

**Klaus Friedrich / Peer Pasternack (Hrsg.)**

# Demographischer Wandel als Querschnittsaufgabe

Fallstudien der Expertenplattform  
„Demographischer Wandel“ beim  
Wissenschaftszentrum Sachsen-Anhalt



Universitätsverlag Halle-Wittenberg **uvHW**

## Demographischer Wandel als Querschnittsaufgabe



*Klaus Friedrich und Peer Pasternack (Hrsg.)*

# Demographischer Wandel als Querschnittsaufgabe

Fallstudien der Expertenplattform „Demographischer Wandel“  
beim Wissenschaftszentrum Sachsen-Anhalt

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

LII

© Universitätsverlag Halle-Wittenberg, Halle an der Saale 2012

Printed in Germany. Alle Rechte, auch die des Nachdrucks von Auszügen, der photomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung, vorbehalten.

ISBN 978-3-86977-051-2

## Inhaltsübersicht

Sachsen-Anhalt als ‚Hot Spot‘ der demographischen Entwicklung in Deutschland [ <i>Klaus Friedrich, Peer Pasternack</i> ] . . . . .	15
---	----

### RAUMSTRUKTUREN

Gleichwertige Lebensbedingungen und zentralörtliches Gliederungs- prinzips [ <i>Winfried Kluth / Anja Nitschke</i> ] . . . . .	23
---	----

Demographische Umbrüche und Zukunftsperspektiven im suburbanen Sachsen-Anhalt [ <i>Klaus Friedrich, Susanne Knabe, Barbara Warner</i> ] . . . . .	41
--	----

Folgen der demographischen Entwicklung in ländlichen Räumen [ <i>Wolfgang Weiß</i> ] . . . . .	69
---	----

Effekte der demographischen Entwicklung auf die Nachfrage nach kommunalen Leistungen in Sachsen-Anhalt [ <i>Heinz P. Galler, Peter Bönisch, Annette Illy, Lukas Schreier</i> ] . . . . .	85
---	----

Schulfahrt – Demographiefeste Schulstandortplanung und -zuwegung im ÖPNV [ <i>Lothar Koppers, Holger Baumann, Thomas Weichert, Volker Höcht</i> ] . . . . .	103
--	-----

Altersgerechte und sichere Mobilität in der Fläche [ <i>Christoph Engel, Franziska Wolf, Christian Diedrich</i> ] . . . . .	113
---	-----

### WIRTSCHAFT, BESCHÄFTIGUNG, QUALIFIKATION

Qualifikation und Fähigkeiten. Ein empirischer Vergleich von Sachsen-Anhalt mit ausgewählten Bundesländern [ <i>Katrin John, Stephan Thomsen</i> ] . . . . .	135
---	-----

Wahrnehmung, Einstellung und Verhalten in altersdiversen Belegschaften  
[*Manfred Becker, Cindy Kownatka*]. . . . . 155

Zur sektoralen Dimension der Altersstruktur der SV-Beschäftigten  
in Sachsen-Anhalt [*Jana Meyer, Walter Thomi*]. . . . . 173

## BILDUNG

Die Relevanz des demographischen Wandels für regionale  
Bildungssysteme [*Walter Bartl*]. . . . . 197

Bildung in schrumpfenden Städten. Risiko- und Erfolgsfaktoren der  
Bildungsprojekte innerhalb der IBA „Stadtumbau Sachsen-Anhalt 2010“  
[*Uwe Grelak, Peer Pasternack*] . . . . . 215

Grundschulschließungen als Katalysator von Wanderungsbewegungen?  
[*Walter Hyll, Lutz Schneider*]. . . . . 235

Berufs- und Studienorientierung als Instrument der Fachkräftesicherung  
[*Stefan Brämer, Linda Vieback, Sören Hirsch*] . . . . . 253

Hochschulen für eine Wissensregion Sachsen-Anhalt  
[*Peer Pasternack, Thomas Erdmenger*]. . . . . 271

Neue Aufgaben für Hochschulen und Museen  
[*Max Kunze, Jürgen Maretzki, Cecile Prinz, Nico Scholz*] . . . . . 289

## Inhaltsverzeichnis

Inhaltsübersicht .....	5
Inhaltsverzeichnis .....	7
 <i>Klaus Friedrich   Peer Pasternack</i>	
Sachsen-Anhalt als ‚Hot Spot‘ der demographischen Entwicklung in Deutschland	
Ausgangspunkte und Fragestellungen .....	15

## RAUMSTRUKTUREN

<i>Winfried Kluth   Anja Nitschke</i>	
Gleichwertige Lebensbedingungen und zentralörtliches Gliederungsprinzip	
Anpassung eines klassischen Steuerungsinstruments auf Grund des demographischen Wandels .....	23
1. Der demographische Wandel als Herausforderung für die Gewährleistung gleichwertiger Lebensbedingungen .....	23
1.1. Gleichwertige Lebensbedingungen als Kern aller Grundsätze der Raumordnung und das zentralörtliche Gliederungsprinzip als Umsetzungsinstrument .....	23
1.2. Rechtliche Verankerung des Postulats der gleichwertigen Lebensbedingungen .....	24
1.3. Umsetzung im ROG 2008 .....	24
2. Von der Zentralen-Orte-Theorie zum Zentralen-Orte-Konzept .....	25
2.1. Die Zentrale-Orte-Theorie in der Ökonomie .....	25
2.2. Die Ableitung des zentralörtlichen Gliederungsprinzips im Raumordnungsrecht .....	27
2.3. Systematischer Standort und Wechselwirkungen .....	30



2.4. Verstärkung des Zentrale-Orte-Konzepts durch das ROG 2008 . . . . .	31
3. Das zentralörtliche Gliederungsprinzip als Schranke gemeindlicher Planungshoheit . . . . .	33
3.1. Die Spannungslage im Überblick . . . . .	33
3.2. Das Beispiel der Steuerung des großflächigen Einzelhandels . . . . .	33
3.3. Die Funktionen und Rechtsfolgen des zentralörtlichen Gliederungsprinzips: Kongruenzgebot oder Beeinträchtigungsverbot? . . . . .	35
3.4. Kritik der Rechtsprechung . . . . .	37
4. Ausblick . . . . .	38

*Klaus Friedrich | Susanne Knabe | Barbara Warner*  
 Demographische Umbrüche und Zukunftsperspektiven  
 im suburbanen Sachsen-Anhalt

Ein Zwischenbericht . . . . .	41
1. Einführung und Projektziele . . . . .	41
2. Methodische Umsetzung . . . . .	43
2.1. Sekundärstatistische Annäherung . . . . .	43
2.2. Erfassung der Quartierseigenschaften und Typisierung der Wohnstandorte . . . . .	44
2.3. Primärerhebung der Bewohnerstrukturen und deren Perspektive . . . . .	45
3. Verteilung und Charakteristika der suburban geprägten Wohnstandorte . . . . .	47
4. Die Bewohnerschaft des suburbanen Raumes . . . . .	49
4.1. Haushaltsstrukturen . . . . .	49
4.2. Die Herkunftsgebiete . . . . .	51
4.3. Eigentümer- und Mieterhaushalte . . . . .	54
5. Die Wohnstandorte aus Sicht ihrer Bewohner . . . . .	56
5.1. Wohnumwelt und Wohninfrastruktur . . . . .	56
5.2. Integration und räumliche Partizipation . . . . .	58
5.3. Der Umgang mit der Immobilie . . . . .	61
5.4. Wohngebietsperspektiven . . . . .	63
6. Fazit . . . . .	66

*Wolfgang Weiß | Jana Fritzsch*

Folgen der demographischen Entwicklung in ländlichen Räumen Ergebnisse einer Fallstudie in einer Region mit besonders geringer Bevölkerungsdichte und hoher Bevölkerungsdynamik .....		69
1.	Multiplikatorenbefragung .....	70
2.	Marktwirtschaft ohne Wettbewerb? Entleerung bis zur Systemgefährdung? .....	72
3.	Folgen der Bevölkerungsentwicklung für ausgewählte Lebensbereiche	75
4.	Ausgewählte Problemlagen ländlichster Räume .....	79
5.	Fazit und Aussichten .....	83

*Heinz P. Galler | Peter Bönisch | Annette Illy | Lukas Schreier*

Effekte der demographischen Entwicklung auf die Nachfrage nach kommunalen Leistungen in Sachsen-Anhalt .....		85
1.	Kommunale Aufgaben und deren Finanzierung .....	86
2.	Das Allokationsproblem der Gemeinden .....	87
3.	Annahmen zum Einfluss der demographischen Entwicklung auf die Budgetallokation .....	91
	Preiseffekte des demographischen Wandels .....	91
	Präferenzeffekte des demographischen Wandels .....	92
4.	Daten .....	93
5.	Ergebnisse .....	95
6.	Fazit .....	98

*Holger Baumann | Volker Höcht | Lothar Koppers |  
Thomas Weichert*

Schulfahrt – Demographiefeste Planung von Schulwesen und Zuwegung für Schüler im ÖPNV .....		103
1.	Problemstellung .....	103
2.	Demographie und Schulen .....	105
3.	Untersuchung des ÖPNV .....	108
4.	Fazit .....	112

*Christoph Engel | Franziska Wolf | Christian Diedrich*

Altersgerechte und sichere Mobilität in der Fläche .....	113
1. Problemstellung und Ziel des Projektes .....	114
2. Bestandsaufnahme .....	116
2.1 Stand der Wissenschaft und Technik .....	116
2.2. Anforderungen und vorhandene technische Ausstattung der Nutzer ..	118
2.3. Angebote der Verkehrsunternehmen .....	123
3. Konzept .....	125
4. Erste Prototypische Umsetzung .....	127
4.1. Realisierung .....	127
4.2. Zwischenevaluierung .....	130
5. Fazit .....	131

## WIRTSCHAFT, BESCHÄFTIGUNG, QUALIFIKATION

*Katrin John | Stephan L. Thomsen*

Qualifikation und Fähigkeiten

Ein empirischer Vergleich von Sachsen-Anhalt mit

ausgewählten Bundesländern .....	135
1. Betrachtung von Bildungsabschlüssen zur Messung des Humankapitals .....	137
1.1. Vergleich Sachsen-Anhalts mit anderen Bundesländern am Beispiel des Hochschulabschlusses .....	138
1.2. Volkswirtschaftliche Relevanz von Bildungsabschlüssen .....	140
1.2.1. Individuelle Bildungsrenditen .....	140
2. Betrachtung von Fähigkeiten zur Messung des Humankapitals .....	143
2.1. Betrachtung kognitiver Fähigkeiten .....	144
2.2. Betrachtung nicht-kognitiver Fähigkeiten .....	146
3. Fazit .....	151

