderen Kompetenzen älterer Arbeitnehmer entsteht dadurch auch nicht automatisch ein Wettbewerbsnachteil. Die Pro-

duktivität Älterer ist nachweisbar nicht geringer (Börsch-Supan/Weiss 2011: 21) und altersgemischte Teams bringen aufgrund des verbesserten Wissenstransfers Vorteile gegenüber ausschließlich jugendzentrierten Belegschaften, welche aufgrund von jugendwahnorientierter Personalpolitik entstanden ist. Junge Unternehmen mit hohem Innovationsbedarf sind vor allem in der Kommunikations- und Werbebranche auf junges Personal mit hohem Innovationspotenzial angewiesen. Auf derartige branchenbedingte Besonderheiten kann hier allerdings nicht weiter eingegangen werden. Die Notwendigkeit spezifischer Fördermaßnahmen für ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Allgemeinen wird aber immer deutlicher. In der Untersuchung wurde aufgezeigt, dass derartige Maßnahmen bisher nur unzureichend implementiert und umgesetzt wurden. Neben finanziellen Mitteln mangelt es auch an ausreichender Information. In diesem Bereich könnten neben Behörden auch Verbände und Kammern der entsprechenden Zuständigkeiten tätig werden.

4. Fazit

Sowohl die Analyse der Sekundärdaten der Agentur für Arbeit (vgl. Abb. 3) als auch Ergebnisse der Unternehmensbefragung sowie vertiefende Gespräche mit Geschäftsführern und/oder Personalleitern im Rahmen des Forschungsprojekts belegen, dass bereits eine gewisse Sensibilisierung in Hinblick auf eine weitere Beschäftigung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bzw. auch auf den Erhalt ihrer Arbeitskraft vorliegt (Meyer/Thomi 2012: 189).

Diese unabhängig von der Betriebsgröße getroffene Einschätzung legt nahe, dass in der Konsequenz dem Erhalt des aktuellen Facharbeiterbestandes durch Fördermaßnahmen insbesondere der älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mehr Aufmerksamkeit gewidmet wird, um solchermaßen die Defizite des Arbeitsmarkts (Facharbeitermangel) abzumildern. Die Ergebnisse einer Unternehmensbefragung der DIHK, welche im Herbst 2011 durchgeführt wurde, betätigen diese These. Neben der Aus- und Weiterbil-

dung (Letzteres auch insbesondere der älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) sehen ein Viertel der über 20.000 von der DIHK befragten Unternehmen in der (Weiter-)Beschäftigung älterer Mitarbeiter eine große Möglichkeit, um Fachkräfteengpässe zu lindern (vgl. DIHK 2011: 16f.).

Die Befragungsergebnisse der eigenen Erhebung hinsichtlich eventueller Reaktionen auf den wahrgenommenen oder nicht wahrgenommenen Mangel, ergaben, dass 50,3 Prozent der befragten Unternehmen keine spezifischen Maßnahmen zur Förderung und zum Erhalt älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer durchführten. Selbst von den Unternehmen, die bereits momentan einen Mangel an Fachkräften für ihr Unternehmen verspüren, führen 40 Prozent noch keine derartigen Maßnahmen durch.

Bei Unternehmen, welche ihre Lage und die Sinnhaftigkeit derartiger Maßnahmen zur Erhaltung der Arbeitsfähigkeit älterer, erfahrener Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bereits erkannt haben, handelt es sich zweifelsohne zunächst nur um Pioniere, die im Sinne einer Best-Practice die Grundlagen von zukünftigen Fördermaßnahmen identifizieren, formulieren, operationalisieren und implementieren. Die Erfassung und weitere Bewertung dieser Maßnahmen ist vor diesem Hintergrund besonders wichtig und bildet einen entsprechenden Bestandteil im Rahmen dieses Forschungsprojekts und darüber hinaus.

Auch in anderen Untersuchungen wird davon ausgegangen, dass die Gruppe der über 55-Jährigen zukünftig einen bedeutenderen Anteil der Belegschaften bilden wird und sich daraus die Notwendigkeit spezifischer Fördermaßnahmen zum Erhalt der Arbeitskraft in dieser Alterskohorte ableitet (vgl. Robert Bosch Stiftung 2009: 13; Bellmann/Kistler/Wahse 2007). Verstärkt wird die Bedeutung altersspezifischer Fördermaßnahmen auch durch jüngere Untersuchungen, die die weitverbreitete Annahme einer mit zunehmendem Alter abnehmenden Produktivität anzweifeln oder sogar widerlegen (Göbel/Zwick 2011: 19, ddn 2011). Herauszufinden welche Maßnahmen sich in diesem Kontext besonders bewähren und in welchem Maße sie auf andere Unternehmen übertragbar sind, bleibt einer zukünftigen Wirkungsforschung vorbehalten.

Somit wird die Notwendigkeit spezifischer Fördermaßnahmen für ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer deutlich. In der Untersuchung wurde aufgezeigt, dass derartige Maßnahmen bisher nur unzureichend implementiert und umgesetzt wurden. Neben finanziellen Mitteln mangelt es auch an ausreichender Information. In diesem Bereich könnten neben politischen Entscheidungsträgern auch Behörden, Verbände und Kammern der entsprechenden Zuständigkeiten tätig werden.

5. Literaturverzeichnis

- Bähr, Jürgen 2004: Bevölkerungsgeografie, Stuttgart.
- Bellmann, Lutz; Kistler, Ernst; Wahse, Jürgen 2007: Demographischer Wandel. Betriebe müssen sich auf alternde Belegschaften einstellen. IAB-Kurzbericht Nr. 21/2007.
- Birg, Herwig 2005: Die Demographische Zeitenwende, München.
- Börsch-Supan, Axel; Weiss, Matthias 2011: Productivity and Age: Evidence from Work Teams at the Assembly Line, Mannheim.
- Buck, Hartmut 2007: Alternde Belegschaften – Herausforderung für die Unternehmen. Vortrag Health on Top IV. Gesundheitsmanagement nachhaltig und effektiv gestalten. Skolamed, 29.3.2007, Bonn Petersberg.
- Bundesagentur für Arbeit 2012: Beschäftigungsstatistik, Beschäftigung in Sachsen-Anhalt, Nürnberg, Stichtag: 31. März 2012.
- Bundesministerium des Innern 2011: Demografiebericht. Bericht der Bundesregierung zur demografischen Lage und künftigen Entwicklung des Landes.
- Commerzbank 2009: Abschied vom Jugendwahn? Unternehmerische Strategien für den demografischen Wandel, Frankfurt/Main.
- DDN 2011: Neue Studie zeigt: Produktivität steigt mit zunehmendem Alter.
[Http://demographie-netzwerk.de/start/aktuelles/detail/artikel/neue-studie-zeigt-produktivitaet-steigt-mit-zunehmendem-alter.html](http://demographie-netzwerk.de/start/aktuelles/detail/artikel/neue-studie-zeigt-produktivitaet-steigt-mit-zunehmendem-alter.html) (Zugriff am: 21.12.2011).
- DIHK 2011: Der Arbeitsmarkt im Zeichen der Fachkräftesicherung. DIHK Arbeitsmarktreport 2011.
- Friedrich, Klaus; Schultz, Andrea 2007: Abwanderungsregion Mitteldeutschland. Demographischer Wandel im Fokus von Migration, Humankapitalverlust und Rückwanderung, in: Geographische Rundschau 59, H. 6, S. 28-33.
- Fucke, Bernd 2011: Sachsen-Anhalts demografische Wandlung, in: Statistisches Monatsheft 1/2011, Statistisches Landesamt Sachsen-Anhalt.
- Göbel, Christian; Zwick, Thomas 2011: Age and Productivity – Sector Differences? ZEW Discussion Paper No. 11-058.
- Grundig, Beate; Pohl, Carsten 2007: Demographischer Wandel in Ostdeutschland: Fluch oder Segen für den Arbeitsmarkt?, in: ifo Dresden berichtet 14(3), 2007, S. 3-13.
- Meyer, Jana; Thomi, Walter 2012: Zur sektoralen Dimension der Altersstruktur der SV-Beschäftigten in Sachsen-Anhalt, in: Friedrich, Klaus; Pasternack, Peer (Hrsg.) 2012: Demographischer Wandel als Querschnittsaufgabe. Fallstudien der Expertenplattform „Demographischer Wandel“ beim Wissenschaftszentrum Sachsen-Anhalt, Halle/Saale.
- Robert Bosch Stiftung 2009: Demographieorientierte Personalpolitik in der öffentlichen Verwaltung. Studie in der Reihe Alter und Demographie, Stuttgart.
- Statistisches Bundesamt 2010: 12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung.
[Http://www.destatis.de/laenderpyramiden/](http://www.destatis.de/laenderpyramiden/) (Zugriff am 30.8.2010).
- STALA LSA 2010: 5. Regionalisierte Bevölkerungsvorausberechnung 2008 bis 2025.
[Http://www.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Elementbibliothek/Bibliothek_Politik_und_Verwaltung/Bibliothek_MBV/PDF/Raumordnung/Bev_Raumbeobachtung/5_Regionalisierte_Bev_prognose/Kreise-5erAG_ST.pdf](http://www.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Elementbibliothek/Bibliothek_Politik_und_Verwaltung/Bibliothek_MBV/PDF/Raumordnung/Bev_Raumbeobachtung/5_Regionalisierte_Bev_prognose/Kreise-5erAG_ST.pdf) (Zugriff am: 5.9.2012).
- STALA LSA 2011a: Statistische Berichte AI/j11, Halle/Saale.
- STALA LSA 2012: Statistische Berichte A 1/S -/10, Halle/Saale.
- Steinmann, Gunter; Tagge, Sven 2002: Determinanten der Bevölkerungsentwicklung in West- und Ostdeutschland, in: Wirtschaft im Wandel, 4/2002, S. 91-99.

Staatliche Lösungsstrategien zum Abbau des unternehmerischen Handlungsdefizits im demografischen Wandel

Nils Britze

Zusammenfassung

Der Beitrag verfolgt das Ziel, das unternehmerische Handlungsdefizit innerhalb des demografischen Wandels zu erklären und gleichzeitig staatliche Lösungsstrategien aufzuzeigen, um die Einführung von betrieblichen Kompensationsstrategien zu fördern. Dabei wird die Investition in Age-Management als intertemporale Entscheidung verstanden und mithilfe des Discounted-Utility-Modells untersucht. In der Analyse werden

vier Probleme identifiziert, die der Einführung von betrieblichen Kompensationsstrategien im Wege stehen: eine unsichere Entscheidungsgrundlage, die Zeitpräferenz, eine Free-Rider-Option sowie das lange Zeitintervall. Von diesen theoretischen Erkenntnissen werden anschließend mit Hilfe der Verhaltensökonomik Maßnahmen und Handlungsanreize abgeleitet, die dazu beitragen sollen, das unternehmerische Handlungsdefizit im demografischen Wandel abzubauen.

1. Einleitung

Die durch den demografischen Wandel erzeugte Alterung und Verringerung der Erwerbsbevölkerung in Deutschland ist eine der zentralen Zukunftsherausforderungen für Staat und Unternehmen. Die Auswirkungen des demografischen Wandels tangieren dabei sowohl die Mikroebene und damit die Beschäftigtenstruktur von Unternehmen als auch die Makroebene und somit das Arbeitskräfteangebot in Deutschland.

Die ökonomischen und gesellschaftlichen Folgen des demografischen Wandels gelten als beherrschbar, solange entsprechende betriebliche Kompensationsstrategien (Age-Management) umgesetzt werden und gleichzeitig das Erwerbspersonenpotenzial erweitert wird. Die Kompensationsstrategien richten sich in erster Linie an Unternehmen, die als Schlüsselakteure in einer politischen Ökonomie bezeichnet werden (Hall/Soskice 2001: 15) und wesentlich dazu beitragen können, Altersdiskriminierung in der Arbeitswelt zu beseitigen, lebenslanges Lernen zu fördern und damit ältere Beschäftigte nachhaltig länger am Erwerbsleben teilhaben zu lassen (Walker 2005: 690). Die Strategien zur Erweiterung des Erwerbspersonenpotenzials zielen vor allem darauf ab, die stille Reserve am Arbeitsmarkt zu reduzieren, die Erwerbspartizipation von Frauen zu erhöhen sowie Personen über 55 Jahren verstärkt in den Arbeitsmarkt zu integrieren (BA 2011: 12). Ziel der staatlichen Träger der Arbeits- und Wirtschaftspolitik ist es daher, den Rückgang der Erwerbspersonen durch bislang vernachlässigte oder diskriminierte Bevölkerungsgruppen zu kompensieren.

Der Beitrag wird sich zunächst auf Strategien zur Förderung der Beschäftigung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer konzentrieren, für die in den vergangenen Jahren verstärkt öffentliche Ressourcen geschaffen wurden, um Unternehmen bezüglich des demografischen Wandels zu sensibilisieren und Age-Management innerhalb von Unternehmen zu fördern. Aktuelle Studien zeigen allerdings auch, dass Unternehmen die Auswirkungen des demografischen Wandels in Deutschland mittlerweile zwar ernst nehmen; sie ergreifen allerdings selten betriebliche

Maßnahmen, um den langfristigen Folgen des demografischen Wandels, wie zu erwartendem Fachkräftemangel und steigendem Weiterbildungsbedarf, entgegenzuwirken.

An diesem Paradox setzt der Beitrag an und will erklären, wie das sogenannte unternehmerische Handlungsdefizit im demografischen Wandel zustande kommt und gelöst werden kann. Dazu wird in Kapitel 3 ein theoretischer Rahmen mithilfe des Discounted-Utility Modells (DU-Modells) entwickelt, von dem Erkenntnisse aus der Verhaltensökonomik auf Unternehmensentscheidungen hinsichtlich des demografischen Wandels übertragen werden. Anschließend werden im vierten Kapitel staatliche Lösungsstrategien von den gewonnenen Erkenntnissen abgeleitet, um dazu beizutragen, das Handlungsdefizit im demografischen Wandel abzubauen. Im nun folgenden Abschnitt soll allerdings erst einmal das Handlungsdefizit empirisch aufgezeigt werden und somit ein Verständnis für die Einführung und Wirkung von Age-Management geschaffen werden.

2. Unternehmerisches Handlungsdefizit im demografischen Wandel

Der Umgang mit den Auswirkungen des demografischen Wandels ist ein wichtiger Faktor für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und besitzt zugleich makroökonomische Relevanz, weil gesamtwirtschaftliche Größen wie der Arbeitsmarkt tangiert werden.

Empirische Untersuchungen unter Unternehmen bezüglich der Folgen des demografischen Wandels deuten momentan auf zwei Entwicklungen hin: Zum einen scheinen Unternehmen die wirtschaftlichen Auswirkungen des demografischen Wandels ernst zu nehmen, zum anderen zeigen Studien, dass bislang nur wenige Unternehmen Maßnahmen ergreifen, um diesen Folgen zu begegnen.

Eine DIHK-Umfrage unter rund 20.000 Unternehmen hat gezeigt, dass 75 Prozent der befragten Unternehmen mit gravierenden Änderungen infolge des demografischen Wandels rechnen. Besonders der drohende Fachkräfte-

mangel (51 Prozent), die Alterung der Belegschaft (31 Prozent) und steigender Weiterbildungsbedarf (27 Prozent) beschäftigt die Unternehmen (DIHK 2010: 2f.¹). Eine Delphi-Studie zur Zukunft der Personalentwicklung bestätigt dieses Ergebnis: So wird der demografische Wandel von Experten der Branche als eine der zentralen Herausforderungen für die Personalentwicklung bezeichnet (Schermyly et al. 2012: 116f.).

Gleichzeitig kommen Untersuchungen allerdings auch zu der Erkenntnis, dass Unternehmen, obwohl sie sich der Problematik bewusst zu sein scheinen, bislang kaum Kompensationsstrategien eingeführt haben.² In einem vom baden-württembergischen Wirtschaftsministerium in Auftrag gegebenen Forschungsprojekt wurde nachgewiesen, dass lediglich ein mäßiger statistischer Zusammenhang zwischen Bekanntheit des Themas und Durchführung von Maßnahmen besteht. Die Einschätzung über die Bedeutung des demografischen Wandels und der Umsetzung korreliert dabei schwach (Bangali et al. 2006: 27).

Die Befunde werden durch die Ergebnisse einer Praxisstudie bestätigt, die von einer Unternehmensberatung durchgeführt wurde. So haben in einer Umfrage 97 Prozent der Unternehmen das Thema demografischer Wandel als „sehr wichtig“ bis „eher wichtig“ für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit eingeschätzt; allerdings bieten lediglich 26 Prozent der befragten Unternehmen spezifische Karrieremodelle für ältere Beschäftigte an (PwC 2011: 17ff.).

Neben den empirischen Erkenntnissen sprechen auch Akteure der industriellen Beziehungen³ von einem unternehmerischen Handlungsdefizit im demografischen Wandel (IG BCE 2011). Demnach besteht mittlerweile kein Erkenntnisdefizit mehr, das heißt, belastbare Bevölkerungsprognosen sind vorhanden (z. B. Statistische Ämter des Bundes und der Länder 2011), die Folgen

für Unternehmen und Volkswirtschaft absehbar (z. B. Sachverständigenrat 2011) und entsprechende Kompensationsstrategien für Unternehmen wurden entwickelt (z. B. Walker 2005; Szymanski et al. 2009). Es geht heute vielmehr darum, dass Unternehmen handeln und zeitnah Maßnahmen einführen, damit langfristig die unternehmerische Wettbewerbsfähigkeit im demografischen Wandel gesichert wird.

2.1 Betriebliche Kompensationsstrategien im demografischen Wandel

Am Anfang von betrieblichen Strategien zur Kompensation des demografischen Wandels stehen Altersstrukturanalysen. Dabei handelt es sich um eine systematische Analyse der Altersstruktur eines Unternehmens mit dem Ziel, die aktuelle und zukünftige Altersverteilung der Beschäftigten aufzuzeigen (Putzing/Sadowski-Lehmann 2009: 5ff.). Altersstrukturanalysen sind von besonderer Bedeutung, weil sie dazu beitragen, Altersungleichgewichte in der Belegschaft aufzuzeigen, zukünftige Defizite zu verdeutlichen und vor allem quantifizierbar zu machen. Erst wenn eine Altersstrukturanalyse durchgeführt wurde und der Status quo der Beschäftigtenstruktur deutlich ist, können Unternehmen anfangen zu handeln.

Für die betriebliche Ebene wurden Age-Management-Konzepte entwickelt, die die Arbeits- und Erwerbsfähigkeit von älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern in Unternehmen fördern. Sie gelten als Kompensationsstrategien, um auf die Alterung und Verringerung der Erwerbsbevölkerung zu reagieren, und umfassen fünf Dimensionen⁴: Personalauswahl, Personalentwicklung, Arbeitszeitgestaltung, Gesundheitsförderung und Arbeitsorganisation sowie abschließend die Unternehmenskultur (Walker 2005: 685). In der ersten Dimension gilt es Alters-

1 Mehrfachnennungen waren möglich.

2 Siehe Rettke et al. (2008: 10), die die Problematik unter der Überschrift „Der demografische Umbruch und unternehmerisches (Nicht-)Handeln“ auf den Punkt bringen.

3 Als industrielle Beziehungen wird die Gesamtheit der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerbeziehungen bezeichnet, das heißt, das System von Regeln, nach denen die Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite ihre Interessen artikulieren, konfrontieren, aushandeln und institutionalisieren (Hillmann 1994: 362).

4 Für alternative Einteilungen siehe Naegele/Walker 2006: 7.

diskriminierung auszuräumen und sicherzustellen, dass keine Ungleichbehandlung zwischen älteren und jüngeren Bewerbern bei der Personaleinstellung entsteht (Büsch et al. 2004: 20). Bei der Personalentwicklung gilt es vorhandene Weiterbildungsmuster an den demografischen Wandel anzupassen und zu gewährleisten, dass Beschäftigte auch im höheren Alter an betrieblichen Qualifizierungsmaßnahmen partizipieren und „lebenslanges Lernen“ gefördert wird (Wilkens/Leber 2003: 334; Frerichs 2007: 67). Darüber hinaus haben Studien gezeigt, dass ältere Beschäftigte nach spezifischen Arbeitszeitmodellen fragen, das heißt durchaus an Weiterbeschäftigung nach dem Renteneintritt interessiert sind, sich allerdings eine Reduzierung der Arbeitszeit und Flexibilität hinsichtlich des Zeitpunkts und der Gestaltung des Renteneintritts wünschen (Walker 2005: 693; Büsch et al. 2010: 6). Ein weiterer Aspekt von Age-Management ist die altersgerechte Arbeitsorganisation. Dazu sind Maßnahmen zu zählen, die dazu beitragen, dass die physische und psychische Leistungsfähigkeit von Beschäftigten erhalten bleibt. Dabei ist zu beachten, Altern als einen lebenslangen und individuell variierenden Entwicklungsprozess zu verstehen und in Unternehmen einen präventiven Ansatz des Alternsmanagements zu verfolgen (Bögel/Frerichs 2011: 47). In der fünften Dimension steht die Unternehmenskultur im Vordergrund, die in Unternehmen teilweise jugendzentriert ist und in der die Defizittheorie⁵ teilweise nach wie vor verbreitet ist (Bangali et al. 2006: 76ff.).

Übergreifendes Ziel von Age-Management ist damit der Abbau von Altersdiskriminierung, die Förderung betrieblicher Altersdiversität, die Anpassung der Arbeitsbedingungen an Bedürfnisse einer älteren Belegschaft, um damit ältere Beschäftigte nachhaltig am Erwerbsleben teilhaben zu lassen (Naegele/Walker 2006: 3).

2.2 Einführung, Wirkung und Kosten von Age-Management

Einer IBM-Studie zufolge (Jørgensen et al. 2008: 14) zählt der Wandel von Denkweisen und Einstellungen zu den größten Herausforderungen im Zusammenhang mit Veränderungsprozessen. Sollte daher eine altersgerechte Neuausrichtung der Unternehmenskultur gelingen, ist das ein langfristiger Prozess, der seinen Nutzen mit entsprechender Zeitverzögerung entfaltet (Rump/Eilers 2009: 135). Dabei kann bei erfolgreicher Einführung von Age-Management zwischen einem unmittelbaren sowie mittel- bzw. langfristigen Nutzen unterschieden werden.

Walker (2005: 690) weist dabei auf den unmittelbaren Nutzen von Age-Management für Unternehmen hin. Demnach kann in altersgemischten Teams Wissenstransfer besser gewährleistet werden, auch wenn spezifische Herausforderungen, wie kontraproduktive Spezialisierungseffekte oder Generationenkonflikte entstehen können (Deller et al. 2008: 81f.). Darüber hinaus könnten Kosten aus Krankheitstagen oder anderen Fehlzeiten reduziert werden, fachkundige Beschäftigte gehalten werden; zusätzlich seien positive Produktivitätseffekte zu erwarten (Rump/Eilers 2009: 131ff.).

Auf lange Sicht dient die Einführung von Age-Management als betriebliche Kompensationsstrategie zur Milderung der Folgen des demografischen Wandels. In der öffentlichen Debatte zu dem demografischen Wandel und den Auswirkungen auf das Arbeitskräfteangebot dominiert dabei meist ein Zeithorizont von mehreren Jahrzehnten, das heißt, dass sich die Zukunftsszenarien auf das Jahr 2020 (Bonin et al. 2007), 2030 (Gramke et al. 2010: 16), 2050 (Deutscher Bundestag 2002: 67) oder 2060 (Destatis 2010) beziehen. Die Folgen des demografischen Wandels

5 Die Defizittheorie wurde in den 1960er Jahren entwickelt und unterstellt älteren Arbeitnehmern Schwächen bei der Innovations- und Leistungsfähigkeit. Die Defizittheorie gilt heute als methodisch überholt und empirisch widerlegt (Naegle 2004: 353). Demnach ist nicht das kalendarische Alter für abnehmende Leistungsfähigkeit verantwortlich, sondern einseitige physische und psychische Arbeitsbelastung in der Vergangenheit (Pack et al. 2000: 15; Wachtler 2000).

werden daher in der Regel als Probleme wahrgenommen, die in ferner Zukunft liegen. Verstärkt wird diese Wahrnehmung dadurch, dass heutzutage ein erhöhter Fachkräftebedarf in der Regel noch durch den ersten Arbeitsmarkt gedeckt werden kann, so dass aktuell nicht von einem allgemeinen Fachkräftemangel⁶ in Deutschland gesprochen werden kann (Heidemann 2012: 3). Darüber hinaus steigt die Zahl der Erwerbspersonen in Deutschland momentan noch an (Destatis 2012) und wird voraussichtlich erst ab dem Jahr 2015 abnehmen (Bonin et al. 2007: 52).

Investitionsentscheidungen werden ökonomisch mithilfe von Kosten-Nutzen-Analysen betrachtet. Eine Investition ist demnach vorteilhaft, wenn deren Nutzen größer ist als die auftretenden Kosten. Nutzen und Kosten werden dabei am besten in monetären Größen miteinander verglichen, bei immateriellen Werten wie Humankapital gestaltet sich ein Vergleich unweit schwieriger (Schäfer/Lindenmayer 2005: 13f.). Wie am Anfang des Kapitels aufgezeigt, nimmt die Wirkung von Age-Management einige Zeit in Anspruch. Die Kosten für die Einführung von Age-Management-Konzepten fallen hingegen unmittelbar an und bestehen aus Opportunitätskosten⁷, Weiterbildungskosten, Investitionen in die Gestaltung altersgerechter Arbeitsplätze und eventuell Kosten für eine unternehmerische Begleitung der Veränderungsprozesse.

Daher bleibt festzuhalten, dass Unternehmensentscheidungen zur Kompensation der Auswirkungen des demografischen Wandels erst in der Zukunft Wirkung zeigen. Ein Unternehmen muss also *heute* Maßnahmen ergreifen (und die Kosten tragen), um einem Problem (hier: dem Fachkräftemangel) entgegenzuwirken, das voraussichtlich in mehreren Jahren akut wird. Daher soll hier bei der Einführung von Age-Management zur Kompensation der Auswirkungen des demografischen Wandels von einer intertemporalen Entscheidung gesprochen werden.

3. Diskontierung von intertemporalen Entscheidungen

Als intertemporale Entscheidungen werden Wahlhandlungen bezeichnet, bei denen die Kosten und der daraus resultierende Nutzen zu unterschiedlichen Zeitpunkten auftreten.⁸ Das Ziel der Forschung zu intertemporalen Entscheidungen ist zum einen zu verstehen, wie intertemporale Entscheidungen in der Praxis getroffen werden, und zum anderen, wie intertemporale Entscheidungen idealerweise getroffen werden sollten (Read 2003: 2). Anwendungsbeispiele können individuelle Entscheidungen in Bezug auf Konsum und Sparen sein oder Entscheidungen, die Auswirkungen auf die langfristige Gesundheit haben, wie zum Beispiel Rauchen, Ernährungsverhalten oder Krebsvorsorge (Frederick et al. 2002: 351; Chapman 2005: 41ff.). Des Weiteren können auch kollektive Entscheidungen diskontiert werden, die sich auf die ökonomischen oder ökologischen Rahmenbedingungen zukünftiger Generationen beziehen. In diesem Zusammenhang hat vor allem die Umwelt- und Ressourcenökonomik in den vergangenen Jahren Pionierarbeit geleistet und wesentlich zur Weiterentwicklung von Diskontierungsmodellen beigetragen (Kolb/Scheraga 1990: 381f.; Stern 2007: 35f.).

3.1 Discounted-Utility-Model

Intertemporale Entscheidungen sind klassischer Bestandteil ökonomischer Theorien und wurden bereits von Adam Smith in seinem Werk „Der Wohlstand der Nationen“ aus dem Jahr 1776 erwähnt. Smith hat die Fähigkeit einer Nation, auf unmittelbaren Konsum zu verzichten und dadurch Kapital zu akkumulieren, als eine zentrale Variable für die ökonomische Wohlfahrt einer Nation definiert (Smith 1776: 211). Das ökonomische Standardmodell intertemporaler Entscheidungen, das Discounted-Utility-Model (DU-Mo-

⁶ Es bestehen allerdings Fachkräfteengpässe in einigen Regionen bei Ingenieurberufen, Ärzten und Pflegekräften.

⁷ Auch Alternativkosten genannt. Dabei handelt es sich um die Kosten für den entgangenen Nutzen oder Ertrag, die sich bei einem anderen Einsatz eines Gutes oder eines Produktionsfaktors als der tatsächlich gewählten Verwendung ergeben hätten (Pollert et al. 2004: 10).

⁸ „Intertemporal choice – decisions involving tradeoffs among costs and benefits occurring at different times ...“ (Frederick et al. 2002: 351).

dell), geht auf Paul A. Samuelson zurück. Es zinst mit einer festen Diskontierungsrate zukünftigen Nutzen auf die Gegenwart ab (Samuelson 1937: 155f.; Frederick et al. 2002: 351).

Formal wird die intertemporale Nutzenfunktion folgendermaßen ausgedrückt:⁹

$$U^t(a_t, \dots, a_T) = \sum_{k=0}^{T-t} D(k) u(a_{t+k})$$

Das heißt, dass sich der gegenwärtige Nutzen U^t aus der Summe des unmittelbaren und des diskontierten zukünftigen Nutzens einer Entscheidung zusammensetzt (Chabris et al. 2008). $D(k)$ beschreibt dabei die Diskontierungsfunktion, die die relative Gewichtung des Nutzens im Zeitpunkt $t+k$ während des Bewertungszeitpunkts t ausdrückt. Der Teil $u(a_{t+k})$ steht in dieser Formel für den zukünftigen Nutzen im Zeitpunkt $t+k$.

Die Diskontierungsfunktion $D(k)$ ist das zentrale Element für die intertemporale Nutzenfunktion und wird formal durch folgende Formel beschrieben:

$$D(k) = \left(\frac{1}{1+p} \right)^k$$

Die Variable p steht in der Diskontierungsfunktion $D(k)$ für die Diskontierungsrate, in der die Zeitpräferenz ihren Ausdruck findet (Frederick et al. 2002: 355). Mit dem Konzept der Zeitpräferenz wird angenommen, dass Menschen unmittelbaren Nutzen gegenüber einem zeitverzögerten Nutzen bevorzugen, wenn die beiden Alternativen die gleichen Eigenschaften besitzen. Zeitpräferenz resultiert aus einer natürlichen Unsicherheit in Bezug auf zukünftige Ereignisse (Rae 1905: 53) sowie die eingeschränkte menschliche Vorstellungskraft bezüglich der Zukunft (Böhm-Bawerk 1889: 268f.). Menschen wird eine natürliche Ungeduld zugesprochen. Je höher die Diskontierungsrate p ist, desto ungeduldiger ist ein

Mensch (Chapman 2005: 41). Darüber hinaus kann Inflation als eine weitere natürliche Ursache genannt werden, die zu einer Diskontierung von zukünftigem Nutzen führt.

Die Variable k steht für das Zeitintervall zwischen Bewertungszeitraum und eintretendem Nutzen. Durch den exponentiellen Charakter der Diskontierungsfunktion $D(k)$ wird die Bedeutung der Diskontierungsrate p verdeutlicht, deren Höhe in der Regel im Fokus wissenschaftlicher Diskussionen steht.¹⁰ Durch den Exponenten k steigt die Diskontierungsfunktion schneller, als k zunimmt, wodurch eine marginale Veränderung der Diskontierungsrate zu extremen Abweichungen bei den Ergebnissen führt.

Der Höhe der Diskontierungsrate fällt damit eine zentrale Rolle zu. Sie soll im neoklassischen Standardmodell nach Irving Fischer gleich dem Kapitalmarktzins sein (Read 2003: 3). Empirische Studien haben allerdings gezeigt, dass menschliche Entscheidungsmuster nicht immer den Annahmen des DU-Modells folgen und Abweichungen festzustellen sind. Demnach diskontieren Menschen Gewinne höher als Verluste („Sign Effect“) und kleine Gewinne höher als größere Gewinne („Magnitude Effect“). Darüber hinaus wurde durch Experimente gezeigt, dass bei Menschen im Zeitverlauf abnehmende Diskontierungsraten vorzufinden sind (Frederick et al. 2002: 355). Daher sind Diskontierungsraten nicht zwangsläufig gleich dem Kapitalmarktzins, sondern abhängig von dem betrachteten Gut sowie der zeitlichen Distanz. Sie können mit dem Alter, Bildungsstand oder Einkommen des Entscheidungsträgers variieren (Chapman 2005: 45).

Als grundsätzliche Kritik an dem Verfahren kann angemerkt werden, dass bei dem DU-Modell intertemporale Konsumententscheidungen im Vordergrund stehen, wohingegen hier Unternehmensentscheidungen erklärt werden sollen. Es wird also mit der Annahme gearbeitet, dass Entscheidungsträger innerhalb von Unternehmen

9 Im ursprünglichen Modell werden Konsumprofile miteinander verglichen. Für den Gebrauch in diesem Beitrag wurde für die Variable c (Konsum) die Variable a (Age-Management) eingesetzt.

10 Als Beispiel kann die Debatte über den optimalen Emissionspfad für den Ausstoß von Kohlenstoffdioxid genannt werden (Stern/Persson 2008).

einen Nutzen in Form von unternehmerischen Erträgen bzw. gesteigerter Wettbewerbsfähigkeit haben. Die Anwendung von Erkenntnissen aus intertemporalen Entscheidungen auf Unternehmens- und Gesellschaftsfragen ist in der Umweltökonomik ein bewährtes Instrument, um Handlungsdefizite von Akteuren beim Umwelt- und Ressourcenschutz zu erklären. Es soll auch hier Anwendung finden.

Trotz der dargestellten Anomalien wird das DU-Modell nach wie vor als Goldstandard intertemporaler Entscheidungen bezeichnet (Read 2003: 3). Im folgenden Abschnitt werden daher die Erkenntnisse auf die Einführung von Age-Management übertragen, um einen theoretischen Rahmen für das unternehmerische Handlungsdefizit zu entwickeln, der genutzt werden kann, um staatliche Lösungsstrategien zu finden.

3.2 Diskontierung von Age-Management-Konzepten

Bestimmende Faktoren bei der Einführung von Age-Management-Konzepten sind demnach die Zeitpräferenz p der Unternehmensentscheider, der zukünftige Nutzen $u(a_{t+k})$ aus der Umsetzung sowie das Zeitintervall zwischen Bewertung und eintretendem Nutzen k .

Trotz belastbarer Bevölkerungs- und Erwerbspersonenprognosen ist davon auszugehen, dass das Konzept der Zeitpräferenz auch auf Entscheidungsträger innerhalb von Unternehmen zutrifft und verzögerter Nutzen aus Age-Management diskontiert wird. Es geht allerdings nicht nur darum, ob zukünftiger Nutzen diskontiert wird, sondern auch darum, in welcher Höhe dies geschieht.

Es deuten mehrere Faktoren auf eine hohe Diskontierungsrate bei Kosten-Nutzen-Analysen zur Einführung von Age-Management hin. So kann es durch hohe Renditeerwartungen an Unternehmen zu einem Konflikt zwischen kurz- und langfristigen Interessen in einem Unternehmen kommen (Sablowski/Rupp 2001: 69f.). Renditedruck führt demnach zu einer höheren Zeitpräferenz von Entscheidungsträgern, die in einer höheren Diskontierungsrate mündet und Investitionen in die Sicherung der langfristigen Wett-

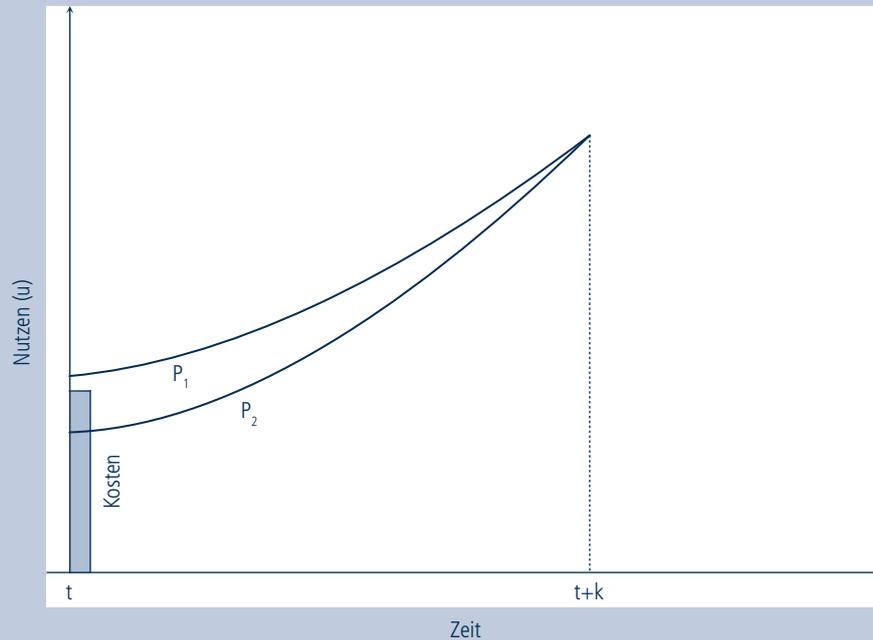
bewerbsfähigkeit im Wege stehen kann. Vor dem Hintergrund des gestiegenen Einflusses von Shareholdern auf die Unternehmensführung in Deutschland seit Mitte der 1990er Jahre (Höpner 2005: 346) hat die Bedeutung kurzfristiger Unternehmensziele höchstwahrscheinlich zugenommen. Jürgen Beyer und Anke Hassel (2002) sprechen diesbezüglich von einer Abkehr der Wachstumsstrategien deutscher Unternehmen hin zu Profitabilitätsstrategien. Des Weiteren stellt sich die Frage, welche Priorität langfristigen Herausforderungen in einem unternehmerischen Tagesgeschäft eingeräumt wird, in dem auf internationalen Einkaufs- und Vertriebsmärkten stetig die kurzfristige Wettbewerbsfähigkeit sichergestellt werden muss.

Abbildung 1 zeigt, wie die Wahl unterschiedlicher Diskontierungsraten zu unterschiedlichen Ergebnissen bei der Kosten-Nutzen-Analyse führen kann. Dabei wird deutlich, dass wenn der zukünftige Nutzen in Zeitpunkt $t+k$ mit einer niedrigen Diskontierungsrate p_1 diskontiert wird, das Age-Management Konzept eingeführt wird. Bei einer höher gewählten Diskontierungsrate p_2 wird das Age-Management-Konzept dagegen nicht eingeführt, weil die Kosten in Zeitpunkt t höher sind als der Gegenstandswert.

Auch in Bezug zur zweiten Komponente der intertemporalen Nutzenfunktion bestehen Anzeichen dafür, dass die Bewertung von Age-Management-Konzepten fehlschlagen kann. Der zukünftige Nutzen $u(a_{t+k})$ aus der Einführung von Age-Management lässt sich nur schwierig quantifizieren und steht daher vor ähnlichen Problemen wie bei umweltpolitischen Maßnahmen. Des Weiteren lassen sich Kosten aus einem nicht stattfindenden Ereignis (Kosten des Nicht-handels) ebenfalls kaum bestimmen (Rump/Eilers 2009: 132ff.). Darüber hinaus unterliegen Investitionen in Humankapital auch immer der Free-Rider-Problematik, wodurch einzelne Unternehmen vom Handeln anderer privater oder staatlicher Akteure profitieren können, ohne sich an den Kosten beteiligt zu haben (Hall/Soskice 2001: 30).

Das Zeitintervall k zwischen Bewertung und eintretendem Nutzen verstärkt darüber hinaus die Wirkung der Diskontierung. Bangali et al.

