



WZW wissenschaftszentrum  
sachsen-anhalt  
lutherstadt wittenberg

SCHRIFTENREIHE DES WZW

# 07 Zukunftsgestaltung im demographischen Umbruch

Impulse und Handlungsoptionen aus Sicht der WZW-Expertenplattform  
„Demographischer Wandel in Sachsen-Anhalt“



# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	<b>3</b>
(Klaus Friedrich)	
<b>Anpassung regional wirksamer Steuerungsinstrumente auf Grund des demographischen Wandels</b> .....	<b>5</b>
(Winfried Kluth   Tom Karl Soller   Anja Nitschke   Julia Eichler   Anne Bernstein)	
<b>Demographischer Wandel in suburbanen Räumen</b> .....	<b>8</b>
(Klaus Friedrich   Susanne Knabe   Barbara Warner)	
<b>Daseinsvorsorge und demographischer Wandel in peripheren Räumen</b> .....	<b>11</b>
Wie gehen die Betroffenen mit dem Ausdünnen sozialer Infrastruktur um?	
(Ulrich Blum   Gerhard Heimpold   Walter Hyll   Franziska Jungermann   Lutz Schneider)	
<b>Der demographische Wandel als Herausforderung für die effiziente Bereitstellung kommunaler Leistungen</b> .....	<b>15</b>
(Heinz P. Galler   Peter Bönisch   Annette Illy   Lukas Schreier)	
<b>Altersgerechte und sichere Mobilität in der Fläche</b> .....	<b>20</b>
(Christian Diedrich   Franziska Wolf   Kevin Schewel)	
<b>Schulfahrt – Demographiefeste Schulstandortplanung und -zuwegung im ÖPNV</b> .....	<b>27</b>
(Lothar Koppers   Holger Baumann   Thomas Weichert   Volker Höcht)	
<b>Arbeitsplätze für die Zukunft</b> .....	<b>31</b>
Die Bedeutung des demographischen Wandels für kleine und mittelständische Unternehmen	
(Walter Thomi   Jana Meyer   Florian Ringel)	
<b>Wahrnehmung, Einstellung und Verhalten in altersdiversen Belegschaften</b> .....	<b>34</b>
(Manfred Becker   Cindy Kownatka)	
<b>Demographischer Wandel in ländlichen Regionen</b> .....	<b>39</b>
Sozialökonomische Aspekte	
(Wolfgang Weiß   Martin Petrick)	

<b>Gestalteter Wandel</b> .....	<b>44</b>
Das Bildungssystem in schrumpfenden Regionen (Reinhold Sackmann   Walter Bartl)	
<b>Die Bildungs-IBA</b> .....	<b>47</b>
(Uwe Grelak   Peer Pasternack)	
<b>Bestand und ökonomische Bedeutung kognitiver und nicht-kognitiver Fähigkeiten: Identifikation (bildungs-)politischer Handlungsbedarfe</b> .....	<b>53</b>
(Katrin John   Stephan Thomsen)	
<b>IngWeb.de</b> .....	<b>56</b>
Ingenieurwissenschaftliche Sensibilisierung an allgemein- und berufsbildenden Schulen (Stefan Brämer   Sören Hirsch)	
<b>Neue Aufgaben für Hochschulen und Museen</b> .....	<b>60</b>
Lebenslanges Lernen und demographischer Wandel (Hansheinz Kreuter   Jürgen Maretzki)	
<b>Länger selbstbestimmt leben</b> .....	<b>63</b>
(Gundula Hübner)	
<b>Fazit: Vom Problemvorsprung zum Problemlösungsvorsprung</b> .....	<b>66</b>
(Peer Pasternack)	

# Wahrnehmung, Einstellung und Verhalten in altersdiversen Belegschaften

Manfred Becker | Cindy Kownatka<sup>1</sup>

## Ältere am Arbeitsmarkt

41 Prozent der Unternehmen in Deutschland beschäftigen keine Menschen, die älter als 50 Jahre sind. Sie lassen damit ökonomisches Potenzial in erheblichem Maße ungenutzt

Nur jedes fünfte Unternehmen bot 2008 Mitarbeitern ab 50 Jahren altersspezifische Personalmaßnahmen an

Entgegen der Notwendigkeit, ältere Arbeitskräfte an sich zu binden, beschäftigen 41 Prozent der Unternehmen in Deutschland keine Menschen, die älter als 50 Jahre sind. Sie lassen damit ökonomisches Potenzial in erheblichem Maße ungenutzt. Tatsache ist, dass negative Einstellungen gegenüber älteren Arbeitskräften konkrete Auswirkungen auf die Personalarbeit in Unternehmen haben.