*Manfred Becker | Cindy Kownatka*

Wahrnehmung, Einstellung und Verhalten in altersdiversen

Belegschaften ..... 155

1. Aktualität und Forschungsinteresse ..... 156
2. Diversity Management ..... 157
  - 2.1. Altersstereotype, Altersvorurteile und Altersdiskriminierung ..... 157
  - 2.2. Forschungsprojekt: Wahrnehmung, Einstellung und Verhalten in altersdiversen Belegschaften ..... 158
3. Aktuelle Projektbefunde ..... 160
  - 3.1. DIM-PRAX Deutschland 2010 ..... 160
  - 3.2. Ergebnisse der Pilotstudie zu dem Projekt Wahrnehmung, Einstellung und Verhalten in altersdiversen Belegschaften ..... 166
    - 3.2.1. Stichprobe ..... 166
    - 3.2.2. Ausgewählte Ergebnisse ..... 166
4. Schlussfolgerungen ..... 169

*Jana Meyer | Walter Thomi*

Zur sektoralen Dimension der Altersstruktur der

SV-Beschäftigten in Sachsen-Anhalt ..... 173

1. Problemstellung ..... 173
2. Entwicklung der Erwerbstätigen in Sachsen-Anhalt ..... 176
3. Entwicklung der SV-Beschäftigten in Sachsen-Anhalt ..... 178
4. Sektorale Struktur ..... 182
5. Wahrnehmungen und Konsequenzen auf der betrieblichen Ebene .... 189
6. Ausblick ..... 191

## BILDUNG

*Walter Bartl*

Die Relevanz des demographischen Wandels  
für regionale Bildungssysteme

Das Beispiel Sachsen-Anhalt ..... 197

1.	Demographischer Wandel und das Bildungssystem Sachsen-Anhalts	198
1.1.	Vorschulische Erziehung, Bildung und Betreuung	199
1.2.	Allgemeinbildende Schulen	201
1.3.	Hochschulwesen	204
1.4.	Unterschiede in der Relevanz des demographischen Wandels	207
2.	Implikationen der Ergebnisse	209

*Uwe Grelak | Peer Pasternack*

Bildung in schrumpfenden Städten

Risiko- und Erfolgsfaktoren der Bildungsprojekte innerhalb der

IBA „Stadtumbau Sachsen-Anhalt 2010“	215
--------------------------------------	-----

1.	Das meistgewählte Thema: Bildung	216
2.	Peripherie und Wissensgesellschaft	218
3.	Gebaute Hardware für konzeptionelle Software	220
4.	Risikofaktoren	221
4.	Erfolgsfaktoren	225
5.	Fazit	229

*Walter Hyll | Lutz Schneider*

Grundschulschließungen als Katalysator von

Wanderungsbewegungen?	235
-----------------------	-----

1.	Grundschule als Pull-Faktor	236
2.	Regionen sehr unterschiedlich von Wanderungsbewegungen junger Familien betroffen	237
3.	Starker Rückbau von Grundschulen – auch in der Fläche	240
4.	Zuzüge auch in Gemeinden ohne Grundschule	241
5.	Von der Querschnittsbetrachtung zur Längsschnittanalyse	243
6.	Im Saldo kein Effekt der Grundschulschließung erkennbar	247
7.	Fazit	250

<i>Stefan Brämer   Linda Vieback   Sören Hirsch</i>	
Berufs- und Studienorientierung als Instrument der Fachkräftesicherung	
Orientierungsaktivitäten an allgemein- und berufsbildenden Schulen für technische Berufsausbildungen und ingenieurwissenschaftliche Studiengänge . . . . . 253	
1.	Ausgangssituation . . . . . 253
2.	Das Projekt IngWeb.de . . . . . 255
3.	Untersuchung zur Berufs- und Studienorientierung in Sachsen-Anhalt . . . . . 258
4.	Status quo der Berufs- und Studienorientierung in Sachsen-Anhalt . . . 259
5.	Zusammenfassung und Ausblick . . . . . 267
 <i>Peer Pasternack   Thomas Erdmenger</i>	
Hochschulen für eine Wissensregion Sachsen-Anhalt Voraussetzungen, Funktionswandel und Handlungsoptionen . . . . . 271	
1.	Problemstellung . . . . . 271
2.	Situation: Stärken und Schwächen . . . . . 276
3.	Handlungserfordernisse . . . . . 279
4.	Fazit . . . . . 283
 <i>Jürgen Maretzki   Nico Scholz   Max Kunze   Cecile Prinz</i>	
Neue Aufgaben für Hochschulen und Museen Lebenslanges Lernen und demographischer Wandel . . . . . 289	
1.	Bildung in jedem Alter . . . . . 290
2.	Differenzierte Bildungsangebote . . . . . 291
3.	Internet-Plattform für ältere Lernende . . . . . 293
4.	Ablauforganisation . . . . . 294
5.	„Campus der Generationen“ . . . . . 295
6.	Das Ausstellungszentrum mit Begegnungsstätte für Senioren im Winckelmann-Museum in Stendal . . . . . 296
7.	Das Konzept „Mobiles Museum“ für Senioren des Winckelmann- Museums . . . . . 298
8.	Fazit . . . . . 302

Autorinnen & Autoren .....	305
Veröffentlichungen des WZW	
Wissenschaftszentrum Sachsen-Anhalt Wittenberg .....	311

# Sachsen-Anhalt als ‚Hot Spot‘ der demographischen Entwicklung in Deutschland

## Ausgangspunkte und Fragestellungen

KLAUS FRIEDRICH | PEER PASTERNAK

Es vergeht kaum ein Tag, an dem sich in den Massenmedien nicht Berichte über Aspekte des demographischen Wandels finden. Auch aufgrund dieser medialen – und häufig apokalyptischen – Aufbereitung hat sich der Prozess damit vom ursprünglich allein wissenschaftlich geführten Diskurs entfernt und in die Alltagswelt der Menschen verlagert. Gemeinhin versteht man unter dem Kürzel „wir werden weniger, älter und bunter“ sich abzeichnende tiefgreifende gesellschaftliche Veränderungen. Sie tragen u. a. durch das Absinken der Geburten unter die Sterberaten sowie eine höhere Lebenserwartung zum Rückgang und Altern der Bevölkerung und auf Grund internationaler Migrationen sowie dem gesellschaftlichen Wertewandel zur stärkeren ethnischen Differenzierung und Pluralisierung der Haushalts- und Familienstrukturen in Deutschland bei.

Besonders ausgeprägt ist der Prozess der Schrumpfung und Alterung vor allem in Ostdeutschland und insbesondere in Sachsen-Anhalt, gleichsam einem Hot Spot dieser Entwicklung. Hatte Sachsen-Anhalt – wie auch die anderen östlichen Bundesländer – soeben eine gesellschaftliche Großtransformation hinter sich gebracht, so befindet es sich damit mittlerweile in einer neuerlichen. Diese wird einerseits bestimmt und erzwungen durch den demographischen Wandel, andererseits verschärft durch den gleichzeitigen Abschied von der transfergetriebenen Entwicklung der ostdeutschen Städte und Regionen. Seit der Wiedervereinigung hat das Bundesland ein Rückgang von 500.000 Einwohnern bzw. 18 Prozent zu verzeichnen. Zunächst bestimmten dramatische Einbrüche der Geburtenraten weit unter das Bestandserhaltungsniveau in Verbindung mit zahlreichen Fortzügen jüngerer und gut ausgebildeter Personengruppen vor allem nach Westdeutschland die demographische Entwicklung. Da diese Prozesse hochdynamisch, selektiv und regional mit



unterschiedlicher Intensität erfolgen, sind der Rückgang der Anzahl von Personen im erwerbsfähigen Alter, eine Zunahme des Anteils älterer Menschen sowie die Polarisierung der Raumentwicklung in Wachstumsinseln und Schrumpfungsbereiche die Konsequenz. Derzeit übertreffen die Langzeiteffekte des negativen natürlichen Saldo die inzwischen deutlich zurückgehenden Defizite durch Wanderungsverluste.

Allerdings: Wie in anderen frühindustrialisierten Ländern, so wird auch in *ganz* Deutschland in den nächsten Jahrzehnten „Schrumpfung“ zu gestalten sein – lediglich die Zeitpunkte, zu denen sich der entsprechende Problemdruck als unabwendbar darstellt, werden regional unterschiedlich ausfallen. Insofern erzeugen der vergleichsweise frühe Zeitpunkt dieser Herausforderung und seine Verschärfung durch das Auslaufen von Finanztransfers und Sonderfinanzierungsmodalitäten weniger eine sachsen-anhaltische (und ostdeutsche) Sondersituation, sondern eher einen Problemvorsprung gegenüber Westdeutschland.

Die Politik in Sachsen-Anhalt hat die Gestaltung des demographischen Wandels vergleichsweise früh als eines ihrer zentralen mittelfristigen Handlungsfelder benannt. Die Ausrichtung der IBA „Stadtumbau Sachsen-Anhalt 2010“, die Einrichtung einer Stabsstelle Demographie im sowie eines Demographiebeirats beim Ministerium für Landesentwicklung und Verkehr, die Entwicklung des Handlungskonzepts „Nachhaltige Bevölkerungspolitik“, die unlängst ins Leben gerufene „Demographicallianz“ sowie die Durchführung mehrerer Regionalkonferenzen zum demographischen Wandel lassen die Bedeutung erkennen, die der Thematik hier zugemessen wird.

An virulenten Themen, zu denen in diesem Zusammenhang bei den Entscheidern Expertisebedarf besteht, herrscht kein Mangel. Sie betreffen insbesondere die nichtökonomischen und ökonomischen Faktoren regionaler Entwicklung unter Bedingungen von

- schrumpfenden Städten,
- Suburbanisierung,
- unterkritische Größen erreichenden Dörfern,
- Segregations- und sozialen (Des)Integrationsprozessen,
- verändertem Altersaufbau der schrumpfenden Bevölkerung,
- dadurch sich wandelnden Generationenbeziehungen,
- Veränderungen der Relation von inner- und außerfamilialem Bildungs- und Kompetenzerwerb,
- unausgeglichener Geschlechterbilanz in den Wanderungssalden, vor allem junger Frauen,

- Orientierungsproblemen,
- Politik- und Parlamentarismusskepsis,
- Fremdenfeindlichkeit und Popularitätsstärke rechtsextremer Parteien sowie
- generationsübergreifender Verfestigung prekärer Sozialmilieus.

Daraus folgen Wissensbedarfe hinsichtlich der Gestaltung des Verhältnisses besiedelter und entsiedelter Räume, der Infrastruktur und Verwaltungsprobleme dünn bevölkerter Siedlungsgebiete bzw. ganz allgemein der Sozialraumentwicklung: Stadtteilarbeit, Segregation, soziale Integration usw., aber z.B. auch im Blick auf regionalisierte Stoff- und Güterkreisläufe, die Neubestimmung des Verständnisses von Erwerbstätigkeit incl. der Veränderung individueller Lebensverlaufsregimes, Tourismus und Gesundheitswirtschaft oder neue Management- und Marketingstrategien für KMUs in veränderten Märkten.