Abbildung 1:

Auswirkung der Diskontierungsrate auf die Kosten-Nutzen-Analyse

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an FAO 1993.

(2006: 25ff.) haben gezeigt, dass Unternehmen anfangen zu handeln, wenn die Probleme des demografischen Wandels, wie der Fachkräftemangel, näher rücken. Allerdings liegen zwischen dem erwarteten Beginn des Rückgangs der Erwerbspersonen (ca. 2015) bis zu den Zukunftsszenarien mehrere Jahrzehnte. Die nachhaltige Ausrichtung hin zu einem Altersmanagement und der Etablierung einer präventiven Prozessperspektive in Unternehmen nimmt Zeit in Anspruch. Zeitnahes Handeln ist daher notwendig.

Darüber hinaus kann gefragt werden, inwiefern Entscheidungsstrukturen in Unternehmen grundsätzlich zu einer hohen Zeitpräferenz führen. Führungspositionen in Unternehmen unterliegen Fluktuationen und es ist davon auszugehen, dass bei langfristigen Herausforderungen wie dem demografischen Wandel erst nachfolgende Verantwortungsträger von einer vorherigen Entscheidung zur Einführung von Age-Management profitieren werden. Daraus folgt die Frage, wie viel Nutzen ein Entscheidungsträger in

einem Unternehmen einem zukünftigen Ereignis zumisst, von dem er nicht direkt profitieren wird. Damit entsteht bei langfristigen Unternehmensentscheidungen vielleicht sogar eine vergleichbare Problematik wie bei intergenerationellen Entscheidungen (Suchanek 1995: 130).

Im Folgenden sollen mithilfe dieser theoretischen Erkenntnisse staatliche Lösungsstrategien entwickelt werden, um das beschriebene unternehmerische Handlungsdefizit abzubauen.

4. Staatliche Lösungsstrategien zum Abbau des unternehmerischen Handlungsdefizits

Das vorherige Kapitel hat gezeigt, wie das unternehmerische Handlungsdefizit im demografischen Wandel theoretisch erklärt werden kann. Gleichzeitig wurde dadurch aufgezeigt, dass hohe Diskontierungsraten dazu führen, dass strategisch wichtige Investitionen ausbleiben können. Auf

der Mikroebene kann das dazu führen, dass Unternehmen langfristig ihre Wettbewerbsfähigkeit verlieren, was allerdings eine staatliche Intervention noch nicht rechtfertigt. Strategische Fehlentscheidungen gehören zum unternehmerischen Handeln und tragen dazu bei, dass Ressourcen durch den Prozess von „Trial and Error“ in einer Marktwirtschaft effizient eingesetzt werden (Callander 2011: 2277). Folgt allerdings eine Vielzahl an Unternehmen falschen Strategien, entstehen negative makroökonomische Effekte, die besonders im Feld der Arbeits- und Beschäftigungspolitik zu einem gesamtwirtschaftlichen Schaden führen können. Demnach kann hier von einer Form von Marktversagen gesprochen werden, bei der volkswirtschaftliche Ressourcen nicht effizient eingesetzt werden und dadurch staatliche Intervention notwendig erscheint (Mankiw/Taylor 2008: 13f.).

Es stellt sich allerdings gleichzeitig die Frage, in welcher Form der Staat intervenieren soll. Wie Tabelle 1 zeigt, können politische Instrumente grundsätzlich in drei Gruppen eingeteilt werden: 1. regulative Maßnahmen, wie z. B. Gesetze, und

damit die direkte Steuerung von Wirtschaftssubjekten, 2. finanzielle Handlungsanreize, die dazu führen sollen, dass sich Akteursverhalten durch veränderte monetäre Strukturen in eine gewünschte Richtung ändert oder 3. durch indirekte Handlungsanreize, die Akteure informieren, überzeugen oder „anstoßen“¹¹ (Braun/Giraud 2003: 148ff.; Thaler/Sunstein 2008: 6ff.; World Bank 2012: 46).

Übergreifend lässt sich der Trend erkennen, dass die Popularität regulativer Maßnahmen in den vergangenen Jahren abgenommen und die politische Attraktivität indirekter Steuerungsmechanismen zugenommen hat (Braun/Giraud 2003: 168). Im Folgenden werden die Erkenntnisse aus Kapitel 3 dazu genutzt, staatliche Lösungsmöglichkeiten zu entwickeln, die dazu beitragen sollen, die Entscheidungsparameter von Unternehmen an den demografischen Wandel anzupassen.

Als erster Schritt ist es wichtig, die Voraussetzungen für aussagefähige Kosten-Nutzen-Analysen innerhalb von Unternehmen zu verbessern. Dazu sind Altersstrukturanalysen notwendige Bedingung, um die zukünftigen Auswirkungen

Tabelle 1:

Übersicht politischer Maßnahmen zum Abbau des unternehmerischen Handlungsdefizits

	Regulative Maßnahmen	Finanzielle Handlungsanreize	Indirekte Handlungsanreize
Interventionsform	<ul style="list-style-type: none"> • Ge- und Verbote • Gesetzliche Restriktionen <p>Verhaltensänderung durch Gesetze</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fiskalische positive und negative Anreize <p>Verhaltensänderung durch Anreize</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Informieren • Sensibilisieren • Anstoßen <p>Verhaltensänderung durch Überzeugung oder „nudging“</p>
Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> • Institutionalisierung des lebenslangen Lernens • Förderung von Stakeholderinteressen • Gesetze gegen Altersdiskriminierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Finanzielle Förderung von Age-Management • Finanzielle Förderung von Qualifizierung • Beitragsvergünstigungen zur Sozialversicherung 	<ul style="list-style-type: none"> • Förderung von Altersstrukturanalysen und unternehmensspezifischer Zukunftsszenarien • Forschungsförderung zur Wertschöpfung von Age-Management • Audits & Zertifikate

Quelle: In Anlehnung an Braun/Giraud 2003; House of Lords 2011.

11 In der Verhaltensökonomik werden diese Maßnahmen als „Informing and Nudging“ bezeichnet.

einer sich verändernden Belegschaft aufzuzeigen und gleichzeitig dazu beizutragen, dass Unternehmen zukünftige Kosten beziehungsweise Kosten des Nichthandels bestimmen können. Es geht also darum, Informationen zu generieren, Unsicherheit bezüglich der Zukunft zu reduzieren und so Entscheidungsgrundlagen zu erweitern. In einigen gut organisierten Branchen, wie der Chemie- oder der Eisen- und Stahlindustrie, sind Altersstrukturanalysen Teil von tarifvertraglichen Regelungen geworden und somit wurden Akteure der industriellen Beziehungen auf der regulativen Ebene tätig. Unternehmen in Branchen mit einer weniger ausgeprägten Sozialpartnerschaft stehen allerdings bei der Durchführung von Altersstrukturanalysen eher am Anfang. Hier entsteht staatlicher Handlungsbedarf, um Analysen in schwach organisierten Branchen zu fördern und somit Unternehmen auf zukünftige Defizite aufmerksam zu machen. Ein vergleichbares Problem existiert in vielen kleinen und mittleren Unternehmen, weil sie nicht über die notwendigen finanziellen oder personellen Ressourcen verfügen, um den Handlungsbedarf zu identifizieren (Büsch et al. 2012: 107). Zwar gibt es bereits heute eine Vielzahl staatlicher Informations- und Förderangebote für Unternehmen, allerdings gilt die Projektlandschaft als unübersichtlich und erscheint daher ineffizient (Prognos 2010: 4).

Neben der aktiven Förderung von Altersstrukturanalysen gilt es bei der Auswahl von politischen Instrumenten, die Diskontierungsrate p zu berücksichtigen. Die grundsätzliche Zeitpräferenz von Akteuren wird man nicht verändern können. Allerdings ist es wichtig, Anreize zu schaffen, damit Diskontierungsraten abnehmen und zukunftsorientiertes Verhalten in Unternehmen im Sinne der gesamtwirtschaftlichen Wohlfahrt stärker gewichtet wird. Dazu könnten Maßnahmen gehören, die den Renditedruck von Unternehmen nehmen, indem die Interessen der Stakeholder in der Corporate Governance wieder gestärkt und unternehmerische Entscheidungsstrukturen pluralistisch gestaltet werden. Allerdings ist es fraglich, ob der heutige Zeitgeist Reformen zur Förderung von Stakeholderinteressen zulässt. Als Alternative zu dieser regulativen Maßnahme könnte der Ausbau der Förderung unter-

nehmensspezifischer Zukunftsszenarien zu einer Veränderung der Zeitpräferenz führen. Dabei kann die Förderung von Altersstrukturanalysen mit der Entwicklung unternehmensspezifischer Zukunftsszenarien kombiniert werden, um damit die Auswirkungen von Entscheidungen stärker zu visualisieren. Diese aus der Verhaltensökonomik stammende Maßnahme soll dazu führen, dass Akteuren die Konsequenzen ihrer Entscheidungen verdeutlicht werden und ihr Verhalten dadurch positiv beeinflusst wird. Ziel staatlicher Handlungsanreize sollte daher eine geringe Zeitpräferenz für Unternehmen sein, um die in Abbildung 1 dargestellte Diskontierungsfunktion mit der Diskontierungsrate p_t umzusetzen.

Ein weiterer Aspekt, den es durch staatliche Maßnahmen zu fördern gilt, um das unternehmerische Handlungsdefizit im demografischen Wandel abzubauen, bezieht sich auf den zukünftigen Nutzen $u(a_{t+k})$ von Age-Management. Demnach ist es wichtig, Erkenntnisse über die kurz- und langfristige Wertschöpfung von Age-Management zu erhalten und den Nutzen stärker quantifizierbar zu machen (Rump/Eilers 2009: 132ff.). Dazu gehört, dass die heute häufig vernachlässigte Evaluation von betrieblichen Demografieprojekten im Bereich der Forschung ausgebaut wird. Die Free-Rider-Problematik bei der Einführung von betrieblichen Demografieprojekten könnte gelöst werden, indem neben dem Thema Ausbildung auch dasjenige des lebenslangen Lernens von den Organisationen des öffentlichen Rechts aufgegriffen und damit institutionalisiert wird. Diese regulative Maßnahme würde dazu führen, dass alle Unternehmen an einem Teil der Kosten beteiligt werden und so die Option der freien Partizipation (free riding) aufgelöst wird. Bestehende finanzielle Handlungsanreize für Qualifizierungsstrategien, wie zum Beispiel das Sonderprogramm WeGebAU (Weiterbildung Geringqualifizierter und beschäftigter älterer Arbeitnehmer in Unternehmen), können ebenfalls dazu beitragen, dass ältere Beschäftigte in Unternehmen an Weiterbildungsmaßnahmen partizipieren (Meyer et al. 2010: 64) und dadurch während des gesamten Erwerbslebens qualifiziert bleiben.

Des Weiteren könnte die Förderung von betrieblichen Kompensationsstrategien im demo-

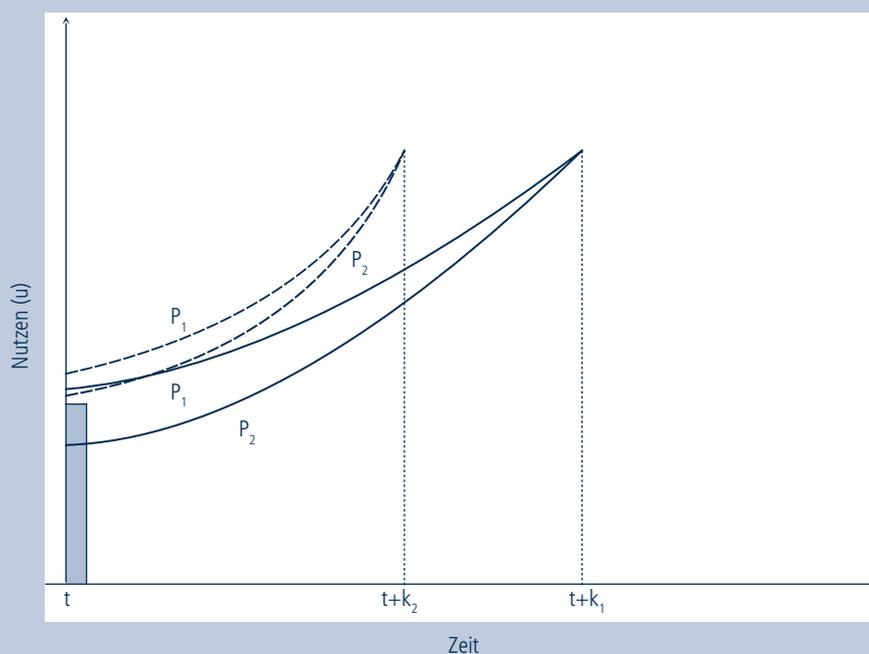
grafischen Wandel durch positive oder negative finanzielle Handlungsanreize ausgebaut werden. Dies könnten zum Beispiel Vergünstigungen bei den Beiträgen zur gesetzlichen Sozialversicherung oder Zuschüsse zur Einführung von Age-Management sein, um die Nutzenerwartung für Unternehmen in die nähere Zukunft zu transformieren und das Zeitintervall k zwischen Zeitpunkt der Bewertung und erwartetem Nutzen zu verkürzen. Die Veränderung des Zeitintervalls äußert sich in Abbildung 2 durch den früher eintretenden Nutzen $t+k_2$ und verdeutlicht, dass bei anderer Einschätzung des erwarteten Nutzens sich das Ergebnis der Kosten-Nutzen-Analyse trotz gleicher Diskontierungsrate verändert und betriebliche Kompensationsstrategien in dieser Situation eingeführt werden.

Die aufgezeigten Erkenntnisse suggerieren demnach eine staatliche Lösungsstrategie, die sich aus verschiedenen politischen Maßnahmen zusammensetzt. So können regulative Instrumente, wie die Stärkung pluralistischer Entscheidungsfindung in Unternehmen durch den Aus-

bau betrieblicher Mitbestimmung, die Stärkung der Sozialpartnerschaft in Deutschland und die Institutionalisierung des lebenslangen Lernens, dazu beitragen, das unternehmerische Handlungsdefizit im demografischen Wandel abzubauen. Darüber hinaus versprechen positive und negative finanzielle Handlungsanreize Entscheidungsverhalten zu verändern, um Investitionen von Unternehmen in Age-Management Konzepte zu fördern. Die dritte Säule betrifft die indirekten Handlungsanreize, durch die die Informationslage von Unternehmen durch Altersstrukturanalysen und spezifische Zukunftsszenarien verbessert werden kann. Aktuelle Erkenntnisse aus der Verhaltensökonomik sind diesbezüglich vielversprechend, um Akteure freiwillig und kostengünstig zu den richtigen Entscheidungen zu leiten, ohne direkt regulativ einzugreifen (Thaler/Sunstein 2008: 6). Dennoch ist es wichtig, politische Instrumente ausgewogen einzusetzen, um Entscheidungsparameter nachhaltig zu verändern (House of Lords 2011: 69).

Abbildung 2:

Auswirkungen einer Veränderung des Zeitintervalls auf die Kosten-Nutzen-Analyse



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an FAO 1993.

Darüber hinaus gilt es bei der Einführung von politischen Instrumenten wichtige Aspekte im Entscheidungsverhalten von Akteuren zu berücksichtigen. So beeinflusst die Art und Weise, wie politische Instrumente formuliert und kommuniziert werden, die spätere Wirkung auf das Verhalten von Akteuren maßgeblich (World Bank 2012: 55). Dieses gilt im Besonderen für indirekte Handlungsanreize, die ihre erwünschte Wirkung nicht entfalten werden, wenn die öffentliche Meinung das politische Instrument ablehnt.

Letztlich stehen betriebliche und staatliche Akteure vor der gemeinsamen Herausforderung, Kompensationsstrategien zur Linderung der Auswirkungen des demografischen Wandels einzuführen, damit die Wettbewerbsfähigkeit auf der Mikro- und Makroebene gesichert wird. Zum einen, damit trotz einer geringeren und älteren Erwerbsbevölkerung ausreichend gesunde und qualifizierte Arbeitskräfte in Deutschland zur Verfügung stehen, und zum anderen, damit die demografisch bedingte Abnahme der Bevölkerungszahl nicht als Krise verstanden wird, sondern als gestaltbare Herausforderung und Chance zur nachhaltigen Verbesserung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen in Deutschland.

5. Resümee

Diese Abhandlung hat gezeigt, dass die Anwendung des DU-Modells einen wichtigen Beitrag zur Erklärung des unternehmerischen Handlungsdefizits leisten kann. Dabei wurden vier Probleme identifiziert, die dazu führen, dass Unternehmen trotz Handlungsbedarf nur in seltenen Fällen Strategien zur Kompensation der Auswirkungen des demografischen Wandels einführen.

Erstens sind Unternehmen bei der Entscheidung zur Einführung von Kompensationsstrategien hinsichtlich mehrerer Faktoren unsicher. So ist der entstehende Nutzen aus Age-Management nicht eindeutig zu belegen, weil es kaum Informationen zur kurz- und langfristigen Wertschöpfung von Age-Management gibt und gleichzeitig der Nutzen kaum quantifizierbar ist. Ähnlich verhält es sich mit den Kosten des Nichthandelns,

die zum heutigen Zeitpunkt nicht verlässlich zu ermitteln sind. Bei Unternehmen, die bislang keine Altersstrukturanalyse durchgeführt haben, kommt erschwerend hinzu, dass teilweise nicht einmal Informationen über den Status quo der Beschäftigtenstruktur vorhanden sind.

Zweitens kann die sogenannte Zeitpräferenz von Entscheidungsträgern in Unternehmen dazu führen, dass es für individuelle Akteure rational ist, trotz eines erwarteten hohen zukünftigen Nutzens aktuell nicht zu handeln und die Ressourcen stattdessen für die Verwirklichung von kurzfristigen Unternehmenszielen einzusetzen. Die Zeitpräferenz äußert sich in der Diskontierungsrate und es gibt Anzeichen dafür, dass die Zeitpräferenz in Unternehmen in den vergangenen Jahren zugenommen hat. Die Konsequenz daraus wäre eine höhere Diskontierung von zukünftigem Nutzen und damit die Präferenz von kurzfristigen gegenüber langfristigen Unternehmenszielen.

Das dritte Problem, das in dem Beitrag identifiziert wurde, bezieht sich auf den zukünftigen Nutzen von Age-Management-Konzepten. So besteht für Unternehmen eine Free-Rider-Option, die dazu führt, dass sie unter gewissen Umständen von Maßnahmen anderer Unternehmen oder dem Staat profitieren können, ohne selbst vorher aktiv geworden zu sein. Des Weiteren ist davon auszugehen, dass Erkenntnisdefizite bezüglich der Wertschöpfung von Age-Management auch den zukünftigen Nutzen negativ tangieren.

Als viertes Problem wurde das lange Zeitintervall zwischen Bewertung und dem Eintreten des Nutzens identifiziert. Entscheidungsstrukturen innerhalb von Unternehmen unterliegen Fluktuationen und der lange Zeithorizont führt dazu, dass die Bewältigung von kurzfristigen Herausforderungen in der Praxis priorisiert werden.

Aus diesen Problemen, die sich nicht nur auf ein einzelnes Unternehmen beziehen, sondern der Einführung von Age-Management grundsätzlich im Wege stehen, resultiert ein staatlicher Handlungsbedarf. Aus diesem Grunde wurden in der vorliegenden Abhandlung staatliche Maßnahmen aufgezeigt, die den identifizierten Pro-

blemen entgegenwirken und damit das unternehmerische Handlungsdefizit im demografischen Wandel abbauen sollen. So ist die Förderung von Altersstrukturanalysen eine wichtige Maßnahme, um Informationen über Beschäftigtenstrukturen zu erhalten, zu sensibilisieren und spezifische Zukunftsszenarien zu erstellen. Darüber hinaus wurde deutlich, dass weiterer Forschungsbedarf bei der kurz- und langfristigen Wirkung von Age-Management-Konzepten besteht. Erkenntnisse zur Wertschöpfung sind zentral, um Entscheidungsgrundlagen zu optimieren. Die Förderung von Stakeholderinteressen kann ebenfalls dazu beitragen, das Dilemma zwischen kurz- und langfristigen Interessen aufzulösen und Diskontierungsraten zu reduzieren. Beispiele aus der Chemie- sowie der Eisen- und Stahlindustrie zeigen, wie eine aktive Sozialpartnerschaft zu der Förderung von Kompensationsstrategien führen kann. Darüber hinaus kann durch eine Institutionalisierung der Weiterbildung gewährleistet werden, dass die Free-Rider-Problematik abgebaut wird. Organisationen des öffentlichen Rechts könnten ähnlich wie im Bereich der Ausbildung dazu befähigt werden, lebenslanges Lernen zu organisieren. Das Zeitintervall könnte durch positive oder negative finanzielle Handlungsanreize verkürzt werden,

um Unternehmen zu einem frühzeitigeren Handeln zu motivieren. Die staatliche Lösungsstrategie besteht damit sowohl aus regulativen Maßnahmen, finanziellen Handlungsanreizen, als auch aus indirekten Handlungsanreizen, die versuchen, Entscheidungsverhalten durch Erkenntnisse aus der Verhaltensökonomik anzupassen.

Gleichzeitig muss angemerkt werden, dass der hier entwickelte theoretische Rahmen, die Einführung von Age-Management als intertemporale Entscheidung zu verstehen, keineswegs als abgeschlossen angesehen werden darf. Es handelt sich vielmehr um einen ersten Ansatz, die Erkenntnisse aus Analysen zur intertemporalen Entscheidung im Bereich der Umwelt- und Ressourcenökonomik auf die Arbeitsökonomik zu übertragen. Darüber hinaus ist die Verhaltensökonomik, die versucht, Erkenntnisse aus der Psychologie und Ökonomie zu vereinbaren und davon politische Instrumente abzuleiten, vergleichsweise jung und lässt daher im Bezug zur genauen Wirkungsweise von Maßnahmen aktuell noch einige Fragen offen. Trotz dieser Einschränkungen hofft der Autor, dass der hier vorgestellte Ansatz einen Beitrag dazu leistet, das unternehmerische Handlungsdefizit zu erklären und in Zukunft abzubauen.

6. Literaturverzeichnis

- BA – Bundesagentur für Arbeit 2011: Perspektive 2025: Fachkräfte für Deutschland, Nürnberg.
- BA – Bundesagentur für Arbeit 2012: Der Arbeitsmarkt in Deutschland – Ältere am Arbeitsmarkt, Nürnberg.
- Bangali, Lucy; Fuchs, Gerhard; Hildenbrand, Markus 2006: Innovative Maßnahmen zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Fachkräfte in Baden-Württemberg, Abschlussbericht des Projektes „Qualifikationsbedarf in Industrie und Handwerk der Metall- und Elektrobranche“, Stuttgart.
- Beyer, Jürgen; Hassel, Anke 2002: The Effects of Convergence: Internationalization and the Changing Distribution of Net Value Added in Large German Firms, *Economy and Society*, 31, S. 309-320.
- Bögel, Jan; Frerichs, Frerich 2011: Arbeitsfähigkeit erhalten – AGE CERT als Gesamtkonzept zur Bewertung betrieblichen Alternsmanagements, in: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.): Qualitätssicherung in der Demografieberatung, Bielefeld: Bertelsmann, S. 45-73.
- Böhm-Bawerk, Eugen von 1889: *Capital and Interest*, South Holland: Libertarian Press.
- Bonin, Holger; Schneider, Marc; Quinke, Hermann; Arens, Tobias 2007: Zukunft von Bildung und Arbeit. Perspektiven von Arbeitskräftebedarf und -angebot bis 2020, IZA Research Report No. 9.

- Braun, Dietmar; Giraud, Olivier 2003: Steuerungsinstrumente, in: Schubert, Klaus; Bandelow, Nils C. (Hrsg.): Lehrbuch der Politikfeldanalyse, Oldenbourg, S. 147 - 174.
- Büsch, Victoria; Bruschi, Michael; Britze, Nils 2012: Entwicklung von Personalstrategien für eine verlängerte Lebensarbeitszeit in KMU zur Kompensation der Auswirkungen des demografischen Wandels, in: Meyer, Jörn-Axel (Hrsg.): Personalmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen – Jahrbuch der KMU-Forschung und -Praxis, Köln: Josef Eil Verlag GmbH, S. 93 - 110.
- Büsch, Victoria; Dahl, Svann-Åge; Dittrich, Dennis A.V. 2004: Age Discrimination in Hiring Decisions. A Comparison of Germany and Norway. SNF Working Paper No. 75/04. Bergen: The Institute for Research in Economics and Business Administration.
- Büsch, Victoria; Dorbritz, Jürgen; Heien, Thorsten; Micheel, Frank 2010: Weiterbeschäftigung im Rentenalter: Wünsche – Bedingungen – Möglichkeiten, Heft 129: Materialien zur Bevölkerungswissenschaft des Bundesinstituts für Bevölkerungsforschung.
- Callander, Steven 2011: Searching and Learning by Trial and Error, in: American Economic Review 101, S. 2277 - 2308.
- Chabris, Christopher F.; Laibson, David I.; Schuldt, Jonathon P. 2008: Intertemporal Choice, in: Durlauf, Steven N.; Blume, Lawrence E. (Hrsg.): The New Palgrave Dictionary of Economics (Second Edition), New York: Palgrave Macmillan.
- Chapman, Gretchen B. 2005: Short-Term Cost for Long-Term-Benefit: Time Preference and Cancer Control, in: Health Psychology, 24/4, S. S41 - 48.
- Deller, Jürgen; Kern, Stefanie; Hausmann, Esther; Diederichs, Yvonne 2008: Personalmanagement im demografischen Wandel. Ein Handbuch für den Veränderungsprozess, Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Destatis – Statistisches Bundesamt 2010: 12. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung, Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.
- Destatis – Statistisches Bundesamt 2012: Arbeitsmarkt – Bevölkerung und Erwerbstätigkeit. <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Indikatoren/LangeReihen/Arbeitsmarkt/lrerw011.html>, eingesehen am 4.8.2012.
- Deutscher Bundestag 2002: Schlussbericht der Enquête-Kommission „Demographischer Wandel – Herausforderungen unserer älter werdenden Gesellschaft an den Einzelnen und die Politik“, Drucksache 14/8800.
- DIHK – Deutscher Industrie- und Handelskammertag e. V. 2010: Arbeitsmarkt und Demografie – Ergebnisse einer DIHK-Unternehmensumfrage zur Demografie und den Folgen für den Arbeitsmarkt, Berlin/Brüssel.
- FAO – Food and Agriculture Organization of the United Nations 1993: Guidelines for Land-Use Planning, FAO Development Series No. 1, Rome.
- Frederick, Shane; Loewenstein, George; O'Donoghue, Ted 2002: Time Discounting and Time Preference: A Critical Review, in: Journal of Economic Literature, Vol. XL, S. 351 - 401.
- Frerichs, Frerich 2007: Weiterbildung und Personalentwicklung 40plus: eine praxisorientierte Strukturanalyse, in: Länge, Theo W.; Menke, Barbara (Hrsg.): Generation 40plus. Demografischer Wandel und Anforderungen an die Arbeitswelt, Bielefeld: Bertelsmann, S. 67 - 104.
- Gramke, Kai; Fischer, Dominik; Schlesinger, Michael; Schüssler, Reinhard 2010: Arbeitslandschaft 2030 – Auswirkungen der Wirtschafts- und Finanzkrise, Ausgabe 1/2010.
- Hall, Peter A.; Soskice, David 2001: An Introduction to Varieties of Capitalism, in: Hall, Peter A.; Soskice, David (Hrsg.): Varieties of Capitalism – The Institutional Foundations of Comparative Advantage, Oxford: Oxford University Press, S. 1 - 68.

- Heidemann, Winfried 2012: Zukünftiger Qualifikations- und Fachkräftebedarf – Handlungsfelder und Handlungsmöglichkeiten – Ein Überblick, Hans-Böckler-Stiftung.
- Hillmann, Karl-Heinz 1994: Wörterbuch der Soziologie, 4. überarb. u. erg. Auflage, Stuttgart: Alfred Kröner Verlag, S. 362.
- Höpner, Martin 2005: What Connects Industrial Relations and Corporate Governance? Explaining Institutional Complementarity, in: *Socio-Economic Review*, 3, S. 331-358.
- House of Lords – Science and Technology Select Committee 2011: *Behaviour Change*, London.
- IG BCE – Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie 2011: DemTV – Den demografischen Wandel in den Betrieben aktiv gestalten. [Http://www.demtv.info/informationen/aktuelles/demtv-den-demografischen-wandel-in-den-betrieben-aktiv-gestalten.html](http://www.demtv.info/informationen/aktuelles/demtv-den-demografischen-wandel-in-den-betrieben-aktiv-gestalten.html) (eingesehen am 17.8.2012).
- Jørgensen, Hans Henrik; Owen, Lawrence; Neus, Andreas 2008: *Making Change Work*, IBM Global Business Services.
- Kolb, Jeffrey A.; Scheraga, Joel D. 1990: Discounting the Benefits and Costs of Environmental Regulations, in: *Journal of Policy Analysis and Management*, 9/3, S. 381-390.
- Mankiw, Gregory N.; Taylor, Mark P. 2008: *Grundzüge der Volkswirtschaftslehre*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Meyer, Rita; Köster, Petra; Hiestand, Stefanie 2010: *Arbeitsagentur und Qualifizierung in der Krise: Aufgabe und Selbstverständnis von Arbeitsagenturen in Bezug auf betriebliche Qualifizierungsberatung*, Hans-Böckler-Stiftung.
- Naegele, Gerhard 2004: *Zwischen Arbeit und Rente – Gesellschaftliche Chancen und Risiken älterer Arbeitnehmer*, 2. Aufl. Augsburg: Maro Verlag.
- Naegele, Gerhard; Walker, Alan 2006: *A Guide to Good Practice in Age-Management*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Pack, Jochen; Buck, Hartmut; Kistler, Ernst; Mendius, Hans Gerhard; Morschhäuser, Martina; Wolff, Heimfrid 2000: *Zukunftsreport demographischer Wandel – Innovationsfähigkeit in einer alternierenden Gesellschaft*, Köln.
- Pollert, Achim; Kirchner, Bernd; Polzin, Javier Morato 2004: *Das Lexikon der Wirtschaft – Grundlegendes Wissen von A bis Z*, Mannheim: Bibliographisches Institut & F. A. Brockhaus AG.
- Preithuber, Franz Jürgen 2006: *Intertemporale Entscheidung – Menschliche Wahlhandlungen zwischen unmittelbarer Bedürfnisbefriedigung und langfristigem Wohlergehen*, Diplomarbeit, Wirtschaftsuniversität Wien.
- Prognos AG 2010: *Endbericht, Recherche und Darstellung betrieblicher Demographieprojekte*, Berlin.
- Putzing, Monika; Sadowski-Lehmann, Uta 2009: *Zeit zum Handeln: Instrumente zur Gestaltung des demografischen Wandels – ein Leitfaden für Unternehmerinnen und Unternehmer*, LASA Brandenburg, Praxishilfe Nr. 19.
- PwC – PricewaterhouseCoopers 2011: *Demografiemanagement 2011*.
- Rae, John 1905: *The Sociological Theory of Capital*, in: Mixer, Charles Whitney (Hrsg.): *New Principles of Political Economy*, London: Macmillan.
- Read, Daniel 2003: *Intertemporal Choice*, Working Paper LSEOR 03.58, London.
- Rettke, Ursula; Seemann, Sabine; Gebauer, Günter 2008: *Wettbewerbsfähig bleiben im demografischen Umbruch – Eine Werkzeugsammlung für Personalverantwortliche in mittelständischen Unternehmen*, Bremen.
- Rump, Jutta; Eilers, Silke 2009: *Ökonomische Effekte des Age-Management*, Institut für Beschäftigung und Employability, Ludwigshafen.
- Sablowski, Thomas; Rupp, Joachim 2001: *Die neue Ökonomie des Shareholder Value. Corporate Governance im Wandel*, in: *Prokla – Zeitschrift für kritische Sozialwissenschaft*, 31/1, S. 47-78.

- Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung 2011: Herausforderungen des demografischen Wandels – Expertise im Auftrag der Bundesregierung, Wiesbaden.
- Samuelson, Paul A. 1937: A Note on Measurement of Utility, in: *Review of Economic Studies* 4/2, S. 155-161.
- Schäfer, Henry; Lindenmayer, Philipp 2005: Externe Rechnungslegung und Bewertung von Humankapital – Stand der betriebswirtschaftlichen Diskussion, Edition der Hans-Böckler-Stiftung 143.
- Schermuly, Carsten C.; Schröder, Tobias; Nachtwei, Jens; Kauffeld, Sabine; Gläs, Karl 2012: Die Zukunft der Personalentwicklung, in: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 56/3, S. 111-122.
- Smith, Adam 1776: *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nation – An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*.
- Statistische Ämter des Bundes und der Länder 2011: *Bevölkerungs- und Haushaltsentwicklung im Bund und in den Ländern*, Wiesbaden.
- Stern, Nicholas 2007: *The Economics of Climate Change – The Stern Review*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Sterner, Thomas; Persson, Martin U. 2008: An Even Sterner Review – Introducing Relative Prices into Discounting Debate, in: *Review of Environmental Economics and Policy*, 2/1, S. 61-76.
- Suchanek, Andreas 1995: Politischer Liberalismus und das Problem der intergenerationellen Gerechtigkeit, in: Pies, Ingo; Leschke, Martin (Hrsg.): *John Rawls' politischer Liberalismus*, Tübingen: Mohr, S. 129-141.
- Szymanski, Hans; Lange, Andrea; Berens, Tobias 2009: *Bilanzierung von Instrumenten zur Gestaltung des demografischen Wandels*, Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Thaler, Richard H. 1981: Some Empirical Evidence on Dynamic Inconsistency, in: *Economic Letters*, 8, S. 201-207.
- Thaler, Richard H.; Sunstein, Cass R. 2008: *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*, New Haven, CT: Yale University Press.
- Wachtler, Günther 2000: Zusammenfassung. Arbeitsgestaltung – ein Mittel zur Erhaltung der Erwerbsfähigkeit, in: Rothkirch, Christoph von (Hrsg.): *Altern und Arbeit – Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft*, Berlin: Ed Sigma, S. 426-429.
- Walker, Alan 1997: *Combating Age Barriers in Employment – A European Research Report*, European Foundation Dublin.
- Walker, Alan 2005: The Emergence of Age-Management in Europe, in: *International Journal of Organizational Behaviour*, Volume 10/1, S. 685-697.
- Wilkens, Ingrid; Leber, Ute 2003: Partizipation an beruflicher Weiterbildung – Empirische Ergebnisse auf Basis des Sozio-Ökonomischen Panels, in: *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung* 36/3, S. 329-337.
- World Bank 2012: *Inclusive Green Growth – The Pathway to Sustainable Development*, Washington D.C.

Kommentar: Mindestlohn und bessere Arbeitsbedingungen

Annelie Buntenbach

Bei den Unternehmen besteht dringender Handlungsbedarf in den Fragen der Weiterbildung, der Gesundheitsförderung und der Maßnahmen für alters- und altersgerechtes Arbeiten. Bei den kleineren und mittleren Unternehmen, aber auch in den großen Unternehmen gibt es in diesem Bereich Defizite, wobei die statistischen Daten, die uns vorliegen, noch niedriger sind als die Zahlen, die die Unternehmen vorlegen. Nach den uns bekannten Zahlen bieten nur zehn Prozent der Betriebe gesundheitsförderliche Maßnahmen und nur knapp über zehn Prozent älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern Fortbildungsmöglichkeiten an. Hier brauchen wir dringend eine Veränderung. Die Arbeitgeber müssen in die Pflicht genommen werden, wobei auch Anreize nötig sind, die die Politik durch andere politische Rahmensetzung berücksichtigen muss. Das sind Anreize in Richtung auf lebenslanges Lernen, auch finanzielle Anreize. Wenn sich die Unternehmen nicht wirklich umstellen, dann werden wir den demografischen Wandel nicht bewältigen. Wer kurzfristig nur an den Gewinn von morgen denkt, behält langfristig die Qualifikationsprofile, die Gesundheitsförderung und so weiter nicht im Blick.

Besondere Sorgen in diesem Zusammenhang macht die Entwicklung des Arbeitsmarktes insgesamt, die Zunahme von prekärer Beschäftigung, also nicht nur schlecht bezahlter, sondern auch kurzfristiger Beschäftigung, Befristung, Leiharbeit, auch die Ausweitung von Werkverträgen. Dadurch werden längerfristige Investitionen in den Betrieben in das Personal eher schwieriger. Wenn die Hälfte der Tätigkeiten zum billigen

Preis ausgelagert wird, ist das keine längerfristige Investition in die Beschäftigten. Die wäre aber dringend notwendig, wenn wir der demografischen Entwicklung gewachsen sein wollen. Aus unserer Sicht muss dieser Bereich prekärer Beschäftigung dringend eingedämmt werden. Immerhin haben wir in Deutschland den viertgrößten Niedriglohnbereich in Europa.

Und wir benötigen den existenzsichernden Mindestlohn, wir brauchen gleichen Lohn für gleiche Arbeit. Nur damit wird längerfristig in die Beschäftigten investiert. Schließlich sind die Arbeitsbedingungen in den vergangenen Jahren nicht stetig besser geworden. Viele denken, demografischer Wandel bedeute weniger Arbeitskräfte und damit bessere Arbeitsbedingungen für alle: Die Betriebe gehen besser mit den Beschäftigten um, weil in Zukunft vielleicht weniger vorhanden sind. Aber das ist kein Selbstläufer, denn die psychischen Belastungen nehmen zu, und die Arbeit gefährdet die Gesundheit nach wie vor. Die Verbesserung der Arbeitsbedingungen und die Möglichkeit, länger gesund in Lohn und Brot zu bleiben, sind Aufgaben, die die Arbeitgeber für sich erst wirklich realisieren müssen. Dazu muss der Gesetzgeber die entsprechenden Rahmenbedingungen neu setzen. Auch weil das noch nicht passiert ist, kritisieren wir die Rente mit 67. Denn es geht nicht darum, dass wir demografische Veränderungen nicht sehen, sondern um die Frage, wie die Belastungen verteilt werden und wer sie schultern kann. Die Belastung zum Beispiel für den Bauarbeiter oder für die Altenpflegerin, die dann in das größer werdende Loch zwischen dem Ende ihres Arbeitslebens und dem Anfang der

Rente fallen – die Belastungen treffen diejenigen, die damit nicht umgehen und die die Situation nicht verändern können. Deshalb muss die Rente mit 67 zumindest ausgesetzt werden, bis die Voraussetzungen geschaffen worden sind. Dafür müssen die Arbeitgeber in die Pflicht genommen werden.

Ebenfalls diskutiert werden müssen klare Vorgaben für Arbeitgeber im Bereich Arbeitsschutz, vor allem bei psychischen Belastungen und Gefährdungen. Wir benötigen klare Grenzen für die Belastung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern, die der Gesetzgeber auch formulieren und durchsetzen muss. Wir benötigen Kontrollen und Sanktionen, wenn man sich daran nicht hält. Berufsgenossenschaften und Gewerbeaufsichtsämter dürfen sich in dieser Frage nicht weiter zurückziehen, wenn wir den Arbeitsschutz und die Gesundheitsförderung ernst nehmen. Dafür dürfen sie allerdings auch nicht weiter kaputt gespart werden. Arbeitgeber, die gegen ihre Pflichten verstoßen, müssen auch spürbar sanktioniert und verpflichtet werden.