Die Wissensbedarfe müssen allerdings nicht nur formuliert, sondern auch bedient werden. Anders als sonstige Akteure sind Hochschulen und Forschungseinrichtungen prädestiniert, die Entwicklungen nicht einfach geschehen zu lassen, sondern einen strategischen Umgang damit zu entwickeln: Sie haben die intellektuellen Kapazitäten, um die Aufklärung der Problemlagen zu betreiben. Die Herausforderungen des demographischen Wandels zu bearbeiten benötigt eine Bündelung wissenschaftlicher Kapazitäten. Diese muss ebenso die Sozial- und Geisteswissenschaften wie die Medizin, Natur- und Ingenieurwissenschaften einschließen:

- Auf Architekten, Ingenieur- und Naturwissenschaftler/innen warten bauliche, Verkehrs- und technische Infrastrukturfragen sowie – Stichwort Stadtumbau – materialwissenschaftliche Probleme.
- Medizin, Gesundheits- und Pflegewissenschaften finden in den Problemen, die sich aus dem veränderten Altersaufbau der schrumpfenden Bevölkerung ergeben, zahlreiche Forschungsfragen.
- Die Sozial- und Raumwissenschaften werden benötigt, um angemessen auf sich ändernde Generationenbeziehungen, Suburbanisierung, Verwaltungsprobleme dünn bevölkerter Siedlungsgebiete, Segregations- und soziale (Des-)Integrationsprozesse oder fragmentierte Entwicklungen, d.h. die parallele Existenz von Prosperitätsinseln und „stillen Stars“ neben Abschwungkorridoren, reagieren zu können.
- Erziehungswissenschaft und Bildungsforschung sind gefragt, wenn auf die Veränderungen der Relation von inner- und außerfamilialem Bildungs- und Kompetenzerwerb reagiert werden muss.

- Ökonomen und Agrarwissenschaftler werden von der Notwendigkeit regionalisierter Stoff- und Güterkreisläufe herausgefordert.
- Für Regional- und Landschaftsplaner stehen Fragen nach der Gestaltung des Verhältnisses besiedelter und entsiedelter Räume.
- Geisteswissenschaftler/innen finden Herausforderungen in den einhergehenden Orientierungsproblemen und der Notwendigkeit, dass sich die schrumpfenden Städte gleichsam neu erfinden müssen.

Im Jahre 2009 hat daher das WZW Wissenschaftszentrum Sachsen-Anhalt Wittenberg die „Expertenplattform Demographischer Wandel“ ins Leben gerufen. Sie setzt sich aus Vertretern unterschiedlicher Disziplinen mit einem wesentlichen Fokus auf demographische Prozesse zusammen. Deren Lenkungsgruppe koordiniert die interdisziplinäre Zusammenarbeit von etwa dreißig Wissenschaftlern, die 17 Forschungsprojekte an Hochschulen und Forschungseinrichtungen des Landes bearbeiten, seit April 2010 vom Wissenschaftsministerium Sachsen-Anhalt gefördert. Diese Projekte befassen sich jeweils mit unterschiedlichen Voraussetzungen des demographischen Wandels vor Ort und den damit verbundenen Herausforderungen und Handlungsoptionen. Behandelt werden u.a. die Themen nachhaltige Siedlungs- und Infrastrukturanpassung, regionale Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung, Bildungs- und Qualifizierungsstrategien sowie familienfreundliche und alterssensible Wohn- und Lebensbedingungen.

Das durch die Plattform und ihre Projekte realisierte Arbeitsprogramm ist charakterisiert einerseits durch Fächer- und Fächergruppenmischung, andererseits durch die Bearbeitung von Projekten sowohl mit primärem Forschungscharakter und auch Transferaspekten als auch primärem Transfercharakter mit integrierten Forschungsaspekten. Neben der wissenschaftlichen Arbeit verbindet die Mitglieder der Expertenplattform das Ziel, auf Grundlage vorhandener Wissensbestände sowie eigener Analysen die politischen Entscheidungsträger des Landes, der Gebietskörperschaften und Gemeinden für die hochkomplexen und dynamischen Fragen des demographischen Wandels zu sensibilisieren, zu informieren und sie diesbezüglich in ihrem politischen und administrativen Handeln zu beraten.

Mit diesem Programm leisten die Wissenschaftseinrichtungen des Landes zweierlei: Sie machen Sachsen-Anhalt als einem der Vorreiter in Europa, was die Dynamik des demographischen Wandels betrifft, zum privilegierten Gegenstand ihrer Forschungen. Ebenso werden sie ihrer Verantwortung gerecht, ihren regionalen Standort problemspezifisch an die überregionalen und internationalen Wissenskrisenläufe anzuschließen.

Damit zeigen die wissenschaftlichen Einrichtungen des Landes, dass und wie sie Wissen bereitstellen können, das zur zukunftssträchtigen Bearbeitung (zunächst) regionsspezifischer Probleme benötigt wird. Angesichts der für Ostdeutschland typischen hohen Beschleunigung der demographischen Prozessverläufe, der starken regionalen Unterschiedlichkeit und der Tatsache, dass bislang kaum erprobte Handlungsstrategien vorliegen, ist eine gesicherte Wissensbasis erforderlich. Der Ausgangspunkt dabei ist: Die wissenschaftliche Aufklärung über Ursachen der bestehenden und der zusätzlich entstehenden gesellschaftlichen Verwerfungen erzeugt Chancen, lösungsorientiert mit ihnen umgehen zu können. Das vermag nicht allein die politischen Kosten zu senken, die bei Problemlösungsverzicht anfallen würden. Vielmehr lassen sich damit auch die finanziellen Kosten reduzieren, die der öffentlichen Hand für nachsorgende Problemverwaltung (statt vorsorgender Problemvermeidung) entstehen würden.

Mit dem vorliegenden Band stellen die einzelnen Arbeitsgruppen die Zielsetzungen und den derzeitigen Arbeitsstand ihrer laufenden Projekte dar. Sie belassen es jedoch nicht bei der akademischen Erforschung von Ursachen und Trends, der Aufarbeitung der Wissensbestände und der Wissensgenerierung. Um die Rationalität im Diskurs zu erhöhen, sehen sie den Wissenstransfer als eine zentrale Aufgabenstellung und formulieren aus wissenschaftlicher Perspektive Handlungsoptionen. Sie richten deshalb ihr Plädoyer an die Planungsverantwortlichen, diese Expertise im Lande zu nutzen. Damit entspricht die Expertenplattform sowohl ihrer erwähnten Funktion als Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Politik als auch ihrer Intention, die interessierte Öffentlichkeit sachgerecht zu informieren.

# Wahrnehmung, Einstellung und Verhalten in altersdiversen Belegschaften

MANFRED BECKER | CINDY KOWNATKA

Die Gegebenheiten des demographischen Wandels und die Alterung und Schrumpfung von Belegschaften erfordern eine Personalpolitik, die die Anforderungen aller Altersgruppen berücksichtigt. Dieser Forderung steht entgegen, dass die Einstellung gegenüber älteren Menschen am Arbeitsmarkt nach wie vor vom „Defizitdenken“ geprägt ist. Die getrübbte Sicht auf Ältere und die sich möglicherweise verändernde Sicht der Altersgruppen aufeinander, ist für die Zusammenarbeit in den Unternehmen in Zukunft von entscheidender Bedeutung. Das Forschungsprojekt „Wahrnehmung“ greift diese Frage auf.<sup>1</sup> Sein Anliegen ist die Analyse des Zusammenhangs von Lebensalter und der Wahrnehmung von Alter sowie der Einstellung und den Verhaltensweisen gegenüber älteren Arbeitskräften. Dies ist unumgängliche Voraussetzung für die Erarbeitung von Gestaltungshinweisen für ein diskriminierungsfreies Miteinander.

Zum derzeitigen Projektstand liegen die Daten aus einer Umfrage zum Diversity Management in deutschen Unternehmen (DIM-PRAX Deutschland 2010) sowie die Ergebnisse der Pilotbefragung zur Wahrnehmung von Alter und zu altersbezogenen Einstellungen vor. Diese zeigen, dass deutsche Unternehmen das Konzept Diversity Management aktiv diskutieren und darin die Möglichkeit sehen, Veränderungen im Rahmen des demographischen Wandels kompetent zu meistern. In diesem Zusammenhang erweisen sich ältere Menschen als die Personengruppe, die bei der Umsetzung von Diversity Management am stärksten fokussiert wird.

---

1 Der Beitrag dokumentiert den Fortschritt des Forschungsprojektes „Wahrnehmung, Einstellung und Verhalten in altersdiversen Belegschaften“.

## 1. Aktualität und Forschungsinteresse

Der Umgang mit alternden und schrumpfenden Belegschaften stellt für Unternehmen eine zentrale Aufgabe und eine wachsende Herausforderung dar. Das Thema „alternde Belegschaften“ ist für Europa, Japan und die USA gleichermaßen ein Problem. Deutschland wird schnell auf eine alternde und schrumpfende Erwerbsbevölkerung reagieren müssen (OECD 2007). Entgegen der Notwendigkeit, ältere Arbeitskräfte an sich zu binden, beschäftigen gegenwärtig 41 % der Unternehmen keine Menschen, die älter als 50 Jahre sind und lassen damit ökonomisches Potenzial in erheblichem Maße ungenutzt (Bundesministerium für Soziales, Familie und Jugend 2006).

Unternehmen müssen sich auf älter werdende Belegschaften einstellen, frühzeitig nachhaltige Altersstrukturen aufbauen und in die Weiterbildung älterer Beschäftigter investieren. Bereits vor mehr als 30 Jahren wurde nachgewiesen, dass ältere Beschäftigte aufgrund negativer Altersstereotype weniger häufig für Maßnahmen der Qualifizierung in Betracht gezogen werden (Rosen/Jerde 1976). Diese Abstinenz gilt auch gegenwärtig noch für viele Unternehmen und Arbeitnehmer. Doch obwohl die Belegschaften statistisch altern, reduzieren sich nicht deren Leistungsfähigkeit und Leistungswille. Nehmen Menschen im Verlauf ihres Berufslebens kontinuierlich an Weiterbildung teil, bleibt ihre Leistungsfähigkeit erhalten.

Eine Befragung der 100 größten Unternehmen bestätigt, dass 68 % der befragten Personalvorstände erwarten, dass alternde Belegschaften Probleme verursachen können, die eine Veränderung der bisherigen Personalarbeit erfordern. Trotz des erkannten Problemdrucks planen jedoch nur 8 % der befragten Unternehmen Maßnahmen zur Erhöhung der Beschäftigungsquote älterer Menschen (Becker/Bobrichtchev/Henseler 2006). Entgegen aktueller Forschungsergebnisse heißt es: Ältere seien generell weniger leistungsfähig, weniger innovativ und weniger belastbar als jüngere Menschen (Neubach et al. 2006).

Nur jedes fünfte Unternehmen bot 2008 Mitarbeitern ab 50 Jahren altersspezifische Personalmaßnahmen an. Lediglich 7 % bezogen ältere Beschäftigte in Weiterbildungsmaßnahmen ein. Und nur 6 % der Unternehmen hatten altersgemischte Arbeitsgruppen (Bellmann/Leber 2010). Fasst man diese Befunde und den Bedarf zusammen, so stellt der Umgang mit einer alternden und schrumpfenden Erwerbsbevölkerung eine enorme Herausforderung dar. Die Realisierung flexibler und an die Altersdiversität angepasster Maßnahmen ist unumgängliche Voraussetzung, um dem demographischen Wandel optimal zu begegnen.

## 2. Diversity Management

Diversität bezeichnet das Faktum, dass die Arbeitswelt „bunter“ wird. Zunehmender Wettbewerb zwingt die Unternehmen zu verstärkten Anstrengungen, die Einzigartigkeit und Einmaligkeit ihrer Leistungen zu sichern. Personale Vielfalt spielt dabei eine entscheidende Rolle und wird durch Auswahl, Entwicklung und Erfahrung zielorientiert angestrebt. Diversity Management beschreibt das Bemühen von Personen und Institutionen, das jeweils konkrete Optimum an Heterogenität und Homogenität zu finden und zu gestalten. Die relevanten Diversity Dimensionen in deutschen Unternehmen können in eine eindeutige Reihenfolge gebracht werden. Die Merkmale Geschlecht und Kultur stehen an erster Stelle. Die Dimensionen Alter, Work Life Balance, Werteinstellung, Behinderung, professionelle Funktion und Religion reihen sich dahinter ein (Krell/Pantelmann/Wächter 2006). Angesichts des demographischen Wandels wird das Merkmal Alter an Wichtigkeit gewinnen (Vedder 2006). Unser aktuelles Forschungsinteresse liegt daher im Bereich des Age Diversity Managements und befasst sich vornehmlich mit den Merkmalen Altersstereotype, Altersvorurteile und Altersdiskriminierung.

### 2.1. Altersstereotype, Altersvorurteile und Altersdiskriminierung

Altersstereotype, Altersvorurteile und Altersdiskriminierung wurden in Deutschland bisher nur wenig wissenschaftlich behandelt. In der englischsprachigen Literatur ist dagegen bereits eine beachtliche Forschungslandschaft zu dem Umgang mit älteren Menschen entstanden. Tatsache ist, dass negative Einschätzungen und Einstellungen konkrete Auswirkungen auf die Personalarbeit in Unternehmen haben. Die Einstellung gegenüber älteren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen war Anfang der 90er Jahre noch stark von einem Defizitansatz geprägt. Ältere Arbeitskräfte wurden zu einer Gruppe mit besonderem Förderbedarf erklärt, für die besondere Qualifizierungsbemühungen erforderlich sind. Diese These wurde vor allem durch eine hohen Arbeitslosenquote älterer Menschen und deren häufig erfolglose Anstrengung bei der Rückkehr in den Arbeitsmarkt untermauert (Schapfel-Kaiser 2005: S. 1).

Aktuelle Forschungsergebnisse zeigen, dass sich die Produktivität in Unternehmen in Abhängigkeit von der jeweiligen Altersstruktur verändern kann (Göbel/Zwick 2011). Die Produktivität eines Unternehmens wächst signifikant mit dem Anteil älterer Arbeitskräfte, insbesondere dann, wenn das Personalmanagement altersspezifische Maßnahmen integriert.

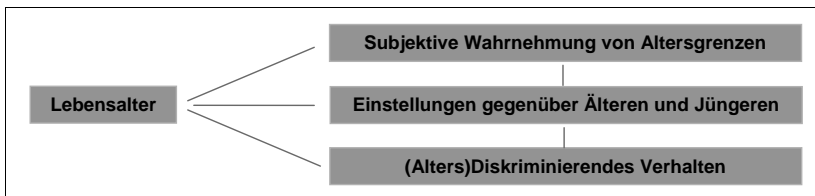
## 2.2. Forschungsprojekt: Wahrnehmung, Einstellung und Verhalten in altersdiversen Belegschaften

Das vorrangige Forschungsziel liegt in der Erarbeitung valider Erkenntnisse zur subjektiven Wahrnehmung von Alter sowie zu den Einstellungen und den (altersdiskriminierenden) Verhaltensweisen gegenüber älteren Arbeitskräften (Abbildung 1). Dabei geht es um die Beantwortung folgender Fragen:

- Wer ist alt und wer ist jung?
- Wie werden Ältere und wie werden Jüngere als Arbeitnehmer eingeschätzt?
- Wie ist das Verhalten gegenüber älteren und jüngeren Arbeitnehmern?

Abbildung 1:

Untersuchungsmerkmale



Ziel des Forschungsprojektes ist die Erfassung subjektiver Altersgrenzen. Die befragten Personen sollen festlegen, wer „jung“ und wer „alt“ ist. Dabei ist zu vermuten, dass mit dem Ende der Jugend nicht unmittelbar das Alter beginnt, sondern ein Abstand bzw. ein Übergang (mittleres Alter) dazwischen liegt. Es wird angenommen, dass jüngere Menschen die Grenze für das „Altsein“ deutlich niedriger festlegen als ältere Menschen. Zusätzlich werden Geschlechtseffekte vermutet, da eine Vielzahl von Studien andeuten, dass subjektive Altersgrenzen sowohl vom eigenen Alter als auch vom Geschlecht der befragten Person und vom Geschlecht der zu beurteilenden Person beeinflusst werden können (Roux et al. 1996: S. 10 f.; Kluge 2006: S. 5; Krings/Kluge 2008: S. 132).

Ein weiterer Schwerpunkt liegt in der Ermittlung von Einstellungen gegenüber älteren Arbeitskräften. Grundsätzlich kann angenommen werden, dass jüngere Menschen die Älteren negativer einschätzen als ältere Menschen die Älteren. Es



wird vermutet, dass hier die soziale Erwünschtheit eine bedeutsame Rolle spielt. Dieser Effekt wird methodisch beachtet und in die Empirie einbezogen.

Schließlich soll altersdiskriminierendes Verhalten in Form der Verhaltensabsicht ermittelt werden. Die Theorie des geplanten Handelns (Ajzen 1991; Ajzen/Madden 1986; Fishbein/Ajzen 1975). ist empirisch gut belegt und in einer Vielzahl von Bereichen zur Verhaltensvorhersage erfolgreich angewendet worden. Die Verhaltensabsicht gegenüber älteren Arbeitskräften kann demnach als Prädiktor für das tatsächliche Verhalten gegenüber älteren Arbeitskräften verwendet werden.

Die Merkmale werden durch eine schriftliche Befragung operationalisiert, die sich in zwei Abschnitte gliedert. Der erste Abschnitt befasst sich mit der Verhaltensabsicht und stellt methodisch die größte Herausforderung dar. Das Design orientiert sich an einem faktoriellen Survey (Vignettenstudie). Faktorielle Surveys wurden ursprünglich als alternatives Instrument zur Messung von Einstellungen und Normen entwickelt, werden gegenwärtig jedoch häufig zur Modellierung hypothetischer Entscheidungssituationen verwendet, um Verhalten prospektiv zu erfassen. Dazu wird einem Probanden eine Situation beschrieben, die in beliebig vielen Dimensionen systematisch variiert werden kann, um so Einflussfaktoren auf das Verhalten erheben zu können. Empirische Studien zur Validität von Verhaltensmessungen durch Vignetten zeigen, dass die Einflussfaktoren auf das tatsächliche Verhalten und das geäußerte Verhalten dieselbe Tendenz aufweisen (Groß/Börensens 2009: S. 172).

Im hier vorgestellten Forschungsprojekt werden zwei Dimensionen, Alter und Geschlecht, mit jeweils zwei Ausprägungen variiert. Abschnitt 2 der Befragung erfasst neben den soziodemographischen Daten, die individuelle Definition von Altersgrenzen sowie Stereotype und Einstellungen gegenüber jüngeren und älteren Arbeitskräften. Darüber hinaus werden sozial erwünschte Antworttendenzen überprüft, da Vorurteile gegenüber älteren Menschen sozial sanktioniert sein können und damit eventuell geleugnet werden (Abbildung 2).

*Abbildung 2:*  
Schriftliche Befragung

<b>Abschnitt 1</b>
<p>Jedem Probanden werden fiktive, aber sehr detailliert beschriebene Situationen vorgelegt. Die Teilnehmer stellen sich beispielsweise vor, sie seien Chef bzw. Chefin der Personalabteilung eines großen Unternehmens und müssen über die Auswahl eines Bewerbers entscheiden. Es werden vier Lebensläufe präsentiert, welche grundsätzlich die gleichen Informationen enthalten und lediglich in den Dimensionen Alter und Geschlecht variieren, das heißt der Lebenslauf ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ... einer jungen Frau</li> <li>➤ ... eines jungen Mannes</li> <li>➤ ... einer älteren Frau</li> <li>➤ ... eines älteren Mannes.</li> </ul> <p>Im Anschluss legen die Probanden eine Rangfolge über die Eignung der Bewerber fest und begründen ihre Auswahl kurz in ein bis zwei Stichpunkten.</p>
<b>Abschnitt 2</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ soziodemographische Daten</li> <li>➤ individuelle Definition von Altersgrenzen</li> <li>➤ Altersstereotype</li> <li>➤ Alterseinstellungen</li> <li>➤ Skala zur Erfassung sozial erwünschter Antworten</li> </ul>

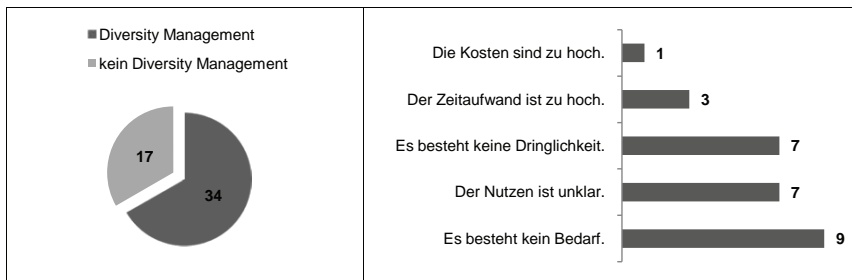
### 3. Aktuelle Projektbefunde

#### 3.1. DIM-PRAX Deutschland 2010

Ziel der Umfrage DIM-PRAX Deutschland (Becker/Kownatka 2011) bestand vorrangig darin, die Diversity Praxis in deutschen Unternehmen zu erheben und deren Ziele, Inhalte, Verfahren und Verantwortlichkeiten aufzunehmen und auszuwerten. Es gilt zu erkennen, wo dringender Forschungsbedarf zum Thema Diversity Management besteht, um so Gestaltungshinweise für die zukünftige Diversity Praxis abzuleiten.