Wir müssen die betriebswirtschaftlichen Kosten für nicht alters- und altersgerechtes Arbeiten, also generell für unterlassene Prävention, erhöhen. Wenn wir die Anreize bei den Arbeitgebern in Richtung auf eine längerfristige Strategie – bezogen auf die Beschäftigten – verändern wollen, wird Nichtstun teurer. Wenn beispielsweise auf Gefährdungsbeurteilungen, die eigentlich vorgeschrieben sind, verzichtet oder das betriebliche Eingliederungsmanagement nicht angewandt wird, dann muss das für die Arbeitgeber zusätzlich Kosten verursachen. Derzeit werden die Kosten für arbeitsbedingte Erkrankungen in hohem Maße sozialisiert. Die Kosten tragen dann die Kranken- oder die Rentenversicherung, aber der Arbeitgeber muss keinen direkten Anteil übernehmen. Auch das muss sich ändern. Kleine und mittelständische Unternehmen könnten und sollten in dieser Frage besser durch die Sozialversicherungsträger beraten werden. Es gibt zahl-

reiche Unterstützungsmöglichkeiten, aber wir benötigen Lotsenstrukturen, die gemeinsam von der Rentenversicherung, von den Krankenversicherungen und von der Unfallversicherung getragen werden. Diese Betriebe könnten so leichter entscheiden, welche Maßnahmen sinnvoll sind.

Verheerend ist in diesem Zusammenhang, dass die finanziellen Mittel der Sozialversicherungsträger noch verknappt worden sind. Wir brauchen ein vernünftiges Reha-Budget, damit den Menschen, wenn sie älter werden, auch die entsprechenden Maßnahmen zur Verfügung gestellt werden, um weiterarbeiten zu können. Die Krankenkassen stehen unter dem Druck der Zusatzbeiträge, bei der Bundesagentur wird gespart und eingeschnitten. Eine Qualifizierungsoffensive ist nötig, um Menschen ohne Berufsabschluss, die un- und angelernt in den Betrieb gegangen sind, zu fördern. Immerhin gibt es 1,5 Millionen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die unter 35 ohne Berufsabschluss im Betrieb sind. Sie benötigen eine zweite Chance, sie benötigen Qualifizierungsmöglichkeiten. Bei diesen demografischen Herausforderungen können wir auf niemanden verzichten.

Das heißt aber auch, in Qualifizierung zu investieren – für die, die schon in Arbeit sind und vielleicht arbeitslos zu werden drohen, und für die, die eine längere Perspektive am Arbeitsmarkt benötigen. Und wir müssen die Kinder aus der Armut holen, auch sie benötigen die entsprechenden Entwicklungschancen. Die Arbeitsbedingungen und die Bildungsmöglichkeiten zu verändern, um sich auf den demografischen Wandel einzustellen, ist kein Selbstläufer. Dazu müssen die Arbeitgeber, der Staat, der Gesetzgeber umsteuern. Die Lasten der Demografie müssen gerecht verteilt werden, sie dürfen nicht allein bei den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern abgeladen werden. Die Arbeitgeber müssen mit in die Pflicht genommen werden und die entsprechenden Voraussetzungen schaffen.

Themenfeld II:
**Gesellschaftliche Perspektiven zur
Sicherung des Arbeitskräftepotenzials**

Einführung in das Thema: Wir benötigen eine strategische Personalplanung! <i>Edeltraud Glänzer</i>	46
Wandel als Chance – Demografischer Wandel als Anstoß zur strategischen Personalarbeit <i>Sarah Rögner</i>	48
Aktives Altern in der deutschen Arbeitsmarktpolitik <i>Stefanie Bluth</i>	60
Kommentar: Nichts wirkt so schnell wie Weiterbildung für Unternehmen und die Gesellschaft, um aktiv eine durch Alterung geprägte Zukunft zu gestalten <i>Ingo Rollwagen</i>	73

Einführung in das Thema: Wir benötigen eine strategische Personalplanung!

Edeltraud Glänzer

Die Leitfrage dieses zweiten Blocks lautet: Welche Auswirkungen gibt es auf die Erwerbsbiografien und insbesondere auf das Verhältnis zwischen Arbeit und Kapital, also zwischen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern auf der einen und Arbeitgebern auf der anderen Seite?

Ausschließlich auf die Erhöhung des Rentenalters zu setzen wird keinesfalls ausreichen, um das Thema angemessen zu gestalten. Wir müssen auch der Frage nachgehen, wie wir sicherstellen, dass Arbeitsplätze so gestaltet sind, dass die Menschen in den Unternehmen das Rentenalter auch gesund erreichen können. Schichtarbeiterinnen und Schichtarbeiter sowie Werkfeuerwehreute zum Beispiel werden das unter den bisherigen Arbeitsbedingungen nicht schaffen. Da brauchen wir politische Rahmenbedingungen, wie z.B. die Teilrente. Das allein wird aber nicht reichen, auch in den Unternehmen muss sich etwas verändern. Es kann nicht sein, dass die Folgen der demografischen Entwicklung allein auf dem Rücken der Beschäftigten ausge tragen werden. Wer das nicht will, muss Rahmenbedingungen für einen flexiblen, individuell gestaltbaren Übergang in den Ruhestand schaffen. Dabei dürfen nicht nur die Wünsche des Unternehmens berücksichtigt werden; es geht auch um die Bedürfnisse besonders belasteter Beschäftigtengruppen. Modelle in den Unternehmen sind zum Beispiel ein betriebliches Gesundheitsmanagement sowie eine Umorientierung und Ausrichtung auf eine alters- und altersgerechte Arbeitsgestaltung.

Die Belastungen haben in erheblichem Maße zugenommen, verschiedene Untersuchungen der Krankenkassen und unser Gute-Arbeit-Index be-

stätigen das. Insbesondere die psychosozialen Belastungen haben dabei eine immer größere Bedeutung. Die zunehmende Arbeitsverdichtung hat dazu geführt, dass Stress zum Gesundheitskiller Nummer eins geworden ist. Von allen Beschäftigten wird immer mehr gefordert. Stress betrifft längst nicht mehr nur die Führungskräfte, sondern zieht sich durch alle Abteilungen, durch alle Branchen, durch alle Berufe. Deswegen benötigen wir in allen Bereichen mehr Prävention und mehr Sensibilität, denn gefordert sind alle: die Beschäftigten, die Unternehmen, die Sozialpartner. Und auch die Politik muss Antworten geben.

Bei den Herausforderungen des demografischen Wandels müssen wir ganzheitlich denken, denn es geht um viel mehr als ein gutes Gesundheitsmanagement. Bildung und Ausbildung, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie und unterschiedliche Ausstiegsszenarien sind mit zu bedenken. Die IG BCE ist hier gut aufgestellt. Die demografische Entwicklung ist seit langem Thema in den Gewerkschaften und zwar nicht nur bei den Beschäftigten, sondern auch bei unseren Betriebsräten. Wir nehmen in dieser Frage eine wichtige und gestaltende Rolle ein. Die IG BCE ist dabei sehr innovativ, nicht erst seit gestern, sondern seit vorgestern.

Demografiefeste Personalpolitik fängt im Unternehmen schon bei der Ausbildung an. Wir müssen dafür sorgen, dass genug Ausbildungsplätze zur Verfügung stehen und dass die Auszubildenden nach ihrer Ausbildung auch unbefristet übernommen werden. Das gibt den jungen Menschen eine Perspektive und sichert den Betrieben Fachkräfte.

Der nächste wichtige Aspekt ist die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Viele Unternehmen stellen sich dieser Frage bereits und unterstützen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei Familienaufgaben, wie der Kindererziehung und der Pflege von Angehörigen. Wichtig ist dabei zu beachten, dass die Vereinbarkeit von Beruf und Familie längst kein Frauenthema mehr ist. Viele Väter nehmen inzwischen selbstverständlich für sich in Anspruch, (zumindest zeitweise) die Betreuung ihrer Kinder zu übernehmen. Die IG BCE befasst sich damit seit vielen Jahren; anfangs mit einer Sozialpartnervereinbarung und der Kampagne „Eltern sind Leistungsträger“, inzwischen haben wir die Themen auch in unserem Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demografie“ aufgegriffen. Mit Blick auf den demografischen Wandel ist hier noch eine Menge Optimierungspotenzial in den Unternehmen.

Weiter geht es mit der Frage: Wie steht es mit Frauen in Führungspositionen? Darüber wird derzeit zwar viel geredet, die tatsächliche Umsetzung sieht jedoch etwas anders aus. Außer Lippenbekenntnissen sind wir hier noch nicht wirklich vorangekommen. Da schlummert ein enormes Potenzial, das die Unternehmen für sich erschließen könnten.

Auch das Konzept des aktiven Alterns und die Auswirkungen sind nicht nur eine Herausforderung, sondern auch eine Chance, die Arbeitswelt altersgerecht und sozial zu gestalten. Lebensbegleitendes Lernen ist in diesem Zusammenhang beispielsweise ein wichtiger Aspekt.

Abschließend kann man sagen: Der demografische Wandel ist eine Chance. Mit einer strategischen Personalplanung und -entwicklung, die es längst nicht in allen Unternehmen gibt, können Betriebe sich gut darauf vorbereiten. Besondere Herausforderungen gibt es dabei für klein- und mittelständische Unternehmen und diejenigen, die infrastrukturell ungünstig aufgestellt sind. Hier muss der Austausch untereinander organisiert werden und politische und tarifvertragliche Rahmenbedingungen geschaffen werden. Gut finde ich, wenn aus praktischen Erfahrungen heraus konkrete Instrumente bereitgestellt werden können. Unternehmen, die gemeinsam mit ihren Betriebsräten frühzeitig an diesen Themen arbeiten, sind gut vorbereitet und können den demografischen Herausforderungen gelassen entgegensehen.

Wandel als Chance – Demografischer Wandel als Anstoß zur strategischen Personalarbeit

Sarah Rögner

Zusammenfassung

Die Auswirkungen des demografischen Wandels sind verstärkt auf dem Arbeitsmarkt und damit bei der unternehmensinternen Personalarbeit zu spüren. Suchen Unternehmen Nachwuchskräfte, stoßen sie auf zwei zusammenhängende Probleme. Die Anzahl junger Arbeitstätiger nimmt durch geburtenschwache Jahrgänge ab. Damit sinkt automatisch der Anteil qualifizierter Nachwuchskräfte, um die die Wirtschaft zunehmend konkurriert. Weniger bekannte Arbeitgeber, kleine oder regional ungünstig gelegene Unternehmen haben bei diesem Wettbewerb schlechtere Chancen als namhafte oder große. Welche Möglichkeiten bleiben den scheinbar weniger attraktiven Arbeitgebern? Eine Lösung liegt in der Ausrichtung der Personalstrategie von kurzfristiger externer Personalsuche zu langfristiger Entwicklung eigener Nachwuchskräfte. Besonderes Merkmal dieses Ansatzes ist die Lösungs- und Ressourcenorientierung. Unternehmen setzen sich gezielt mit den ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen auseinander – ihren eigenen Mitarbeitenden. Nachwuchskräfte können entsprechend ihrer Kompetenzprofile im Unternehmen entwickelt und neu platziert werden. Eine Befragung von knapp 40 vorwiegend kleinen und

mittleren Unternehmen der Ernährungswirtschaft Sachsen-Anhalts hat ergeben, dass Unternehmen den Stellenwert dieser Personalstrategie bereits erkannt haben. Für die Besetzung frei werdender oder neu entstehender Stellen favorisieren mehr als 60 Prozent der Befragten eigene Mitarbeitende, die durch entsprechende Personalentwicklungsmaßnahmen vorbereitet werden. Die zielgerichtete Nachwuchsentwicklung dient den befragten Unternehmen zufolge nicht nur der Vorsorge für die interne Nachfolge oder die Besetzung neuer Positionen, sondern sie motiviert die Mitarbeitenden und bindet Talente an das Unternehmen. Diese Strategie fördert gleichzeitig das qualitative Wachstum der Unternehmen. Das Qualifikationsniveau der Kernbelegschaft, d.h. der Mitarbeitenden mit einer hohen Betriebszugehörigkeit und einer positiven Bindungsperspektive, wird systematisch erhöht. Für die Umsetzung dieser langfristigen Personalstrategie zur unternehmensinternen Fachkräftesicherung bedarf es treibender Kräfte in den Unternehmen sowie strategischen Know-hows und passender Instrumente zur Identifikation und Entwicklung von Nachwuchskräften. Dahingehende Sensibilisierung und Förderung sind gemeinsame Aufgaben von Wirtschaft und Politik.

1. Der demografische Wandel ist angekommen

Seit geraumer Zeit kommt man um die Wortgruppe „demografischer Wandel“ nicht mehr umhin. In den unterschiedlichsten Zusammenhängen wurden und werden die Auswirkungen der demografischen Entwicklung in Deutschland vorausgesagt und von dem einen oder anderen möglicherweise auch bagatellisiert. Mittlerweile sind einige dieser Prognosen eingetroffen und zwingen die gesamte Gesellschaft zur Auseinandersetzung.

In diesem Beitrag geht es darum, die Auswirkungen des demografischen Wandels auf den Arbeitsmarkt und damit verbundene Konsequenzen für die Personalarbeit in Unternehmen zu beleuchten. Ziel ist es, herauszuarbeiten, mit welchen Strategien Personalverantwortliche unter den sich verändernden Bedingungen des Arbeitsmarktes zur Deckung ihrer Personalbedarfe beitragen können und welche zusätzlichen Chancen sich daraus insbesondere für kleine oder infrastrukturell ungünstig gelegene Unternehmen ergeben.

1.1 Effekte auf dem Arbeitsmarkt

Mit der Schrumpfung der deutschen Gesamtbevölkerung ist ein Rückgang der Erwerbsbevölkerung unweigerlich verbunden. Allerdings sinkt der Anteil der Erwerbstätigen, d.h. der Personen in einem Alter zwischen 20 bis 64 Jahren, laut Demografiebericht 2011 (Bundesministerium des Inneren 2011) wesentlich schneller ab als die Gesamtbevölkerung. Aktuell zählen in Deutschland 50 Millionen Menschen zur Erwerbsbevölkerung. Für das Jahr 2030 wird von einem Rückgang dieses im Berufsleben stehenden Anteils der deutschen Bevölkerung auf etwa 42 Millionen ausgegangen. Im Jahr 2060 sollen dem Arbeitsmarkt sogar nur noch 33 Millionen Arbeitskräfte zur Verfügung stehen (Bundesministerium des Inneren 2011). Neben diesen quantitativen Auswirkungen kommt auf den deutschen Arbeitsmarkt auch eine Verschiebung der Altersstruktur zu. Das Erwerbspersonenpotenzial verschiebt sich hin zu den Älteren und wird in der Zukunft aus einem

Großteil an Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern mit einem Alter von über 50 Jahren bestehen. Zudem treten ab 2020 vermehrt Arbeitskräfte der geburtenstarken Jahrgänge ab 1955 in den Ruhestand und reißen damit eine Lücke in den Arbeitsmarkt, die die nachfolgenden Generationen aufgrund rückläufiger Geburtenzahlen nicht schließen können (Bundesministerium des Inneren 2011).

Die Veränderungen der Anzahl und der Altersstruktur der Erwerbsbevölkerung wirken sich vielfältig aus. Auf dem Arbeitsmarkt stehen vermehrt ältere und zunehmend weniger junge Arbeitskräfte zur Verfügung, da durch geburten schwache Jahrgänge der Anteil junger Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer abnimmt. Dies legt die Vermutung nahe, dass sich damit der Anteil qualifizierter Nachwuchskräfte automatisch reduziert. Hinzu kommt, dass insbesondere junge qualifizierte Fachkräfte eine hohe Mobilität aufweisen und vermehrt in für sie attraktive Regionen abwandern. Sie sind in der komfortablen Lage, sich ihre Arbeitgeber aussuchen zu können. Dementsprechend intensiv konkurrieren Unternehmen um qualifizierte Nachwuchskräfte, um ihre Altersstruktur zu verjüngen und ihre Wettbewerbsfähigkeit für die Zukunft zu erhalten. Unternehmen müssen sich stärker als bisher mit der generationsübergreifenden Weitergabe von Wissen, der Gestaltung von Arbeitsaufgaben und -plätzen für Mitarbeitende mit höherem Alter, der Mitarbeiterbindung oder der zukunftsgerichteten Besetzung von Stellen auseinandersetzen. Während früher ausreichend qualifizierte Arbeitskräfte frei verfügbar waren und direkt zur Besetzung offener Stellen eingestellt werden konnten (Abbildung 1, links), hat sich das Erwerbspersonenpotenzial auf dem externen Arbeitsmarkt sowohl quantitativ als auch qualitativ verringert (Abbildung 1, Mitte). Weniger bekannte Unternehmen, Unternehmen in eher unattraktiven Branchen sowie Arbeitgeber in strukturschwachen Regionen haben dabei das Nachsehen (McKinsey Deutschland (Hrsg.) 2011). Aber auch Großunternehmen leiden schon unter fehlenden Fachkräften. Laut DIHK-Mittelstandsreport 2011 (Evers/Schlotböller 2011: 19-27) sehen 34 Prozent der befragten Großunternehmen, und damit

20 Prozent mehr als im Vorjahr, den Fachkräftemangel als Risiko. Bei den kleinen und mittleren Unternehmen geben 32 Prozent an, vom Fachkräftemangel betroffen zu sein. Dies bedeutet eine Verdoppelung des Anteils im Vergleich zur Vorjahresbefragung. Diese Entwicklungen stellen Personalverantwortliche in großen wie kleinen Unternehmen vor neue Herausforderungen.

1.2 Konsequenzen für die Personalarbeit

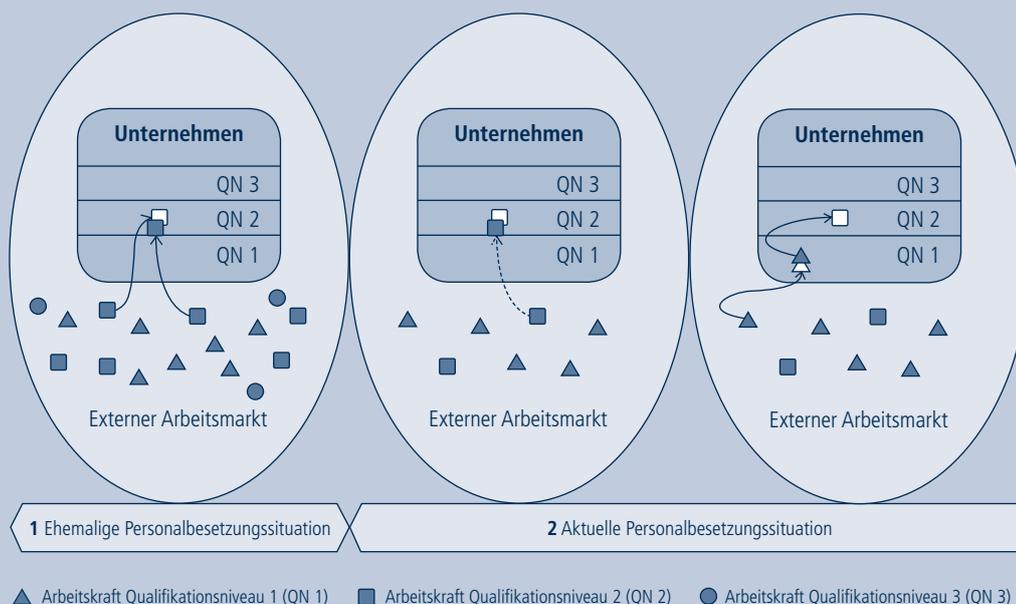
Eine zentrale Aufgabe mit steigender Bedeutung von Personalverantwortlichen ist die Deckung aktueller und langfristiger Personalbedarfe. Die Personalbedarfsdeckung ist unter den beschriebenen Veränderungen des externen Arbeitsmarktes durch den Fachkräftemangel zunehmend erschwert. Vor geraumer Zeit konnten Unternehmen noch zwischen verschiedenen Fachkräften auf dem externen Arbeitsmarkt zur Besetzung einer Stelle wählen (Abbildung 1, links). Wie der mittlere Teil von Abbildung 1 zeigt, können offene Stellen, die ein höheres Qualifikationsniveau voraussetzen, aktuell nur noch schwer besetzt

werden. Qualifizierte Fachkräfte sind begehrt denn je, jedoch gleichzeitig seltener verfügbar als früher (McKinsey Deutschland (Hrsg.) 2011). Aus diesem Grund gewinnen Aspekte der Personalgewinnung an strategischem Gewicht für Unternehmen (vgl. McKinsey Deutschland (Hrsg.) 2011). Der HR-Klima Index 2011 (Kirch/Zdravkovic 2011: 5), welcher auf Angaben von 417 befragten Unternehmen aus Deutschland basiert, verdeutlicht dies. Rekrutierung und Arbeitgeberattraktivität haben mit den Plätzen zwei und drei im Vergleich zur letzten Befragung an Bedeutung gewonnen. Im Ranking kletterte Rekrutierung um sieben, Arbeitgeberattraktivität um vier Plätze nach oben. Weiterhin zeigt die Studie einen Bedeutungsgewinn für die demografische Entwicklung als gesondertes Personalthema (Platz sieben).

Unter dem Blickwinkel dieser vermeintlich schlechten Ausgangsbedingungen stellt sich die Frage, welche positiven Impulse der demografische Wandel auf das Personalmanagement haben kann. Inwieweit ist also „Wandel als Chance“ zu betrachten?

Abbildung 1:

Ehemalige und aktuelle Personalbesetzungssituation



Quelle: Eigene Darstellung.

2. Strategische Personalplanung

Die Entwicklung einer Personalstrategie ist Teil des Personalmanagementprozesses und wesentliche Voraussetzung für die Personalplanung. In diesem Zusammenhang sind folgende Fragen zentral: Wohin wollen wir uns als Unternehmen entwickeln? Über welche personellen Ressourcen verfügen wir als Unternehmen, um diese Entwicklung zu tragen? Welche Arbeitskräfte sind aktuell und zukünftig auf dem Arbeitsmarkt verfügbar? Welche technischen Entwicklungen sind zu erwarten?

Wie Abbildung 2 zeigt, können die Mitarbeiterstammdaten (1) sowie Ableitungen aus der Unternehmensstrategie (2) vereinfacht als zentrale Inputgeber für die Entwicklung einer Personalstrategie (3) betrachtet werden. Mit Hilfe verschiedener Analysen lassen sich aus den Mitarbeiterstammdaten Erkenntnisse über den aktuellen Status des Personals im Unternehmen gewinnen. Besondere Bedeutung kommt aufgrund des demografischen Wandels der Altersstrukturanalyse (1.1) zu. Diese liefert Erkenntnisse über das Altersgefüge im Unternehmen und zeigt an, welche Mitarbeitenden mit welchen Qualifikationen wann altersbedingt das Unternehmen verlassen werden. Nachfolgebeforderte werden dadurch sichtbar. Eine Mitarbeiterpotenzialanalyse (1.2), beispielsweise mittels Beurteilung auf den Dimensionen Leistung und Potenzial (Personalportfolio), gibt Aufschluss über das Leistungsniveau

innerhalb der Belegschaft. Es können Potenzialträgerinnen und Potenzialträger identifiziert und anschließend für eine verbesserte Potenzialaus-schöpfung durch das Unternehmen weiterentwickelt werden. Die Analyse von Kennzahlen (1.3) zeigt bestimmte Dynamiken innerhalb der Belegschaft auf, indem sie Fragen beantwortet wie (Tabelle 1): Wie hat sich unsere Altersstruktur in den letzten Jahren verändert? Wie lange verbleiben unsere Mitarbeitenden bei uns? Wie schnell gelingt es uns, offene Stellen über den externen Arbeitsmarkt zu besetzen?

Neben diesen Analyseergebnissen liefert die Unternehmensstrategie wesentlichen Input zur Personalstrategieentwicklung. Die Strategie eines Unternehmens (2) betrifft als Leitlinie das gesamte Unternehmen und hat dementsprechend auch Auswirkungen auf die personellen Ressourcen. Sie setzt sich zusammen aus der Vision (Was wollen wir erreichen?) und Mission (Wie wollen wir dabei wahrgenommen werden?). Die Unternehmensstrategie bezieht sich im Wesentlichen auf zukünftig angestrebte quantitative und qualitative Veränderungen, also dem SOLL. Qualitative Veränderungen können beispielsweise in Produktinnovationen (2.1) oder Forschungs- und Entwicklungsprojekten bestehen, wobei sich diese sowohl auf fassbare als auch auf nicht fassbare Produkte, sprich Dienstleistungen, beziehen können. Plant ein Unternehmen Produktinnovationen, müssen dafür fähige Mitarbeitende oder Teams aus qualifizierten Mitarbeitenden vorhan-

Tabelle 1:

Kennzahlenbeispiele zur Analyse im Rahmen der Personalstrategieentwicklung

Potenzielle Fragen	Kennzahlenbeispiele zur Analyse
Wie hat sich unsere Altersstruktur in den letzten Jahren verändert?	<ul style="list-style-type: none"> • Durchschnittsalter • Altersstruktur
Wie lange verbleiben unsere Mitarbeitenden bei uns?	<ul style="list-style-type: none"> • Betriebszugehörigkeitsstruktur • Fluktuationsrate
Wie schnell gelingt es uns im Schnitt, offene Stellen über den externen Arbeitsmarkt zu besetzen?	<ul style="list-style-type: none"> • Blindbewerbungsindikator • Anzahl Bewerbende pro Inserat • Durchschnittliche Vakanzdauer bis zur Stellenbesetzung • Externe Zugangsquote

Quelle: Klingler 2005.

den sein. Die Unternehmensstrategie kann ebenfalls quantitative Erweiterungen nach sich ziehen, die zum Beispiel die Erschließung neuer Märkte (2.2) oder den Aufbau neuer Standorte (2.3) betreffen. Auch daraus ergeben sich Konsequenzen für den zukünftig benötigten Personalbestand im Unternehmen. Durch die Bündelung der Analyseergebnisse (1.1 bis 1.3) und der Ableitungen aus der Unternehmensstrategie (2.1 bis 2.3) lässt sich eine Personalstrategie (3) entwickeln. Diese schließt die Kluft zwischen dem IST und dem SOLL mit entsprechenden Maßnahmenplänen und beantwortet so die Frage: Wie stellen wir personalseitig sicher, dass unser Unternehmen das gewünschte SOLL erreicht? Es entsteht unter anderem ein Personalbedarfsplan (3.1), der kurz-, mittel- und langfristige Lücken innerhalb der Belegschaft in qualitativer und quantitativer Hinsicht aufzeigt.

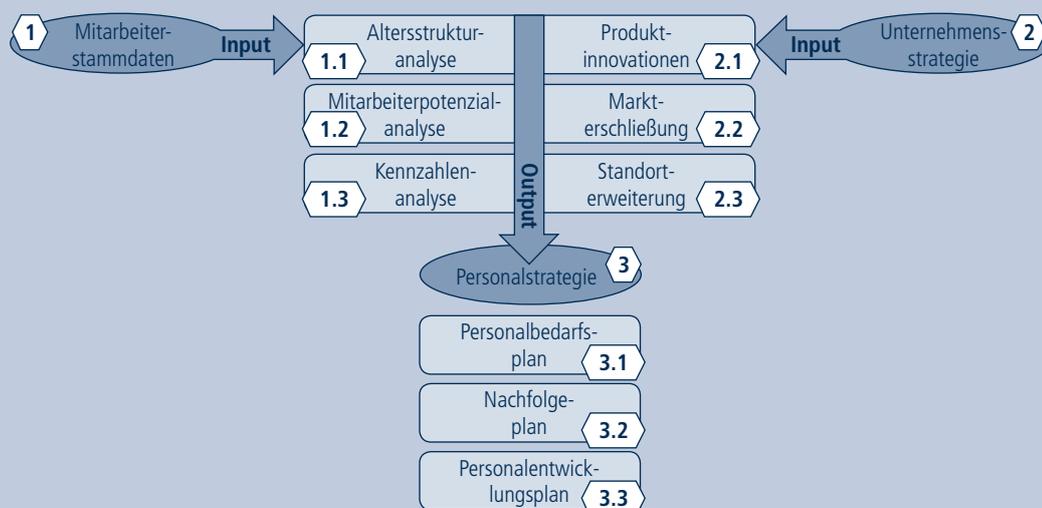
Ausgehend von diesen Lücken stellt ein Nachfolgeplan (3.2) dar, inwieweit bereits im Unternehmen vorhandene Potenzialträgerinnen und Potenzialträger auf andere Stellen im Unternehmen rücken und damit einige der aufgedeckten Lücken schließen. Der Personalentwicklungsplan (3.3) wiederum stellt die für die Nachfolge

oder die Besetzung neu entstehender Stellen notwendigen Personalentwicklungsmaßnahmen für einzelne Mitarbeitende dar. Die Betrachtung dieser drei aufeinander aufbauenden Pläne macht zudem den Bedarf weiterer Fach- und Führungskräfte deutlich, die neu für das Unternehmen gewonnen werden müssen.

Die im Rahmen der Personalstrategieentwicklung entstandenen Pläne erfordern insbesondere eine Auseinandersetzung mit der Frage nach der Personalbedarfsdeckung. Es geht dabei um die Gewinnung und den Einsatz personeller Kapazitäten, welche sich, wie in Abbildung 2 beschrieben, aus dem Neubedarf an oder dem Ersatz von Personal ergibt. Neben den qualitativen und quantitativen Aspekten spielen bei der Personalbedarfsdeckung auch der zeitliche Horizont sowie der Einsatzort eine Rolle (Berthel/Becker 2003: 197-214). Vor allem die verbleibende Zeit bis zum Einsatzbedarf von Personal beeinflusst die Wahl der Personalgewinnungsmöglichkeiten. In der Beschreibung des Modells zur Entwicklung einer Personalstrategie (Abbildung 2) ist bereits angeklungen, dass Personalbedarfe entweder intern durch eigene Mitarbeitende oder extern durch neu eingestellte Mitarbeitende gedeckt

Abbildung 2:

Entwicklungsprozess einer Personalstrategie



Quelle: Eigene Darstellung.

werden können. Die interne Personalgewinnung ist unter anderem durch die Erhöhung des Qualifikationsniveaus einzelner Mitarbeitender über individuelle Laufbahnpläne möglich. Damit werden eher langfristige Personalbedarfe gedeckt (Berthel/Becker 2003: 197-214). Kurzfristig auftretende Personallücken können intern zum Beispiel durch Versetzung oder Umverteilung von Aufgabenbereichen geschlossen werden – oft jedoch nur vorübergehend. Die externe Personalgewinnung dient insbesondere der kurzfristigen Deckung aktueller Mitarbeiterbedarfe. Die Entscheidung für die interne oder externe Besetzung einer Stelle ist vor allem von den Merkmalen der Stelle abhängig (Berthel/Becker 2003: 197-214). Für diese Merkmale sind beispielhaft das Qualifikationsniveau, das benötigte unternehmensspezifische Know-how und die Dauer der Einarbeitung für die Stelle zu nennen. Daneben sind aber noch andere Faktoren von Bedeutung, wie die Anzahl und die Potenziale der vorhandenen Mitarbeitenden sowie die Verfügbarkeit von Fachkräften auf dem Arbeitsmarkt (Berthel/Becker 2003: 197-214). Schließlich spielt auch die zu erwartende Akzeptanz neu eingestellter Mitarbeitender bei der bereits vorhandenen Belegschaft eine wichtige Rolle.

Der demografische Wandel und der damit einhergehende Fachkräftemangel schränken die Wege von Unternehmen zur Personalbedarfsdeckung zunehmend ein. Während noch vor einigen Jahren kurzfristige Personalbedarfspläne ausreichten (vgl. Abbildung 1, links), besteht nun die Notwendigkeit, die Personalbedarfsplanung mit längerem zeitlichen Horizont anzugehen.

2.1 Strategie kurzfristiger Personalbedarfsplanung

Aufgrund der externen Arbeitsmarktsituation mit ausreichend Fachkräften verschiedener Qualifikationsniveaus (Abbildung 1, links) war es Unternehmen noch vor gut zehn Jahren möglich, ihre Personalbedarfe relativ kurzfristig durch Neueinstellungen zu decken. Arbeitgeber befanden sich in der komfortablen Lage, zwischen verschiedenen Fach- oder Führungskräften zu wählen. Dementsprechend waren sie nicht gezwungen, lang-

fristige Personalbedarfspläne zu entwerfen. Eine Befragung von Verantwortlichen der Personalgewinnung und Führungskräften aus den Jahren 1999/2000 belegt diesen Umstand (Ringlstetter/Höllmüller 2000). Obwohl die Befragten schon einen hohen Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt um qualifizierte Nachwuchskräfte wahrnahmen und von einer Zunahme dieses Wettbewerbes ausgingen, schätzten sie die Wahrscheinlichkeit der qualitativen und quantitativen Deckung ihrer Personalbedarfe als relativ hoch ein. Dementsprechend befasste sich lediglich in einem Drittel der Unternehmen die Chefetage mit dem Thema Gewinnung qualifizierter Nachwuchskräfte. Dies kann als Hinweis darauf gedeutet werden, dass dieses Thema keine Top-Priorität in den Unternehmen hatte. Auch für besonders passende Bewerbende bestand laut der Studie für Vertragsbestandteile und Anreize kaum Verhandlungsspielraum (Ringlstetter/Höllmüller 2000). Bewerbende befanden sich aufgrund der damaligen Arbeitsmarktsituation in einer „Bittstellerrolle“. Sie konkurrierten mit anderen Bewerbenden um eine Stelle in einem Unternehmen, wogegen die Unternehmen Geld und Zeit in verschiedenste Auswahlmethoden investierten, um eine bestmögliche Entscheidung zu treffen. In der Zwischenzeit ist es zu einem Paradigmenwechsel gekommen. Nicht mehr die Unternehmen, sondern die qualifizierten Bewerbenden haben zunehmend die Wahl. Heute können Unternehmen ihre Personalbedarfe kaum noch kurzfristig decken. Je höher oder spezieller das gesuchte Qualifikationsniveau ist, desto länger dauert im Durchschnitt die Besetzung einer Stelle und desto mehr werben Arbeitgeber um Personen mit dem gesuchten Profil. Erkennbar ist dies an erhöhten Aktivitäten zum Employer Branding, dem Aufbau unternehmenseigener Karriere-Webseiten oder der intensiven Zusammenarbeit mit Hochschulen. Die Anzahl und qualitative Zusammensetzung der auf dem Arbeitsmarkt verfügbaren Arbeitskräfte hat sich in den letzten Jahren verändert (Abbildung 1, Mitte). Die kurzfristige Personalbedarfsdeckung durch Neueinstellung qualifizierter Kräfte ist also unsicherer geworden als früher. Dies erfordert ein Umdenken in der strategischen Personalbedarfsplanung.

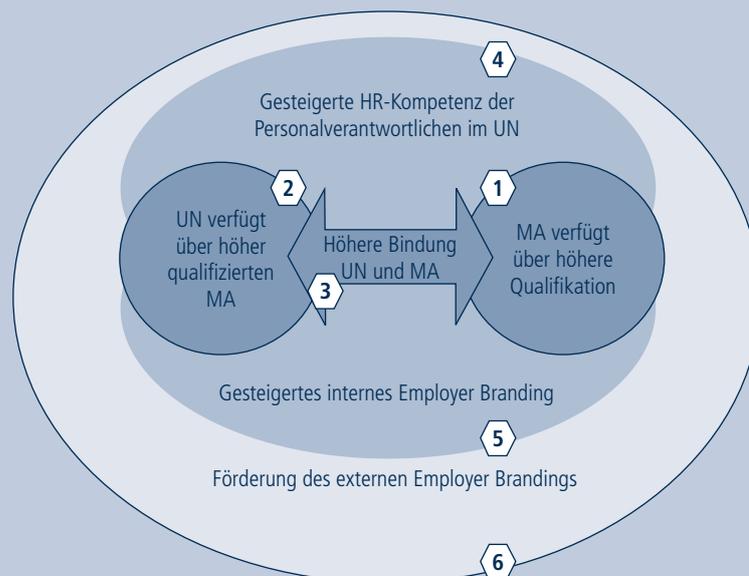
2.2 Strategie langfristiger Personalbedarfsplanung

Auf den demografischen Wandel und den damit verbundenen Fachkräftemangel können Unternehmen mit einer Änderung ihrer personalstrategischen Prinzipien weg von einer kurz- und hin zu einer langfristigen Personalbedarfsplanung reagieren. Da allein diese Perspektivenänderung nicht zu einer Erhöhung des Fachkräftepotenzials auf dem Arbeitsmarkt führt, bleibt Unternehmen die systematische Pflege und Nutzung des bereits vorhandenen, eigenen Personalpotenzials. Somit besteht ein möglicher Ansatz zur Begegnung der demografischen Schrumpfung und seiner Folgen in der Entwicklung einer langfristigen Personalstrategie (vgl. McKinsey Deutschland (Hrsg.) 2011), die die Fokussierung auf unternehmensinterne Ressourcen umfasst. In Abbildung 1 (rechts) ist dargestellt, wie dieser langfristige Weg der Personalbedarfsdeckung in Unternehmen beschränkt werden kann. Erwartete Personalbedarfe auf höheren Qualifikationsniveaus werden durch die langfristige Entwicklung von Mitarbeitenden mit niedrigeren Qualifikations-

niveaus ausgeglichen. Die damit verbundenen Personallücken auf den geringeren Qualifikationsstufen lassen sich leichter durch extern gewonnene Arbeitskräfte decken, da diese auf dem Arbeitsmarkt in größerer Anzahl verfügbar sind als bereits höher qualifizierte Fachkräfte. Die Übernahme eigener Auszubildender und deren systematische Karriereplanung ist ein zweiter Weg. Der mit der Personalstrategie entstandene Personalbedarfsplan (Abbildung 2: 3.1) zeigt die erwarteten Personallücken bzw. neuen Stellen, die entsprechend besetzt werden müssen. Durch Anforderungsanalysen der betreffenden Stellen lassen sich Profile erarbeiten, die die für die Erfüllung der Stellenanforderungen notwendigen Kompetenzen definieren. Diese können anschließend mit den Ergebnissen der Mitarbeiterpotenzialanalyse (Abbildung 2: 1.2) verglichen werden, um mögliche interne Kandidatinnen und Kandidaten für die zu besetzenden Stellen zu identifizieren. Die entsprechende Platzierung dieser auf die zu besetzenden Stellen regelt ein Nachfolgeplan (Abbildung 2: 3.2), der unter anderem die Einarbeitungs- und Übergabedauer sowie den konkreten Zeitpunkt der Stellenübernahme be-

Abbildung 3:

Chancen der Strategie langfristiger Personalbedarfsplanung



Anmerkungen: HR = Human-Resource / UN = Unternehmen / MA = Mitarbeitender

Quelle: Eigene Darstellung.

schreibt. Notwendige Qualifizierungsmaßnahmen werden in einem Personalentwicklungsplan (Abbildung 2: 3.3) dokumentiert.

Die Besonderheiten dieser langfristigen Personalbedarfsplanung mit dem unternehmensinternen Arbeitsmarkt liegen in der Lösungs- und Ressourcenorientierung. Diesen Ansatz umsetzende Unternehmen handeln insofern lösungsorientiert, da sie selbst aktiv werden und nicht ausschließlich auf das Fruchten arbeitsmarktpolitischer Maßnahmen zur Aktivierung weiterer Ressourcen (z. B. Teilzeitkräfte, weibliche und ältere Arbeitnehmende sowie Fachkräfte aus dem Ausland) setzen. Unternehmen können an der zahlenmäßigen Verfügbarkeit von qualifizierten Fachkräften auf dem externen Arbeitsmarkt nichts ändern, jedoch den internen Anteil qualifizierter Kräfte durch gezielte Qualifikationsmaßnahmen erhöhen (vgl. McKinsey Deutschland (Hrsg.) 2011). Dabei findet eine intensive Auseinandersetzung mit den bereits im Unternehmen vorhandenen Mitarbeitenden statt. Durch Mitarbeiterpotenzialanalysen und Mitarbeitergespräche können bisher noch unbekannte Ressourcen erkannt und für das Unternehmen gezielter als bisher genutzt werden. Damit werden innerhalb eines Unternehmens Angebot und Nachfrage durch Ressourcenorientierung besser aufeinander abgestimmt.

Die langfristige Personalbedarfsplanung über unternehmensinterne Personalressourcen bringt für ein Unternehmen unmittelbare und mittelbare Chancen mit sich, die in Abbildung 3 dargestellt sind. Unmittelbare Auswirkungen ergeben sich zum einen für den Mitarbeitenden (1), welcher dann persönlich über ein höheres Qualifikationsniveau verfügt und damit seinen Wert als Arbeitskraft gesteigert hat. Zum anderen profitiert selbstverständlich das Unternehmen (2), das langfristig von einem höher qualifizierten Mitarbeitenden profitiert und eine Personallücke schließen konnte. Es ist zu erwarten, dass die Bindung zwischen Unternehmen und Mitarbeitendem (3) durch den Entwicklungsweg fester geworden ist. Das Unternehmen hat großes Interesse daran, die aus den eigenen Reihen geformte, nun höher qualifizierte Fachkraft zu behalten und die Investition in die Personalentwicklung so gut wie möglich zu nutzen. Die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter hat erlebt, dass er für das

Unternehmen wertvoll ist. Er hat Wertschätzung und eine besondere Begleitung während seiner Qualifizierung erlebt, was das Verpflichtungsgefühl („Commitment“) des Mitarbeitenden zu seinem Unternehmen gestärkt haben dürfte. Als mittelbare Effekte sind gesteigerte Kompetenzen im Human-Resource-Bereich der Personalverantwortlichen (4) und ein erhöhtes internes Employer Branding (5) zu erwarten. Insbesondere für Unternehmen ohne eigenen Personalbereich, wie kleine und mittlere Unternehmen, stellt die möglicherweise bis zu mehreren Jahren andauernde Entwicklung von Mitarbeitenden eine neue Herausforderung dar. Dieser fortlaufende Prozess mit dem Ziel der Übernahme einer bestimmten Stelle muss konzeptionell vorbereitet, begleitet, umgesetzt und idealerweise reflektiert werden. Dabei entstehende Abläufe und Routinen stärken die unternehmensinterne Personalarbeit und tragen zu einer schrittweisen Verbesserung von Personalmanagementteilprozessen bei. Werden Mitarbeitende aus den eigenen Reihen entwickelt, geschieht dies nicht ohne Aufmerksamkeit von anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu erregen. Wird die unternehmensinterne Personalbedarfsplanung der Belegschaft transparent gemacht und diese in geeigneter Weise darüber informiert, kann ein positiver Beitrag zum internen Employer Branding, dem internen Arbeitgeberimage, geleistet werden. Das Unternehmen vermittelt Botschaften wie „Wir investieren in unsere Mannschaft!“ oder „Wir entwickeln uns gemeinsam weiter!“ und formt damit seine Marke als guter Arbeitgeber – zunächst nach innen als Entwicklungs- und Motivationsanreiz für die eigenen Mitarbeitenden. Werden diese intern ablaufenden Prozesse gezielt nach außen kommuniziert, geht es bereits um externes Employer Branding (6). Unternehmen, die auf Personalbedarfsplanung über den internen Arbeitsmarkt setzen, fördern ihr Arbeitgeberimage, wenn die damit in Verbindung stehende Unternehmensphilosophie (z. B. Langfristigkeit oder Loyalität) zielgruppengerecht vermarktet wird. Hierbei kann also auch eine zunächst nach innen gerichtete Personalpolitik dazu genutzt werden, später wiederum freie Fachkräfte vom externen Arbeitsmarkt anzuziehen. Genau deshalb setzen immer mehr Unternehmen auf diese Strategie der langfristigen Personalbedarfsplanung.

3. Praxiserfahrungen

Die Europäische Union, Bund und Länder begleiten Unternehmen bei der Auseinandersetzung mit den Themen demografischer Wandel und Fachkräftemangel durch verschiedenste Unterstützungsangebote.

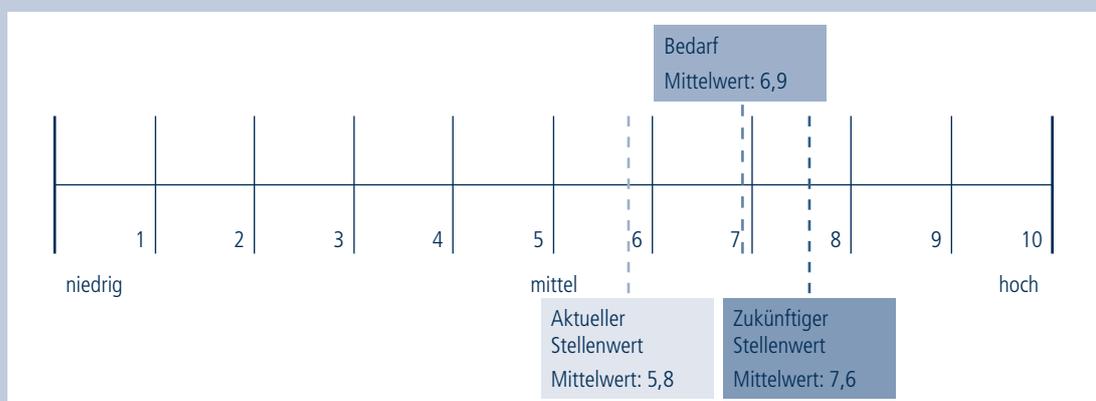
Das Ministerium für Arbeit und Soziales des Landes Sachsen-Anhalt hat dazu ein Förderprogramm aufgelegt, das auf die Erarbeitung innovativer Personal- und Organisationsentwicklungsstrategien in den Unternehmen der Region fokussiert. Im Rahmen eines Ideenwettbewerbes wurde das Projekt NeLE – „Demografieorientierte Nachwuchsentwicklung und Laufbahnplanung in Unternehmen der Ernährungswirtschaft Sachsen-Anhalts“ ausgewählt, welches von der MA&T Organisationsentwicklung GmbH in Kooperation mit dem Marketingpool Ernährungswirtschaft e.V. Netzwerk Ernährungswirtschaft von 2011 bis 2013 umgesetzt wird.

Ein wesentlicher Projektbestandteil ist die Durchführung und Auswertung einer Analyse zum Thema Nachwuchsentwicklung und Laufbahnplanung in der umsatzstärksten Branche des produzierenden Gewerbes in Sachsen-Anhalt. Befragt wurden die Unternehmen in der Branchenanalyse unter anderem zu Stellenwert und Zielen der Nachwuchsentwicklung sowie zu ihren aktuellen Personalbesetzungsstrategien. An der Befragung beteiligten sich 37 Unternehmen, was rund 20 Prozent aller Unternehmen der Ernährungs-

wirtschaft im Land Sachsen-Anhalt entspricht. Auf einer Skala von eins (niedrig) bis zehn (hoch) gaben die befragten Unternehmen einen durchschnittlichen Bedarf von Nachwuchsentwicklung von 6,9 (Abbildung 4) an. Der aktuelle Stellenwert von Nachwuchsentwicklung liegt mit im Mittel 5,8 noch unterhalb des durchschnittlichen Bedarfs von 6,9. Der zukünftige Stellenwert (7,6) wird den durchschnittlichen Bedarf jedoch übersteigen, wie Abbildung 4 zeigt. Die Unternehmen erkennen demnach die Bedeutung von Nachwuchsentwicklung und möchten sich zukünftig intensiver durch die Anpassung des Stellenwertes mit diesem Thema auseinandersetzen. Möglicherweise auch, um weitere bedeutsame Ziele, die mit gezielter Nachwuchsentwicklung in Verbindung stehen, zu erreichen. Hierbei stehen für die befragten Unternehmen insbesondere die Motivation von Mitarbeitenden (75,3 Prozent) und die Bindung von Talenten (73,6 Prozent) im Fokus. Das Halten von Wissen im Unternehmen ist für 72,8 Prozent der befragten Unternehmen von besonderer Bedeutung, knapp gefolgt von der Vorsorge für Vertretung, Nachfolge oder die Besetzung neuer Positionen im Unternehmen (Ladewig et al. 2012). Insbesondere der zuletzt genannte Punkt zeigt, dass Personalverantwortliche ihr Unternehmen im Kontext der Nachwuchsentwicklung mit Weitblick betrachten und das Potenzial des oben beschriebenen Weges der langfristigen Personalbedarfsplanung bereits für sich entdeckt haben. Dies spiegelt sich zum Teil auch

Abbildung 4:

Bedarf und Stellenwert von Nachwuchsentwicklung



Quelle: Eigene Darstellung.

schon in der konkreten Umsetzung der Personalbesetzung wider. Aktuell setzen 34 Prozent der befragten Unternehmen auf die Neueinstellung von Mitarbeitenden zur Stellenbesetzung, wobei nur die Hälfte die neu Eingestellten mit zusätzlichen Personalentwicklungsmaßnahmen unterstützt. 39 Prozent der Unternehmen gehen bei der Personalbedarfsdeckung bereits auf intern vorhandenes Mitarbeiterpotenzial zurück, wobei 36 Prozent davon ihre eigenen Mitarbeitenden für ihre neuen Positionen durch Personalentwicklung fit machen. Die Übrigen setzen auf die Kombination mehrerer Strategien, wobei der Strategiemix fast immer die Besetzung durch eigene, weiter entwickelte Mitarbeitende umfasst. Von den in den nächsten fünf Jahren in den befragten

Unternehmen zu besetzenden Stellen sollen durchschnittlich 50 Prozent innerhalb der eigenen Reihen vergeben werden. Allerdings geben lediglich 31 Prozent an, dazu problemlos in der Lage zu sein (Ladewig et al. 2012). Um die Deckung des eigenen Personalbedarfs so gut wie möglich sicherzustellen, gilt es, möglichst vielfältig nach Fachkräftepotenzialen sowohl intern als auch extern zu suchen. Denn beide Wege bringen verschiedene Vor- und Nachteile mit sich, die in Tabelle 2 gegenübergestellt sind. Diese basiert unter anderem auf Diskussionsergebnissen eines im Rahmen des Projektes NeLE organisierten Austauschforums von Personalverantwortlichen und Geschäftsführungen. Beispielsweise kann ein intern gewonnener Mitarbeitender parallel zu sei-

Tabelle 2:

Mögliche Vor- und Nachteile interner und externer Personalbesetzung

Vorteile in den Bereichen	Personalbesetzung durch eigene Mitarbeitende (intern)	Personalbesetzung durch neu eingestellte Mitarbeitende (extern)
Motivation und Bindung	<ul style="list-style-type: none"> • Motivation übriger Beschäftigter • Verknüpfung von Leistungsbeurteilung und Beförderung • Interner Wettbewerb um offene Stellen 	<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Leistungsbereitschaft (u. a. durch eingeschränkte Arbeitsplatzsicherheit oder Berufseinstieg)
Qualifikation und Wissen	<ul style="list-style-type: none"> • Kurze Einarbeitungszeit durch Kenntnis von Ablauf- und Aufbaustrukturen sowie Produkten und Kunden • Bekanntheit von Kompetenzen und Potenzialen • Parallele Entwicklung bzw. Einarbeitung zur aktuellen Position 	<ul style="list-style-type: none"> • Einbringen von neuem Wissen • Einbringen von Zusatzwissen durch besondere Qualifikationen • Einbringen neuer externer Beziehungen und Netzwerke • Beitrag zur Verringerung von „Betriebsblindheit“
Kosten	<ul style="list-style-type: none"> • Geringe Rekrutierungs- und Auswahlkosten • Geringe Einarbeitungskosten • An unternehmensinterne Entgeltstruktur angepasste Entlohnungserwartungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Einsparung von Personalentwicklungskosten bei Einstellung „fertiger“ Fachkräfte (*)
Sonstige	<ul style="list-style-type: none"> • Bekanntheit von Charaktereigenschaften und typischen Verhaltensweisen • Flexibler Ausgleich von Personalengpässen 	<ul style="list-style-type: none"> • Unabhängigkeit von früheren Entscheidungen als neutrale/r Einsteiger/in • Steuerung der Altersstruktur (*) • Auswahlmöglichkeiten auf dem externen Arbeitsmarkt (*)
Nachteile in den Bereichen	Personalbesetzung durch eigene Mitarbeitende (intern)	Personalbesetzung durch neu eingestellte Mitarbeitende (extern)
Motivation und Bindung	<ul style="list-style-type: none"> • Akzeptanzprobleme bei ehemaligen Kolleginnen und Kollegen • Moderate Motivation durch fehlenden externen Wettbewerb 	<ul style="list-style-type: none"> • Reduktion von Entwicklungsperspektiven für bestehende Mitarbeitende • Risiko der mangelnden langzeitlichen Passung zum Unternehmen (Fluktuationsgefahr)
Qualifikation und Wissen	<ul style="list-style-type: none"> • Gefahr der „Betriebsblindheit“ • Gefahr der „Veralterung“ von unternehmensspezifischem Fachwissen 	<ul style="list-style-type: none"> • Intensive Einarbeitungszeit • Fehlen von informellem Wissen
Kosten		<ul style="list-style-type: none"> • Rekrutierungs- und Auswahlkosten • An den Markt orientierte Entlohnungserwartungen

Anmerkung: Die mit (*) gekennzeichneten Vorteile fallen unter dem Gesichtspunkt des Fachkräftemangels weniger stark ins Gewicht.

Quelle: Berthel/Becker 2003: 211; eigene Erhebung.

ner aktuellen Aufgabe auf eine neue Position vorbereitet werden, während für eine Neueinsteigerin oder einen Neueinsteiger eine mitunter sehr lange Einarbeitungszeit einkalkuliert werden muss. Dem gegenüber bringt ein externer Mitarbeitender neues Wissen mit ins Unternehmen und hat einen neutralen Blick auf interne Strukturen und Prozesse. Obwohl sich die Vor- und Nachteile beider Strategien in vielerlei Hinsicht die Waage halten, werden Unternehmen nicht umhin kommen, sich aufgrund der mangelnden Verfügbarkeit von Fachkräften auf dem externen Arbeitsmarkt (Abbildung 1, links) eher ihren internen Mitarbeiterressourcen zuzuwenden und diese gezielt zu entwickeln. Dass das Potenzial dafür noch lange nicht ausgeschöpft ist, zeigt der Bildungsbericht 2010 (Autorengruppe Bildungsberichterstattung 2010). Nach diesem zählen die Unternehmen aus Deutschland zu denjenigen in Europa mit den wenigsten Fortbildungsangeboten. Vor allem Arbeitnehmende, die als gering qualifiziert gelten, könnten von der verstärkten Investition in die Qualifizierung eigener Mitarbeitender profitieren und dadurch als zusätzliches Fachkräftepotenzial erschlossen werden.

4. Schlussfolgerungen

Mit Blick in die Zukunft lässt sich schlussfolgern, dass sich die Strategie kurzfristiger Personalbedarfsplanung fortan nur noch Unternehmen erlauben können, die branchenübergreifend bundes- oder sogar weltweit bekannt sind, einer attraktiven Branche angehören, ein exzellentes Arbeitgeberimage aufweisen und über ausreichend Budget im Personalbereich verfügen. Bereits jetzt sollten Unternehmen mit einer Umstellung auf langfristige Personalbedarfsplanung beginnen, die überwiegend regional oder lediglich lokal bekannt sind, ein ausbaufähiges Arbeitgeberimage aufweisen, einer eher unattraktiven Branche angehören und mit begrenzten Ressourcen im Personalmanagement auskommen müssen. Insbesondere für zuletzt beschriebene Unternehmen eröffnet der demografische Wandel die

besondere Chance, durch das Loslösen von der kurzfristigen und schrittweisen Vorbereitung von Strukturen und Prozessen zur langfristigen Personalbedarfsplanung auch zukünftig über ausreichend Fachkräfte zu verfügen und die eigene Wettbewerbsfähigkeit und die ihrer Region zu sichern.

Hier geht es wie so oft im Leben um die Frage der grundsätzlichen Einstellung. Betrachtet ein Unternehmen das „Glas als halb leer“ mit weiter sinkendem Füllstand, besteht die Gefahr, in einen Zustand der Lethargie zu verfallen. Verzögertes Reagieren kann die Folge sein und die Situation noch weiter verschlimmern, weil andere Unternehmen zum Überholen angesetzt haben. Konzentrieren sich Unternehmen auf ihr eigenes Mitarbeiterpotenzial, entspricht das eher der Sichtweise eines „halbvollen Glases“. Unternehmen mit dieser Einstellung werden lösungs- und ressourcenorientiert aktiv, anstatt reaktiv abzuwarten. Diese werden eher dazu in der Lage sein, gegenüber anderen Unternehmen im Wettbewerb zu bestehen und trotz demografischen Wandels und dem damit verbundenen Fachkräftemangel auch zukünftig wettbewerbsfähig zu bleiben. Um zu den aktiven Unternehmen zu gehören und die Strategie der langfristigen Personalbedarfsplanung anzugehen, benötigen Unternehmen bestimmte Basisinstrumente in ihrer Personalarbeit, wie Altersstrukturanalysen und Mitarbeitergespräche. Nur auf diese Weise können die intern vorhandenen Mitarbeiterressourcen tatsächlich aufgedeckt werden, um diese dann besser als bisher zu nutzen. Unterstützung seitens der Politik könnte zum einen in der Förderung des Know-hows in strategischer Personalarbeit, insbesondere in kleinen und mittleren Unternehmen, die nur selten über einen eigenen Personalbereich verfügen, zum anderen in der Mitfinanzierung der unternehmensinternen Qualifizierung von Potenzialträgerinnen und Potenzialträgern bestehen.

Wandel kann zur Chance werden, wenn sowohl Unternehmen als auch politische Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger aktiv werden und den demografischen Wandel als gemeinsame Herausforderung begreifen.

5. Literaturverzeichnis

- Autorengruppe Bildungsberichterstattung 2010: Bildung in Deutschland 2010. Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zu Perspektiven des Bildungswesens im demografischen Wandel, Bielefeld, http://www.bildungsbericht.de/daten2010/bb_2010.pdf (28.8.2012).
- Berthel, Jürgen; Becker, Fred G. 2003: Personalmanagement. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, Stuttgart.
- Bundesministerium des Inneren (Hrsg.) 2011: Demografiebericht: Bericht der Bundesregierung zur demografischen Lage und künftigen Entwicklung des Landes, Berlin, http://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren/2011/demografiebericht.pdf?__blob=publicationFile (28.8.2012).
- Evers, Marc; Schlotböller, Dirk 2011: DIHK-Mittelstandsreport, Berlin, http://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCUQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.dihk.de%2Fressourcen%2Fdownloads%2Fmittelstandsreport-2011%2Fat_download%2Ffile%3Fmdate%3D1-313392459950&ei=IsE8UN2MGueB4gS5oIGIDA&usg=AFQjCNH2Jnkusr2T-GhW6ZkIgavZFXasPA (28.8.2012).
- Kirch, Johannes; Zdravkovic, Diana 2011: HR-Klima Index 2011 – Ergebnisbericht Deutschland, Berlin, http://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCUQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.job-affairs.com%2Fexterne-studien.html%3Ffile%3Dtl_files%2FStudienDownloads%2FHHR-Entwicklung%2FKienbaum%2520HR%2520Klima-Index%25202011.pdf&ei=WsE8UKisLqmO4gSguICwCw&usg=AFQjCNFQ4nm1AWscICIqhJru9-AbCFhtXA (28.8.2012).
- Klingler, Urs 2005: 100 Personalkennzahlen, Wiesbaden.
- Ladewig, Ulrike; Lilie, Oliver; Rögner, Sarah 2012: Kurzbericht zur Branchenanalyse im Projekt NeLE – „Demografieorientierte Nachwuchsentwicklung und Laufbahnplanung in Unternehmen der Ernährungswirtschaft Sachsen-Anhalts“, Magdeburg.
- McKinsey Deutschland (Hrsg.) 2011: Wettbewerbsfaktor Fachkräfte: Strategien für Deutschlands Unternehmen, Berlin, http://www.mckinsey.de/downloads/presse/2011/wettbewerbsfaktor_fachkaefte.pdf (28.8.2012).
- Ringlstetter, Max; Höllmüller, Markus 2000: Analyseergebnisse der empirischen Studie: „Akquisition/ Gewinnung hochqualifizierter Nachwuchskräfte“, http://www.econbiz.de/archiv/ei/kuei/organisation/akquisition_gewinnung_nachwuchs.pdf (28.8.2012).

Aktives Altern in der deutschen Arbeitsmarktpolitik

Stefanie Bluth

Zusammenfassung

In der internationalen Debatte im Kontext der Vereinten Nationen und der Europäischen Union werden der demografische Wandel und die damit einhergehende Bevölkerungsalterung als ein Phänomen diskutiert, dessen Konsequenzen sowohl Chancen als auch Herausforderungen beinhalten. Dieser Artikel diskutiert in diesem Zusammenhang das Konzept des „Aktiven Alterns“ als möglichen Beitrag, um die Chancen des demografischen Wandels politisch wirksam nutzen zu können, mit dem ultimativen Ziel, die Lebensqualität der Menschen zu verbessern und um Generationssolidarität neu reflektiert und innovativ gerecht zu gestalten. Mit Bezug auf die in der Ausschreibung gestellten Fragestellungen soll dieser Artikel die demografisch bedingte

Schrumpfung der Bevölkerung vornehmlich als Chance verstehen.

Insbesondere soll der Artikel das Thema Arbeitsmarktteilhabe beleuchten und feststellen, welche arbeitsmarktpolitischen Instrumente und Innovationen vor allem in Deutschland dazu beitragen könnten, Menschen eine möglichst lange Teilnahme am Arbeitsmarkt zu ermöglichen. Folgt man dem Konzept des aktiven Alterns, so ist dieses nur mit gleichzeitiger präventiver Gesundheitsförderung sowie integrativer Bildungs- und Sozialpolitik zu bewerkstelligen. Der Artikel berücksichtigt ebenfalls einen Gender- sowie einen intergenerationellen Ansatz und bezieht sich auf empirische Erkenntnisse aus der Lebenslaufforschung, um zu sinnvollen Politikempfehlungen zu gelangen.

1. Einleitung

Der demografische Wandel mit einhergehender Bevölkerungsalterung ist in Deutschland ein allgegenwärtiges Phänomen. Es ist anzunehmen, dass er in naher Zukunft ultimative Konsequenzen für alle Politikbereiche sowie alle Bevölkerungsgruppen haben wird. Die Politik in Deutschland genauso wie die der internationalen Organisationen, wie die Europäische Union und Vereinten Nationen, beschäftigen sich seit einigen Jahren intensiver mit der Entwicklung und Umsetzung von Konzepten, die diesen neuen gesellschaftlichen Gegebenheiten begegnen sollen. Eines von diesen Strategien ist das Konzept des aktiven Alterns. Dieser Artikel soll die wichtigsten Elemente dieses politisch initiierten Konzeptes vorstellen, analysieren, inwiefern dieses in Bezug auf die deutsche Arbeitsmarktpolitik bereits umgesetzt wurde und welche Chancen es bietet, um die Gesellschaft solidarischer und nachhaltig zu gestalten.

1.1 Das Konzept des aktiven Alterns

Um dem Prozess der politischen Auseinandersetzung mit dem Thema „Bevölkerungsalterung“ (und dem aktiven Altern als eine mögliche Strategie) neue Signalkraft zu verleihen, hat die Europäische Kommission auf Wunsch ihrer Mitgliedsstaaten 2012 zum Jahr des aktiven Alterns und der Solidarität zwischen den Generationen erklärt (Europäische Kommission 2012a). Auch die Wirtschaftskommission der Vereinten Nationen für Europa (UNECE) hat im September 2012 eine Ministerkonferenz mit dem Motto: „Eine Gesellschaft für alle Lebensalter: Förderung der Lebensqualität und des aktiven Alterns“ (UNECE 2012a) veranstaltet. Eine brauchbare Definition des Konzeptes wurde hierzu von der Weltgesundheitsorganisation vorgelegt: „Aktives Altern ist der Prozess der Optimierung von Chancen für Gesundheit, Teilhabe und Sicherheit, um die Qualität des Lebens für Menschen im Alter zu verbessern. Es gilt sowohl für Einzelpersonen als auch Bevölkerungsgruppen (WHO 2001).

Der Schwerpunkt dieses Konzeptes liegt in der Wahlfreiheit des Einzelnen, das eigene Wohlbefinden auch in Bezug auf die Arbeitsmarktteil-

habe zu gestalten. Arbeitsmarktpolitische Instrumente, die im Kontext des aktiven Alterns empfohlen werden, sind daher in erster Linie nicht ausschließlich darauf ausgerichtet, durch die Erhaltung von älteren Arbeitskräften die Steuerkassen zu entlasten, – hier gäbe es auch andere finanzpolitische Erwägungen – sondern vielmehr einige Bedingungen des Arbeitsmarktes an die erlangte Langlebigkeit von Menschen anzupassen, um diesen auch im hohen Alter Perspektiven zur gesellschaftlichen Teilhabe zu bieten.

Schlüsselemente des Konzeptes des aktiven Alterns sind die Berücksichtigung eines Lebenslaufansatzes, einer Genderperspektive und der Generationengerechtigkeit (UNECE 2012b). Ein Lebenslaufansatz meint Politikansätze, die die Auswirkungen von Strategien auf die gesamte Lebenslänge von Individuen hin berücksichtigen. In der akademischen Literatur zum aktiven Altern wurde der Lebenslaufansatz z.B. von Tesch-Römer (2012) diskutiert, der die Bedeutung von früher und später Investition in aktives Altern heraushebt. Ein Genderansatz berücksichtigt die Auswirkungen einer politischen Strategie für jeweils Frauen und Männer sowie deren Beziehung zueinander. Hierzu analysierten z.B. Botti et al. (2012) und Corsi/Samek (2010) die Chancen, die das aktive Altern vor allem für mehr Geschlechtergerechtigkeit auf dem Arbeitsmarkt bereit hält. Generationengerechtigkeit zielt darauf ab, dass durch eine bestimmte Strategie Generationen nicht gegeneinander ausgespielt werden, sondern die Interessen und Bedürfnisse von unterschiedlichen Altersgruppen mitbedacht werden (hierzu z.B. Nullmeier/Wrobel in Kerschbaumer/Schroeder 2005). Die Berücksichtigung dieser drei Ansätze macht das Konzept des aktiven Alterns zwar zu einer komplexen Handlungsstrategie, aber zeigt auch Perspektiven auf, wie die neuen demografischen Gegebenheiten dazu genutzt werden können, um gesellschaftliche Teilbereiche (wie hier z.B. die Arbeitsmarktpolitik) gerechter und solidarischer zu gestalten. Aus diesem Grund sollen die gewählten politischen Maßnahmen im analytischen Teil dieses Textes auf ihre Eignung zur Umsetzung des Konzeptes im Kontext dieser drei Ansätze hin untersucht werden.

1.2 Demografische Trends und Erwerbstätigkeit

Nachdem im vorherigen Paragraphen die konzeptionelle Idee des aktiven Alterns vorgestellt wurde, soll in diesem Abschnitt zunächst ein Einblick über den demografischen Trend der letzten 20 Jahre gezeigt werden sowie ein Überblick darüber verschafft werden, in welchem Maße unterschiedliche Altersgruppen am Arbeitsmarkt teilnehmen.

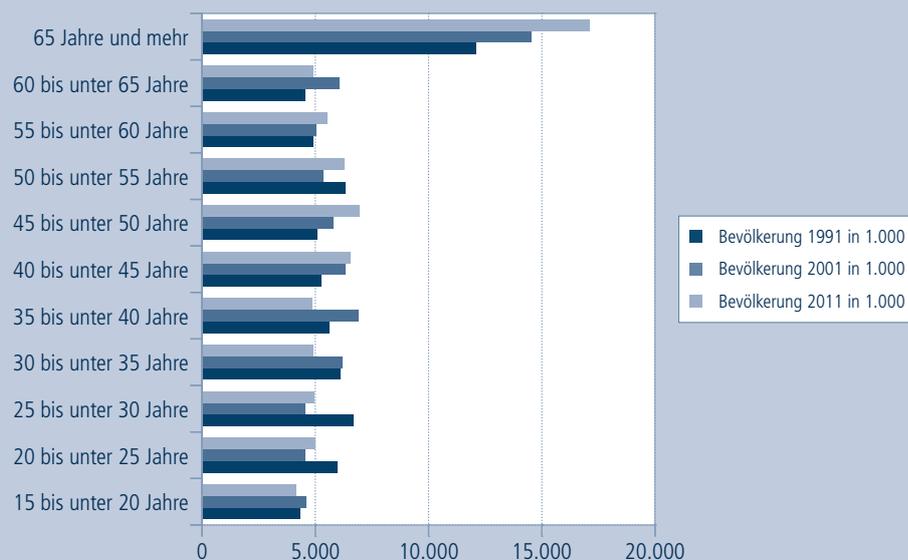
Für die Darstellung des demografischen Trends der letzten 20 Jahre entsprechend verschiedener Altersgruppen wurden Daten des Mikrozensus gewählt. Die Altersjahrgänge unter 15 Jahren wurden der Darstellung entnommen, weil sie in Deutschland durch die allgemeine Schulpflicht dem Arbeitsmarkt nicht zur Verfügung stehen. Die Altersjahrgänge über 65 wurden in einer Gruppe zusammengefasst, da diese Jahrgänge auf Grund des derzeitigen Regelrentenalters nur in geringer Anzahl dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen. Die Daten von 1991, 2001 und 2011 zeigen einen deutlichen Trend des Rückgangs der Altersgruppen bis 45 und einen Anstieg der Altersgruppen ab 45 Jahren. Dieser

Trend erklärt, warum es in den letzten Jahren immer deutlicher wurde, dass eine Anpassung der gesellschaftlichen Verhältnisse an die alternde Bevölkerung notwendig ist. In diesem Artikel wurde absichtlich auf eine demografische Prognose verzichtet, da das Konzept des aktiven Alterns an die Verhältnisse von heute ansetzt, wengleich auch mit der Absicht, die Nachhaltigkeit der sozialen Systeme zu verbessern, unter der angenommenen Voraussetzung, dass sich der Trend fortsetzt.

Arbeitsmarktteilhabe im Allgemeinen – und aufgeschlüsselt nach Altersgruppen im Speziellen – ist allerdings nicht in erster Linie von demografischen Faktoren abhängig, sondern von der konjunkturellen Wirtschaftslage und von arbeitsmarkt- und sozialpolitischen Faktoren, die möglicherweise bestimmten Gruppen einen Wettbewerbsvorteil (oder -nachteil) verschaffen. In diesem Artikel wurde die Arbeitsmarktteilhabe verschiedener Generationen in Deutschland in 2001 und 2011 ebenfalls in Altersgruppen von fünf Jahren betrachtet, um festzustellen, ob bestimmte Altersgruppen in stärkerem Maße zum einen von unerwünschter Arbeitslosigkeit¹ betroffen

Abbildung 1:

Bevölkerung nach Altersgruppen



Quelle: Statistisches Bundesamt 2012. <https://www-genesis.destatis.de/genesis/online/link/tabelleErgebnis/12211-0002>.

¹ Unerwünschte Arbeitslosigkeit lässt sich hierbei aus der Differenz zwischen Erwerbspersonen (Menschen, die dem Arbeitsmarkt entweder durch Erwerbstätigkeit oder dadurch, dass sie arbeitslos gemeldet sind, zur Verfügung stehen) und Erwerbstätigen erlesen.

sind und zum anderen erst gar dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen. Durch altersspezifische Daten wird das Potenzial an Arbeitskräften jener Gruppen verdeutlicht, welches möglicherweise durch arbeitsmarktpolitische Maßnahmen – wie sie u. a. im analytischen Teil dieses Textes erläutert werden – weiter ausgeschöpft werden könnte.

Bei der Betrachtung der Daten zur Arbeitsmarktteilnahme lässt sich feststellen, dass – sowohl in 2001 als auch in 2011 – sich der Prozentsatz der Arbeitssuchenden in den unterschiedlichen Gruppen nicht signifikant voneinander unterscheidet. Dennoch stehen im Allgemeinen weniger Menschen der jüngeren (bis etwa 30) und der älteren Jahrgänge (ab 55) dem Arbeitsmarkt überhaupt zur Verfügung. Der im Vergleich zu den mittleren Alterskohorten geringere Prozentsatz der unter 30-jährigen Erwerbspersonen lässt sich möglicherweise durch Ausbildungs- und Berufsfindungszeiten erklären, der der über 55-jährigen Erwerbspersonen mit einem durch Krankheit

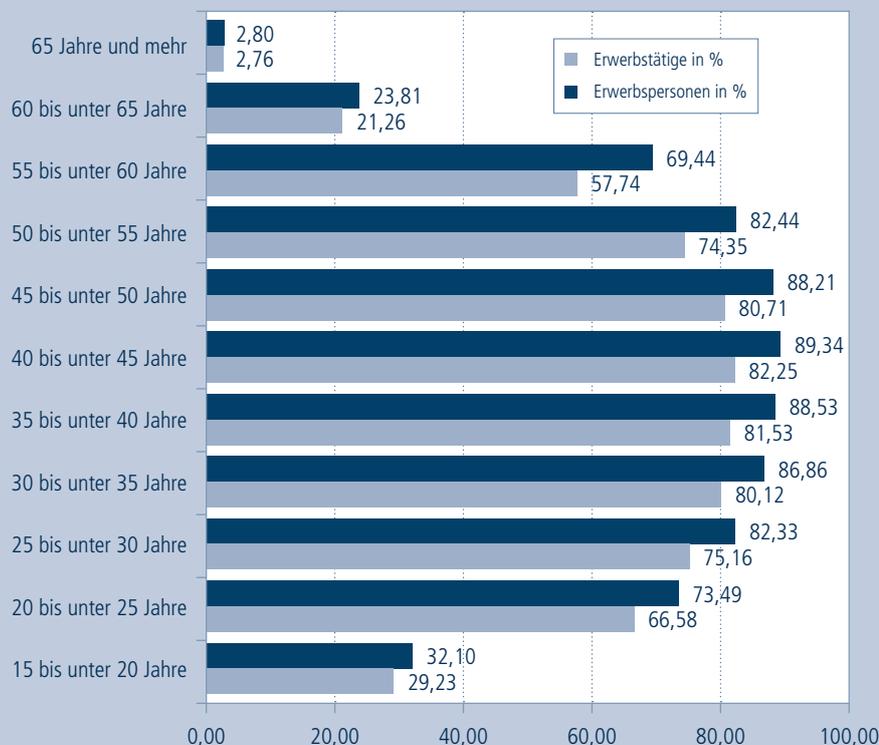
oder Frühberentung bedingten Ausscheiden aus dem Arbeitsmarkt.

Bei der Gestaltung von arbeitsmarktpolitischen Instrumenten zur Gewinnung nicht ausgeschöpfter Leistung stellt sich nun die Frage, ob Maßnahmen darauf abzielen sollen, die Zahl der Erwerbstätigen oder die der Erwerbspersonen zu erhöhen. Das Konzept des aktiven Alterns zielt vornehmlich darauf ab, Erwerbsbedingungen attraktiv genug zu gestalten, so dass auch vermehrt die Menschen, die derzeit aus unterschiedlichen Gründen als Nicht-Erwerbsperson gelten, eine Möglichkeit zur Integration in den Arbeitsmarkt finden.

In einer geschlechtsspezifischen Betrachtung von dem Prozent der Erwerbstätigen und der Erwerbspersonen, kann man erkennen, dass Frauen im Vergleich zu Männern sowohl in geringerer Anzahl dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen als auch in stärkerem Maße von Arbeitslosigkeit betroffen sind. Allerdings hat sich die

Abbildung 2:

Erwerbspersonen und Erwerbstätige in % in 2001



Quelle: Statistisches Bundesamt 2012. Verfügbar unter: <https://www-genesis.destatis.de/genesis/online/link/tabelleErgebnis/12211-0002>.

Abbildung 3:

Erwerbspersonen und Erwerbstätige in % in 2011



Quelle: Statistisches Bundesamt 2012. Verfügbar unter: <https://www-genesis.destatis.de/genesis/online/link/tabelleErgebnis/12211-0002>.

Abbildung 4:

Erwerbstätige und Erwerbspersonen in 1991, 2001 und 2011 in % nach Geschlecht

Jahr	Erwerbstätige Männer	Erwerbstätige Frauen	Erwerbspersonen Männer	Erwerbspersonen
1991	78,40	57,01	82,91	62,14
2001	72,73	58,76	80,05	64,91
2011	77,08	67,55	82,22	71,63

Quelle: Statistisches Bundesamt 2012. https://www-genesis.destatis.de/genesis/online;jsessionid=869268A8E7EDA10C491B13A7E5027916.tomcat_GO_1_2?operation=previous&levelindex=2&levelid=1346887264032&step=2.

Anzahl der erwerbstätigen Frauen in den letzten 20 Jahren stetig erhöht. Die geringere Erwerbstätigkeit von Frauen lässt sich möglicherweise dadurch erklären, dass Frauen neben der Berufsausübung und dem Karriereaufbau noch in besonderer Weise familiäre Verpflichtungen erfüllen und folglich in einem erhöhten Spannungsfeld

stehen. Ein Leben unter erhöhter Belastung über einen langen Zeitraum hinweg mag dazu führen, dass die betroffene Person oder Personengruppe im Alter nicht mehr aktiv sein möchte oder es aus gesundheitlichen Gründen nicht mehr kann. Das Konzept des aktiven Alterns soll auch diesem Umstand Rechnung tragen.

2. Analyse

Um auf die oben genannten Gegebenheiten angemessen reagieren zu können, wird in dem Konzept des aktiven Alterns vorgeschlagen, arbeitsmarktpolitische Instrumente bedürfnisgerecht für verschiedene Altersgruppen so zu gestalten, dass jüngeren und insbesondere älteren Menschen stärkere Perspektiven zur Arbeitsmarktteilhabe aufgezeigt werden, und dass gleichzeitig für die mittlere Generation, die die Vereinbarkeit von Beruf und familiärer Verpflichtung leistet, eine Entlastung ermöglicht wird. Folglich zielen Maßnahmen auf die Verbesserung des lebenslangen Lernens, der leichteren Vereinbarkeit von Beruf und Familie, der Gesundheitsförderung und des Arbeitsschutzes am Arbeitsplatz, der Verminderung von Altersdiskriminierung und der Flexibilisierung des Renteneintritts, welche idealerweise interdisziplinär gestaltet werden.