Die Datenerhebung wurde als schriftliche Befragung im Zeitraum Juli bis August 2010 durchgeführt. Primäres Forschungsinteresse bestand in der Identifikation von *Personen* und *Personengruppen*, das heißt die Adressaten, an die sich Diversity Management richtet, da diese mit ihrer Verschiedenheit das Erscheinungsbild und das humane Leistungsspektrum der Unternehmen abbilden. Hinsichtlich der Umsetzung von Diversity Management wurden sowohl *Maßnahmen* als auch Methoden des Diversity Managements sowie die Übertragung von *Verantwortung* ermittelt. Von Interesse waren außerdem die *Bedingungsfaktoren*, die Unternehmen dazu veranlassen Diversity Management als Konzept zu implementieren. Diversity Management zielt als unternehmerisches Handlungsfeld auf die Erreichung ökonomischer und organisatorischer Vorteile. In diesem Zusammenhang interessierten *Nutzen* und *Risiken* von Diversity Management.<sup>2</sup>

Abbildung 3:  
DIM-PRAX Deutschland 2010



Die Umfrage erreichte 51 Unternehmen, von denen 34 Diversity Management als bedeutsame Unternehmensstrategie anführen oder deren Umsetzung planen. Siebzehn Unternehmen berichteten, dass Diversity Management nicht konzipiert sei,

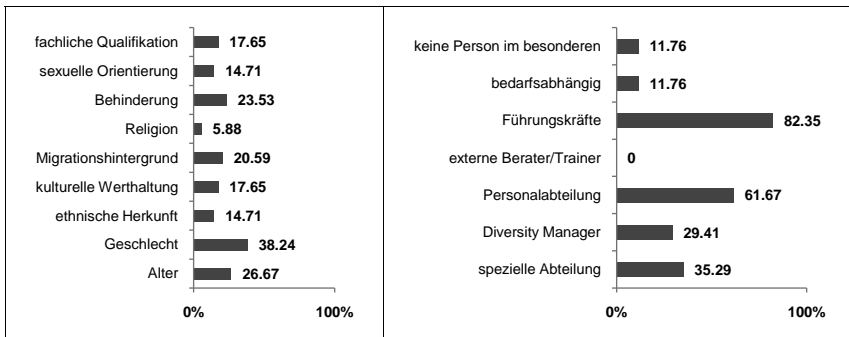
2 Für die Merkmale Personen/Personengruppen, Maßnahmen und Verantwortlichkeiten wurden Häufigkeiten errechnet. Die Ergebnisse zu Bedingungsfaktoren, Nutzen und Risiken von Diversity Management basieren auf einem fünfstufigen Antwortformat. Die Teilnehmer entschieden auf einer Skala von 1 (trifft nicht zu) bis 5 (trifft völlig zu), in welchem Ausmaß eine Aussage auf ihr Unternehmen zutrifft. Es wurden Mittelwerte über die einzelnen Items gebildet, die Aufschluss über das Ausmaß der Zustimmung geben. Die zugehörigen Abbildungen 3-6 zeigen die jeweiligen Mittelwerte der Skalen, wobei ein Mittelwert von  $M = 3.00$  eine neutrale Meinung abbildet, also weder im zustimmenden noch im ablehnenden Bereich liegt.

da kein Bedarf oder keine Dringlichkeit bestehe oder der Nutzen von Diversity Management unklar sei (Abbildung 3).

Beihnahe 90 % der befragten Unternehmen richten Diversity Management grundsätzlich an alle Mitarbeiter. Bei der Analyse einzelner Personengruppen stehen die Dimensionen Geschlecht, Alter und Behinderung im Vordergrund (vgl. Abbildung 2). Vor allem Frauen, ältere Arbeitskräfte und Menschen mit Behinderungen werden als primäre Zielgruppen der Diversity Aktivitäten wahrgenommen. Die Umsetzungsverantwortung für die Diversity Maßnahmen liegt hauptsächlich bei den Führungskräften und der Personalabteilung. Darüber hinaus beschäftigen etwa 30 % der befragten Unternehmen spezielle Abteilungen oder Diversity Trainer, um personelle Vielfalt zu managen. Keines der befragten Unternehmen setzt externe Berater oder Trainer ein (Abbildung 4).

#### Abbildung 4:

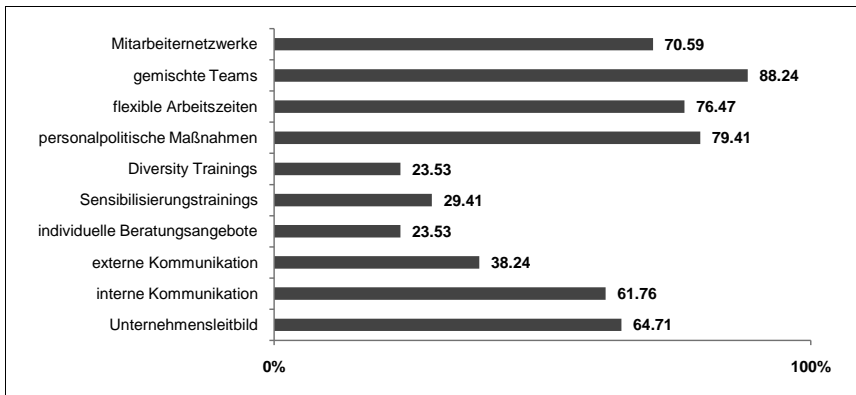
DIM-PRAX Deutschland 2010: Stellenwert der Dimensionen von Diversity und Verantwortlichkeiten



Die Aktivitäten des Diversity Managements beziehen sich vorrangig auf den Einsatz gemischter Arbeitsgruppen und die Konzeption personalpolitischer Maßnahmen wie Chancengleichheit und Antidiskriminierung. Die Einführung flexibler Arbeitszeiten sowie die Bildung von Mitarbeiternetzwerken sind weitere Diversity Maßnahmen. Konkrete Diversity Trainings oder individuelle Beratungsangebote stellen mit jeweils 23.53 % einen eher geringen Anteil der Diversity Aktivitäten dar (Abbildung 5).

Abbildung 5:

DIM-PRAX Deutschland 2010: Diversity Maßnahmen



Als bedeutsame Bedingungsfaktoren für die Konzeption von Diversity Strategien werden der demographische Wandel und die Personalentwicklung wahrgenommen. Die jeweiligen Mittelwerte liegen deutlich im zustimmenden Bereich. Weder eine junge Belegschaft, noch gesetzliche Vorgaben noch ein Migrationshintergrund werden als Faktoren eingeschätzt, die Diversity Management erfordern. Die Mittelwerte dieser Faktoren lagen im eher ablehnenden Bereich (Abbildung 6). In Bezug auf den Nutzen von Diversity Management gaben 79.41% der Unternehmen an, dass die Maßnahmen zum Umgang mit Vielfalt sich insgesamt positiv auf das Unternehmen und die Belegschaft auswirken. Bei der Analyse einzelner Nutzenfaktoren zeigt sich, dass die befragten Unternehmen diesen fast vollständig zustimmen. Abbildung 7 zeigt, dass zehn von zwölf Faktoren positiv eingeschätzt werden. Vor allem die Verbesserung des Unternehmensimages sowie eine vielfältige Belegschaft werden als nützliche Faktoren von Diversity Management wahrgenommen. Reduzierung von Fehlzeiten und sinkende Fluktuation werden als weniger nützlich erachtet.

Abbildung 6:  
DIM-PRAX Deutschland 2010: Bedingungsfaktoren

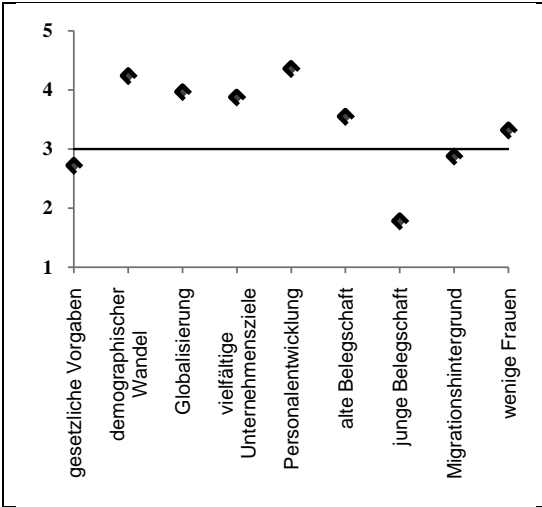


Abbildung 7:  
DIM-PRAX Deutschland 2010: Nutzen

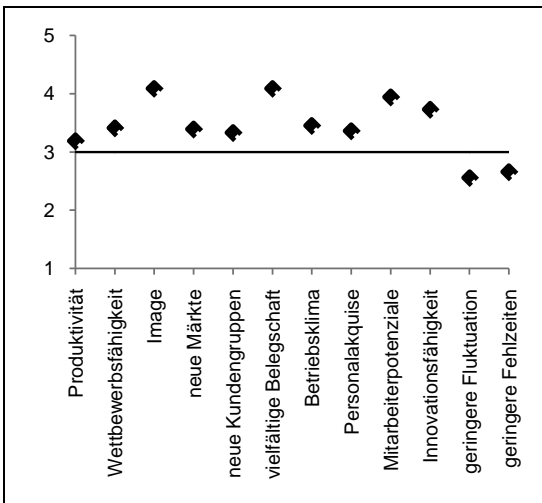
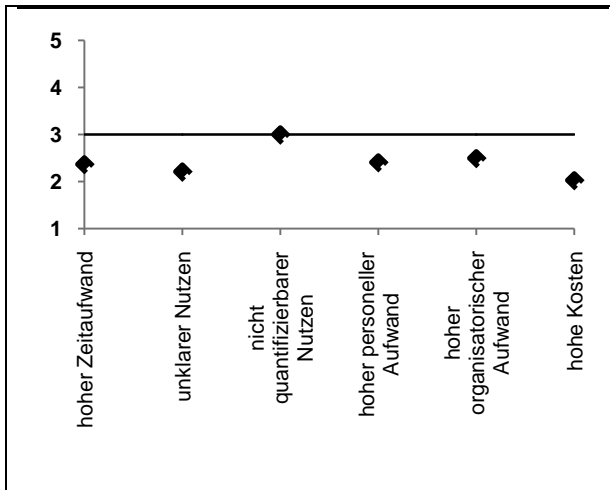


Abbildung 8:

DIM-PRAX Deutschland 2010: Risiken



Die Risiken und Kosten, die durch Diversity Management entstehen können, umfassen die Aspekte Zeit, erwarteter Nutzen, Kosten, sowie personeller und organisatorischer Aufwand. Die Risiken werden von den Unternehmen als gering eingeschätzt. Insgesamt meinen 73.53% der befragten Unternehmen, dass die Kosten nicht höher sind als der Nutzen, den Diversity Management schafft. Die Mittelwerte der einzelnen Risikofaktoren lagen im eher ablehnenden (Abbildung 8).