2.1 Bildung

Bildung sowie lebenslanges Lernen ist eine Voraussetzung für eine möglichst lange Teilhabe am Arbeitsmarkt. Im Konzept des aktiven Alterns wird lebenslanges Lernen als eine wichtige Strategie gesehen, um ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer für den Arbeitsmarkt wettbewerbsfähig zu halten, sowie Menschen mit Karrierebrüchen den beruflichen Wiedereinstieg zu ermöglichen. Lebenslange Bildungsangebote können sich auf berufliche Weiterbildungsangebote, auf das Erlernen von Sprachen oder Computerkenntnissen sowie dem Nachholen von Bildungsabschlüssen beziehen. Im Hinblick auf eine progressive technische Entwicklung und dem Globalisierungsprozess ermöglicht das lebenslange Lernen Arbeitnehmern und Arbeitssuchenden

eine höhere Wettbewerbsfähigkeit auf dem Arbeitsmarkt. Die Daten zur beruflichen Weiterbildung des Statistischen Bundesamtes (siehe Abb. 5) zeigen, dass vor allem die Förderung und das Motivieren zur Teilnahme an Bildungsangeboten von Arbeitnehmern ab 55 ausbaufähig sind. In der praktischen Umsetzung mögen sich Bildungsangebote sowohl speziell an die Bedürfnisse älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer richten, als auch Angebote beinhalten, die generationenübergreifendes Lernen ermöglichen. Hierbei sei zu beachten, dass ältere Arbeitnehmer im Zugang zu Bildung gegenüber jüngeren Kollegen nicht diskriminiert werden. Dieses ist auch wichtig angesichts der Tatsache, dass das gesetzliche Rentenalter für diese Altersgruppe in Deutschland stufenweise ansteigen wird und es zu erwarten ist, dass in Zukunft mehr ältere Arbeitnehmer Beschäftigung suchen werden oder ihren Arbeitsplatz erhalten möchten.

Umso mehr Bildung der Mensch in frühen Jahren erhalten hat, umso größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass er in späteren Jahren auf Bildungsangebote zurückgreifen wird (OECD 2008). Aus diesem Grund scheint eine frühe und von der sozialen Herkunft unabhängige Investition in Bildung von Kindern sinnvoll. Positiv bezüglich des deutschen Schulsystems ist die Bandbreite des Bildungsangebotes, sowohl bezüglich der Sekundar- und Tertiärerziehung als auch der Erwachsenenbildung. Neben dem dreigliedrigen Schulsystem (plus der Gesamtschule), einer gut ausgebauten Infrastruktur an Universitäten, gibt es eine Bandbreite der beruflichen Bildungsangebote mit verschiedenen thematischen Schwerpunkten. Positiv am deutschen Schulsystem ist ebenfalls eine gewisse Verlässlichkeit des Systems (Hillmert in Tremmel 2010).

Abbildung 5:

Daten zur beruflichen Weiterbildung nach Geschlecht und Alter (in %)

Insgesamt	Frauen	Männer	unter 25	25 bis 54	55 und mehr
38,8	35,3	41,0	33,5	41,0	27,3

Quelle: Statistisches Bundesamt 2006. Weiterbildung. Berufliche Weiterbildung.
<https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/BildungForschungKultur/Weiterbildung/Tabellen/CVTSTeilnahme.html>.

Kritisch ist nach wie vor die frühe Selektion, die das dreigliedrige Schulsystem während des Überganges von der Primar- in die Sekundarstufe mit sich bringt, wobei die Auswahl der Schule in der Mehrzahl der Bundesländer zwischen dem neunten und zehnten Lebensjahr stattfindet. Wenn man bedenkt, dass die jeweiligen Schulen in der Regel zu qualitativ unterschiedlichen Bildungsabschlüssen führen, ist die frühe Selektion kritisch zu betrachten, da eine Leistungserwartung bei so jungen Menschen in der Regel noch nicht sicher voraussagbar ist und dass erwiesenermaßen bei der Wahl der Schule immer noch soziale Kriterien eine Rolle spielen (z.B. Hopf 2010 und Hillmer in Tremmel 2010). Deutsche Sekundarbildung hat somit diskriminierende Elemente, die – auf die Lebenslänge des Individuums betrachtet – dadurch verschärft werden, dass Bildung und Bildungsabschlüsse zwar theoretisch nachgeholt werden können, aber sozialisationsbedingt oft nicht nachgeholt werden.

2.2 Vereinbarkeit von Beruf und Familienaufgaben

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familienleben, insbesondere von Frauen, wird in Deutschland noch oftmals von Ideologien beherrscht (Badinter 2010 und Schröder 2012). Für Familien, in denen beide Eltern oder ein einziges Elternteil berufstätig sind, stellt diese doppelte Belastung oft eine Herausforderung und Stresssituation dar. Werden Personen in der mittleren Generation über einen langen Zeitraum über die persönliche Belastbarkeitsgrenze hinaus belastet, kann dieses zu einem verschlechterten Gesundheitszustand bis hin zu dem Wunsch des frühzeitigen Aussteigens aus dem Arbeitsmarkt führen. Nicht ohne Grund hat sich in der Wissenschaft der Terminus „Rush Hour of Life“ etabliert, der vornehmlich die Altersgruppe zwischen 30 und 50 meint, und welche unter der genannten Mehrfachbelastung steht. Die individuelle Belastung des Einzelnen durch Beruf und Familienaufgaben sollte daher nachhaltig auf die Lebenslänge hin betrachtet und geplant werden können, um die Motivation und auch den Gesundheitszustand so zu erhalten, dass ältere Menschen auch nach dieser an-

strengenden Lebensphase aktiv am Arbeitsmarkt teilhaben können.

Unabhängig von der individuellen Entscheidung für oder gegen einen bestimmten Lebens- und Familienentwurf ist der Staat vornehmlich für die Bereitstellung einer Infrastruktur verantwortlich, die eine größtmögliche Wahlfreiheit erlaubt. Dieses betrifft sowohl die Kinderbetreuungsinfrastruktur als auch eine Infrastruktur, die bei der Vereinbarkeit von Beruf und der Pflege von älteren Angehörigen unterstützt. Durch den Entschluss im Kinderförderungsgesetz (KiföG) zum Ausbau von Kinderbetreuungsangeboten für Kinder ab dem ersten Lebensjahr ist ein wichtiger Schritt zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Kindererziehung getan. Dennoch besteht derzeit noch Unklarheit darüber, ob der geplante Ausbau der Kinderbetreuungsinfrastruktur bis 2013 voll realisierbar ist und ob die Qualität der neu entstehenden Betreuungsplätze den Bedürfnissen junger Familien entspricht. Qualität bezieht sich hierbei auf einen angemessenen Betreuungsschlüssel und auch auf die Verfügbarkeit von Betreuungszeit. Noch 2009 hat der Berufsverband der Kinder- und Jugendärzte den Betreuungsschlüssel in Kinderkrippen sowie Kindergärten als zu niedrig betrachtet und forderte einen „effektiven Versorgungsschlüssel von einer Erzieherin oder einem Erzieher in auf acht bis zehn Kinder in der KiTa und eine Erzieherin oder ein Erzieher auf vier Kinder in der Krippe“ (Berufsverband der Kinder- und Jugendärzte 2009). Das BMFSFJ hat sich ebenfalls bemüht, z. B. durch die Einführung der Familienpflegezeit, die Vereinbarkeit von Berufstätigkeit und der informellen Pflege von älteren Angehörigen zu erleichtern. Eine flächendeckende Qualitätsbeurteilung von formellen Pflegeeinrichtungen gibt es bereits.

Aus der Lebenslaufperspektive trägt eine angemessene Betreuungsinfrastruktur dazu bei, dass intensivere Belastungsphasen in der mittleren Lebensspanne ohne gesundheitlichen Schaden oder Karrierebrüche bewältigt werden können und somit dazu beitragen, dass ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer eher willig und fähig sind, weiterhin berufstätig zu sein. Da Frauen immer noch einen Großteil der Familienaufgaben wahrnehmen, dient eine solche Infrastruktur

auch der Geschlechtergerechtigkeit, in Bezug auf die Möglichkeiten zur Arbeitsmarktteilhabe als auch die Möglichkeiten, durch Arbeitsmarktteilhabe Altersarmut vorzubeugen. Ein bedürfnisgerechtes Betreuungsangebot trägt ebenfalls zur Generationengerechtigkeit bei, da einer zu starken einseitigen Belastung, insbesondere der mittleren Generation, durch Familienaufgaben entgegengewirkt wird.

2.3 *Gesundheit und der altersfreundliche Arbeitsplatz*

In den politischen Strategien der Europäischen Union sowie der UNECE werden die Themen Gesundheit (und auch soziale Integration) als eigenständige Handlungsfelder neben der Arbeitsmarktteilhabe diskutiert. In diesem Artikel jedoch wird das Thema Gesundheit als ein auf die Arbeitsmarktteilhabe Einfluss nehmender Faktor diskutiert, gleichwohl anerkennend, dass eine weitere Bandbreite an gesundheits- und sozialpolitischen Maßnahmen denkbar wäre, die zum aktiven Altern auch unabhängig von einer angestrebten Arbeitsmarktteilhabe beitragen.

Grundsätzlich wird eine aktive Arbeitsmarktteilhabe als ein gesundheitsfördernder Faktor verstanden (WHO; Wilkinson; Marmot 2003), solange die Tätigkeit an sich nicht gesundheitsbelastend ist. Gesundheitsbelastungen sind zum einen physische, zum anderen aber auch psychische Belastung z.B. durch Mobbing, die bis hin zum Burn-Out-Syndrom oder sogar der Berufsunfähigkeit führen können. Eine weitere Gesundheitsbelastung stellen lang andauernde prekäre Beschäftigungsverhältnisse, Planungsunsicherheit durch befristete Verträge sowie Unterbezahlung dar. Es liegt im öffentlichen Interesse, aber auch im Interesse von Privatunternehmen, gesundheitsbelastende Umstände abzubauen, wobei hier die rechtliche Grundlage für die Bekämpfung von Arbeitsplatz bedingten Gesundheitsrisiken im §5 Arbeitsschutzgesetz sowie im Betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM) §84 SGB 9 geregelt ist und welches festlegt, dass der Arbeitgeber u. a. feststellen muss, ob es betriebliche Gründe im Fall von verlängerten Krankheitszeiten einer Arbeitnehmerin oder eines Arbeitnehmers gibt.

Viele Arbeitgeber haben das Konzept des Age-Managements bereits für ihr Unternehmen oder ihre Organisation entdeckt. Beim Age-Management geht es darum, Arbeitsumfelder so zu gestalten, dass sie den Bedürfnissen der jeweiligen Altersgruppe entsprechen (siehe hierzu z.B. Naegele/Walker 2006). Hier geht es vor allem um die ergonomische Umgestaltung des Arbeitsplatzes als eine sinnvolle Maßnahme, um die Gesundheit von älteren Arbeitnehmern zu erhalten, um generationsübergreifendes Lernen zu fördern und Arbeitnehmern ein Mitbestimmungsrecht in der Gestaltung ihres Arbeitsplatzes einzuräumen. Auch Gewerkschaften haben hier die Möglichkeit, sich aktiv und branchenspezifisch für die Belange ihrer Mitglieder einzusetzen.

Auch die Bundesregierung hat Bemühungen der Privatwirtschaft in der Umsetzung des Konzeptes des aktiven Alterns unterstützt. Ein Beispiel ist die Initiierung einer Reihe von Projekten des Bundesministeriums für Familien, Senioren, Frauen und Jugend und des Bundesministeriums für Wirtschaft, die darauf abzielen, Unternehmen für eine ältere Zielgruppe als Arbeitnehmer und Konsumenten zu sensibilisieren und im Hinblick auf altersfreundliche Unternehmensstrukturen zu beraten. Eines dieser Projekte ist z. B. der „Wirtschaftsfaktor Alter“ (BMFSFJ 2011), welches darauf abzielt, Expertise zur Verfügung zu stellen und u.a. durch Preise Anreize für die Umgestaltung zu einer altersfreundlichen Unternehmenskultur zu schaffen.

2.4 *Altersbilder und Antidiskriminierungsgesetzgebung*

Ein Special Eurobarometer Survey (Europäische Kommission 2012b) hat festgestellt, dass gerade die Angst vor Altersdiskriminierung am Arbeitsplatz ältere Menschen davon abschreckt, sich im Falle von Arbeitslosigkeit beruflich neu zu orientieren. Damit Menschen auch im höheren Alter beruflich aktiv sein können, bleibt es unabdingbar, dass sie eine Arbeitsumgebung vorfinden, die ihr Alter und die dadurch gewonnenen Fähigkeiten schätzt. Sozialpsychologische Forschungen (Turner et al. 2007 und Brown/Hewstone 2005) haben ergeben, dass die Entwicklung von Stereo-

typen und die daraus folgende Stigmatisierung oder gar Diskriminierung u. a. auf einen Mangel an realen Begegnungen mit der stigmatisierten Gruppe zurückzuführen ist, und wodurch eine Attributzuschreibung stattfindet. Diesem Mangel an Realbezügen zwischen Personengruppen verschiedener Generationen kann durch unterschiedliche Maßnahmen entgegengewirkt werden: z. B. durch generationsübergreifende Projekte, durch altersobjektive Berichterstattung in den Medien und nicht zuletzt durch ein solides Antidiskriminierungsgesetz.

Um auf die Situation von alten Menschen und die Wahrnehmung von Alter aufmerksam zu machen, hat der Deutsche Bundestag beschlossen, den 6. Altenbericht (welcher das Parlament in Bezug auf die Belange älterer Menschen berät) dem Thema „Altersbilder in der Gesellschaft“ zu widmen. Zeitnah hat das BMFSFJ Informationen in Form einer Webseite über eine Vielzahl von Seniorengruppen und generationsübergreifenden Projekten und einer wissenschaftlichen Konferenz bereitgestellt, die jeweils unterschiedliche Zielgruppen ansprechen sollen.

Neben den Vorstellungen und Leitbildern, denen oftmals Diskriminierungen zu Grunde liegen, hat der Schutz vor Stigmatisierung und Diskriminierungen im Allgemeinen und vor Altersdiskriminierung im Speziellen auch eine rechtliche Dimension. Ein solides rechtliches Rahmenwerk trägt zum einen dazu bei, dass Arbeitgeber bewusster darauf achten, mögliche diskriminierende Entscheidungen zu vermeiden; und zum anderen, dass vermeintliche Opfer eine rechtliche Handhabe erhalten, gegen Altersdiskriminierung vorzugehen.

In Deutschland regelt das allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) den Schutz älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer² vor Diskriminierungen. Das AGG beinhaltet Kriterien für die Gleichbehandlung in Bezug auf den Zugang zur Erwerbstätigkeit, den Zugang zu Bildungsangeboten, Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen, des Entgeltes, der Entlassungsbedingungen, den Sozialschutz und die Mitgliederschaft sowie Mitwirkung in Gewerkschaften und

Arbeitnehmerverbänden und deckt sich zu weiten Teilen mit der EU-Antidiskriminierungsrichtlinie von 2007, die vorgibt, dass niemand auf Grund seines Alters diskriminiert werden darf (Rat der Europäischen Union 2007).

Auf politischer Ebene hat die Bundesregierung eine Antidiskriminierungsstelle eingerichtet, die dem BMFSFJ beigeordnet ist und die damit beauftragt ist, Beratung sowie Expertise zum Schutz vor Benachteiligungen zur Verfügung zu stellen. Die Antidiskriminierungsstelle ist für eine Zusammenarbeit mit der Bundesregierung und dem Bundestag sowie anderen relevanten Einrichtungen auf europäischer, Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene zuständig. In 2012 hat die Antidiskriminierungsstelle einen besonderen Schwerpunkt auf die Bekämpfung von Altersdiskriminierung gelegt.

Wird sich auf die Frage bezogen, ob eingeführte politische Maßnahmen und rechtliche Rahmenbedingungen individuelle Lebensverläufe berücksichtigen sowie gender- und generationengerecht gestaltet worden sind, so kann behauptet werden, dass zumindest in Bezug auf die Gender- und Generationengerechtigkeit in den letzten sechs Jahren Fortschritte erzielt worden sind. Auf die Frage, ob sie dadurch die Möglichkeit zu aktiver Arbeitsmarktteilhabe auch von älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern erhöhen, kann argumentiert werden, dass zumindest der rechtliche Rahmen sowie zuständige Beschwerdeanlaufstelle älteren Bürgerinnen und Bürgern Handlungsspielraum verschaffen, um ihre eigenen Chancen sowie individuelle Arbeitssituationen aktiv zu verbessern.

2.5 Renten

Anlässlich demografischer Notwendigkeiten und europäischer Initiativen als Antwort auf diese Situation, hat sich Deutschland in den letzten Jahren bemüht, das gesetzliche Rentenalter schrittweise anzuheben. Eine Anhebung des Regelrentenalters an sich sollte jedoch für den Betroffenen weniger problematisch sein, wenn eine gewisse Flexibilität in Bezug auf den tat-

2 Das Gesetz schützt nicht nur vor Altersdiskriminierungen, sondern vor jeglichen Diskriminierungen, die auf Grund des Geschlechtes, der Religion, Rasse oder ethnischen Herkunft, Behinderung oder sexuellen Identität begangen werden.

sächlichen Renteneintritts besteht. Eine flexible Gestaltung des Renteneintritts in den Strategien der UNECE (UNECE 2012) sieht sowohl die Möglichkeiten vor, auch noch nach dem Regelrentenalter zu arbeiten als auch die Jahre vor dem Eintritt nach individuellen Bedürfnissen (z. B. in Altersteilzeit) zu gestalten.

In Deutschland wird die Möglichkeit zur Altersteilzeit im Altersteilzeitgesetz geregelt. Die Tatsache, dass die Altersteilzeit bis 2009 noch staatlich subventioniert wurde, seitdem jedoch nicht mehr, lässt sich dadurch begründen, dass Anreize zum verfrühten Ausscheiden aus dem Arbeitsmarkt abgebaut werden sollten, um der steigenden Bevölkerungsalterung gerecht werden zu können. Für Unternehmen mag eine flexiblere Gestaltung des Renteneintritts (zum Beispiel durch die Altersteilzeit) dennoch attraktiv sein, da möglicherweise Arbeitnehmer, die zum Ende ihrer Karriere nicht mehr vollzeitig arbeiten können, alternativ ganz ausscheiden würden. Durch die Altersteilzeit bleiben erfahrene Fachkräfte z. B. zur Einarbeitung jüngerer Mitarbeiter erhalten, die ansonsten durch eine Frühberentung verloren gehen würden (siehe auch Brussig 2005). Ebenfalls die Möglichkeit, auch noch nach dem Regelrentenalter arbeiten zu können, ermöglicht Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern eine individuelle Gestaltung ihrer Lebenssituation.

3. Fazit und Ausblick

Der demografische Wandel mit einhergehender Bevölkerungsalterung beinhaltet sowohl Chancen als auch Risiken für Nachhaltigkeit des deutschen Arbeitsmarktes. In diesem Artikel sollte argumentiert werden, dass eine konsequente Umsetzung des Konzeptes „Aktives Altern“ als Chance für konzeptionelles Neuüberdenken arbeitsmarktpolitischer Maßnahmen und Instrumente in einer Krisensituation bedingt durch den demografischen Wandel wahrgenommen werden kann. Das Konzept des aktiven Alterns zielt darauf ab, ein Paradigma zu etablieren, bei dem das Wohlbefinden des Einzelnen auch zur Stabilität einer ganzen Gesellschaft beiträgt.

Die Besonderheit, aber auch die Komplexität des Konzeptes, liegen in seiner Interdisziplinarität sowie der Berücksichtigung eines Lebenslauf-, Gender- sowie generationenübergreifenden Ansatzes, die darauf abzielen, Gerechtigkeit zwischen verschiedenen Altersgruppen und Geschlechtern zu verbessern und Solidarität und Zusammenhalt zwischen Generationen zu stärken.

In der Analyse der in Deutschland eingeführten Maßnahmen lässt sich feststellen, dass die Bundesregierung – zunächst auf Grund der demografischen Notwendigkeit, aber auch möglicherweise auf Grund der internationalen politischen Aktualität des Konzeptes – Unternehmungen angestrebt hat, das Konzept des aktiven Alterns in verschiedenen Teilbereichen der Arbeitsmarktpolitik umzusetzen. Betrachtet wurden hierbei Bereiche wie Bildung, Vereinbarkeit von beruflichen und familiären Pflichten, das Gesundheitsmanagement am Arbeitsplatz, das Thema Leitbilder und Antidiskriminierungspolitik sowie einen flexiblen Renteneintritt.

Die Bedeutung von Bildung und der Vereinbarkeit von Beruf und Pflegeaufgaben für einen aktiven Alterungsprozess sowie für die Teilhabe am Arbeitsmarkt scheint zwar mittlerweile weitgehend anerkannt, dennoch besteht immer noch Handlungsbedarf. Das deutsche Bildungssystem bietet zwar eine große Bandbreite an schulischen und auch beruflichen Bildungsangeboten an, dennoch scheint der Zugang zu Bildung vor allem im frühen Alter durch soziale Faktoren beeinträchtigt; eine Tatsache, die seine Auswirkungen auch auf die Wahrnehmung von Bildungsangeboten im höheren Alter zeigt. Der Grad der Bildung hat statistisch gesehen im Lebensverlauf ebenfalls Auswirkungen auf den Gesundheitszustand und das Risiko, arbeitslos zu werden. Um langfristig die Arbeitsressourcen älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer effektiv einsetzen zu können, ist unter Berücksichtigung der Technisierung und der Internationalisierung des Arbeitsmarktes ein lebenslanges Lernen erforderlich.

Um Menschen für einen Lebensstil des lebenslangen Lernens gewinnen zu können, erfordert es bereits eine frühe Investition in die Bildung von Kindern und Jugendlichen, z. B.

durch eine Verlängerung der Grundschulzeit, durch eine personelle Aufstockung mit Sozialarbeitern in allen Schulformen sowie eine Verkleinerung von Schulklassen. Um eine Kostenübernahme dieser Verbesserungen langfristig sichern zu können, ist es wichtig, eine nachhaltige und gerechte Haushaltsplanung zwischen Bund, Ländern und Kommunen aufzustellen.

Auch im Bereich der Vereinbarkeit von Beruf und Familienaufgaben sind Fortschritte vor allem im Bereich der Quantität der Betreuungsinfrastruktur erzielt worden. Durch die Einführung eines gesetzlichen Anspruches auf Kinderbetreuung ab dem ersten Lebensjahr des Kindes wurde die Vereinbarung von Beruf und Kindererziehung erleichtert, durch die Einführung der Familienpflegezeit die Vereinbarung von Beruf und Pflegeaufgaben.

Handlungsbedarf besteht weiterhin in der Verbesserung der Qualität von Kinderbetreuungseinrichtungen, bei der z. B. eine flächendeckende Qualitätsevaluierung von Kinderbetreuungseinrichtungen konkrete Hinweise geben könnte. Die Entlastung von Eltern in der Kindererziehungsphase sollte sowohl im Zentrum des öffentlichen Interesses als auch im Interesse von privaten Unternehmen stehen. Nicht nur, dass ein familienfreundliches Arbeitsklima dazu beiträgt, dass sich junge Familien eher für (mehr) Kinder entscheiden, sondern die Eltern bleiben den Unternehmen dadurch auch als qualifizierte Arbeitskräfte erhalten. Des Weiteren trägt ein familienfreundliches Arbeitsklima, z. B. durch flexible Arbeitszeiten, dazu bei, dass Überlastungen (und den damit verbundenen physischen und psychischen Erkrankungen) vorgebeugt wird und somit Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer auf die Lebenslänge hin betrachtet eine längere Zeit motiviert und gesund arbeiten können.

Die Einführung einer Gesetzgebung gegen Altersdiskriminierung am Arbeitsplatz war möglicherweise eines der erfolgreichsten Umsetzungen in der umfassenden Strategie des aktiven Alterns, gleichwohl die Verbesserung von Leitbildern zwar politisch angestoßen wurde, jedoch die Frage, inwiefern sich die öffentliche Meinung zum Altern und älteren Menschen gegenüber ändert, nicht

ausschließlich in öffentlicher Hand liegt, sondern tiefgreifendere gesellschaftliche Umdenkungsprozesse erfordert.

Maßnahmen, die das Gesundheits- und Age-Management betreffen, haben durch eine Verbesserung des Arbeitsschutzgesetzes und eines Betrieblichen Eingliederungsmanagements eine Grundlage zur Erhaltung der Gesundheit am Arbeitsplatz geleistet. Auch die Vereinbarkeit des aktiven Alterns mit dem Renteneintritt hat durch das deutsche Rentensystem vermehrt an Flexibilität gewonnen. Es besteht – zumindest in den meisten Sektoren – sowohl die Möglichkeit, auch noch nach den Regelrentenalter zu arbeiten, als auch vor dem Regelrentenalter durch Altersteilzeit den Renteneintritt flexibel und bedürfnisgerecht zu gestalten.

Der hoffnungsvolle Ausblick des Konzeptes des aktiven Alterns als mögliche Chance für den demografischen Wandel besteht darin, dass per Definition eine starke Betonung auf dem Wohlbefinden des Individuums liegt. Diese Betonung setzt voraus, dass die wirtschaftlichen Konsequenzen des demografischen Wandels nicht lediglich durch Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer der unteren und mittleren Einkommenschichten geschultert werden können, sondern dass politische Akteure dazu aufgefordert sind, soziale Einkommensverteilungen gesamtgesellschaftlich solidarisch neu zu überdenken. Die Förderung der aktiven Arbeitsmarktteilhabe im Konzept des aktiven Alterns soll nicht durch die durch Altersarmut bedingte Notwendigkeit zum Arbeiten im hohen Alter motiviert sein, sondern lediglich der Integration – falls vom Individuum erwünscht – dienen. Hierfür sind die Bekämpfung von Erwerbsarmut im mittleren Lebensalter sowie eine Neureflectierung der Finanz- und Haushaltspolitik in Bezug auf eine gerechtere Verteilung zwischen unterschiedlichen Einkommenschichten sowie eine nachhaltigere Koordinierung zwischen den Haushalten von Bund, Ländern und Kommunen unabdingbar, damit verantwortliche Stellen nötige sozialpolitische Maßnahmen langfristig schultern können.

4. Literaturverzeichnis

- Badinter, Elisabeth 2010: *Der Konflikt. Die Frau und die Mutter*, München.
- Berufsverband der Kinder- und Jugendärzte (BVKJ) 2009: Pressemeldung des Berufsverbandes der Kinder- und Jugendärzte (BVKJ) zum Weltkindertag am 20.9.2009, <http://www.kinderaerzte-im-netz.de/bvkj/pressezentrum/show.php?id=248&nodeid=105> (8.9.2012).
- Botti, Carlo; Corsi, Marcella; Díppoliti, Fabrizio 2012: *Active Ageing and Gender Equality: A Labour Market Perspective*. Working Paper N° 11 - 13, RS Researching Series, <https://dipot.ulb.ac.be/dspace/bitstream/2013/106179/1/dulbea-wp11-13.pdf> (8.9.2012).
- Brown, Roger; Hewstone, Miles 2005: *An Integrative Theory of Intergroup Contact*, in: Zanna, Marc (Hrsg.): *Advances in Experimental Social Psychology*, San Diego, CA, 37, S. 255-343.
- Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) 2011: *Wirtschaftsfaktor Alter*, verfügbar unter: <http://www.wirtschaftsfaktor-alter.de/> (8.9.2012).
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) 2012: *Antidiskriminierungsstelle*, <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Ministerium/antidiskriminierungsstelle.html> (8.9.2012).
- Corsi, Marcella; Samek, Ludovici 2010: *Active Ageing and Gender Equality Policies*, EGGSI Report for the European Commission, DG Employment, Social Affairs, and Equal Opportunities, Brussels, http://ec.europa.eu/justice/genderequality/files/2011_active_ageing_synthesis_report_en.pdf (1.4.2011).
- Deutscher Bundestag 2010: *Sechster Bericht zur Lage der älteren Generation in der Bundesrepublik Deutschland. Altersbilder in der Gesellschaft und Stellungnahme der Bundesregierung*, Drucksache 17/3815, <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Abteilung3/Pdf-Anlagen/bt-drucksache-sechster-altenbericht,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf> (8.9.2012).
- Europäische Kommission 2012a: *Europäisches Jahr für aktives Altern und Solidarität zwischen den Generationen 2012*, <http://europa.eu/ey2012/> (8.9.2012).
- Europäische Kommission 2012b: *Public Opinion. Special Eurobarometer No. 378*, http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/eb_special_379_360_en.htm (8.9.2012).
- Hillmert, Steffen 2010: *Traditional Inequalities and New Insecurities: Long-Term Trends in the Transition to the Labour Market in Germany*, in: Tremmel, Jörg (Hrsg.): *A Young Generation under Pressure? The Financial Situation and the „Rough Hour“ of the Cohorts 1970-1985 in a Generational Comparison*, Berlin, Heidelberg.
- Hopf, Wulf 2010: *Freiheit – Leistung – Ungleichheit: Bildung und soziale Herkunft in Deutschland*, Weinheim.
- Naegele, Gerhard; Walker, Andrew 2006: *A Guide to Good Practice in Age Management*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin, <http://www.eurofound.eu.int/publications/files/EF05137EN.pdf> (20.9.2011).
- Nullmeier, Frank; Wrobel, Sonja 2005: *Gerechtigkeit und Demographie*, in: Kerschbaumer, Judith; Schroeder, Wolfgang (Hrsg.): *Sozialstaat und demographischer Wandel. Herausforderungen für Arbeitsmarkt und Sozialversicherung*, Wiesbaden, S. 21-41.
- Organisation of Economic Cooperation and Development (OECD) 2008: *Education at a Glance 2008*, Paris: OECD.

- Tesch-Römer, Clemens; United Nations Economic Commission for Europe (UNECE) 2012: Active Ageing and Quality of Life in Old Age, <http://www.unece.org/index.php?id=30027> (8.9.2012).
- Turner, R. Nicolas et al 2007: Reducing Prejudice Via Direct and Extended Cross-Group Friendship, in: European Review of Social Psychology, Hove, E. Sussex, 18, S. 212-255.
- Rat der Europäischen Union 2007: Richtlinie 2000/78/EG des Rates vom 27. November 2000 zur Festlegung eines allgemeinen Rahmens für die Verwirklichung der Gleichbehandlung in Beschäftigung und Beruf.
- Schröder, Kristina; Waldeck, Carolin 2012: Danke, emanzipiert sind wir selber! Abschied vom Diktat der Rollenbilder, München, Zürich.
- Statistisches Bundesamt 2006: Berufliche Weiterbildung, <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/BildungForschungKultur/Weiterbildung/Tabellen/CVTSteilnahme.html> (8.9.2012).
- Statistisches Bundesamt 2012: Erwerbstätige und Erwerbspersonen, <https://www-genesis.destatis.de/genesis/online/link/tabelleErgebnis/12211-0002> (8.9.2012).
- United Nations Economic Commission for Europe (UNECE) 2012a: Ministerial Conference on Ageing, http://www.unece.org/pau/ageing/ministerial_conference_2012.html (8.9.2012).
- United Nations Economic Commission for Europe (UNECE) 2012b: Policy Brief zum Thema „Active Ageing“. Nr. 13, http://www.unece.org/fileadmin/DAM/pau/age/Policy_briefs/ECE-WG.1.17.pdf (8.9.2012).
- World Health Organisation (WHO) 2001: What is „Active Ageing“?, http://www.who.int/ageing/active_ageing/en/index.html (8.9.2012).
- World Health Organisation (WHO); Wilkinson, Richard; Marmot, Michael 2003: The Social Determinants of Health. The Solid Facts, http://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0005/98438/e81384.pdf (8.9.2012).

Kommentar:

Nichts wirkt so schnell wie Weiterbildung für Unternehmen und die Gesellschaft, um aktiv eine durch Alterung geprägte Zukunft zu gestalten

Ingo Rollwagen

Ich bin sehr erfreut darüber, dass die beiden vorliegenden Papiere den demografischen Wandel als Chance betrachten. Eines der Papiere (Sarah Rögner) zeigt auf, dass Unternehmen ohne Weiteres produktiver werden und dadurch sogar noch etwas gewinnen können, wenn sie sich dem Altern und dem demografischen Wandel stellen. Bei dem zweiten Papier (Dr. Stefanie Bluth) ist für mich der wichtigste Aspekt die Feststellung, dass in Deutschland die Gruppe der über 55-Jährigen leider nicht so weiterbildungsaffin ist. Augenfällig können wir diese Menschen nicht in ausreichendem Maß für Weiterbildung begeistern. Damit sind wir durch die Papiere wieder an die schon oft aus Perspektive der Bildungsforschung getroffene bedauernde Feststellung erinnert: Da, wo schon viel Bildung ist, kommt noch mehr Bildung hinzu. Leider haben wir es bislang nicht geschafft, diese Tendenz zu durchbrechen.

Vor diesem Hintergrund sollten wir uns mit Blick auf die beiden vorliegenden Papiere darüber auseinandersetzen, was wir tun können, damit sich mehr ältere Menschen aktiv und richtig weiterbilden. Wir sollten alles unternehmen, um gar nicht erst in die Situation zu kommen, dass sich ein großer Teil der Bevölkerung irgendwann einfach gar nicht mehr weiterbildet. Dabei gefällt mir das hier diskutierte Konzept des aktiven Alterns sehr gut, weil es den vorherrschenden, in Deutschland ausgeprägten Stereotypen entgegenwirkt, dass ältere Menschen weniger aktiv sind. In althergebrachten Mustern zu denken, führt nicht in die Zukunft. Um auch in Zukunft erfolg-

reich innovativ als Gesellschaft und Wirtschaft zu sein, sollten wir Alter und unseren Umgang damit neu bestimmen. Dies gilt besonders im Hinblick auf ältere Unternehmensgründer. Auch ältere Menschen haben Mut und wagen den Schritt in die Selbstständigkeit, sie unternehmen etwas. Und dies ist nicht nur gut für die Wirtschaft und deren Wachstum. Es ist auch gut für die Gesellschaft. Ein Unternehmen zu gründen, heißt schließlich nicht unbedingt, dass man „nur“ Geld verdienen will. Es soll gerade auch im Kreis der älteren Unternehmer einige geben, die etwas für die Gesellschaft unternehmen. Sie engagieren sich gesellschaftlich, indem sie sozial orientierte Unternehmen gründen. Gerade Deutschland wie auch Japan, Korea oder Italien sind aufgrund ihrer demografischen Grunddaten dazu aufgefordert, über das unternehmerische aktive Altern ganz anders nachzudenken.

Aktives Altern hat auch etwas mit biografischer Kompetenz zu tun. Diese Kompetenz wird in Deutschland ziemlich klein geschrieben. In der Schule werden uns oft noch Lebensläufe vorgegaukelt, die aber in Wirklichkeit schon anders ihren Lauf nehmen. Unsere Generationen heute – sowohl die jüngeren als auch die älteren – sind aufgrund des Strukturwandels durch ziemlich große Unsicherheit geprägt: Ich persönlich beispielsweise weiß nicht, ob ich meinen Job in dieser Form in zwei Jahren noch haben werde. Dies heißt nicht, dass ich keinen Job haben werde. Ich werde einen anderen Job haben. Und dies geht vielen Menschen verschiedenen Alters so. Sie

wissen nicht genau, wohin sie sich orientieren sollen. Für sie alle zählt die Beschäftigung mit der Zukunft, so schwierig dies auch sein mag, vor allem, wenn es um lange Zeiträume geht.

So ist auch die Forderung nach einer Zehn-Jahres-Planung, die in einem der Papiere richtigerweise formuliert wird, für viele Unternehmen derzeit nicht nahe liegend. Wenn ich dort das Thema Zukunftsforschung anspreche, stoße ich oft auf Unverständnis. Man wisse nicht, ob man im kommenden Jahr noch bestehe, eine Zehn- oder 20-Jahre-Planung sei daher kein Thema. Wir müssen also in kleinen Schritten denken und so handeln, dass sich unsere Möglichkeiten erweitern. Damit schließt sich auch der Kreis zum Thema Weiterbildung. Keine Bildungsaktivität kann so schnell wirken wie Weiterbildung, wenn sie denn richtig gestaltet ist – und zwar für den Unternehmenserfolg, wie auch für die Gesellschaft. Adäquat gestaltete Weiterbildungsangebote helfen Unternehmen nicht nur für die Personalauswahl, sondern sie erleichtern auch die Rekrutierung. Gerade kleine und mittlere Unternehmen kommen anders und oft besser an aussichtsreiche Bewerber und Personal heran, wenn sie ihren Mitarbeitern auch nach außen gerichtete Weiterbildung ermöglichen und dies auch vermitteln. Tue Gutes und rede darüber, das zählt besonders für Weiterbildung, denn gerade für die jüngere Generation sind Lern- und Entwicklungschancen – auch durch Weiterbildung – wichtig. Das so genannte Employer Branding, d.h. als Unternehmer und Unternehmen für Weiterentwicklung und Perspektiven zu stehen, funktioniert auch über eine für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und das Unternehmen gut gestaltete und nach außen mit Fingerspitzengefühl kommunizierte Weiterbildungskultur. Viele Unternehmen in Brandenburg, in Sachsen-Anhalt oder auch in einigen westdeutschen Regionen, mit denen ich in Kontakt stehe, sind deswegen attraktiv, weil sie ganz klare Entwicklungspläne für ihre

Beschäftigten haben. Damit vermitteln sie ihren aktuellen und zukünftigen Mitarbeitern, dass es mit diesem Unternehmen für sie in Richtung Zukunft geht.

Der viel gescholtenen jungen Generation wird oft vorgeworfen, sie sei nicht mehr leistungsbereit. Die jungen Leute sind es durchaus, aber sie haben eben andere Bedürfnisse und Vorstellungen. Sie wollen ganz klar wissen: Was kriege ich dafür, wenn ich für euch arbeite? Damit meinen sie nicht nur das Gehalt, sondern auch Möglichkeiten zur Weiterentwicklung. Und hier erhalten sie nicht immer Antworten. Gerade, was das Thema der Biografien und der Weiterentwicklung angeht, was die biografische Kompetenz eines jeden Unternehmers und in Unternehmen, mit adäquat gestalteten, lebenslauforientierten Konzepten und Instrumenten angeht, gibt es noch Nachholbedarf. Und das trifft genauso zu für die Wahrnehmung des Themas biografische Kompetenz bei unseren politisch Verantwortlichen. Oft wird sehr intensiv über politische Zuständigkeiten und Machbarkeiten nachgedacht und diskutiert und weniger über das, was in der Biografie der Menschen ankommt.

Das gilt auch für die biografische Kompetenz jedes Einzelnen. Denn im Moment ist jeder dazu aufgefordert, sich selbst jenseits seiner Facebook-Timeline weiterzuentwickeln. Jeder ist aufgefordert, sich selbst auch durch Lernen im Lebenslauf und durch Weiterbildung so zu entwickeln, dass sich die Möglichkeiten zum Handeln und zum Engagement erweitern, um dann den demografischen Wandel als Chance zu nutzen. Nichts wirkt so schnell wie Weiterbildung für Unternehmen und die Gesellschaft, wenn sie richtig gestaltet wird. Von daher sollten wir als Anregung aus den beiden Papieren mitnehmen, dass Weiterbildung eines der wichtigsten Themen ist, um wirtschaftliches und gesellschaftliches Wachstum vor dem Hintergrund des demografischen und strukturellen Wandels zu ermöglichen.

Themenfeld III:

**Der demografische Wandel als Katalysator
gesellschaftlicher Innovation**

Einführung in das Thema:

Die gesetzliche Rente muss gestärkt werden

Rudolf Zwiener

76

Schrumpfende ländliche Kommunen –
welche Gestaltungsräume bleiben noch?*Sebastian Büchs*

78

Späte Zündung oder letzte Ausfahrt?

Eine empirische Untersuchung zu Gründungs-
aktivitäten in der zweiten Lebenshälfte*Annette Franke*

90

Kommentar I:

Schrumpfung kann auch eine Chance sein

Karl-Peter Schackmann-Fallis, Mirko Weiß

99

Kommentar II:

Die Bürger müssen in Entscheidungen
einbezogen werden*Sabine Bätzing-Lichtenthäler*

102

Einführung in das Thema: Die gesetzliche Rente muss gestärkt werden

Rudolf Zwiener

Ich bin Makroökonom und habe mich in den vergangenen Jahren viel mit Rentenfragen befasst, die Demografie spielt dabei eine wichtige Rolle. Obwohl das Thema dieser Tagung Demografie und Wachstum ist, ist der Bereich Wachstum bislang etwas zu kurz gekommen.

Wir wissen, dass die Lebenserwartung steigt und bei niedrigen Geburtenraten der Anteil von Kindern an der Gesamtbevölkerung zurückgeht. Aber um wie viel – das wissen wir nicht. Wir haben einen deutlichen Zuwanderungsdruck. Wenn wir das wirklich wollen, könnten wir diese Schleusen geregelt öffnen. Nicht valide sind daher die Prognosen, dass die Bevölkerung um beispielsweise 17 Millionen Menschen abnimmt.

Demografischer Wandel als Katalysator gesellschaftlicher Innovation – das sind eigentlich sechs Themenblöcke. In diesen sechs Bereichen benötigen wir gesellschaftliche Innovation und politisches Handeln. Der erste Bereich ist der wichtigste: Wir benötigen höhere Löhne, bessere Ausbildung und die Reduzierung von Arbeitslosigkeit statt Minijobs, fehlende Mindestlöhne und Verschlechterung der Ausbildungssituation. Die Verteilungsfrage wird in den kommenden zehn bis 20 Jahren noch bedeutsamer als in der Vergangenheit – wegen der demografischen Veränderungen. Denn in den nächsten Jahrzehnten kommt auf einen Erwerbstätigen ein höherer Anteil an Rentnerinnen und Rentnern, der im Umlageverfahren finanziert werden muss. Michael Dauderstädt ist in seinem Vortrag davon ausgegangen, dass auch die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer an dem Wachstum, das wir unter konservativen Annahmen in den kommenden 20, 30 Jahren durchschnittlich erzielen werden, be-

teiligt sind. Ohne diese Beteiligung wäre die Rechnung falsch.

Umso wichtiger ist es, dass damit Schluss sein muss, was wir in den vergangenen Jahrzehnten erlebt haben: das Zurückdrängen der Löhne und die Schwächung der Gewerkschaften im Interesse der internationalen Wettbewerbsfähigkeit. Die Reallöhne sind kaum gewachsen, obwohl wir Wirtschaftswachstum hatten. Wenn wir diese Entwicklung nicht beenden, wird es sehr problematisch mit dem demografischen Wandel.

Die zweite Verteilungsfrage ist die nach der Arbeitszeit. Wir hatten in den vergangenen zehn Jahren massive Arbeitszeitverkürzungen, jedoch auf eine ganz andere Art als wünschenswert. Mittlerweile gibt es mehr als sieben Millionen Minijobs. Vor allem im Gaststättengewerbe und im Einzelhandel wurden aus ehemals sozialversicherungspflichtigen Stellen solche Minijobs. Diese falsche Entwicklung müssen wir zurückdrängen, besonders mit Blick auf die Demografie und auf die Vermeidung von Altersarmut.

Als zweiter Aspekt müssen die Berufsmöglichkeiten von Frauen mit Kindern verbessert werden. Ganz banal heißt das: Kitaplätze statt Betreuungsgeld oder die so genannte Herdprämie. Wir müssen die Chancen erhöhen, dass Frauen ihre Ausbildung auch in eine echte Berufstätigkeit umsetzen können, so, wie es uns Frankreich vormacht. Im Sinne von Demografie heißt das nichts anderes, als dass wir das Erwerbspotenzial wirklich ausschöpfen. Dann gelingt es auch, die Erwerbsquoten zu erhöhen.

Ein sensibles Thema ist die Forderung nach flexibleren Berufs- und Renten-Übergangsmo-
deln statt Rentenkürzung durch Erhöhung der

Altersgrenze für den Rentenbezug. Die Menschen werden älter, viele – nicht alle – sind in der Lage und haben auch den Wunsch, länger zu arbeiten. Aber das müssen wir flexibel organisieren, es darf keine starren Grenzen geben. Und wir müssen beachten, dass jene, die nicht länger arbeiten können, auch eine anständige Erwerbsunfähigkeitsrente erhalten. Derzeit gibt es das nicht. Banal gesagt: Der Professor hat es gut, weil er länger arbeiten kann und auch will. Aber jene Menschen, die gesundheitlich eingeschränkt sind, sind schlecht dran. Sie müssen Rentenkürzungen hinnehmen, weil das derzeitige Erwerbsunfähigkeitsmodell zu hohe Reduzierungen vorsieht. Jene also, die das benötigen, müssen geschützt werden. Gleichzeitig müssen flexible Modelle für jene angeboten werden, die länger arbeiten wollen und können.

Im Zweifelsfall wird eine Neuorganisation der Infrastruktur notwendig. Beispielsweise muss der Gesundheitssektor neu organisiert werden, etwa mit Gesundheitszentren vor allem im ländlichen Raum. Vor allem mit Blick auf die geringere Bevölkerung dort können wir den jetzigen Standard von Gesundheitsversorgung nicht mehr aufrechterhalten. Wir müssen uns bessere Versorgungsmodelle überlegen und dabei auf die Kosten achten. Nicht alles wird über Fortschritte in der Produktivität möglich sein, aber wir können Kosten ohne Einbußen in der Produktivität senken. Gesundheitsstrukturen kann man so ändern, dass sich deren Kosten nicht erhöhen.

Natürlich gibt es Interessengruppen, die Pharmaindustrie, die Ärzte – alle glauben, dass sie Anspruch auf ein weiter wachsendes Budget haben. Das ist ein sensibles Thema, an dem niemand rühren will. Meines Erachtens lässt sich aber der demografische Wandel mit anderen Versorgungseinrichtungen kostengünstiger gestalten.

Ein weiteres Thema beschäftigt mich seit einiger Zeit: Statt der freiwilligen kapitalgedeckten Vorsorge muss die gesetzliche Rente gestärkt werden. Die demografische Entwicklung wird dabei argumentativ missbraucht. So wurde vor einigen Jahren gesagt, die Rendite auf den Kapitalmärkten ist höher als die der gesetzlichen Rente. In der Folge wurde das gesetzliche Rentenniveau

reduziert, stattdessen sollte über Riester-Renten eine höhere Rendite erzielt werden. Jüngere sollten sich damit in 30 Jahren schon deutlich besser stellen. Heute glaubt niemand mehr daran. Finanzmarktkrisen kamen in den Modellen nicht vor. Und in den kommenden Jahren müssen wir mit niedrigen Zinsen rechnen, was die Renditen der Riester-Verträge reduziert.

In diesem Zusammenhang gibt es ein weiteres Argument, das auf der demografischen Entwicklung aufbaut. Die gesetzliche Senkung des Rentenniveaus diene dem Schutz der Jüngeren, heißt es. Das ist falsch. Eine Arbeitnehmerin oder ein Arbeitnehmer, die/der riestert, zahlt im Jahr 2030 elf Prozent in die gesetzliche Rente und vier Prozent in die Riesterrente ein, zusammen 15 Prozent. Weitere elf Prozent kommen vom Arbeitgeber. Bei vergleichsweise 26 Prozent Beitragssatz für die gesetzliche Rente würden sich beide Seiten – Arbeitgeber und Arbeitnehmer – den Beitrag mit jeweils 13 Prozent teilen. Der Jüngere ohne Riesterrente müsste also weniger einzahlen. Diese 26 Prozent könnten auch von den Arbeitgebern unproblematisch bezahlt werden, denn der Beitragssatz müsste nur um 0,1 bis 0,2 Prozentpunkte pro Jahr angehoben werden. Dass man die Rente über den Kapitalmarkt besser organisieren kann, glaubt heute niemand mehr.

Zum letzten Themenblock: Ich gehe davon aus, dass im Zusammenhang mit dem demografischen Wandel auch die Arbeitslosigkeit zurückgeht. Altersbedingt verlassen derzeit mehr Menschen den Arbeitsmarkt als neue hinzukommen. Damit hat sich die Situation für die Arbeitnehmer deutlich verbessert, etwa in Lohnverhandlungen. In einigen Jahren kann es sinnvoll werden, über eine andere Einwanderungspolitik mit echter Integration und Ausbildung nachzudenken. Modelle dazu gibt es etwa in Kanada und Australien. Wenn wir beispielsweise die Pflege nicht mehr ohne zusätzliche Hilfe organisieren können, kann eine vernünftige Einwanderungspolitik dieses Problem lösen helfen. Ich denke, es gibt genügend jüngere Leute aus anderen Ländern, die zu uns kommen würden bei anständiger Bezahlung.

Schrumpfende ländliche Kommunen – welche Gestaltungsräume bleiben noch?

Sebastian Büchs

1. Zusammenfassung

Die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen sind insbesondere in ländlichen Räumen einem rasanten Veränderungsdruck unterworfen. Neben finanziellen und ökologischen Veränderungen spielen sich auch auf dem Feld der Demografie tief greifende Wandlungsprozesse ab, die in Teilen Deutschlands zu Schrumpftendenzen führen. Hiervon ist auch der ländliche Raum betroffen, selbst in Wachstumsregionen.

In vielen Dörfern sind Schrumpfungprozesse schon wahrnehmbar. Das Wirtshaus ist schon lange geschlossen, die Bank ebenso, die Schule verlegt, auf dem Dorfplatz tummeln sich schon längst mehr Senioren als Kinder. Trotz der bereits realen Schrumpfung setzen viele Gemeinden im ländlichen Raum nach wie vor auf weiteres Wachstum, anstatt eine Planung der Schrumpfung selbst aktiv in die Hand zu nehmen.

Die Schrumpfung als bislang ungekanntes und „ungeplantes“ Phänomen macht ein Labora-

torium nötig, in dem neue Wege getestet werden. Die Problematik der Schrumpfung macht nicht an Stadtgrenzen halt, ganz im Gegenteil, es sind vielfach ländliche und hier vor allem periphere Räume, die einen massiven Bevölkerungsrückgang zu verzeichnen haben.

Gerade dort fehlt es aber neben guten Beispielen nach wie vor auch an einer konstruktiven, umsetzungsorientierten und zielführenden Diskussion zu den stattfindenden Schrumpfungprozessen. Dabei sind die Fragen, die sich in dieser Situation stellen, vielfältig und größtenteils unbeantwortet. Die fehlende Diskussion und Beschäftigung mit dem Phänomen der Schrumpfung hat zur Folge, dass Anpassungsprozesse nur stillschweigend und passiv ablaufen.

Der vorliegende Text erläutert die Hintergründe für die begrenzte öffentliche Auseinandersetzung mit Schrumpfung und stellt bekannte Denkmuster in Frage. Zugleich wird versucht, Ansätze für den aktiven Umgang mit Schrumpfung in ländlichen Räumen aufzuzeigen.

2. Raumbezogene Schrumpfung – Begriff und Problematik in der öffentlichen Wahrnehmung

Der Begriff der Schrumpfung erfährt seit einigen Jahren eine verstärkte öffentliche Wahrnehmung, auch in der raumwissenschaftlichen Diskussion. Diese beschäftigt sich insbesondere mit Schrumpfungs- und Rückbauprozessen in städtischen Räumen. In der industrialisierten Gesellschaft ist *„Wachstum [...] zu einer Selbstverständlichkeit geworden“* (Oswalt 2005: 12) und *„Stadtentwicklung war identisch mit Zunahme der Arbeitsplätze, der Bevölkerung und bebauten Flächen“* (Häußermann/Siebel 1985: 33), weshalb Schrumpfung in Städten eine einschneidende Erfahrung darstellt. Während sich der Fokus öffentlicher Aufmerksamkeit auf diese städtischen Entwicklungen richtet, findet Schrumpfung auch in zahlreichen ländlichen Räumen statt und stellt diese vor ganz eigene Herausforderungen.

Um sich der Schrumpfung als räumliches Phänomen zu nähern, ist zunächst eine Einordnung des Begriffes der Schrumpfung nötig. Dabei bestehen vielfältige Herangehensweisen und Blickwinkel, auf die kurz eingegangen wird.

Fokus

Einen grundlegenden Zugang bietet die Beschreibung der Schrumpfung als natürlicher Prozess. In der Natur ist ein Zusammenhang zwischen Wachstum und Schrumpfung vielfach zu beobachten: *„Natürliches Wachstum ist dabei nie ein linearer Prozess, sondern immer zyklisch oder pulsierend, weshalb Innehalten, Schrumpfung oder Rückbildung als integrale Bestandteile des Wachstumsprozesses anzusehen sind“* (Bischof 2000: 126). Schrumpfung bildet damit in keiner Weise den Gegensatz zu Wachstum, sondern ermöglicht neues Wachstum erst, ist der notwendige Gegenpart.

Aus ökonomischer Sichtweise wird der Begriff Schrumpfen bzw. Schrumpfung als Gegensatz zu Wachstum gebraucht und steht damit der

Forderung nach stetem Wachstum gegenüber. Entsprechend der Veränderung der Beschäftigtenzahlen werden die Wirtschaftsbereiche in wachsende und schrumpfende eingeteilt. Stoßen Unternehmen in strukturell schwierigen Zeiten unrentable Geschäftsfelder ab und verringern die Zahl ihrer Beschäftigten, wird häufig auch von „Gesundtschrumpfen“ gesprochen. Schrumpfung beschreibt in diesem Zusammenhang die quantitativ messbare Größenveränderung eines Objektes oder des zahlenmäßigen Umfangs einer Menge (vgl. Lang/Tenz 2003: 65).

Im räumlichen Zusammenhang bezeichnet Schrumpfung zunächst den Verlust an Bevölkerung und wirtschaftlicher Aktivität. Gans (2005: 1004) erweitert diese Definition: *„Schrumpfung, Rückgang oder Abnahme stellen quantitative Aspekte bei der Bevölkerungsentwicklung, bei Veränderungen von Arbeits- und Wohnungsmarkt oder bei Versorgungseinrichtungen sowie Infrastrukturen in den Vordergrund.“* Mit der rein quantitativen Abnahme an Bevölkerung und wirtschaftlicher Aktivität gehen hierbei, verbunden durch negative Rückkopplungen und Kreisläufe, städtische bzw. regionale Niedergangs- und Zerfallsprozesse einher¹ (vgl. Brandstetter/Lang/Pfeifer 2005: 55-56).

Schrumpfung in ländlichen Regionen

Traditionell ist die Geburtenentwicklung auf dem Land immer von Geburtenüberschüssen geprägt gewesen, zugleich jedoch hat der ländliche Raum viele Millionen Menschen durch Abwanderung verloren – in Deutschland bereits seit 1850 (vgl. Henkel 2004: 45-46). In ländlichen Räumen sind selektive Abwanderung und damit der Verlust vor allem junger Bevölkerungsgruppen, genauso wie Bevölkerungsverluste und äußerst geringe Bevölkerungsdichten, kein neues Phänomen. Die aus der Historie bekannten Schrumpfungsprozesse gestalteten sich jedoch häufig periodisch und räumlich stark begrenzt (vgl. Hahne 2003: 19-21).

Gerade in dünn besiedelten Räumen mit Schrumpfungstendenzen besteht die Gefahr, dass

1 Beispielhaft sei hier auf britische und US-amerikanische Industrieagglomerationen wie Liverpool oder Detroit verwiesen.

durch die demografische Entwicklung die Tragfähigkeit der Infrastruktureinrichtungen unterschritten und in Folge die Mindeststandards der Infrastrukturversorgung gefährdet werden. Dies kann bestehende Abwanderungstendenzen weiter beschleunigen. Ländliche Räume geringer Bevölkerungsdichte sind deshalb in besonderem Maße vom Anpassungsdruck durch Bevölkerungsrückgänge betroffen. Hier kann die Schrumpfung das Leitbild der gleichwertigen Lebensverhältnisse in Frage stellen und darüber hinaus existenzielle Fragen aufwerfen. Insgesamt wird eine Zunahme der Disparitäten zu Ungunsten dieser Räume erwartet (vgl. Hahne 2003: 24).

Schrumpfung in der öffentlichen Diskussion

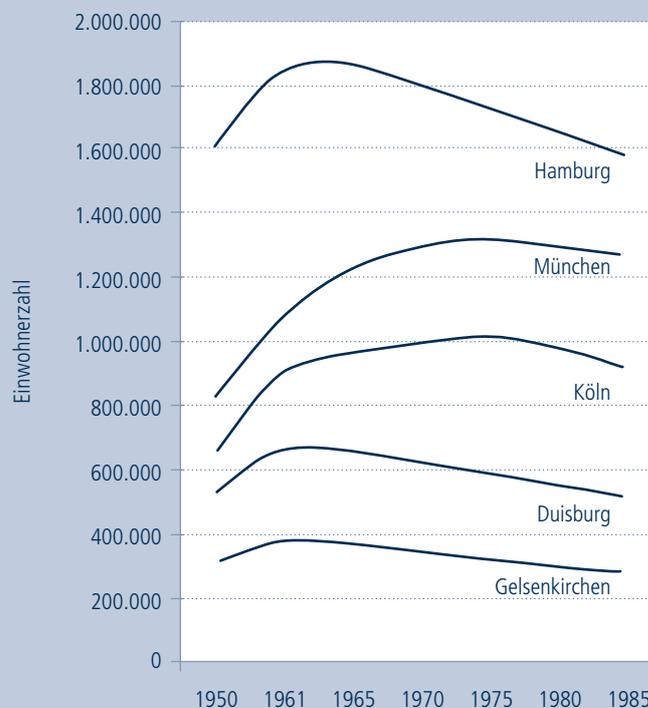
Schrumpfung ist in räumlichen Zusammenhängen weder etwas völlig Neues, noch ist die Diskussion über dieses Thema erst in den letzten Jahren geführt worden. Ein Blick in die

zweite Hälfte des 20. Jahrhunderts zeigt die Aktualität, welche die Schrumpfung bereits damals besaß. Während sich die Deutsche Demokratische Republik quasi seit ihrer Gründung mit Bevölkerungsrückgängen konfrontiert sah, erlebte auch die frühere Bundesrepublik im Jahr 1975 erstmals einen Einwohnerrückgang auf gesamtstaatlicher Ebene (vgl. Gans 2005: 1005). Sinkende Geburtenzahlen und zunehmende Suburbanisierungstendenzen führten in vielen westdeutschen Städten damals zu einem Bevölkerungsrückgang (vgl. Abbildung 1). Haushaltsvergrößerungen, umfangreiche Zuwanderung aus dem Ausland sowie der Wiedervereinigungsboom zu Beginn der 1990er Jahre verdrängten jedoch die stattfindenden Schrumpfungsprozesse aus der öffentlichen Wahrnehmung (vgl. Karsten/Wilmes 2004: 3; Gans 2005: 1005).

Die heutige, verstärkte Aufmerksamkeit für das Thema „Schrumpfung“ resultiert vor allem aus einer veränderten öffentlichen Wahrnehmung.

Abbildung 1:

Bevölkerungsentwicklung ausgewählter westdeutscher Städte 1950-1985



Quelle: Eigene Darstellung, nach: Karsten/Wilmes 2004: 3.

Was bisher teilweise als „Gesund schrumpfen“ interpretiert werden konnte, wird nun als besorgniserregende Entwicklung erkannt. Die Besonderheiten der aktuellen Schrumpfungsphase lassen sich wie folgt kategorisieren (vgl. auch Wirth 2007: 3):

- **Epochenwechsel:** Der Schrumpfungsphase geht eine beachtlich lange Wachstumsphase voraus, in der Schrumpfung nur als vorübergehender Prozess empfunden wurde. Daraus entwickelte sich eine „Wachstumsmentalität“, auch in peripheren Räumen. Die aktuellen Schrumpfungsprozesse scheinen hingegen von Dauer und verstärken sich selbst.
- **Neue Muster:** Die beobachtbaren Schrumpfungsmuster entsprechen nicht mehr dem gängigen Klischee von Suburbanisierung, Landflucht und Abwanderung aus entlegenen ländlichen Räumen: Heute sind mancherorts Peripherien wie Zentren betroffen.
- **Fehlender Ausgleich:** In der Vergangenheit standen Bevölkerungsverluste stets Bevölkerungsgewinnen an anderer Stelle gegenüber, wodurch die Bevölkerungszahl innerhalb von Wirtschaftsräumen häufig in etwa stabil blieb. Heute findet dagegen nicht nur eine räumliche Umverteilung, sondern oftmals eine gesamtregionale Schrumpfung statt (vgl. Hahne 2003: 19).

Das „Ende der Wachstumsepoche“ (Oswalt 2005: 12) stellt dabei ein bisher unbekanntes, Unsicherheit erzeugendes Phänomen dar. Es vollzieht sich in Friedenszeiten und bei einem nie gekannten Wohlstand (vgl. Birg 2005: 20). Die öffentliche Diskussion reagiert auf dieses Phänomen mit einer Dramatisierung der Schrumpfung, die sich in Krisenrhetorik und Beschwörung einer Endzeitstimmung ausdrückt. Zu erwarten seien die „Apokalypse ostdeutscher Problemstädte“ und ganze Viertel, die „entvölkert und ausradiert“ werden (Siedentop/Wiechmann 2006: 106); auch im ländlichen Raum wird in diesem Zusammenhang vom „Schreckgespenst“ der Absiedlung und Entleerung ländlicher Regionen gesprochen (vgl. Becker 2006: 5).

Schrumpfung wird in gesellschaftlichen und räumlichen Zusammenhängen deshalb bisher nicht als integraler Prozess der Gesamtentwicklung ak-

zeptiert, so dass eine neutrale Auseinandersetzung mit Schrumpfung bis heute kaum möglich ist (vgl. Brandstetter/Lang/Pfeifer 2005: 56). Eine wachsende, oder zumindest stabile Bevölkerungszahl ist bis heute ein „gesellschaftliche[s] Selbstverständnis“ (Becker 2006: 5).

Dennoch ist auch eine andere Sichtweise auf diese gesellschaftliche Veränderung möglich, sofern Schrumpfung, genauso übrigens wie Wachstum, als Teil eines stetig ablaufenden Transformationsprozesses verstanden wird. So sieht es Oswalt (2005: 12): „[Die Schrumpfung] führt – wie Wachstum – zu grundsätzlichen Erschütterungen, die mit einer Änderung von Leitbildern, Handlungsmodellen und Praktiken eine gesellschaftliche Umorientierung zur Folge haben.“ Weiteres quantitatives Wachstum bedeutet, jenseits einer gewissen Qualitätsschwelle, nicht zwangsläufig eine Steigerung der Lebensqualität. Quantitative Schrumpfung muss ebenso nicht zwangsläufig einen Rückgang der Lebensqualität bedeuten, solange menschliche Grundbedürfnisse wie Geborgenheit, Gesundheit und Sicherheit nicht verletzt werden (vgl. Berlin Institut 2007: 41-42).

Häußermann und Siebel (1985: 35-37) heben die negativen Folgen des Wachstums wie Verslumung, Verschmutzung oder Wohnungsnot hervor. So habe das rapide Wachstum in den frühen Jahren der Bundesrepublik mehr Innenstädte zerstört als der Zweite Weltkrieg. Demgegenüber stünden Vorteile und Chancen der Schrumpfung, wie bspw. niedrigere Mieten, weniger Zwangsmobilität sowie Abschwächung des kommerziellen Drucks auf die Innenstädte, wodurch dort wieder vermehrt Wohnraum entstehen könne. In München wurde in diesem Zusammenhang in den 1970er Jahren das Nullwachstum als stadtentwicklungspolitisches Ziel diskutiert, da die Nachteile weiteren Wachstums schwerwiegender als seine Vorteile erschienen.

Während gesellschaftliche Rahmenbedingungen, die Bevölkerungsentwicklung und Schrumpfungsprozesse durch kommunale Planung kaum beeinflussbar sind, besteht die Chance der Gemeinden darin, sich den Folgen der Schrumpfung anzupassen und damit günstige Rahmenbedingungen für neue Entwicklungen zu schaffen (vgl. Siedentop/Wiechmann 2006: 110-111).

Wahrnehmung vor Ort

Für die Wahrnehmung vor Ort spielt die konkrete räumliche Ausprägung von Schrumpfungprozessen in Form von Leerständen und Brachflächen eine zentrale Rolle. Diese erzeugen in Städten, wie auch in geschlossenen und dicht besiedelten Dörfern, ein anderes und ungewohntes Bild. Peschken (2007: 7) beschreibt dies so: *„Wo die Städte schrumpfen, macht sich Leere breit. Sie verstört unser Bild von Urbanität, aber manchmal suchen wir sie bewusst auf. [...] Leere Zeit ist Muße oder Langeweile, Sehnsucht oder Vorfreude; leerer Raum bedeutet Öde, oder aber: Platz für mich. Nur scheinbar ist Leere eine objektive Situation, auf die man bloß positiv oder negativ reagiert, wie etwa auf Wind oder Schnee. Die Reaktion bestimmt erst, welche Art von Leere vorliegt.“*

Der beschriebene Zugewinn an Raum hat in dünn besiedelten ländlichen Räumen jedoch eine weniger zentrale Bedeutung als in städtischen Räumen. Schrumpfung wird in Dörfern meist über den Wegfall von Infrastruktureinrichtungen und weniger über den zunehmenden Wohnungsleerstand wahrgenommen. Ein Grund hierfür ist nach einer Studie von Türpisch die fehlende Wahrnehmung des Wohnungsleerstandes in Dörfern. In ländlichen Räumen finden häufig Vergleiche der eigenen Situation mit jener der direkten Nachbardörfer statt. Die Auswirkungen der Schrumpfung und des demografischen Wandels wurden in den untersuchten Dörfern als weniger dramatisch eingeschätzt, wenn andere Dörfer in der Nähe in einer ähnlichen Lage waren (vgl. Türpisch 2007: 50).

2. Planung der Schrumpfung – wie geht weniger?

Anforderungen an die Planung in schrumpfenden Dörfern

In Schrumpfungprozessen bestehen für Gemeinden umfassende Herausforderungen, die bisherige Zielsetzungen in Frage stellen und neue Lösungswege erfordern. Die Baustruktur stellt

nur eines der unterschiedlichen Wirkungsfelder auf kommunaler Ebene dar. Die Bevölkerungsschrumpfung verursacht eine Verringerung und Veränderung der Nachfrage nach Wohnraum und Immobilien gerade in den Ortskernen, die aufgrund vielfältiger struktureller Prozesse bereits zuvor von Leerständen betroffen waren oder sind. Folglich kann die Schrumpfung eine Verschärfung bestehender baustruktureller Problemlagen in den Altorten und darüber hinaus gesamtörtliche Qualitätsverluste verursachen.

Im Umgang mit der Schrumpfung herrscht eine verbreitete Ungewissheit über Möglichkeiten und Herangehensweisen: *„Mit ‚negativem Wachstum‘ umzugehen, hat niemand gelernt“* (Keim 2001: 1, Hervorhebung im Original). Dazu erscheint eine Politik, die sich auf Schrumpfung als Entwicklungsprozess einlässt, kaum attraktiv und der *„Abbau als Leitbild [...] reißt niemanden vom Hocker“* wussten Häußermann und Siebel bereits 1985 zu berichten (Häußermann/Siebel 1985: 37). Aus diesem Grund mangelt es unter anderem *„an politischem Willen zur Umsetzung, weil Schrumpfung sich nicht positiv verkaufen lässt“* (Hahne 2003: 19).

Abseits der politischen Ebene stellt diese Situation auch Herausforderungen für die Planung dar. Denn jeder Raumplanung liegt immer auch eine Werthaltung zu Grunde, vorausschauend zu gestalten heißt, die Zukunft möge „besser“ sein als die Gegenwart. Entwicklung entsprach im bisherigen Planungsverständnis Wachstum (*Wachstumsparadigma*), Planung war ausgerichtet auf quantitative Zuwächse und verstand sich als Grundlage zur räumlichen Verteilung dieser Zuwächse (Müller/Wiechmann 2003: 115). Entsprechend sind die verfügbaren raumplanerischen Ansätze, Konzepte und Instrumente vorrangig auf die Steuerung von Wachstum ausgerichtet.

Auf eine gesamtgesellschaftliche oder überregionale Schrumpfung besitzen kommunale Strategien keinen Einfluss (Siedentop/Wiechmann 2006: 110-111). Eine Strategie der kleinräumigen Abwerbungsprozesse würde zudem nicht zur gesamträumlichen Problemlösung beitragen und unnötig Kapazitäten binden. Deshalb kann in peripheren ländlichen Räumen nur das Management des Schrumpfungsprozesses und damit die

Sicherung der Lebensqualität im Vordergrund stehen, und nicht eine etwaige Vermeidung oder Umkehrung der Schrumpfung. Vielmehr muss der Fokus auf eine offene Herangehensweise an die Aufgaben und den vorhandenen Anpassungsdruck in Schrumpfungsprozessen gerichtet werden. Nur frühzeitige Anpassungen, die auch eine Rücknahme von Angeboten und Infrastrukturen beinhalten können, besitzen die Chance, aktiv mit der Schrumpfung umzugehen.

Das Gegensteuern auf kommunaler Ebene bedeutet deshalb, Qualitätsverluste durch Schrumpfung zu verhindern und zu lernen, mit begrenzteren Ressourcen effizient die öffentlichen Aufgaben zu erfüllen. Raumentwicklung und Planung, verstanden als Verteilung von Zuwächsen, ist kaum in der Lage, Antworten auf diese Fragen zu finden. Hier ist ein Paradigmenwechsel hin zu einem „Schrumpfungsparadigma“ notwendig, das sich fokussiert auf Bestandsentwicklung, Stabilisierung, Revitalisierung und qualitative Entwicklung. Der Planung kommt dabei die Aufgabe der Prozesssteuerung durch Beratung, Anleitung und Moderation zu. Notwendig zur Initiierung und Organisation von Rückbauprozessen sind strategische Planungen und integrierte Konzepte. Konkret bestehen für die Baustruktur in Dörfern Bedarfe an abgestimmten Anpassungs-, Umstrukturierungs- und Rückbaumaßnahmen in regionaler Koordination, worauf die Politik bislang nicht, und die bestehenden Förderprogramme nur bedingt eingestellt sind (vgl. Kötter 2008a: 61-62).

In Schrumpfungssituationen stellt sich die Frage nach der Zielsetzung von Planung. Strategien für den Umgang mit der Baustruktur von Dörfern können im Wesentlichen zwei Ziele verfolgen. Zum einen besteht die Notwendigkeit, drohende Qualitätsverluste so weit als möglich zu mindern, zum Beispiel durch interkommunale Zusammenarbeit und intensive Beschäftigung mit dem baulichen Bestand. Zum anderen können durch die Beseitigung bestehender Qualitätsdefizite in der Bau-, Freiraum- und Nutzungs-

struktur Qualitätsverbesserungen auf städtebaulicher und baulicher Ebene erreicht werden. Denn der Erfolg von Umbaustrategien wird wesentlich davon abhängen, inwieweit es gelingt, diesen Wandel nicht nur als Verlust, sondern auch als Chance für Lebensqualität zu begreifen.

Als Beispiel kann im Dorf Aidhausen (vgl. Abbildung 2) der Überflutungsbereich des Dorfbaches genannt werden. Aus Platzmangel wurde in der Vergangenheit weit in diesen Überflutungsbereich hinein gebaut, was regelmäßige Überschwemmungen der landwirtschaftlichen Wohn- und Nutzgebäude zur Folge hatte. Die Schrumpfung und der schwindende Bedarf an diesen Gebäuden ermöglicht es nun, gezielt diese Bereiche wieder aus der Bebauung zurückzunehmen und für eine Revitalisierung des Flusslaufs zu nutzen. Über die Förderung zur Renaturierung von Flussläufen könnte auch eine Finanzierung der Gebäudeabrisskosten gefunden werden. Damit zeigt sich, dass bei nachlassendem Wachstums- und Siedlungsdruck auch qualitätssteigernde Maßnahmen durchgeführt werden können, die zuvor bestehende Problemlagen auflösen. Voraussetzung hierfür ist allerdings, dass der Gemeinde Steuerungsinstrumente zur Verfügung stehen, die gezielte Schrumpfung ermöglichen. Denn eine unkoordinierte Schrumpfung vollzieht sich häufig perforierend und über den Ort verteilt.

In diesem Zusammenhang spielt eine frühzeitige Akzeptanz der Schrumpfung eine wichtige Rolle. Erfahrungen in Ost-Deutschland zeigen, dass eine frühzeitige Auseinandersetzung mit der zukünftigen Bevölkerungsentwicklung entscheidend ist. Sind Schrumpfungssphänomene bereits augenscheinlich, dann sind Fehlentwicklungen häufig nicht mehr umkehrbar (vgl. Siedentop/Wiechmann 2006: 109). Abbildung 2 zeigt am Beispiel eines Dorfes in Nordbayern, welchen Umfang die Schrumpfungprozesse bereits verdeckt erreicht haben und wie der Ort 2040 aussehen würde, würden alle leer stehenden und untergenutzten Gebäude abgerissen.

Abbildung 2:

Luftbild des Ortes Aidhausen

Links das aktuelle Luftbild, rechts eine Bildmontage, in der alle untergenutzten, leer stehenden und von Leerstand bedrohten Gebäude entfernt wurden

Quelle: Eigene Darstellung auf der Grundlage von Verwaltungsgemeinschaft Hofheim.

4. Dorfgerechte Umbauprozesse

Der Dorfbau als Strategie stellt einen Ansatz zur aktiven Steuerung der Schrumpfungprozesse und deren Auswirkungen dar, unter starker Einbeziehung der Bürgerschaft. Den regional ausgeprägten, komplexen Auswirkungen der Schrumpfung wird mit interkommunal abgestimmtem Handeln, klarer räumlicher Prioritätensetzung auf regionaler und kommunaler Ebene sowie einer qualitätsorientierten Siedlungsentwicklung begegnet. Diese setzt unter Berücksichtigung der heutigen und der zu erwartenden baulichen und infrastrukturellen Situation Schwerpunkte zur Erhaltung und zum Rückbau im Siedlungskörper. Die Strategie des Dorfbaus basiert auf einer frühzeitigen Akzeptanz der Schrumpfungprozesse, einer intensiven Kooperation mit Bürgerinnen und Bürgern und Nachbargemeinden sowie auf einem Steuerungskonzept, das die Schrumpfungprozesse örtlich und überörtlich zu begleiten und lenken versucht.

Handlungsspielräume als Voraussetzung für lokales Engagement

Um dies zu erreichen, erscheint ein umfassender Bottom-Up-Ansatz geboten, der schrumpfenden Dörfern einen *umfangreichen Gestaltungs- und Handlungsspielraum* gibt und *Entscheidungen auf die kommunale Ebene* verortet. Die Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger darf deshalb nicht bei Aufklärung und Schaffung von Akzeptanz enden, sondern muss darüber hinaus den Aufbau einer neuen Verantwortungsgemeinschaft zum Ziel haben. Von staatlicher Seite kann in schrumpfenden Dörfern insbesondere Hilfe zur Selbsthilfe geleistet werden, wobei zunächst die Bewusstseinsbildung im Vordergrund stehen muss (vgl. Kiehlbrei 2010). Beispielsweise wird die Qualität der Versorgung mit Gütern des täglichen Bedarfs in peripher gelegenen Dörfern in Zukunft wesentlich vom Eigenengagement der Bewohnerinnen und Bewohner sowie von zielgerichteten Förder- und Strukturmaßnahmen des Staates ab-

hängen. Eine gesteigerte Selbstverantwortung setzt jedoch zugleich umfassendere Handlungsspielräume vor Ort voraus.

Leitbilder jenseits des Wachstums

Die Zielsetzung in schrumpfenden Dörfern sollte sich wesentlich an den beeinflussbaren Größen orientieren. Während die demografische Entwicklung, großräumige Wanderungstendenzen und grundlegende, teilweise lagebedingte Strukturdefizite auf lokaler Ebene nicht im entscheidenden Maße beeinflusst werden können, besteht die Chance, sich vor Ort frühzeitig auf die sich abzeichnende Entwicklung einzustellen und aktiv Anpassungsstrategien zu erarbeiten. In schrumpfenden Dörfern sollte es hier vornehmlich um die Erhaltung, und – wo möglich – die Verbesserung der Lebensqualität gehen. In diesem Zusammenhang bieten sich für die baulich-räumliche Entwicklung schrumpfender Dörfer vor allem folgende allgemeine Zielsetzungen an:

- Erhaltung der baulich-räumlichen Identität;
- Steigerung der Wohnqualität;
- Erhaltung und Förderung kompakter Strukturen.

Anhand des Ortes Aidhausen wurde im Rahmen einer Studie modellhaft ein räumliches Leitbild für ein schrumpfendes Dorf entwickelt, das in Abbildung 3 dargestellt ist. Die Abbildung beschreibt zunächst die Ausgangslage: Die Orts-

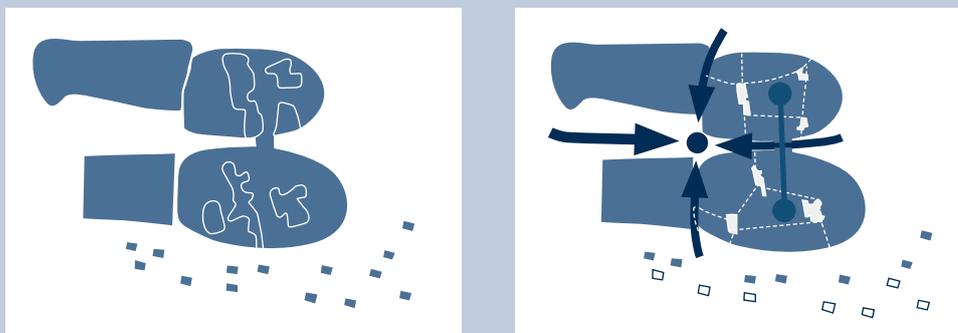
struktur ist in schwarz schematisch visualisiert. Den zwei historischen Ortskernen (rund dargestellt) stehen zwei planmäßig errichtete Siedlungsgebiete der Nachkriegszeit gegenüber. Weiß umrandet sind hier die akut von Funktionsverlusten bedrohten Räume (Leerstände, drohende Leerstände, Brachflächen).

Die Abbildung zeigt darüber hinaus ein skizziertes Leitbild der Entwicklung schrumpfender Siedlungen. Angelehnt ist dieses an im Stadtumbau übliche Leitbilder wie Perforation und Kontraktion, jedoch auf eine dorfgerechte Entwicklung reduziert. Ein solch „*Schlankes Dorf*“ beinhaltet den Erhalt der zentralen Strukturen, welche die baulich-räumliche Identität prägen, die größtmögliche Reduktion von Splittersiedlungen am Ortsrand und die Durchgrünung des stark verdichteten und versiegelten Ortskerns und damit eine Attraktivierung des öffentlichen Raums durch die gemeinschaftliche Nutzung frei werdender Flächen. Bislang sind die öffentlichen Freiflächen in den beiden Ortskernen zu fast 100 Prozent mit Straßenverkehrs- und Parkplatzflächen belegt und versiegelt.