Insgesamt lässt sich schlussfolgern, dass deutsche Unternehmen Diversity Management aktiv diskutieren und als Möglichkeit betrachten, aktuelle Veränderungen kompetent zu meistern. Die Unternehmen fokussieren ihre Diversity Aktivitäten vorwiegend auf Kerndimension, wie Geschlecht und Alter. Die Sicherung von Mitarbeiterpotenzialen durch die Wertschätzung von Fähigkeiten und die Anerkennung von Individualität sowie eine demographiefeste Personalarbeit sind dabei maßgebende Faktoren. Allerdings liefern die Ergebnisse Hinweise dafür, dass Diversity Management weniger das Resultat von Effizienzüberlegungen darstellt, als vielmehr eine Reaktion auf die Erwartungen und die institutionalisierten Regeln der Unternehmensumwelt, um so legitimiert zu werden (Lederle 2007). Aus den Ergebnissen der Umfrage DIM-PRAX Deutschland 2010 lässt sich die Tendenz ableiten, dass vor allem die Diversity Strategien der Implementierung des Konzepts der Vielfalt als Legitimationsfassade dienen. Es werden solche Maßnahmen als

Diversity Aktivitäten beschrieben, die im Unternehmen aus betrieblichen Gründen ohnehin etabliert sind, z.B. gemischte Arbeitsgruppen, flexible Arbeitszeiten, Mitarbeiternetzwerke (Süß 2010: S. 287). Einen motivierenden Ansatz liefern jedoch die Ergebnisse zu der Kosten-Nutzen-Relation. Die Unternehmen schätzen den Nutzen von Diversity Management durchweg höher ein als die Kosten und Risiken. Vielfalt wird nicht als Problem, sondern als Chance wahrgenommen.

### 3.2. Ergebnisse der Pilotstudie zu dem Projekt Wahrnehmung, Einstellung und Verhalten in altersdiversen Belegschaften

#### 3.2.1. Stichprobe

Ziel der Pilotstudie war die Überprüfung der Reliabilität der quantitativen Skalen zur Wahrnehmung von Lebensalter, Altersstereotypen und Einstellungen gegenüber jüngeren und älteren Arbeitnehmer/-innen und der Skala zur Erfassung sozial erwünschter Antworttendenzen. Da sich insgesamt  $N = 52$  Personen an der Untersuchung beteiligten, ist es naheliegend, dass neben der Reliabilität der Skalen auch erste Zusammenhänge und Ergebnistendenzen untersucht werden können. Die Stichprobe setzt sich aus 26 männlichen und 26 weiblichen Teilnehmern zusammen. Das Alter der Probanden liegt zwischen 23 und 61 Jahren ( $M = 45.29$ ,  $SD = 9.78$ ). Um einen Vergleich auf Gruppenebene vornehmen zu können, wurde die Stichprobe in *alt* und *jung* unterteilt. Der Trennwert wurde aufgrund theoretischer Überlegungen bei 50 Jahren festgelegt. Teilnehmer, die jünger als 50 Jahre waren, wurden der Gruppe *jung* zugeordnet; Teilnehmer, die 50 Jahre oder älter waren, wurden der Gruppe *alt* zugeordnet. Junge Teilnehmer ( $n_1 = 29$ ) waren durchschnittlich 39 Jahre alt ( $M = 38.86$ ,  $SD = 7.85$ ), ältere Probanden ( $n_2 = 22$ ) waren durchschnittlich 54 Jahre alt ( $M = 53.77$ ,  $SD = 3.61$ ).

Die skalenanalytischen Kennwerte waren nach Ausschluss einiger Items insgesamt zufriedenstellend. Die einzelnen Skalen erfüllten die Homogenitätsvoraussetzungen mit Werten von  $\alpha = .79$  bis  $\alpha = .89$  hinreichend gut.

#### 3.2.2. Ausgewählte Ergebnisse

Zur Untersuchung der subjektiven Wahrnehmung des Alters wurde die individuelle Definition von Altersgrenzen unter Berücksichtigung des Geschlechts erfragt. Zunächst ging es dabei allgemein um das Alter von Menschen und schließlich um das Alter von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen. Für die acht resultierenden



Wahrnehmungskategorien wurden Mittelwerte berechnet, die auf signifikante Unterschiede untersucht wurden (Abbildung 9).

Dabei zeigte sich, dass sich der Mittelwerte für ältere Frauen deutlich von dem Mittelwert für ältere Mitarbeiterinnen unterscheidet ( $p < .001$ ), und dass sich die Mittelwerte für ältere Männer signifikant von den Mittelwerten für ältere Mitarbeiter unterscheiden ( $p < .001$ ). Das heißt, fragt man allgemein nach dem Altersbeginn für Männer und Frauen, so beginnt das Alter mit etwa 63 bzw. 62 Jahren. In Bezug auf das Arbeitsleben werden Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen deutlich früher als alt wahrgenommen, nämlich schon mit 57 bzw. 56 Jahren.

Auch in Bezug auf das Geschlecht können signifikante Unterschiede berichtet werden. Sowohl für junge Frauen als auch für junge Mitarbeiterinnen endet die Jugend eher als für junge Männer und junge Mitarbeiter (jeweils  $p < .01$ ). Für ältere Frauen und ältere Mitarbeiterinnen beginnt das Alter signifikant früher als für ältere Männer und ältere Frauen ( $p < .01$  bzw.  $p < .05$ ).

Bei Untersuchungen auf Gruppenebene ergaben sich für die Gruppen *jung* und *alt* keine signifikanten Unterschiede. Die signifikanten Unterschiede in der Wahrnehmung des Alters von Männern und Frauen sowie von Menschen im Allgemeinen und von Mitarbeitern sind demnach nicht auf das Alter der Probanden zurückzuführen.

Für die Einstellung gegenüber Älteren können signifikante Korrelationen mit den Merkmalen gesellschaftliche Abwertung ( $r = .28, p \leq .05$ ), Entwicklungsgewinne im Alter ( $r = -.38, p \leq .01$ ) und der Einstellung gegenüber Jüngeren ( $r = .83, p \leq .01$ ) berichtet werden. Demnach ist bei einer negativen Einstellung gegenüber älteren Menschen die wahrgenommene gesellschaftliche Abwertung von Älteren erhöht und die Entwicklungsgewinne im Alter reduzieren sich.

Darüber hinaus zeigt sich, dass negative Einstellungen gegenüber Älteren mit erhöhten negativen Einstellungen gegenüber jüngeren Menschen einhergehen ( $r = .83, p \leq .01$ ). Die Einstellung gegenüber jüngeren Menschen korreliert wiederum mit den Entwicklungsgewinnen im Alter ( $r = -.37, p \leq .01$ ) – je negativer die Einstellungen gegenüber jüngeren Menschen ist, desto höher werden die Entwicklungsgewinne im Alter eingeschätzt. Das Geschlecht korreliert lediglich mit dem Stereotyp-Merkmal Age Salience<sup>3</sup> ( $r = -.28, p \leq .05$ ). Frauen sehen also das eigene Alter und das Alter anderer als eine bedeutsame Wahrnehmungskategorie im sozialen Umgang.

---

3 Salienz: gedankliche Auffälligkeit und Verfügbarkeit. Bezeichnung für Eigenschaften von Objekten einer Kategorie, die besonders hervorstechen, schnell wahrnehmbar und kognitiv gut zu verarbeiten sind. Saliente Eigenschaften haben einen hohen Wiedererkennungswert.

Abbildung 9:  
Mittelwerte der Wahrnehmungskategorien

Item	Kategorie	M	SD	min	max
Eine Frau ist jung bis zu einem Alter von ... Jahren.	jung / weiblich	36.48	10.91	20	75
Ein Mann ist jung bis zu einem Alter von ... Jahren.	jung / männlich	37.56	10.91	20	75
Eine Frau ist alt ab einem Alter von ... Jahren.	alt / weiblich	62.04	8.87	40	80
Ein Mann ist alt ab einem Alter von ... Jahren.	alt / männlich	63.33	7.91	50	80
Eine Mitarbeiterin ist jung bis zu einem Alter von ... Jahren.	junge Mitarbeiterin	35.46	9.52	25	75
Ein Mitarbeiter ist jung bis zu einem Alter von ... Jahren.	junger Mitarbeiter	36.67	9.45	25	75
Eine Mitarbeiterin ist alt ab einem Alter von ... Jahren.	ältere Mitarbeiterin	55.81	9.24	30	80
Ein Mitarbeiter ist alt ab einem Alter von ... Jahren.	älterer Mitarbeiter	56.63	8.17	30	80

Schlussfolgernd lässt sich festhalten, dass das Lebensalter der Probanden nicht mit den Wahrnehmungskategorien und auch nicht mit den Skalen zu Einstellungen und Stereotypen korreliert. Demnach sind die Einstellungen gegenüber jüngeren und älteren Menschen sowie altersstereotype Ansichten nicht mit dem Alter der befragten Personen verbunden. Ein bemerkenswerter Befund bezieht sich auf die Skala zur Erfassung sozial erwünschter Antworttendenzen – diese korreliert mit den Einstellung gegenüber jüngeren und älteren Menschen ( $r = -.50, p \leq .01$  und  $r = -.33, p \leq .05$ ). Demnach ist die Ausprägung sozial erwünschter Antworttendenzen erhöht, wenn positive Einstellungen gegenüber Jüngeren und Älteren berichtet werden. Dies wirft folgende Frage auf: Verbessern sich die Einstellungen gegenüber Älteren tatsächlich oder werden positive Einstellung nur aufgrund sozialer Erwünschtheit berichtet? Diese Frage gilt es im Rahmen der anstehenden Datenerhebung zu klären. Die Ermittlung der Verhaltensabsicht gibt eventuell Aufschluss über den Sachverhalt und bringt neue Erkenntnisse über den tatsächlichen Umgang mit älteren Erwerbstätigen.

## 4. Schlussfolgerungen

Diversity Management ist in der Unternehmenspraxis angekommen und stellt eine Möglichkeit dar, demographischen Veränderungen optimal zu begegnen. Dabei sind vor allem die Bevölkerungsentwicklung und die damit verbundenen demographischen Rahmenbedingungen ausschlaggebende Faktoren für den Umgang mit Vielfalt. In diesem Zusammenhang erweisen sich ältere Menschen als die Personen-Gruppe, die bei der Umsetzung von Diversity Strategien am stärksten fokussiert wird.

Aktuelle Daten des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung belegen, dass sich die wirtschaftliche und soziale Lage für ältere Arbeitskräfte bereits verbessert hat. Vertraut man den Zahlen und Statistiken, dann ist in den vergangenen Jahren ein Anstieg der Beschäftigungsquote der über 50-jährigen deutlich zu erkennen (Arlt/Dietz/Walwei 2009). Jedoch besteht noch immer Potenzial, um die Erwerbsbeteiligung älterer Menschen zu erhöhen.