Der Erhalt wesentlicher identitätsstiftender Strukturen ist in Schrumpfungsprozessen besonders zentral. Tragend für Identifikation und Orientierung in der gewohnten Umwelt sind besonders markante städtebauliche Situationen und ortsbildprägende Gebäude. Zugleich konzentrieren sich Leerstände in Dörfern häufig gerade

Abbildung 3:

Schematische Darstellung der Ausgangssituation und des Leitbildes Aidhausen



Quelle: Büchs 2010.

in diesen Gebäuden. Die gewohnten Raumbilder können durch eine unkontrollierte Schrumpfung und ein Nebeneinander von brachfallenden und ungenutzten sowie bewohnten und genutzten Flächen und Gebäuden stark verändert werden (vgl. Lang/Tenz 2003). Erfahrungen aus Rückbauvorhaben in städtischen Räumen zeigen, dass der rapide Wandel der Umwelt in schrumpfenden Orten bei fehlenden Einflussmöglichkeiten der Bewohner und Nachbarn Resignationen hervorrufen können (vgl. Dürrschmidt 2004). Dies steht der nötigen Bildung einer Verantwortungsgemeinschaft entgegen.

Da Schrumpfungsprozesse üblicherweise Orientierungspunkte im Raum verändern können (markante Gebäude wie alte landwirtschaftliche Hofstellen im Ort, ehemals öffentliche und identitätsprägende Gebäude wie Dorfläden, Schulen, Bäckereien, Dorfgemeinschaftshäuser, nicht mehr genutzte Rathäuser, Milchsammelstellen etc.), kommt hier der Bürgerbeteiligung eine bedeutende Rolle zu. Die symbolische Aneignung neu definierter Räume erfolgt nachhaltiger, wenn Bürgerinnen und Bürger sich an der Umgestaltung und Weiterentwicklung beteiligen können. Ist dieser Bezug nicht vorhanden, verringert sich das Zugehörigkeitsgefühl zum sozialräumlichen Konstrukt einer Nachbarschaft (vgl. Janoschka 2007). Im Zuge des Dorfumbaus ist deshalb eine umfassende, vorbereitende und prozessbegleitende Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger am Planungsprozess, an den Entscheidungen über Abriss- und Umstrukturierungsmaßnahmen und an den Maßnahmen zum Erhalt der Versorgungseinrichtungen dringend geboten.

Überörtliche Steuerung – lokale Umsetzung

Die lokalen Institutionen vor Ort, wie z. B. kommunale Verwaltungen, aber auch Infrastruktureinrichtungen, verlieren durch die Finanzprobleme schrumpfender Gemeinden an Kraft. Gerade aber diese Einrichtungen wären in Schrumpfungsprozessen zur Sicherung der Teilhabe der Bevölkerung und damit zur Sicherung der Lebensqualität sowie zur Gestaltung der Schrumpfung und einer nachhaltigen Rückentwicklung dringend nötig. Deshalb können eine Steuerung

der Schrumpfung und damit ein Schrumpfungsmanagement in ländlichen Räumen nur auf überörtlicher Ebene angesiedelt werden.

Zur Erreichung des dargestellten baulich-räumlichen Leitbildes sind deshalb unterschiedliche Planungsebenen mit einzubeziehen. Der Schrumpfung als regionales Phänomen kann durch lediglich gemeindliche Strategien oder durch rein punktuelle Maßnahmen zum Umbau und zur Sanierung von Bestandsgebäuden nicht ausreichend begegnet werden. Deshalb wird ein überörtliches Flächenmanagement als Grundvoraussetzung einer koordinierten baulichen Rückentwicklung gesehen. Dabei scheint es geboten, klare räumliche Prioritäten zu setzen. Während die Entwicklung auf so genannte Schwerpunktdörfer reduziert werden könnte, sollten auch Weiler und kleinere Dörfer identifiziert werden, die mittelfristig voraussichtlich brachfallen werden. Im Sinne einer effizienten Mittelverteilung sollten in diesen Siedlungen ausschließlich Rückbaumaßnahmen oder Maßnahmen zum Aufbau von Insellösungen, wie beispielsweise autarke Abwasserentsorgungen und Stromversorgungen, gefördert werden. Zudem könnte versucht werden, die brachfallenden Ortschaften mittel- bis langfristig planungsrechtlich als Außenbereich einzustufen, um weitere bauliche Entwicklungen zu verhindern. Nur mit einer solch klaren Priorisierung können prozessbegleitende Schritte in brachfallenden und möglicherweise rückzubauenden Dörfern frühzeitig eingeleitet werden.

Die örtliche Ebene spielt eine zentrale Rolle bei der Steuerung der Umbauprozesse. Hier wird der überörtlich festgelegte Rahmen konkretisiert, hier kann Kooperation mit den Bürgerinnen und Bürgern stattfinden und hier wird wiederum der Rahmen für die Maßnahmen auf Gebäudeebene gesetzt. Insbesondere der aktive Rückbau ist eine bisher in Dörfern kaum angewandte Vorgehensweise. Um einen unkoordinierten Abriss und eine daraus folgende Perforisierung und Effizienzverluste in der leitungsgebundenen Infrastruktur zu vermeiden, sollten Abrisse koordiniert und in dafür vorgesehenen Schwerpunkträumen geschehen. Hierfür bieten sich in schrumpfenden Dörfern „Erhaltungsräume“, „Umstrukturierungsräume“ und

„Rückbauräume“ an, wie sie auch im Ort Aidhausen vorgeschlagen werden (vgl. Büchs 2010).

Als praktisches Beispiel für eine solch interkommunal abgestimmte Entwicklung in schrumpfenden Räumen kann die „*Interkommunale Dorfinnerentwicklung*“ genannt werden, wie sie im Rahmen des Integrierten Ländlichen Entwicklungskonzepts Frankenpfalz entwickelt wurde. Dabei steht nicht mehr das einzelne Gebäude im Vordergrund, sondern Gebiete und Bereiche im Dorf, die jeweils bestimmter Förderungen und eines angepassten Prozessmanagements bedürfen. Ebenso wird eine interkommunal abgestimmte Rücknahme von Bauflächen in den Flächennutzungsplänen (FNP) vorgeschlagen (vgl. Auweck 2010). Insgesamt bedeutet dies auch mehr mittelfristige Aufgaben, mehr Management und Bodenordnungsmaßnahmen bei Kommunen und Planern. Anstatt kurzfristiger baulicher Maßnahmen werden in schrumpfenden Dörfern in Zukunft verstärkt mittel- bis langfristige Entwicklungs- und Umbauprozesse gefordert sein. Im Mittelpunkt von Förder- und Unterstützungsmaßnahmen müssen deshalb die Menschen und die notwendige Prozessbegleitung stehen und weniger die Investitionen in „Steine“, also Straßenbau, Sanierungsmaßnahmen, Neubaumaßnahmen, was heute noch oft der Fall ist.

5. Ausblick: Überlegungen zur praktischen Implementierung

Alle Überlegungen sind nur reine Theorie, sofern sie sich nicht praktisch implementieren und umsetzen lassen. Den vorgenannten strategischen Überlegungen stehen derzeit in der Praxis kaum Planungsinstrumente in der Städtebauförderung oder ländlichen Entwicklung gegenüber, die speziell auf Schrumpfung ausgerichtet sind. Mittelfristig jedoch erscheint die Ausgestaltung eines konkreten Instrumentariums geboten, um mit den Auswirkungen der Schrumpfung aktiv umzugehen und die Anpassungsprozesse nicht zufällig und passiv geschehen zu lassen. Der nationale Beirat für Raumordnung am BMVBS schrieb hierzu 2009: *„Ein Brachfallen von kleinen ländlichen Siedlungen (Weiler, Streu- und Splittersiedlungen) ist*

bei einer begrenzten Zahl von Siedlungen wahrscheinlich; hier ist auch eine Prozessgestaltung erforderlich.“ Bis heute ist in diese Richtung nicht weiter gearbeitet worden.

Da die Anpassung an Schrumpfungen auch Abrisse und damit häufig als negativ empfundene Veränderungen beinhalten kann, scheinen die lockeren Gemeindegemeinschaften, die im Rahmen der ländlichen Entwicklung entstehen und als Kommunale Arbeitsgemeinschaften nach §4 KommZG firmieren, auf längere Sicht zu unverbindlich zu sein. Eigene Einschnitte werden nur dann akzeptiert, wenn sich auch die umliegenden Gemeinden auf verbindliche Anpassungsprozesse festlegen. Entscheidungen wie die Rücknahme ausgewiesener Bauflächen im Flächennutzungsplan oder die Einigung auf rückzubauende Gebiete in interkommunaler Abstimmung benötigen deshalb einen verbindlichen Rahmen, ein ausgeprägtes Vertrauensverhältnis sowie professionelles Management und Kommunikation zwischen den Gemeinden. Denkbar wäre, in bestehenden kommunalen Allianzen gemeinsame räumliche Entwicklungskonzepte aufzustellen, die einen abgestimmten Entwurf für einen funktionierenden geschrumpften Raum darstellen. Neben baulichen Themen, wie die Identifikation von Rückbauräumen, die Beschränkung der Entwicklung auf festzulegende Schwerpunktdörfer oder die Identifizierung von möglicherweise brachfallenden Ortschaften müssten hierin auch Mobilitäts-, Infrastruktur- und Bildungskonzepte entwickelt werden. Die abgestimmte bauliche (Rück)Entwicklung sollte im weiteren Verlauf möglichst in einen gemeinsamen FNP nach § 203 BauGB münden, um Behördenverbindlichkeit zu schaffen.

Diese Entwicklungen müssen auf Freiwilligkeit und Einsicht vor Ort fußen. Dazu ist zunächst eine ehrliche und offene Herangehensweise auf Länder- und Bundesebene geboten. Zur konkreten Unterstützung von übergeordneter staatlicher Seite sind hier finanzielle Anreize, eine Anpassung der Programme sowie eine offene und ehrliche Auseinandersetzung mit staatlichen Ressourcen einerseits und dem Gebot der gleichwertigen Lebensverhältnisse andererseits unumgänglich und überfällig.

6. Literaturverzeichnis

- ALR; ARL; DASL; Bayer; Landesverein für Heimatpflege; SRL 2010: Landesentwicklung und Landesplanung auf dem Prüfstand, gemeinsames Thesenpapier, Entwurf (unveröffentlicht).
- Auweck, Fritz 2011: Integrierte ländliche Entwicklung – Das Beispiel der ILE Frankenpfalz im Fichtelgebirge, in: Lehrstuhl für Bodenordnung und Landentwicklung (Hg.): Dokumentation der 13. Münchner Tage der Bodenordnung und Landentwicklung „Schrumpfung als Herausforderung für ländliche Räume – Lösungswege, Strategien und Instrumente“, München.
- BauGB (Baugesetzbuch) in der Fassung der Bekanntmachung vom 23. September 2004 (BGBl. I S. 2414), zuletzt geändert durch Artikel 4 des Gesetzes vom 24. Dezember 2008 (BGBl. I S. 3018).
- Bayerisches Staatsministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten (STMELF) 2010: Integrierte Ländliche Entwicklung. Abrufbar unter: www.landentwicklung.bayern.de/Instrumente/Ile.
- Becker, Heinrich 2006: Demographische Entwicklung in ländlichen Räumen, in: Landentwicklung aktuell: Ländliche Räume in der demographischen Falle? Bundesverband der gemeinnützigen Landesgesellschaften. Jahrgang 12, S. 5 - 7.
- Beirat für Raumordnung 2009: Demografischer Wandel und Daseinsvorsorge in dünn besiedelten peripheren Räumen. Stellungnahme des Beirats für Raumordnung, verabschiedet auf der Sitzung am 29.6.2009.
- Berlin-Institut für Weltbevölkerung und globale Entwicklung (Berlin-Institut) 2007: Gutachten zum demografischen Wandel im Land Brandenburg. Expertise im Auftrag des brandenburgischen Landtags, Berlin.
- Birg, Herwig 2005: Die demographische Zeitenwende. Der Bevölkerungsrückgang in Deutschland und Europa. Orig.-Ausg., 4. Aufl., München: Beck (Beck'sche Reihe, 1426).
- Bischof, Marco 2000: Wachstum und Schrumpfung in Biologie, Medizin und Biophysik, in: Hager, Frithjof; Schenkel, Werner (Hg.): Schrumpfungen. Chancen für ein anderes Wachstum, Berlin: Springer, S. 125 - 135.
- Brandstetter, Benno; Lang, Thilo; Pfeifer, Anne 2005: Umgang mit der schrumpfenden Stadt – ein Debattenüberblick, in: Berliner Debatte Initial, Jg. 16, Heft 6, S. 55 - 68.
- Büchs, Sebastian 2010: Dorfbau – Strategien zum Umgang mit der Baustruktur schrumpfender Dörfer am Beispiel Aidhausen, Norderstedt: BoD.
- Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR) (Hg.) 2005: Raumordnungsbericht 2005. Bonn. (Schriftenreihe Berichte, 21).
- Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR) 2008: Raumordnungsprognose 2025. BBR-Berichte KOMPAKT, 2/2008, Bonn.
- Dürschmidt, Jörg 2004: Schrumpfung in den Köpfen, in: Oswalt, Philipp (Hg.): Schrumpfende Städte, Ostfildern: Hatje Cantz.
- Gans, Paul 2005: Schrumpfung, in: Akademie für Raumforschung und Landesplanung (ARL) (Hg.): Handwörterbuch der Raumordnung. 4., neu bearb. Aufl. Hannover: Akad. für Raumforschung und Landesplanung, S. 1004 - 1011.
- Hahne, Ulf 2003: Regionalentwicklung in Zeiten der Schrumpfung. Regionalplanerische Antworten auf demographische Entwicklungen, in: Eickermann, Andreas Christoph (Hg.): Schrumpfung als Phänomen der Siedlungsentwicklung ländlicher Räume. Neue Herausforderungen und bisherige Erfahrungen. Referatesammlung aus dem 443. Kurs (Januar 2003). Institut für Städtebau, Berlin (Forum ländlicher Raum, 86), S. 18 - 37.
- Häußermann, Hartmut; Siebel, Walter 1985: Die Chancen des Schrumpfens. Plädoyer für eine andere Großstadtpolitik, in: Die Zeit, Ausgabe 13, 1985.

- Henkel, Gerhard 2004: Der ländliche Raum. Gegenwart und Wandlungsprozesse seit dem 19. Jahrhundert in Deutschland; mit 15 Tabellen. 4., erg. und neu bearb. Aufl. Berlin: Borntraeger (Studienbücher der Geographie).
- Janoschka, Michael 2007: Das Image des Schrumpfens – Wahrnehmungen des Stadtumbaus am Beispiel Erfurt, in: Sedlacek, Peter (Hg.): Umdenken – Umplanen – Umbauen. Stadt- und Regionalentwicklung in Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen unter Schrumpfbungsbedingungen. Arbeitsmaterial, Nr. 331 der ARL, S. 8-23.
- Karsten, Martin; Wilmes, Kerstin 2004: Handlungsstrategien früherer Schrumpfbungsphasen. Dokumentation der Ergebnisse des Kolloquiums im ExWoSt-Forschungsfeld Stadtumbau West 2004 beim Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung Bonn. Herausgegeben von FORUM GmbH Forschungsagentur Stadtumbau West, Oldenburg.
- Keim, Karl-Dieter 2001: Neubestimmung der ostdeutschen Städte, in: IRS aktuell, H. 32, S. 1-2.
- Kiehlbrei, Nina 2010: Das Phänomen Schrumpfung – Eine wahrnehmungsgeografische Untersuchung am Beispiel des Ortsteils Finsterau. Unveröffentlichte Diplomarbeit an der Ludwig-Maximilians-Universität München.
- Kötter, Theo 2008a: Von der Dorferneuerung zum Dorfbau. Neue Herausforderungen für Planung und Flächenmanagement in den Dörfern, in: Flächenmanagement und Bodenordnung (fub); Zeitschrift für Liegenschaftswesen, Planung und Vermessung, Jg. 70, H. 2, S. 56-63.
- KommZG (Gesetz über die kommunale Zusammenarbeit) in der Fassung der Bekanntmachung vom 20. Juni 1994, GVBl. 1994, S. 555.
- Lang, Thilo; Tenz, Eric 2003: Von der schrumpfenden Stadt zur Lean City, Dortmund: Dortmunder Vertrieb für Bau- und Planungsliteratur.
- Magel, Holger 2009: Kommunalentwicklung muss mehr sein als Infrastrukturbau, in: Bürgerschaftliches Engagement im ländlichen Raum. Traditionen erneuern – Innovationen verankern: Bausteine für eine nachhaltige Bürgerkommune.
- Magel, Holger; Ritzinger, Anne; Groß, Christiane 2010: Dorferneuerung 2020 – Zukunftskonzeption und -strategien der Dorferneuerung in Bayern. Forschungsvorhaben des Bereichs Zentrale Aufgaben der Verwaltung für Ländliche Entwicklung Bayern. Abrufbar unter www.landentwicklung-muenchen.de.
- Müller, Bernhard; Wiechmann, Thorsten 2003: Anforderungen an Steuerungsansätze der Stadt- und Regionalentwicklung unter Schrumpfbungsbedingungen, in: Müller, Bernhard; Siedentop, Stefan (Hg.): Schrumpfung – neue Herausforderungen für die Regionalentwicklung in Sachsen/Sachsen-Anhalt und Thüringen, Hannover: Verlag der ARL (Arbeitsmaterial/Akademie für Raumforschung und Landesplanung, 303), S. 112-124.
- Oswalt, Phillip (Hg.) 2004: Schrumpfende Städte, Ostfildern: Hatje Cantz (Bd. 1).
- Peschken, Martin 2007: Ästhetik der Leere. Dessau. o.V.
- Siedentop, Stefan; Wiechmann, Thorsten 2006: Chancen des Schrumpfens. Stadtumbau als kommunale Gestaltungsaufgabe, in: Schmidt, Kerstin (Hg.): Wegweiser demographischer Wandel 2020. Analysen und Handlungskonzepte für Städte und Gemeinden, Gütersloh: Verlag Bertelsmann-Stiftung, S. 106-111.
- Türpisch, Nicole 2007: Dorferneuerung unter den Bedingungen des demographischen Wandels am Beispiel von Hummelshain und Knau, Ostthüringen, Jena. Universität Jena, Lehrstuhl für Wirtschaftsgeografie.
- Weber, Gerlind 2006: Schrumpfung – Die Achillesferse der (Raum)Planung, Wien: Institut für Raumplanung und ländliche Neuordnung an der Universität für Bodenkultur Wien.
- Wirth, Peter 2007: Schrumpfung und Peripherie, in: Wirth, Peter; Bose, Marc (Hg.): Schrumpfung an der Peripherie, München: oekom-Verlag, S. 1-14.

Späte Zündung oder letzte Ausfahrt? Eine empirische Untersuchung zu Gründungsaktivitäten in der zweiten Lebenshälfte

Annette Franke

Zusammenfassung

Das Zusammenwirken eines alternden Erwerbspersonenpotenzials und einer zunehmenden Erosion des Normalarbeitsverhältnisses führt zu der Frage nach der Produktivität des Alters im Kontext von Beschäftigung, sozialer Sicherung und wirtschaftlicher Prosperität. Von diesen Veränderungen sind auch die Gründungsaktivitäten in Deutschland berührt, bei denen sich aktuell eine durchaus steigende Anzahl älterer Gründerpersonen feststellen lässt. Allerdings besteht nach wie vor ein Defizit in Bezug auf wissenschaftliche Erkenntnisse zu späten Gründungen und den dahinter stehenden Personen. Der Beitrag basiert auf einem Dissertationsprojekt (Abschluss Dezember 2011), das einen Beitrag leisten möchte, diese Wissenslücke zu füllen. Auf der Basis qualitativer Interviews mit Gründerinnen und Gründern 50plus (N=17) und Expertinnen und Experten aus Gründungsinstitutionen (N=17) wurde u. a. Fragen nach Relevanz, Merkmalen, Beweggründen, Gelingensfaktoren, Rahmenbedingungen und der Bedeutung des Lebensalters von Gründungen 50plus nachgegangen. Dabei weisen die empirischen Befunde darauf hin, dass u. a. angesichts einer prognostizierbaren Zunah-

me diskontinuierlicher Berufsbiografien und dem Wunsch eines aktiven Alterns künftig durchaus mit einem Zuwachs später Gründungsaktivitäten zu rechnen ist. Gründerpersonen 50plus und späte Gründungsaktivitäten zeichnen sich durch typische Merkmale in Art und Umfang der Selbstständigkeit, eine außerordentliche Vielfalt und Heterogenität sowie geschlechtsspezifische Unterschiede aus, die sich empirisch typisieren lassen. Dabei kann das Mehr an Lebensjahren durchaus eine wertvolle und innovative Ressource für Gründungsaktivitäten darstellen, zugleich lässt sich jedoch auch eine spezifische sozialpolitische Vulnerabilität einiger Gründertypen konstatieren. Insgesamt lässt sich resümieren, dass Gründerinnen und Gründer 50plus eine interessante und vielschichtige Personengruppe für Gründungsaktivitäten im demografischen Wandel darstellen und – sofern bestimmte, durch den Lebenslauf und die sozio-strukturellen Bedingungen determinierte individuelle Voraussetzungen sowie gesellschaftliche Entfaltungsmöglichkeiten und Sicherheitsoptionen existieren – diese Gründungsvorhaben einen innovativen Beitrag zur gesellschaftlichen und personenbezogenen Altersproduktivität leisten können.

Achten Sie darauf, dass Sie fit bleiben?

Können Sie ruhig schlafen, auch wenn Sie kein festes Einkommen haben?

Verfügen Sie über nachweisbare Qualifikationen, um andere davon zu überzeugen, dass Sie ein „Meister Ihres Faches“ sind?

(Auszug „Checkliste für Gründer“ – BMWI, 2011)

1. Einleitung

Die Zeiten, in denen der Begriff „demografischer Wandel“ nur einer kleinen Auswahl einschlägiger Expertinnen und Experten der Bevölkerungsforschung bekannt war, sind längst vorbei. Lange im Schatten der breiten öffentlichen Wahrnehmung genießt das Thema derzeit eine hohe Aufmerksamkeit. Die aktuelle und künftige Alterung der Gesellschaft vollzieht sich dabei in drei Dimensionen. Gemeint ist damit erstens eine *steigende Lebenserwartung*, die insbesondere für eine Zunahme der Hochaltrigen über 80 Jahren sorgt. Zweitens kommt es infolge des gleichzeitig stattfindenden Geburtenrückgangs zu einer *relativen* Zunahme des Anteils Älterer an der Gesamtbevölkerung, während die Alterung der geburtenstarken „Babyboomer“-Generationen drittens auch die *absolute* Anzahl Älterer ansteigen lässt. Laut Statistischem Bundesamt (2009) wird es etwa zwischen 2016 und 2024 zu einer Annäherung der 30- bis unter 50-Jährigen und der 50- bis unter 65-Jährigen kommen: Das so genannte Erwerbspersonenpotenzial wird damit zunehmend älter. Die Alterung der Gesellschaft wird zweifelsohne – wenngleich mit regionalspezifischer Dynamik – weit reichende Konsequenzen für die Arbeitswelt und die wirtschaftliche Entwicklung in Deutschland haben (Börsch-Supan, 2011; Heinze et al. 2011), sie wird darüber hinaus durch Prozesse im sozialen Wandel und sozialpolitische Maßnahmen beeinflusst. Zu nennen sind hier u. a.:

- die verlängerte Lebensarbeitszeit unter dem Stichwort „Rente mit 67“;
- die politisch gewollte Erhöhung der Beschäftigungsquote älterer Menschen;
- die Zunahme diskontinuierlicher Erwerbsbiografien;
- die fortschreitende Tertiärisierung der Arbeit;
- der steigende Anteil neuer Beschäftigungsformen im Kontext befristeter oder selbstständiger Tätigkeiten.

Ob die gesellschaftliche Alterung möglicherweise auch Raum für bislang ungenutzte Potenziale bietet, ist eine andere Frage. Bislang konzentrierten sich Empfehlungen für Ältere im Erwerbsalter insbesondere auf deren verstärkte Inklusion in abhängige Beschäftigungssysteme (bspw. durch

entsprechende öffentlich finanzierte Fördermaßnahmen) oder die Gewinnung älterer Menschen für ein ehrenamtliches Engagement. Auffällig sind jedoch auch die steigenden Gründungsquoten älterer Menschen, insbesondere bei den Nebenerwerbsgründungen (Hagen et al. 2011). *Dabei lässt sich auch die Frage stellen, ob möglicherweise auch eine Neujustierung der beruflichen Karriere durch den Schritt in eine selbstständige Tätigkeit eine Option darstellen könnte, die Fähigkeiten älterer Menschen nicht verloren zu geben und gleichzeitig dynamisierend auf den Arbeitsmarkt und die wirtschaftliche Produktivität zu wirken.*

Die Potenziale des Alters für Arbeitsmarkt und Wirtschaftswachstum werden vor dem Kontext negativer Altersbilder häufig nicht erkannt – dies gilt auch für die Fragen nach Gründungsoptionen in der zweiten Lebenshälfte. So symbolisiert auch der Auszug aus der Checkliste des BMWi ein „Idealbild“ einer jungen, innovativen, schöpferischen Gründerperson (s. o.). Von Joseph A. Schumpeter stammt in diesem Zusammenhang das Zitat „Innovationen treten vorwiegend bei den Jungen auf, und die Alten zeigen in der Regel Symptome einer Haltung, die man euphemistisch als Konservatismus bezeichnen kann“ (Schumpeter 2008/Orig. 1939: 104).

Tatsächlich wird mittlerweile knapp jede zweite Selbstständigkeit in den USA von einer Person initiiert, die älter als 45 Jahre ist (Fairlie 2011; Zissimopoulos/Karoly 2007), in Deutschland ist es jede vierte (Brixey et al. 2011). Die Gruppe der Älteren zeigt dabei die höchsten Wachstumsraten. Während sich eine genderspezifische Betrachtungsweise zunehmend zu einem etablierten Zugang innerhalb der Gründungsforschung entwickelt hat, so wird eine sozialgerontologische Perspektive weder in den unterschiedlichen wissenschaftlichen Disziplinen noch in der Öffentlichkeit breit diskutiert – nicht zuletzt durch das Fehlen einer einheitlichen Definition und das Manko, dass in Deutschland bis dato keine amtliche, halbamtliche oder stichprobenbezogene Datensammlung existiert, die Gründungsaktivitäten lückenlos erfasst. Häufig bleiben bestimmte Personengruppen ausgeklammert und es mangelt an vertiefendem Wissen über die Merkmale und Beweggründe. Sollte jedoch wissenschaftlich er-

läutert und belegt werden, wie sich Gründungsaktivitäten mit breiter Definition in der zweiten Lebenshälfte gestalten, welche Auswirkungen und Einflussfaktoren sich für das Individuum und den Arbeitsmarkt ergeben, so liegen in dieser Idee neue Möglichkeiten, die Potenziale älterer Gründerinnen und Gründer unter Berücksichtigung individueller Möglichkeiten und Grenzen auszuleuchten.

2. Ziel der Arbeit und methodisches Vorgehen

Der vorliegende Beitrag reflektiert eine Forschungsarbeit, die es sich zum Ziel gemacht hat, folgende zentrale Fragestellungen zu beantworten: *Wie gestalten sich Gründungen in der zweiten Lebenshälfte und welche unterschiedlichen Merkmale, Ressourcen, Möglichkeiten und Grenzen begleiten ältere Gründerpersonen in einer alternden Gesellschaft, die zunehmend die Produktivität des Alters postuliert?* Im Mittelpunkt des Interesses stehen ältere Gründerpersonen, welche die reine Vorbereitungsphase für den Eintritt in die freiberufliche oder gewerbetreibende Selbstständigkeit (bspw. Neugründung, Übernahme, Beteiligung) abgeschlossen haben und sich zum Zeitpunkt der Untersuchung bereits am Markt befinden. Der Fokus liegt dabei auf dem Gründungsprozess und der Frühphase der Gründung, wobei ein Mindestalter für den Beginn der Selbstständigkeit und den Markteintritt von 50 Jahren festgelegt wurde. Aus methodologischer Perspektive wurde mit der Begründung der explorativen Ausrichtung der Arbeit der induktive Grounded Theory-Ansatz nach Glaser und Strauss gewählt. Dabei wurden zunächst 17 qualitative Leitfadeninterviews nach Meuser und Nagel (1994, 2005) mit einer breiten Auswahl an Gründungsexpertinnen und -experten bspw. von Beratungsstellen, Kammern und Banken geführt.¹ Darüber hinaus fanden 18 episodische Interviews nach Flick (2007) unterstützt von einem teilstrukturierten Leitfaden mit älteren Gründerpersonen statt. Das theoretische

Sampling orientierte sich an den Vorüberlegungen zur Altersproduktivität und der Analyse des Forschungsstandes. Vor diesem Hintergrund wurde eine breite Definition älterer Gründerpersonen bzw. später Gründungsaktivitäten gewählt, um auch hier möglichst viele Dimensionen und Merkmale von unterschiedlichen Typen von Gründerinnen und Gründern 50plus abbilden zu können. Bei den Interviews mit den Expertinnen und Experten wurde angestrebt, verschiedene Institutionen zu rekrutieren, um eine entsprechende Klientel mit einem möglichst breiten Spektrum von Gründerpersonen abzudecken. Alle Interviews wurden mit Hilfe des Computerprogramms MAXqda kodiert und anschließend systematisch analysiert. Um das Phänomen später Gründungen exemplarisch, realitätsnah und in seiner Erklärungsfülle konzentriert darstellen zu können, wurden angelehnt an das Verfahren der Einzelfallstudie u. a. ausführliche „Portraits“ zu den befragten Älteren erarbeitet (Lamnek 2005). Darüber hinaus wurde das Datenmaterial zu einer empirisch begründeten Typologie bzw. Idealtypenbildung im Weber'schen Sinne strukturiert, die eine Hervorhebung wesentlicher Ausprägungen von spezifischen Dimensionen und damit eine sinnvolle Charakterisierung zusammenhängender Fälle impliziert, als „theoretische Konstruktionen unter illustrativer Benutzung des Empirischen“ (Weber 1988: 190 zitiert nach Kelle/Kluge 2010: 106).

3. Auswahl zentraler Befunde

3.1 Trendeinschätzung aus Sicht der Expertinnen und Experten

Obleich die demografische Entwicklung und das sinkende Arbeitskräfteangebot in den kommenden Jahren einerseits einen größeren Bedarf an älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern in den Unternehmen suggerieren, stehen dieser Entwicklung aus Sicht der Befragten andererseits mögliche Tendenzen in Deutschland gegenüber,

¹ Als Gründungsinstitutionen werden in dieser Arbeit alle Einrichtungen bezeichnet, die ausschließlich der finanziellen, beratenden oder weiterbildenden Unterstützung von Gründern dienen sowie auch Einrichtungen, die neben anderen Zielgruppen finanzielle, beratende oder weiterbildende Maßnahmen auch für Gründerpersonen anbieten.

die künftig durchaus zu einer steigenden Anzahl an älteren Gründerpersonen führen könnten. Dazu gehören die für bestimmte Gruppen weiterhin prekäre Arbeitsmarktsituation, die verlängerte Lebensarbeitszeit, ein steigendes Risiko von Altersarmut aufgrund diskontinuierlicher Berufsbiografien sowie der zunehmend verbreitete Wunsch nach einem aktiven Altern.

3.2 Merkmale von späten Gründungsaktivitäten

Das Geschlechterverhältnis unter den älteren Gründerpersonen scheint vergleichsweise ausgeglichen. Der Frauenanteil ist damit im Vergleich zum allgemeinen Gründungsgeschehen relativ hoch: Ältere Frauen gründen demnach offenbar zu einem vergleichsweise höheren Anteil als ihre jüngeren Kolleginnen. Seltener scheinen dagegen Ältere mit Migrationshintergrund den Weg in die Selbstständigkeit zu wählen – Gründungsaktivitäten findet man hier vorwiegend in jüngeren Jahren. Etwa drei Viertel der befragten Gründerpersonen sind verheiratet, wobei sich jedoch unter den Alleinstehenden ein höherer Frauenanteil feststellen lässt. Die Kinder leben in den meisten Fällen nicht mehr im selben Haushalt. Insgesamt sind es eher die gut ausgebildeten Älteren, die den Schritt in die Selbstständigkeit vollziehen – viele können sogar einen Hochschulabschluss vorweisen. Späte Gründungsvorhaben basieren in der Regel auf vorherigen Erfahrungen und Wissensbeständen – Ältere betreten mit ihrer Selbstständigkeit somit nur im beschränkten Maße „Neuland“. Die eigene Erwerbsbiografie bildet dabei Zentrum und Ankerpunkt für alle Gründungsdimensionen im Alter (Motive, Merkmale, Kompetenzen etc.). Die Ergebnisse illustrieren die herausragende Bedeutung vorheriger Tätigkeiten – sei es in Form einer angestellten Beschäftigung oder eines Hobbies –, die inhaltlich gewöhnlich die Basis für die Geschäftsidee liefern. Die eindeutige Mehrheit der Älteren gründet in Form einer gewerblichen Solo-Selbstständigkeit im wirtschaftsnahen und wissensbasierten Dienst-

leistungsbereich, für Frauen ist zudem das Segment Gesundheit, Kultur und Soziales attraktiv. Späte Gründungen im Handwerk finden aufgrund der dort spezifisch ausgerichteten Karrierelaufbahnen seltener statt. Die typische späte Selbstständigkeit kann als Neugründung charakterisiert werden, die dem Ziel der Lebensstandardsicherung dient. Diese Gründungsvorhaben sind in der Regel risikoarm und wenig expansionsorientiert und zielen vor allem auf eine Erhaltung des bisherigen Einkommens. Dennoch wird bei etwa jedem dritten Unternehmen mindestens eine sozialversicherungspflichtige Stelle geschaffen. Bei einer im Schnitt 60-Stunden-Woche verdienen die Älteren etwa 1.500 Euro netto vor Steuern. Die Befunde lassen die Vermutung zu, dass Gründungsmotiv und zeitlicher Umfang des Gründungsvorhabens in einem kausalen Zusammenhang stehen. Wenn ältere Gründerpersonen aus der Arbeitslosigkeit heraus in die Selbstständigkeit starten, zeigen sie ein besonderes Interesse an einer Vollzeitgründung. Die meisten älteren Gründerpersonen investieren in ihre Selbstständigkeit innerhalb eines Finanzierungsrahmens bis 35.000 Euro, die vor allem aus Eigenmitteln, zusätzlichen öffentlichen Fördergeldern oder Schenkungen/Darlehen aus dem privaten Umfeld erbracht werden. In der Arbeit wurde nun eine Typenzuordnung älterer Gründerpersonen anhand bestimmter charakteristischer Merkmale des Gründungsverhaltens gewählt.² Das Ergebnis ist ein Modell von sieben Idealtypen:

- (1) „Die gepushten Wunschtraum-Realisierer/innen“, die die Arbeitslosigkeit nutzen, um sich den Traum eines bestimmten Gründungsobjektes mit gänzlich anderem Arbeitsinhalt als bisher zu erfüllen;
- (2) „Die unkonventionellen Integrierenden“ mit bewegter Berufsbiografie, die aus der Arbeitslosigkeit heraus gründen und in der Gründung bisherige Stationen vereinigen;
- (3) „Die konstruktiven Anknüpfer/innen“, die eine Selbstständigkeit zwar immer spannend fan-

2 Entsprechende Dimensionen waren „Beweggrund“, „Herkunft der Gründungsidee“, „Gründungsmerkmale“, „Biografischer Bezug“ und „Zufriedenheit“.

den, aber erst mit dem Verlust der bisherigen Arbeit die Chance für eine Gründung ergreifen;

(4) „Die alternativlosen Notgründer/innen“, die in der Selbstständigkeit nur eine Notlösung als Weg aus der Arbeitslosigkeit sehen;

(5) „Die verspäteten Aufstiegsorientierten“, die freiwillig kündigen und beruflich aufsteigen wollen;

(6) „Die kreativen Hobbygründer/innen“, die ihr Hobby in eine (häufig Teilzeit-)Gründung umsetzen;

(7) „Die schöpferischen Dauerunternehmer/innen“, die in ihrem Leben immer unternehmerisch tätig gewesen sind und nun entweder ein zusätzliches Unternehmen gründen oder Beteiligungskapital stellen.

Aus der empirischen Analyse wird deutlich, dass Gründerpersonen 50plus und späte Gründungsaktivitäten sich biografisch bedingt und geschlechtsdifferenziert durch eine außerordentliche Vielfalt und Heterogenität auszeichnen: Es gibt viele Bilder älterer Gründerpersonen. Dabei zeigt sich gerade auch eine Vielfalt von Gründungen aus der Arbeitslosigkeit – hier allein auf alternativlose Notgründer zu verweisen, würde eine generalisierte negative Stigmatisierung bedeuten.

3.3 Beweggründe

Späte Gründungen sind stets durch einen spezifischen Impuls ausgelöst, die eigene Situation verändern zu wollen oder zu müssen. Während einige bspw. die Arbeitslosigkeit als Chance begreifen und eine hohe intrinsische Motivation für eine Selbstständigkeit entwickeln, empfinden andere diesen Schritt als einzigen Ausweg aus der Arbeitslosigkeit. Sowohl Hinderungs- als auch Beweggründe weisen einen Zusammenhang zum eigenen Lebenslauf (z. B. berufliche Sozialisation, ökonomische Ressourcen, familiäre Situation) und zur Geschlechtszugehörigkeit auf. Interessanterweise ist eine Gründung aus einer bestehenden/drohenden Arbeitslosigkeit heraus eher bei männlichen Gründerpersonen zu finden. Entscheidend für viele Frauen sind oftmals biografische Umbruchsituationen (Scheidung, Auszug der Kinder) oder begrenzte Entwicklungsmöglichkeiten beim bisherigen Arbeitgeber, die zu

einem Überdenken des eigenen Lebenslaufs, der eigenen Wünsche und Vorstellungen und letztlich zu der Entscheidung für eine Selbstständigkeit führen. Daraus lässt sich auch folgern, dass viele Frauen die Möglichkeit einer Gründung erst mit der Entlastung von Kinderbetreuungsaufgaben überhaupt in Erwägung ziehen. Für weibliche Gründer ist zudem eine ambivalente finanzielle Situation zu konstatieren: Auf der einen Seite können ältere Frauen oftmals auf eine Absicherung durch den Partner rekurren, andererseits besteht für die weiblichen Alleinstehenden mit längeren Erwerbspausen das Risiko einer prekären Einkommenssituation (bspw. auch durch den Wegfall der Hinterbliebenensicherung).

3.4 Gelingensbedingungen und typische Barrieren

Die Gelingensbedingungen konkretisieren sich in einem Spannungsfeld aus (1.) gründungsförderlichen Kenntnissen und Fähigkeiten, (2.) Persönlichkeitseigenschaften und (3.) Rahmenbedingungen. Einschlägige Qualifikationen und Kenntnisse, aber auch gewisse ökonomische Sicherheiten (durch gesicherte Rentenansprüche, ausreichendes Eigenkapital) sind häufig erst wichtige Voraussetzungen für Gründungen im Alter. Die Mehrheit der befragten Gründerpersonen wurde im Gründungsprozess durch finanzielle, beratende oder weiterbildende Maßnahmen von Gründungsinstitutionen unterstützt – die Bewertung dieser Unterstützung fällt überwiegend positiv aus. Einige der Gelingensbedingungen haben einen eindeutigen Bezug zum Alter und lassen sich als entsprechend typisch positive Ressourcen verstehen. Dazu gehören bspw. die Berufs- und Branchenerfahrung, die langjährigen beruflichen Kontakte und Netzwerke, (in großen Teilen) bereits vorhandene Rentenansparungen – die allerdings einige Ältere auch dazu veranlassen, die weitere Vorsorge zu vernachlässigen, Seriosität, persönliche Reife und Zielgerichtetheit sowie Lebenserfahrung. Viele ältere Gründer verfügen zudem über eigene finanzielle Sicherheiten, die bei kleinen Investitionen eingesetzt werden können oder auch bei Kreditanfragen bei der Liquiditätsprüfung als Sicherheit dienen.