Gerade im Hinblick auf eine demographiefeste Personalarbeit und das in Zukunft sinkende Angebot an Fachkräften, wird auch die Notwendigkeit zur Erschließung von Personalreserven und zur Intensivierung von Bildungsleistungen zunehmen. Trotz einer Steigerung der Weiterbildungsaktivitäten insgesamt sind in vielen Unternehmen die Weiterbildungsmaßnahmen vor allem für geringqualifizierte Personen mit Migrationshintergrund, für Frauen mit betreuungspflichtigen Kindern und auch für ältere Beschäftigte von eher randständiger Bedeutung. Dennoch besteht kein Zweifel, dass gerade ältere Beschäftigte als bedeutsame Zielgruppe für eine demographiefeste Personalarbeit betrachtet werden.

Personelle Vielfalt muss professionell gemanagt werden, Diversity Management darf nicht zum Fassadenthema verkommen. Professionelles Diversity Management leistet einen signifikanten Beitrag zur Wertschöpfung und muss von Aktivitäten, die vorrangig als passive Reaktion auf Umwelterwartungen und Umweltveränderungen in Angriff genommen werden, unterschieden werden. Eine Analyse dieser Entwicklung in Gegenwart und Zukunft und damit auch die Analyse von Wahrnehmung, Einstellung und Verhalten in altersdiversen Bevölkerungs- und Belegschaftsgruppen ist unumgängliche Voraussetzung für die Erarbeitung von Gestaltungshinweisen für ein diskriminierungsfreies Miteinander.

Zusammenfassend lässt sich ableiten:

- (Age) Diversity Management ist in der Unternehmenspraxis angekommen, jedoch oft noch von randständiger Bedeutung.
- Altersstereotype und Altersvorurteile halten sich hartnäckig, sind aber in der Mehrzahl nicht wissenschaftlich belegt.
- Negative Einstellungen gegenüber älteren Arbeitskräften haben konkrete Auswirkungen auf die Personalarbeit in Unternehmen.
- Die Personalarbeit muss das Potenzial und die Leistungsfähigkeit älterer Menschen entdecken.
- Flexible und an die Altersdiversität angepasste Maßnahmen sind Voraussetzung, um dem demographischen Wandel optimal zu begegnen.

## Literatur

- Ajzen, I. (1991): The theory of planned behavior. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, H. 50, S. 179–211.
- Ajzen, I./Madden, T. J. (1986): Prediction of goal-directed behavior: Attitudes, intentions and perceived behavioral control. In: *Journal of Experimental Social Psychology*, H. 22, S. 453–474.
- Arlt, A./Dietz, M./Walwei, U. (2009): Nicht alles ist Konjunktur. Besserung für Ältere am Arbeitsmarkt. In: IAB-Kurzbericht. Aktuelle Analysen und Kommentare aus dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nr. 16.
- Becker, F. G./Bobrichtchev, R./Henseler, N. (2006): Ältere Arbeitnehmer und alternde Belegschaften. Eine empirische Studie bei den 100 größten deutschen Unternehmen. In: *Zeitschrift für Management*, H. 1, S. 70–89.
- Becker, M./Kownatka, C. (2011): DIM-PRAX Deutschland 2010 – Blitzumfrage: Erhebung der Diversity Management Praxis. Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät. Betriebswirtschaftliche Diskussionsbeiträge Nr. 85.
- Bellmann, L./Leber, U. (2010): Betriebliche Weiterbildung – In der Krise bleibt das Bild zwiespältig. In: IAB-Forum, Nr. 1, S. 16–19.
- Bundesministerium für Soziales, Familie und Jugend (2006): Fünfter Bericht zur Lage der älteren Generation in der Bundesrepublik Deutschland. Potenziale des Alters in Wirtschaft und Gesellschaft. Der Beitrag älterer Menschen zum Zusammenhalt der Generationen. Bericht der Sachverständigenkommission, Berlin.
- Fishbein, M./Ajzen, I. (1975): *Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research*, Reading MA.
- Göbel, C./Zwick, T. (2011): Age and Productivity – Sector Differences? In: ZEW Discussion Paper, Nr. 11-058. Online im Internet unter <http://ftp.zew.de/pub/zew-docs/dp/dp11058.pdf>.
- Groß, J./Börensens, C. (2009): Wie valide sind Verhaltensmessungen mittels Vignetten? Ein methodischer Vergleich von faktoriellem Survey und Verhaltensbeobachtung. In: Kriwy, P./Gross, C. (Hrsg.): *Klein aber fein! Quantitative empirische Sozialforschung mit kleinen Fallzahlen*, Wiesbaden, S. 149–178.

- Kluge, A. (2006): Die Einstellungen zur Leistungs-, Lern- und Anpassungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer/-innen und die subjektiv erlebte Diskriminierung – eine Untersuchung in Schweizer Unternehmen. In: *Arbeit – Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik*, H. 1, S. 3–19.
- Krell, A./Klings, F. (2008): Attitudes towards older workers and human resource practices. In: *Swiss Journal of Psychology*, Vol. 67, pp. 61–64.
- Krell, G./Pantelmann, H./Wächter, H. (2006): Diversity (Dimensionen) und deren Management als Gegenstände der Personalforschung in Deutschland, Österreich und der Schweiz. In: Krell, G./Wächter, H. (Hrsg.): *Diversity Management. Impulse aus der Personalforschung*, München/Mering, S. 25–56.
- Klings, F./Kluge, A. (2008): Altersvorurteile. In: Petersen, L.-E./Six, B. (Hrsg.): *Stereotype, Vorurteile und soziale Diskriminierung. Theorien, Befunde und Interventionen*, Weinheim, S. 131–139.
- Lederle, S. (2007): Die Einführung von Diversity Management in deutschen Organisationen. Eine neoinstitutionalistische Perspektive. In: *Zeitschrift für Personalforschung*, H. 1, S. 22–41.
- Neubach, B./Roth, C./Wegge, J./Schmidt, K.-H. (2006): Alt und Jung in einem Team - wie wirkt sich Altersdiversität auf die Arbeitsleistung aus? In: *Wirtschaftspsychologie aktuell*, H. 4, S. 37–40.
- OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) (2007): *Internationaler Migrationsausblick*. Online im Internet unter [http://www.oecd.org/document/54/0,3343,de\\_34968570\\_35008930\\_38835062\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/54/0,3343,de_34968570_35008930_38835062_1_1_1_1,00.html) (23.06.2009).
- Rosen, B./Jerdee, T. H. (1976): The influence of age stereotypes on managerial decisions. In: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 61, pp. 428–432.
- Roux, P./Gobet, P./Clémence, A./Höpflinger, F. (1996): *Generationsbeziehungen und Altersbilder. Ergebnisse einer empirischen Studie*. Nationales Forschungsprogramm 32, Lausanne/Zürich.
- Schäpfel-Kaiser, F. (2005): *Demographische Entwicklung und die Wahrnehmung der Potenziale älterer Arbeitnehmer in Wirtschaft und Gesellschaft – Erkenntnisse des BIBB*. [http://www.kibb.de/cps/uploads/Aeltere\\_040712\\_2\\_fsk.1135243716464.pdf](http://www.kibb.de/cps/uploads/Aeltere_040712_2_fsk.1135243716464.pdf), abgerufen am 16.06.2009.
- Statistisches Bundesamt (2006): *Bevölkerung Deutschlands bis 2050 – 11. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung*. Online im Internet unter [http://www.destatis.de/jet-speed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pk/2006/Bevoelkerungsentwicklung/Annahmen\\_und\\_Ergebnisse.property=file.pdf](http://www.destatis.de/jet-speed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pk/2006/Bevoelkerungsentwicklung/Annahmen_und_Ergebnisse.property=file.pdf) (08.11.2010).
- Süß, S. (2010): Quo vadis Diversity Management: Legitimationsfassade oder professionelles Management personeller Vielfalt? In: *Zeitschrift für Management*, H. 3, S. 283–304.
- Vedder, G. (2006): Die historische Entwicklung von Diversity Management in den USA und in Deutschland. In: Krell, G./Wächter, H. (Hrsg.): *Diversity Management. Impulse aus der Personalforschung*, München/Mering, S. 1–24.

## Autorinnen & Autoren

WALTER BARTL, Dr., Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Institut für Soziologie; Arbeitsschwerpunkte: Bevölkerungs-, Bildungs- und Organisationssoziologie. eMail: walter.bartl@soziologie.uni-halle.de; Internet: <http://www.soziologie.uni-halle.de/bartl/index.html>

HOLGER BAUMANN, Prof. Dr.-Ing., Hochschule Anhalt, Fachbereich Architektur, Facility Management und Geoinformation; Arbeitsschwerpunkte: Geodatenbanken, Open Source-Software für Geoinformationssysteme. eMail: h.baumann@afg.hs-anhalt.de

MANFRED BECKER, Univ.-Prof. em. Dr. rer. pol., Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Juristische und Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät; Arbeitsschwerpunkte: Human Resources Management, Theorie und Praxis der Personal- und Organisationsentwicklung, Humanvermögensrechnung, Diversity Management und insbesondere Age Diversity Management, Auswirkungen der Postmoderne auf die Personalwirtschaft, Mikropolitik, Macht in Organisationen. eMail: manfred.becker@wiwi.uni-halle.de, manfred.becker@eoipto-beratung.de

PETER BÖNISCH, Dipl.-Vw., Dipl. Pol., Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Juristische und Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät; Arbeitsschwerpunkte: Migration, Kinderbetreuung, Effizienzanalyse. eMail: peter.boenisch@wiwi.uni-halle.de

STEFAN BRÄMER M.A., Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, Institut für Mikro- und Sensorsysteme; Arbeitsschwerpunkte: Aus- und Weiterbildung. eMail: stefan.braemer@ovgu.de, Internet: <http://www.ovgu.de/ingweb>

CHRISTIAN DIEDRICH, Prof. Dr.-Ing., Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, Institut für Automatisierungstechnik; Arbeitsschwerpunkte: Industrielle Automation, Maschinen- und Anlagenengineering, Industrielle Kommunikation. eMail: christian.diedrich@ovgu.de; Internet: <http://www.ifat.ovgu.de/ifat.html>

CHRISTOPH ENGEL, Dipl.-Inf., Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, Institut für Automatisierungstechnik; Arbeitsschwerpunkt: Verkehrstelematik. eMail: christoph.engel@ovgu.de; Internet: <http://www.ifat.ovgu.de/ifat.html>

THOMAS ERDMENGER, Dipl.-Soz., WZW Wissenschaftszentrum Sachsen-Anhalt Wittenberg; Arbeitsschwerpunkte: Hochschulgovernance, Hochschulschulentwicklung in Sachsen-Anhalt. eMail: erdmenger@wzw-lsa.de

KLAUS FRIEDRICH, Prof. Dr., Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Institut für Geowissenschaften und Geographie, AG Sozialgeographie; Arbeitsschwerpunkte: Demographischer Wandel (vor allem Migration und sozialräumliche Differenzierung), Geographische Altersforschung (vor allem Wohnen im Alter und Ruhesitzmigration), regionaler Wandel moderner Gesellschaften. eMail: klaus.friedrich@geo.uni-halle.de; Internet: <http://sozial.geographie.uni-halle.de/mitarbeit/friedrich/>

JANA FRITZSCH, Dr. agr., Leibniz-Institut für Agrarentwicklung in Mittel- und Osteuropa (IAMO); Arbeitsschwerpunkte: Modellierung, statistische Methoden, Sozialkapital, Politikanalyse. eMail: fritzsch@iamo.de

HEINZ P. GALLER, Prof. Dr., Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Juristische und Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät; Arbeitsschwerpunkte: Empirische Wirtschafts- und Sozialforschung, Ökonometrische Methoden, Simulationsmodelle. eMail: galler@wiwi.uni-halle.de

UWE GRELAK M.A., Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (HoF); Arbeitsschwerpunkt: Bildung im demografischen Wandel. eMail: uwe.grelak@hof.uni-halle.de

SÖREN HIRSCH, Dr.-Ing., Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, Institut für Mikro- und Sensorsysteme; Arbeitsschwerpunkte: Mikrosystemtechnik (MEMS), Spritzgegossene Schaltungsträger (MID). eMail: soeren.hirsch@ovgu.de, Internet: <http://www.ovgu.de/ingweb>

VOLKER HÖCHT, Dipl.-Geogr., Hochschule Anhalt, Fachbereich Architektur, Facility Management und Geoinformation; Arbeitsschwerpunkt: Demographische Entwicklung und Szenarien. eMail: v.hoecht@afg.hs-anhalt.de

WALTER HYLL, Dr., Institut für Wirtschaftsforschung Halle, Abt. Strukturökonomik; Arbeitsschwerpunkte: Humankapital, Migration, Demographie. eMail: Walter.Hyll@iwh-halle.de

ANNETTE ILLY M. SC., Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Juristische und Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät; Arbeitsschwerpunkte: Effizienzanalyse, Bereitstellung und Nachfrage öffentlicher Güter auf kommunaler Ebene, kommunale Institutionen. eMail: annette.illy@wiwi.uni-halle.de

KATRIN JOHN, Dipl.-Volkswirtin, Otto-von-Guericke Universität Magdeburg & Niedersächsisches Institut für Wirtschaftsforschung Hannover; Arbeitsschwerpunkte: Humankapital und Behavioral Economics. eMail: john@niw.de; Internet: <http://www.niw.de>

WINFRIED KLUTH, Prof. Dr., Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Juristische und Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät; Arbeitsschwerpunkte: Organisations- und Planungsrecht, Hochschulrecht, Migrationsrecht, Gesundheitsrecht. eMail: winfried.kluth@jura.uni-halle.de; Internet: <http://kluth.jura.uni-halle.de/>

SUSANNE KNABE, Dr., Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Institut für Geowissenschaften und Geographie, AG Sozialgeographie; Arbeitsschwerpunkte: Stadtentwicklung in Ostdeutschland (Großwohngebiete, Leerstandsproblematik, Innenstadtentwicklung), Suburbanisierung, quantitative Sozialforschung. eMail: susanne.knabe@geo.uni-halle.de; Internet: <http://sozial.geographie.uni-halle.de/mitarbeit/knabe/>

LOTHAR KOPPERS, Prof. Dr.-Ing., Hochschule Anhalt, Fachbereich Architektur, Facility Management und Geoinformation; Arbeitsschwerpunkte: 3D-Stadtmodelle, Computergraphik, Räumliche Visualisierung statistischer Daten, Interkommunale Zusammenarbeit. eMail: [l.koppers@afg.hs-anhalt.de](mailto:l.koppers@afg.hs-anhalt.de)

CINDY KOWNATKA, Dipl.-Psych., Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Institut für Betriebswirtschaftslehre; Arbeitsschwerpunkte: Arbeits- und Organisationspsychologie, Personalentwicklung, insbesondere Diversity Management/Age Diversity Management. eMail: [cindy.kownatka@wiwi.uni-halle.de](mailto:cindy.kownatka@wiwi.uni-halle.de)

MATTHIAS KRAUSS, Dr., Hochschule Magdeburg-Stendal, Fachbereich Wirtschaft; Arbeitsschwerpunkt: Sozialversicherungsmanagement. eMail: [matthias.krauss@hs-magdeburg.de](mailto:matthias.krauss@hs-magdeburg.de)

MAX KUNZE, Prof. Dr., Präsident der Winckelmann-Gesellschaft e.V. und Leiter der Wissenschaftsprojekte der Winckelmann-Gesellschaft, stellvertretender Vorstandsvorsitzender der Stiftung Leucorea an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg; Arbeitsschwerpunkt: Datenbankprojekte zu Winckelmann und Archäologie des 17./18. Jahrhunderts. eMail: [kunze@winckelmann-gesellschaft.de](mailto:kunze@winckelmann-gesellschaft.de); Internet: [www.max-kunze.de](http://www.max-kunze.de)

JÜRGEN MARETZKI, Prof. Dr., Hochschule Magdeburg-Stendal, Fachbereich Wirtschaft, Prodekan, Rektoratsbeauftragter für Weiterbildung; Arbeitsschwerpunkte: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Marketing. eMail: [juergen.maretzki@hs-magdeburg.de](mailto:juergen.maretzki@hs-magdeburg.de); Internet: [www.hs-magdeburg.de](http://www.hs-magdeburg.de)

JANA MEYER, Dipl.-Geogr., Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Institut für Geowissenschaften und Geographie; Arbeitsschwerpunkte: betriebliche und regionale Dimension des demographischen Wandels, Arbeitsmarkt- und Mobilitätsforschung. eMail: [jana.meyer@geo.uni-halle.de](mailto:jana.meyer@geo.uni-halle.de)

ANJA NITSCHKE, Dipl.-Jur., Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Juristische und Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät; Arbeitsschwerpunkte: Organisations- und Planungsrecht, Hochschulrecht, Migrationsrecht, Gesundheitsrecht. eMail: [anja.nitschke@jura.uni-halle.de](mailto:anja.nitschke@jura.uni-halle.de)

PEER PASTERNAK, Prof. Dr., Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (HoF) und WZW Wissenschaftszentrum Sachsen-Anhalt Wittenberg; Arbeitsschwerpunkte: Hochschulpolitik und -organisation, Qualitätssicherung und -entwicklung, akademische Bildung,



ostdeutsche Wissenschaftsgeschichte, Bildung und Wissenschaft im demografischen Wandel. eMail: [peer.pasternack@hof.uni-halle.de](mailto:peer.pasternack@hof.uni-halle.de); Internet: <http://www.peer-pasternack.de>

CECILE PRINZ M. A., Winckelmann-Gesellschaft e.V.; Arbeitsschwerpunkt: Lebenslanges Lernen im demographischen Wandel. eMail: [prinz@winckelmann-gesellschaft.de](mailto:prinz@winckelmann-gesellschaft.de); Internet: [www.winckelmann-gesellschaft.de](http://www.winckelmann-gesellschaft.de)

LUTZ SCHNEIDER, Dr., Institut für Wirtschaftsforschung Halle, Abt. Strukturökonomik; Arbeitsschwerpunkte: Ökonomische Auswirkungen des demographischen Wandels, Humankapital und Binnenwanderung, Bestimmgründe regionaler Angleichungsprozesse. eMail: [Lutz.Schneider@iwh-halle.de](mailto:Lutz.Schneider@iwh-halle.de)

NICO SCHOLZ, Hochschule Magdeburg-Stendal, Fachbereich Sozial- und Gesundheitswesen; Arbeitsschwerpunkte: Innovationsmanagement, Management im Gesundheitswesen. eMail: [nico.scholz@hs-magdeburg.de](mailto:nico.scholz@hs-magdeburg.de)

LUKAS SCHREIER M. SC., Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Juristische und Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät; Arbeitsschwerpunkte: Freiwillige Arbeit, Bereitstellung öffentlicher Güter, Kommunale Institutionen. eMail: [lukas.schreier@wiwi.uni-halle.de](mailto:lukas.schreier@wiwi.uni-halle.de)

WALTER THOMI, Prof. Dr., Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Institut für Geowissenschaften und Geographie, Fachgruppe Wirtschaftsgeographie, Fachgruppenleiter; Arbeitsschwerpunkte: räumliche Aspekte von Demographie und Wirtschaft, Standortstruktur- und -entwicklungsforschung. eMail: [walter.thomi@geo.uni-halle.de](mailto:walter.thomi@geo.uni-halle.de)

STEPHAN L. THOMSEN, Prof. Dr., Niedersächsisches Institut für Wirtschaftsforschung Hannover, Leibniz-Universität Hannover & ZEW Mannheim, Arbeitsschwerpunkte: Humankapital, Politikevaluation, Migration. eMail: [thomsen@niw.de](mailto:thomsen@niw.de); Internet: <http://www.niw.de/>

LINDA VIEBACK, Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, Institut für Mikro- und Sensorsysteme; Arbeitsschwerpunkt: Aus- und Weiterbildung. eMail: [ingweb@ovgu.de](mailto:ingweb@ovgu.de); Internet: <http://www.ovgu.de/ingweb>

BARBARA WARNER, Dr., Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Institut für Geowissenschaften und Geographie, AG Sozialgeographie; Arbeitsschwerpunkte: Regionalentwicklung, demographischer Wandel und Siedlungsentwicklung, Naturschutzplanung, Stadtökologie. eMail: [barbara.warner@geo.uni-halle.de](mailto:barbara.warner@geo.uni-halle.de); Internet: [http://sozial.geographie.uni-halle.de/mitarbeit/81297\\_191186/](http://sozial.geographie.uni-halle.de/mitarbeit/81297_191186/)

THOMAS WEICHERT M. ENG., Hochschule Anhalt, Fachbereich Architektur, Facility Management und Geoinformation; Arbeitsschwerpunkte: Analysen und Fahrtzeitberechnungen. eMail: [t.weichert@afg.hs-anhalt.de](mailto:t.weichert@afg.hs-anhalt.de)

WOLFGANG WEISS, PD Dr. rer. nat. habil., Leibniz Institut für Agrarentwicklung in Mittel- und Osteuropa sowie Universität Greifswald; Arbeitsschwerpunkte: Geographie, Demographie, Raumordnung und Landesplanung. eMail: weiss@iamo.de, weiss@uni-greifswald.de

FRANZISKA WOLF, Dipl.-Ing., Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, Institut für Automatisierungstechnik; Arbeitsschwerpunkt: Verkehrstelematik. eMail: franziska.wolf@ovgu.de; Internet: <http://www.ifat.ovgu.de/ifat.html>