Gleichzeitig ist der Zugang zu Bankkrediten eine typische Hürde, mit der viele ältere Gründerpersonen bei ihrem Schritt in die Selbstständigkeit konfrontiert sind. Zwei Drittel hatten in Bezug auf Finanzierungsmöglichkeiten und Kreditanfragen auch Kontakt zu Banken. Es lässt sich feststellen, dass etwa ein Drittel der älteren Gründerpersonen ohne Bankkredite in die Selbstständigkeit starten konnte und einem weiteren Drittel ein gewünschter Kredit problemlos gewährt wurde, während das verbleibende Drittel bei Banken auf deutliche Schwierigkeiten stieß. Daraus lässt sich schließen, dass von denjenigen Älteren, die eine Kreditanfrage stellen, etwa die Hälfte eine Absage erhält – in den jüngeren Altersgruppen ist dies jede/r Vierte. Zu den weiteren Problemen zählen bei manchen Älteren die mangelnde Erfahrung mit modernen IuK-Technologien und kaufmännischen Kenntnissen u.a. im Rechnungswesen und Marketing. Auf der anderen Seite können viele Ältere eigene Defizite hier durch die Aktivierung des persönlichen Netzwerks kompensieren – da helfen bspw. Tochter oder Sohn bei der Einrichtung einer Homepage oder bei der Erstellung des Businessplans. Weiterhin steht einigen Älteren auch ihr geringes Selbstbewusstsein im Weg. Das mangelnde Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten resultiert dabei aus negativen Erfahrungen auf dem Arbeitsmarkt als älterer Arbeitssuchender, unzureichenden Kompetenzerfahrungen, mangelnder Gewöhnung an regelmäßige Arbeitsstrukturen bei Berufsrückkehrerinnen und Berufsrückkehrern, Schwierigkeiten bei der Kapitalbeschaffung sowie altersdiskriminierenden Tendenzen aus dem engeren und weiteren sozialen Umfeld. Verglichen mit jüngeren Gründerinnen und Gründern zeigen ältere oftmals eine geringere körperliche Leistungsfähigkeit, was auch ein zusätzliches Indiz für die eher wenigen späten Gründungen aus dem Handwerk sein mag. Durch den späten Einstieg in die Selbstständigkeit sind die Amortisierung und Entwicklungsmöglichkeiten mit Blick auf den mittelfernen Ruhestand begrenzt.

Die Wünsche an Gründungsinstitutionen zielen auf eine längere finanzielle Gründungsförderung von Seiten der Arbeitsverwaltung, eine nachhaltigere Begleitung in der Festigungsphase

sowie einen insgesamt reduzierten Aufwand für den Aufbau einer Selbstständigkeit. Damit verbunden ist zudem die Frage nach der entsprechenden materiellen Absicherung der älteren Selbstständigen. Diese Situation stellt sich insbesondere für bestimmte Typen von älteren Selbstständigen als besonders prekär heraus. Hier sind vor allem Notgründerinnen und Notgründer, selbstständig Tätige mit brüchigen Erwerbsbiografien und Berufsrückkehrerinnen und Berufsrückkehrer nach längerer Familienpause zu nennen.

3.5 Zufriedenheit und Perspektiven

Die überwiegende Mehrheit der älteren Gründerpersonen ist sehr zufrieden mit ihrer Entscheidung für eine Selbstständigkeit. Die Zufriedenheit mit diesem Schritt ist umso größer, je eher die mit der Gründung verknüpften Ziele erreicht wurden, je stärker das Selbstwirksamkeitsgefühl in Form von Einbringung eigener Expertise bedient wird, je größer die Möglichkeiten zur persönlichen Entfaltung sind und je negativer die bisherigen berufsbiografischen Erfahrungen waren. Mehr als die Hälfte der Befragten könnte sich eine Fortsetzung der eigenen Tätigkeit über das Renteneintrittsalter hinaus vorstellen. Die meisten befragten Gründerpersonen geben auch an, dass sie sich in früheren Jahren nicht hätten selbstständig machen können. Zu den bedeutendsten Faktoren zählen dabei die erst mit zunehmendem Alter erworbenen Kompetenzen und Erfahrungen, familiäre Verpflichtungen (vor allem von Gründerinnen angegeben), Bequemlichkeit, fehlender Mut oder auch der Aspekt, dass erst durch die eigene berufliche Laufbahn die Basis für die Gründung gelegt werden konnte. Damit lassen sich für die zweite Lebenshälfte neue Kompetenzen, Freiheiten und eine mentale Sicherheit identifizieren, die sich für eine Selbstständigkeit in diesem Alter als besonders günstig erweisen. Auch wenn die kleinen Gründungsvorhaben Älterer auf den ersten Blick nicht in dem Maße dynamisierend für die wirtschaftliche Prosperität sind, so sind ihre Motivation, ihre Eigenleistung und Zufriedenheit deutlich hervorzuheben. Späte Gründungen stehen im Sinne eines technikbasierten Innovationsbegriffs weniger hervor, bergen jedoch

durchaus Potenzial für soziale Innovationen, bspw. auch im Bereich Social Entrepreneurship. Nicht zuletzt können Ältere möglicherweise besonders gut eine ältere Kundschaft erschließen. Es kann zudem vermutet werden, dass je unbeständiger die bisherige Biografie verlaufen ist, desto weniger schwer einer Person der Schritt in die Selbstständigkeit und die Gewöhnung an die neuen Rahmenbedingungen fällt. Die hohe Arbeitsmotivation zeigt sich auch bei der Frage nach dem gewünschten Eintritt in den Ruhestand. Mehr als die Hälfte der befragten Älteren könnte sich vorstellen, länger als bis zum gesetzlichen Rentenalter zu arbeiten, sofern die Gesundheit dies zulässt. Es soll an dieser Stelle auch erwähnt werden, dass es ältere Personen gibt, die sich auf eine längere Lebensarbeitszeit aus der finanziellen Not heraus einstellen.

4. Resümee und Handlungsempfehlungen

Die Alterung der Gesellschaft lässt sich als ein dynamischer und regionalspezifischer Prozess charakterisieren, der deutlich die künftige wirtschaftliche Entwicklung und die Arbeitswelt berührt. Möchte man die zentralen Befunde prägnant in einem Satz zusammenfassen, so ließe sich sagen, dass Gründerpersonen 50plus eine zunehmend relevante und vielschichtige Personengruppe für Gründungsaktivitäten im demografischen Wandel darstellen. Die Folgerungen bzw. Aufgaben, die sich für die *Wirtschafts- und Sozialpolitik* in Bezug auf Gründungen in der zweiten Lebenshälfte ergeben, lassen sich klar konturieren:

- Unter allen Voraussetzungen spielen kulturelle Rahmenbedingungen eine besondere Rolle. Es gilt, die Leistung älterer Gründerpersonen stärker gesellschaftlich anzuerkennen und nicht als „Notgründungen“, „Hobbyselbstständigkeit“ oder vor dem Hintergrund negativer Altersbilder zu stigmatisieren.
- Für die Gründungsförderung wären eine lebenslaufbezogene Sensibilität in der Beratung, Weiterbildung, die an vorhandenen Kenntnissen ansetzt, und die Beibehaltung der altersunabhängigen Förderinstrumente (bspw. Mikrokredite) wünschenswert. Denkbar wären auch

speziell didaktisch ausgearbeitete Angebote für Ältere oder auch Veranstaltungen, die der Teambildung von älteren und jüngeren Gründerpersonen dienen. Nicht zuletzt könnte es sinnvoll sein, ältere Gründungswillige verstärkt für das Thema Übernahme als Alternative zur Neugründung zu gewinnen.

- Bislang werden Nebenerwerbsgründungen vielfach von finanziellen Förderinstrumenten ausgeschlossen (besonders für Gründerinnen häufig problematisch). Hier liegen Möglichkeiten, auch Teilzeitvorhaben, bspw. unter der Voraussetzung bestimmter Zielvereinbarungen, im Kontext einer stärkeren Sensibilität gegenüber geschlechtsbezogenen und biografischen Merkmalen besser einzubinden.
- Im Hinblick auf die bisherigen Maßnahmen zur Unterstützung von Gründungen aus der Arbeitslosigkeit durch die Bundesagentur für Arbeit gemäß SGB II und III gilt es, adäquate Gestaltungsoptionen für einen Weg aus der Arbeitslosigkeit zu finden. Von zentraler Bedeutung ist dabei auch die altersfreundliche Ausgestaltung der finanziellen und weiterbildenden Förderinstrumente im Hinblick auf Höchstalter, Förderzeitraum und Fördersumme. Die bisherigen Maßnahmen sollten insofern nicht weiter beschnitten werden. Die Politik sollte an der bewährten Form des Gründercoachings festhalten und bestehende Strukturen um ein nachfolgendes Coaching in der Festigungsphase erweitern. Viele kritische Situationen und Fragen zu der Bewältigung anfänglicher Probleme könnten auf diese Weise professionell begleitet und somit möglicherweise die Nachhaltigkeit der Gründungen unterstützt werden.
- Da viele ältere Gründerpersonen die Komplexität und Intransparenz von Gründungsprozessen kritisieren, sollte der von der Politik in Teilen bereits initiierte Weg der Entbürokratisierung und Flexibilisierung für den Schritt in die Selbstständigkeit weiter verfolgt werden.
- Gründerpersonen – und dabei insbesondere diejenigen mit familiären Verpflichtungen bspw. durch die Pflege eines älteren Angehörigen – benötigen zudem eine Infrastruktur, die eine Work-Life-Balance ermöglicht und ältere Grün-

derpersonen insbesondere in der Umsetzungs- und Festigungsphase unterstützt.

- Auf der Basis der generierten Befunde zur außerordentlichen Bedeutung der eigenen Biografie im Gründungszusammenhang wird an dieser Stelle für eine *lebenslauforientierte* Beschäftigungs-, Arbeitsmarkt- und Wirtschaftspolitik (vgl. Naegele 2010a) im Kontext der Zunahme atypischer Beschäftigungsverhältnisse und für eine ausgewogene Balance zwischen Flexibilität und sozialer Sicherheit für Gründungsvorhaben in der zweiten Lebenshälfte plädiert (bspw. für Alleinstehende, Berufsrückkehrer, Arbeitslose). Dazu bedarf es einer Unterstützung sowohl der bereits initiierten Gründungen als auch der potenziellen Gründungen mit Hilfe entsprechender am Lebenslauf ausartierter Rahmenbedingungen.

Im Bereich der sozialen Absicherung sollte ein flexiblerer Umgang mit unterschiedlichen Erwerbsformen in der beruflichen Laufbahn ermöglicht werden. Im Sinne des „Flexicurity-Konzepts“ bedarf es sinnvoller Optionen, mögliche erwerbsbezogene Statuswechsel im Lebenslauf im Hinblick auf die unterschiedlichen Anspruchsbedingungen so auszugestalten, dass das Risiko für eine Armut im Alter aufgrund von Versorgungslücken vermieden wird (vgl. Betzelt/Fachinger 2004; Fachinger/Frankus 2011; Klammer/Tillmann 2001). Gleichzeitig zeigt sich, dass viele Selbstständige sich unzureichend mit ihrer Alterssicherung auseinandersetzen. Weitere Aufklärung scheint nötig, da viele ältere Gründer sich entweder bislang nicht genügend für das Alter absichern konnten oder allein auf die bislang erworbenen Rentenanwartschaften rekurren. Hierzu existieren eine Reihe von Ideen zum Ausbau zu einer Erwerbstätigensicherung bzw. der obligatorischen Einbindung Selbstständiger in die GRV. Interessante Modelle finden sich hierzu in der Schweiz und in Dänemark (Reinhard 2009).

- Die Angst vor dem Scheitern gehört zu den wichtigsten Hinderungsgründen und Barrieren

für eine Gründung. Diesbezüglich besteht Bedarf an einer neuen gesellschaftlichen Einstellung, gescheiterte Gründer nicht zu stigmatisieren, sondern stattdessen ihre Leistungen anzuerkennen und auf ihrem weiteren Weg zu ermutigen. Darüber hinaus könnten neue Modelle zu Erlassbedingungen bei unverschuldeter Zahlungsunfähigkeit erprobt werden.

Auch diese Auflistung ist gewiss nicht als vollständig zu bezeichnen. Sie soll vielmehr einen Anstoß zu einer modifizierten Ausrichtung sozialpolitischer und gesellschaftlicher Unterstützungsangebote im Kontext älterer Gründerpersonen geben. Insgesamt gilt es, infrastrukturelle Bedingungen zu verbessern sowie die mentalitätsbedingten Rahmungen zu überdenken und zu revidieren, um Gründungsaktivitäten ab 50 zu ermöglichen. Dies ließe sich vielleicht schon durch eine *altersfreundliche Checkliste* des BMWi ausdrücken, die vielleicht folgende Fragen beinhalten könnte:

- Können Sie aus Ihrer vorherigen Tätigkeit auf berufliche Netzwerke und Kontakte zurückgreifen?
- Haben Sie das Gefühl, dass Sie in ihrer Gründung Ihre gesammelten Kenntnisse und Erfahrungen positiv vereinen?
- Können Sie für Ihre selbstständige Tätigkeit von Ihrer Lebenserfahrung profitieren?
- Sind Sie sich bewusst, dass Sie auch bei einer späten Gründung für Ihre Alterssicherung vorsorgen müssen?

Ältere Gründerpersonen können in gleichem Maße erfolgreich in ihrer Selbstständigkeit sein wie jüngere, wenn sie die richtige Branche wählen: Sie sollte keine größeren physischen Belastungen erfordern, eher auf vertrautem Wissen und Erfahrungen basieren und keine zu hohen finanziellen Investitionen erfordern müssen. Insgesamt sprechen die Befunde durchaus für ein starkes Potenzial von Gründungen im Alter im Sinne einer Produktivität der späten Lebensjahre – dies allerdings unter der Berücksichtigung soziostruktureller Unterschiede.

5. Literaturverzeichnis

- Betzelt, Sigrid; Fachinger, Uwe 2004: Jenseits des „Normalunternehmers“: Selbständige Erwerbsformen und ihre soziale Absicherung – Problemaufriss und Handlungsoptionen. Zeitschrift für Sozialreform, 50 (3), S. 312-343.
- Börsch-Supan, Axel 2011: Ökonomische Auswirkungen des demografischen Wandels. Aus Politik und Zeitgeschichte, (10/11), S. 19-26.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (Hrsg.) 2011: GründerZeiten. Informationen zur Existenzgründung und -sicherung: Rechtsformen, Nr. 33, Berlin.
- Brixy, Udo; Hundt, Christian; Sternberg, Ralf; Vorderwülbecke, Arne 2011: Global Entrepreneurship Monitor: Länderbericht Deutschland 2010, Hannover/Nürnberg.
- Fachinger, Uwe; Frankus, Anna 2011: Sozialpolitische Probleme der Eingliederung von Selbständigen in die gesetzliche Rentenversicherung. Expertise im Auftrag der Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik der Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn.
- Fairlie, Robert W. 2011: Kauffman Index of Entrepreneurial Activity. National Report 1996-2010. Download am 17.7.2011 von http://www.kauffman.org/uploadedFiles/KIEA_2011_report.pdf, http://www.kauffman.org/uploadedFiles/KIEA_2011_report.pdf.
- Flick, Uwe 2007: Qualitative Sozialforschung: eine Einführung, Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verlag.
- Heinze, Rolf G.; Naegele, Gerhard; Schneiders, Katrin 2011: Wirtschaftliche Potentiale des Alters, Stuttgart: Kohlhammer.
- Kelle, Udo; Kluge, Susann 2010: Vom Einzelfall zum Typus: Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Klammer, Ute; Tillmann, Katja 2001: Flexicurity: soziale Sicherung und Flexibilisierung der Arbeits- und Lebensverhältnisse: Forschungsprojekt, Düsseldorf: Ministerium für Arbeit und Soziales, Qualifikation und Technologie des Landes Nordrhein-Westfalen.
- Lamnek, Siegfried 2005: Qualitative Sozialforschung: Lehrbuch, Basel: Beltz.
- Meuser, Michael; Nagel, Ulrike 1994: Expertenwissen und Experteninterview, in: Hitzler, Ronald; Honer, Anne; Maeder, Christoph (Hrsg.): Expertenwissen. Die institutionelle Kompetenz zur Konstruktion von Wirklichkeit, S. 180-192, Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Meuser, Michael; Nagel, Ulrike 2005: ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion, in: Bogner, Alexander; Littig, Beate; Menz, Wolfgang (Hrsg.): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung, S. 71-94, Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Naegele, Gerhard 2010: Soziale Lebenslaufpolitik, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Reinhard, Hans-Joachim 2009: Modelle der Erwerbstätigensicherung in Europa, in: Deutsche Rentenversicherung, 3, S. 319-328.
- Schumpeter, Joseph A. 2008/1939: Konjunkturzyklen: Eine theoretische, historische und statistische Analyse des kapitalistischen Prozesses, Band 1, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Statistisches Bundesamt 2009: Bevölkerung Deutschlands bis 2060. 12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung. Begleitmaterial zur Pressekonferenz am 18. November 2009 in Berlin. Download am 12.12.2009 von <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/>.
- Weber, Max 1934: Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus, Tübingen: J.C.B. Mohr.
- Zissimopoulos, Julie; Karoly, Lynn A. 2007: Transitions to Self-Employment at Older Ages: The Role of Wealth, Health, Health Insurance, and Other Factors. Labour Economics, 14, S. 269-295.

Kommentar I: Schrumpfung kann auch eine Chance sein

Karl-Peter Schackmann-Fallis, Mirko Weiß

Zum Beitrag von Sebastian Büchs:
Schrumpfende ländliche Kommunen – welche Gestaltungsräume bleiben noch?

(1) Allgemeine Würdigung: Die Ausarbeitung bzw. der Vortrag von Herrn Büchs mit dem Titel „Schrumpfende ländliche Kommunen – welche Gestaltungsräume bleiben noch?“ haben einen erkenntnisreichen Beitrag zur Thematik „Demographisch bedingte Schrumpfung als Chance“ geleistet. Mit der Ausrichtung auf den raumplanerischen Umgang mit schrumpfenden ländlichen Kommunen sind Sie ein sehr wichtiges gesellschaftspolitisches, aber auch konfliktgeladenes Themenfeld angegangen.

(2) Inhaltliche Aspekte: Wie es sich für eine wissenschaftliche Arbeit gehört, haben Sie in Ihrer Ausarbeitung [Kapitel 2] einleitend eine definitorische Einordnung des Schrumpfungsbegriffs vorgenommen. Die darin vorkommende interdisziplinäre Sicht offenbart, dass fachspezifische Wertungen vorliegen. So ist beispielsweise die ökonomische Wertung von Schrumpfung – angelehnt an die Paradigmen der Wachstumstheorie – klar negativ. Dahingegen muss Schrumpfung aus raumwissenschaftlicher Sicht nicht per se negativ sein. Das ergibt sich schon allein daraus, dass Bevölkerungswachstum durchaus negative Konsequenzen hat: Verslumung, Verschmutzung, Wohnungsnot etc.; Schrumpfung hingegen als Chance einen „Zugewinn an Fläche“ bietet. Allerdings muss sich Raumplanung Schrumpfungprozessen frühzeitig stellen, insbesondere um Mindeststandards der Infrastrukturversorgung zu gewährleisten. Ansonsten verstärkt sich der Schrumpfungsprozess endogen, mit der Konsequenz weiter anwachsender regionaler Disparitäten.

In Ihren Betrachtungen [Kapitel 3] stellen Sie heraus, dass es dazu spezieller auf Schrumpfungprozesse ausgerichteter Planungsinstrumente bedarf, weil andernfalls Anpassungsprozesse zufällig und ungeordnet entstehen. So führen Sie an, dass der Nachfragerückgang nach Wohnraum insbesondere Ortskerne betrifft und somit ohne Steuerung eine Perforierung der Dorfstruktur einsetzt. Eine solche Perforierung ist jedoch mit besonderen Herausforderungen bei leitungsgebundener Infrastruktur verknüpft. Ein gesteuerter Rückbau ist also erforderlich und bietet vor allem die Chance, bestehende Qualitätsdefizite in der Bau-, Freiraum- und Nutzungsstruktur zu beheben, beispielsweise die Renaturierung von Flussläufen beziehungsweise Überschwemmungsgebieten.

Sehr interessant sind die aufgeführten Details, die bei einem Dorfbau zu beachten sind [Kapitel 4]: Erhalt der baulich-räumlichen Identität, das heißt Erhalt und nachhaltige Nutzung markanter Gebäude, wie alte landwirtschaftliche Hofstellen im Ort, ehemalige Dorfläden, Schulen, Bäckereien, Rathäuser etc., Steigerung der Wohnqualität im Ortszentrum (etwa mittels Durchgrünung der traditionell stark verdichteten und versiegelten Ortskerne), Erhalt und Förderung kompakter dörflicher Strukturen bei größtmöglicher Reduzierung von Splittersiedlungen (dazu raumplanerische Untergliederung in Erhaltungsräume, Umstrukturierungsräume und Rückbauräume sowie gezielte Rücknahme von Bauflächen in den Flächennutzungsplänen).

(3) Gezogene wirtschaftspolitische Schlussfolgerungen: Die Sicherung einer Grundversorgung an Infrastruktur lässt sich nach Ihrer Einschätzung nur durch eine interkommunale Zusammenarbeit bewerkstelligen. So ist es erforderlich, innerhalb kommunaler Allianzen Rückbau- oder Schwerpunktdörfer zu identifizieren und gemeinsame Mobilitäts- und Bildungskonzepte zu erarbeiten. Eine solche interkommunale Zusammenarbeit – so Ihre wirtschaftspolitische Forderung – muss jedoch stärker als bislang in Förderprogrammen verpflichtend eingebaut werden. Dem ist voll und ganz zuzustimmen. Sie als Raumplaner, wir als Ökonomen nehmen fachbedingt die „Vogelperspektive“ ein und blenden vielleicht die soziologische und politische Komponente derartiger Umgestaltungsprozesse aus: All das eben Gesagte ist sehr konfliktgeladen. Bei allen raumplanerischen Maßnahmen ist daher eine intensive Bürgereinbindung entscheidend. Dies ist Grundlage für die Akzeptanz von Umgestaltung und erforderlich, da Schrumpfungsprozesse gesteigerte Eigenverantwortung und Bürgerengagement brauchen. Eine wirtschaftspolitische Ergänzung: Für eine stärkere regionale Integrität sollten ländliche Räume nicht aufgegeben, sondern die infrastrukturelle Verzahnung – und damit ist primär die Bahn, nicht die Straße gemeint – zwischen ländlichem Raum und städtischer Agglomeration ausgebaut, mindestens aber sichergestellt werden.

(4) Schlussbemerkung/Ausblick auf die Diskussion: Insgesamt kann man Sie zu Ihrer Ausarbeitung nur beglückwünschen: Während sich die bestehende Literatur insbesondere Rückbauprozessen in städtischen Räumen – oftmals mit Blick auf britische und amerikanische Industrieagglomerationen – widmet, ergänzen Sie die Forschung durch Ihren spezifischen Blick auf Schrumpfungsprozesse im ländlichen Raum. Ihr dargestelltes Gesamtkonzept sowie die Argumentationslinien sind schlüssig und inhaltlich umfassend. Die wirtschaftspolitischen Handlungsempfehlungen sind sachlogisch und praktisch umsetzbar. Durch die Bezugnahme auf ein bereits bestehendes „Ländliches Entwicklungsprojekt“ haben Sie der Praxisorientierung weiter Nachdruck verliehen. Gegebenenfalls könnten wir in der Diskussion noch ausführlicher auf Erfahrungen und Hindernisse, die es im Rahmen dieses Pilotprojektes gab, eingehen. Ebenso kann unsererseits dargestellt werden, wie sich die Sparkassen – die traditionell in den ländlichen Regionen sehr stark sind, während sich Großbanken weitgehend zurückgezogen haben – auf etwaige Schrumpfungsprozesse und die sich daraus mit Blick auf das Vorhalten einer Finanzinfrastruktur ergebenden Probleme einstellen. Herzlichen Dank für Ihren Vortrag!

Zum Beitrag von Annette Franke:
Späte Zündung oder letzte Ausfahrt? – Eine empirische Untersuchung
zu Gründungsaktivitäten in der zweiten Lebenshälfte

(1) Allgemeine Würdigung: Die Analyse von Frau Dr. Franke ist sowohl aus ökonomischer als auch soziologischer Sicht interessant und wertvoll. Denn zum einen ist das Gründungsverhalten wichtig für die gesamtwirtschaftliche Dynamik und zum anderen führt eben der demografische Wandel – ergänzt um politische Entscheidungen zum Renteneintrittsalter – zu einer steigenden Zahl älterer Erwerbspersonen. Insofern ist die von Frau Dr. Franke aufgeworfene Frage – ob bei Gründungen in der zweiten Lebenshälfte ein bislang ungenutztes Potenzial vorliegt – eine überaus gesellschaftlich relevante.

(2) Inhaltliche Aspekte: Frau Dr. Franke hat diesbezüglich verschiedene Interviews durchgeführt: Dabei bestätigt sich eine zunehmende Tendenz zu Gründungsaktivitäten in der zweiten Lebenshälfte. Vorteilhaft für Gründer 50plus sind berufliche Kontakte und Netzwerke, eine gereifte Persönlichkeit, Branchenerfahrung, höhere Lebens- und Berufserfahrung, Rentenanwartschaften durch vorherige Tätigkeiten, nachlassende familiäre Verpflichtungen sowie eine seriöse Ausstrahlung. Negativ hingegen sind Aspekte wie eine geringere körperliche Leistungsfähigkeit, ein geringeres Selbstbewusstsein im Vergleich zu Jüngeren sowie ein Mangel an Erfahrung den Umgang mit modernen Informations- und Kommunikationstechnologien betreffend. Befragt nach ihrer Zufriedenheit gibt jedoch ein Großteil der Gründer 50plus an, sehr zufrieden mit ihrer Entscheidung zu sein und dass sie sich vorstellen können, auch über das Renteneintrittsalter hinaus zu arbeiten, sofern die Umstände dies zulassen. Allerdings werden unter den Gründern 50plus als hemmende Faktoren oftmals die teils hohen Investitionskosten und die damit verbundene Unsicherheit genannt. Dies ist nur allzu verständ-

lich, denn im Gegensatz zu Gründungen in jüngeren Jahren ist die Zeit für Kredittilgungen entsprechend kürzer. Für die Sparkassen sind Gründungen ab 50plus ein wichtiges Anliegen. Der Deutsche Sparkassen- und Giroverband (DSGV) als Dachverband hat dazu in der Vergangenheit bereits mehrere Projekte mit Sparkassen durchgeführt, um den besonderen Bedürfnissen von Gründern 50plus adäquat begegnen zu können. Dabei kann man ganz klar sagen, dass Gründer 50plus bei Sparkassen nicht als Risikofaktor, sondern als Erfolg versprechendes Marktpotenzial gesehen werden.

(3) Gezogene wirtschaftspolitische Schlussfolgerungen: Die von Frau Dr. Franke formulierten wirtschaftspolitischen Empfehlungen sind einsichtig: So sollten die Programme zur Gründungsförderung die Belange älterer Gründer mehr beachten, das heißt, das Gründercoaching muss stärker an vorhandene Erwerbsbiografien anknüpfen, kann jedoch bei der Soft-Skill-Vermittlung auf bereits vorhandene Persönlichkeitseigenschaften zurückgreifen.

(4) Schlussbemerkung/Ausblick auf die Diskussion: Mit Blick auf die anschließende Diskussion seien zwei Fragen in den Raum gestellt: Gibt es statistische Vergleiche zwischen der Erfolgswahrscheinlichkeit junger Gründer und der von Gründern in der zweiten Lebenshälfte? Kann man die relativen Anteile beider Gruppen an den Gesamtgründern beziffern und wie haben diese sich im Zeitablauf verändert? Hintergrund beider Fragen ist, dass diese beiden Abschätzungen das Gründungspotenzial älterer Personen noch fundierter offenlegen würden. Frau Dr. Franke, haben Sie vielen Dank für Ihre Ausführungen!

Kommentar II: Die Bürger müssen in Entscheidungen einbezogen werden

Sabine Bätzing-Lichtenthäler

Ich habe mich sehr gefreut, dass ich als Sprecherin der Arbeitsgruppe „Das Miteinander der Generationen und den demografischen Wandel gestalten“ an der Veranstaltung teilnehmen darf. Es ist eine wunderbare Aufgabe, einmal nicht über das Horrorszenario des demografischen Wandels zu sprechen, sondern über die Chancen. Vor allen Dingen geht es um diese Chancen.

Zum Thema „Schrumpfende ländliche Kommunen“: Gerade der ländliche Raum wird von erheblichen Schrumpfungsprozessen beeinflusst werden, aber nicht nur der ländliche. Denn es gibt durchaus auch ländliche Räume, die prosperieren. Beispiel Soltau: halbe Stunde bis Hamburg, halbe Stunde bis Hannover, halbe Stunde bis Bremen, dort gibt es Zuzug ohne Ende. Andere Städte, etwa Berlin, wachsen und wachsen. Aber Städte wie Dortmund etwa haben bereits sehr viel Leerstände und sind von diesem Schrumpfungsprozess bereits bedroht. Es betrifft also die Kommunen generell, wenn auch im ländlichen Raum etwas früher, oder aber die Auswirkungen machen sich dort früher bemerkbar.

Grundsätzlich ist es nicht schlimm, wenn wir schrumpfen. Wir müssen nur die Rahmenbedingungen anpassen. Diese Schrumpfung und der demografische Wandel haben Auswirkungen auf alle Bereiche, von der Kläranlage bis zur Krabbelgruppe. Öffentlich, in den Räten, bei den Bürgermeistern, bei den Landräten wird das nicht diskutiert. Nur allmählich wird klar, dass man sich mit dem demografischen Wandel auseinandersetzen muss. Über Schrumpfung hingegen spricht keiner. Als Einwohnerin eines 800-Seelen-Dorfes kann ich das aus persönlicher Erfahrung bestä-

tigen. Dort rettet man immer noch, was zu retten ist, und man will doch wachsen. Und deswegen wird ein Neubaugebiet ausgewiesen mit 19 Euro pro Quadratmeter, voll erschlossen, in der Hoffnung auf neue Anwohnerinnen und Anwohner. Dass es keinen Briefkasten mehr gibt geschweige denn einen Geldautomat oder einen Lebensmittelladen, scheint in den Köpfen nicht angekommen zu sein. Man will nur wachsen.

Aus diesem Grund muss das Thema Schrumpfen auch in der Politik angesprochen werden, obwohl Schrumpfung nicht zwangsläufig etwas mit Verödung oder Verwaisung zu tun hat. Wir können richtige Chancen entwickeln, wenn wir gestalten. Wir müssen den Kommunen Handlungs- und Gestaltungsräume geben. „Von unten nach oben“ ist grundsätzlich eine sehr gute Strategie. Kommunen, Länder, Bund – alle reden mit. Wenn wir wirklich gestalten wollen, müssen wir dort anfangen, wo der demografische Wandel spürbar ist: in der Kommune.

Eines muss uns auch klar sein: Wenn es um die Gestaltungsräume geht, dann können wir die Kommunen und den ländlichen Raum damit nicht alleine lassen. Wir müssen den Kommunen eine finanzielle Basisausstattung zukommen lassen, damit sie die Herausforderungen, die auf sie zukommen, bewältigen können – allerdings nicht zum Ausweisen von Neubaugebieten. Strukturschwache, schrumpfende Regionen müssen gezielt gefördert werden, zum Beispiel durch ein Demografiebudget. Es gibt Möglichkeiten, integrierte Konzepte stärker voranzutreiben oder auch Leerstandsmanagement in den Kommunen vor Ort zu unterstützen.

Die Einbeziehung der Bürgerschaft ist dabei von besonderer Bedeutung, denn dabei werden Emotionen wach. In meiner Region geht es momentan aufgrund der weniger werdenden Bevölkerung um Zusammenlegung von Verbandsgemeinden. Obwohl das ein reiner Verwaltungsakt ist, gehen die Menschen auf die Barrikaden, weil sie nicht mitentscheiden können. Sie befürchten, ihre Identität zu verlieren. Weil das natürlich nicht stimmt, müssen wir die Bürgerschaft einbeziehen – das Miteinander ist entscheidend.

Zum Thema Firmengründungen im Alter ab 50 Jahren: Dass diese Gründungen zunehmen, ist nachvollziehbar. Die Älteren haben zum Teil Eigenkapital angespart, haben in ihrem Beruf umfangreiche Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen und haben Netzwerke aufgebaut, sie sind in der Berufswelt etabliert. In dieser Generation gibt es auch einen Trend nach mehr Selbstverwirklichung und nach dem Wunsch, den dritten Lebensabschnitt aktiv zu gestalten. Die Publizistin Margret Heckel beschreibt in ihrem Buch „Die Mitlife-Boomer – warum es nie spannender war, älter zu werden“, dass es in der Tat

eine Gelegenheit ist für neue Entdeckungen, für neues Lernen und für persönliches Wachstum. Sie schreibt weiter, dass diese Gründungsphase für manche vielleicht sogar der wichtigste Beitrag zu ihrem eigenen Leben ist, denn in diesem Moment geht es nur um sie – nicht um die Kinder, nicht um die Eltern, nicht um den Ehepartner.

Ein Punkt macht mir jedoch etwas Sorge: Wenn ältere Menschen zu einer Gründung gedrängt werden, weil sie beispielsweise Angst haben, dass ihre Rente oder ihr Lohn nicht mehr reicht, weil sie in ihrer momentanen Beschäftigung viel zu wenig verdienen. Wir müssen also darauf achten, dass die Gründungsphase nicht erzwungen wird, sie muss freiwillig sein. Die Politik muss deswegen für Ordnung und Bedingungen am Arbeitsmarkt sorgen, damit niemand in diese Gründungsphase gedrängt wird. Gerade auf diesem Gebiet benötigen wir mehr Beratung. Außerdem muss in der Gesellschaft das Bewusstsein geschaffen werden, dass es normal ist, wenn Ältere sich nochmals komplett umorientieren. Wir sollten auf dieses Potenzial stolz sein und es aus der Politik heraus auch unterstützen.

Die Autorinnen und Autoren

Sabine Bätzing-Lichtenthäler, MdB

Sprecherin der Arbeitsgruppe Demografischer Wandel des deutschen Bundestages

Dr. Stefanie Bluth

von 2008 bis 2012 in der Population Unit der Wirtschaftskommission der Vereinten Nationen für Europa (UNECE), seitdem tätig als freie Autorin

René Bormann

Friedrich-Ebert-Stiftung, Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik

Nils Britze

wissenschaftlicher Angestellter für Volkswirtschaftslehre und demografischen Wandel an der SRH Hochschule Berlin

Sebastian Büchs

wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Technischen Universität München, Lehrstuhl für Bodenordnung und Landentwicklung

Annelie Buntenbach

DGB-Vorstandsmitglied

Dr. Michael Dauderstädt

Leiter der Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik der Friedrich-Ebert-Stiftung

Dr. Annette Franke

Post-Doc-Stipendiatin im Netzwerk Altersforschung (NAR) der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg

Edeltraud Glänzer

Vorstandsmitglied der IG BCE

Jana Meyer

wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Geowissenschaften und Geographie, Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg

Franz Müntefering, MdB

Sprecher der Arbeitsgruppe Demografischer Wandel der SPD-Bundestagsfraktion, Bundesminister a.D.

Sarah Rögner

wissenschaftliche Mitarbeiterin bei der MA&T Organisationsentwicklung GmbH in Magdeburg

Dr. Ingo Rollwagen

Senior Analyst der Deutsche Bank Research

Dr. Karl-Peter Schackmann-Fallis

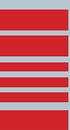
Geschäftsführendes Vorstandsmitglied des deutschen Sparkassen- und Giroverbandes (DSGV), Berlin

Dr. Mirko Weiß

Deutscher Sparkassen- und Giroverband (DSGV), Berlin

Dr. Rudolf Zwiener

wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Makroökonomik und Konjunkturforschung der Hans-Böckler-Stiftung



Neuere Veröffentlichungen der Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik

Wirtschaftspolitik

**Austerität und Einkommensverteilung in Europa:
Kohäsion trotz Wachstumsschwäche**

WISO direkt

Wirtschaftspolitik

**Sichere Renten und gute Nettolöhne im
demografischen Wandel**

WISO direkt

Wirtschaftspolitik

Indikatoren als Steuerungsinstrumente in Gesetzen

WISO Diskurs

Wirtschaftspolitik

**Deutschlands Industrie: Wachstumsmotor oder
Wachstumsmythos?**

WISO direkt

Wirtschaftspolitik

**Wohlstand, Wachstum, Investitionen
Junge Wissenschaft für wirtschaftlichen und
sozialen Fortschritt**

WISO Diskurs

Außenwirtschaft

**Eurokrise: Die Ungleichheit wächst wieder in
Europa**

WISO direkt

Nachhaltige Strukturpolitik

**Perspektiven der Wirtschaftsförderung für den
Kultur- und Kreativsektor**

WISO Diskurs

Europäische Wirtschafts- und Sozialpolitik

Staatsgläubigerpanik ist keine Eurokrise!

WISO direkt

Steuerpolitik

**Für einen produktiven und solide finanzierten
Staat – Einnahmen und Dienstleistungsstaat
stärken**

WISO direkt

Arbeitskreis Mittelstand

Reformperspektiven im deutschen Kammerwesen

WISO direkt

Gesprächskreis Verbraucherpolitik

**Was nützt die Verbraucherpolitik den Verbrauchern?
Plädoyer für eine systematische Evidenzbasierung
der Verbraucherpolitik**

WISO direkt

Arbeitskreis Innovative Verkehrspolitik

**Frühzeitige Bürgerbeteiligung für eine effizientere
Verkehrsinfrastrukturplanung**

WISO Diskurs

Arbeitskreis Stadtentwicklung, Bau und Wohnen

**Das Programm Soziale Stadt – Kluge Städte-
bauförderung für die Zukunft der Städte**

WISO Diskurs

Gesprächskreis Sozialpolitik

**Mehr als Minutenpflege – Was brauchen ältere
Menschen, um ein selbstbestimmtes Leben in
ihrer eigenen Häuslichkeit zu führen?**

WISO Diskurs

Gesprächskreis Sozialpolitik

**Soziale Gesundheitswirtschaft –
Impulse für mehr Wohlstand**

WISO Diskurs

Gesprächskreis Arbeit und Qualifizierung

**Organisation und Finanzierung von Qualifizierung
und Weiterbildung im Lebensverlauf**

WISO Diskurs

Gesprächskreis Arbeit und Qualifizierung

**Wie lässt sich ein Anspruch auf Weiterbildung
rechtlich gestalten?**

Rechtliche Instrumente im Arbeits- und Sozialrecht

WISO Diskurs

Arbeitskreis Arbeit-Betrieb-Politik

**Soziale Indikatoren in Nachhaltigkeitsberichten
Freiwillig, verlässlich, gut?**

WISO Diskurs

Arbeitskreis Dienstleistungen

**Gesellschaftlich notwendige Dienstleistungen –
soziale Innovationen denken lernen**

WISO Diskurs

Gesprächskreis Migration und Integration

Interkulturelle Öffnung in Kommunen und Verbänden

WISO Diskurs

Gesprächskreis Migration und Integration

**Sozialraumorientierung und Interkulturalität in der
Sozialen Arbeit**

WISO Diskurs

Volltexte dieser Veröffentlichungen finden Sie bei uns im Internet unter