Bereits vor mehr als 30 Jahren wurde nachgewiesen, dass ältere Arbeitskräfte aufgrund negativer Altersstereotype weniger häufig für Maßnahmen zur Beförderung oder Qualifizierung in Betracht gezogen werden.<sup>2</sup> Auch aktuell richtet sich die Personalpolitik häufig an Stereotypen und Vorurteilen aus. Eine Befragung der 100 größten deutschen Unternehmen bestätigt, dass 68 Prozent der befragten Personalvorstände erwarten, dass durch die Alterung der Belegschaften Probleme auftreten werden, die eine Veränderung der bisherigen Personalarbeit erfordern. Trotz des erkannten Problemdrucks planen jedoch nur acht Prozent der befragten Unternehmen Maßnahmen zur Erhöhung der Beschäftigungsquote älterer Menschen.<sup>3</sup>

Vorurteile über das Alter als Defizit sind nach wie vor bzw. mehr denn je vorhanden. Entgegen aktuellen Studien heißt es: Ältere seien generell weniger leistungsfähig, weniger innovativ und weniger belastbar als Jüngere.<sup>4</sup> Stereotype und Vorurteile, die durch eine empirisch nicht haltbare Defizithypothese des Alterns begründet werden, können handlungsleitend werden und zu altersdiskriminierendem Verhalten führen. Dies bestätigen Berichte aus der Personalpraxis. Nur jedes fünfte Unternehmen bot 2008 Mitarbeitern ab 50 Jahren altersspezifische Personalmaßnahmen an. Lediglich sieben Prozent bezogen ältere Beschäftigte in Weiterbildungsmaßnahmen ein. Und nur sechs Prozent der Unternehmen hatten altersgemischte Arbeitsgruppen.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Prof. Dr. Manfred Becker und Dipl.-Psych. Cindy Kownatka lehren und forschen am Institut für Betriebswirtschaftslehre, Organisation und Personalwirtschaft der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg.

<sup>2</sup> B. Rosen/T.H. Jerdee: The influence of age stereotypes on managerial decisions, in: Journal of Applied Psychology, Vol. 61, 1976, S. 428–432.

<sup>3</sup> F.G. Becker/R. Bobrichtchev/N. Henseler: Ältere Arbeitnehmer und alternde Belegschaften. Eine empirische Studie bei den 100 größten deutschen Unternehmen, in: Zeitschrift für Management 1/2006, S. 70–89.

<sup>4</sup> B. Neubach/C. Roth/J. Wegge/K.-H. Schmidt: Alt und Jung in einem Team. Wie wirkt sich Altersdiversität auf die Arbeitsleistung aus?, in: Wirtschaftspsychologie aktuell 4/2006, S. 37–40.

<sup>5</sup> L. Bellmann/U. Leber: Betriebliche Weiterbildung. In der Krise bleibt das Bild zwiespältig, in: IAB-Forum 1/2010, S. 16–19.

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.

## Wahrnehmung, Einstellung und Verhalten in altersdiversen Belegschaften (Projekt AgeDiversityManagement II)

Das Hauptaugenmerk dieses Forschungsprojektes liegt in

- der Untersuchung des Zusammenhangs zwischen dem Lebensalter und der Wahrnehmung subjektiver Altersgrenzen sowie
- der Einstellung gegenüber dem Lebensalter und (alters-) diskriminierenden Verhaltenstendenzen.

(Abb. 1)



Abbildung 1: Untersuchungsmerkmale

Die Merkmale werden in einer schriftlichen Befragung erhoben, die sich in zwei Abschnitte gliedert. Der erste Abschnitt befasst sich mit der Verhaltensabsicht und stellt methodisch die größte Herausforderung dar. Dazu wird einem Probanden eine bestimmte Situation beschrieben, um so Einflussfaktoren auf sein Verhalten ermitteln zu können. So werden im Rahmen einer Situationsbeschreibung vier Personentypen vorgestellt: eine junge Frau, ein junger Mann, eine ältere Frau und ein älterer Mann. Die Probanden müssen sich für eine der Personen entscheiden, die sie als geeignete Kandidatin bzw. als geeigneten Kandidaten auswählen. Der zweite Abschnitt der Befragung erfasst soziodemographische Daten, die individuelle Definition von Altersgrenzen sowie Stereotype und Einstellungen gegenüber jüngeren und älteren Arbeitskräften.

Zusätzlich werden sozial erwünschte Antworttendenzen überprüft, da Vorurteile gegenüber älteren Menschen sozial sanktioniert sein können und damit eventuell geleugnet werden.

## Diversity Management (Projekt DIM-PRAX)

Diversität bezeichnet das Faktum, dass die Arbeitswelt vielfältiger, heterogener, ‚bunter‘ wird. Diversity Management beschreibt das Bemühen von Personen und Institutionen, das jeweils konkrete Optimum an Heterogenität und Homogenität zu finden und zu gestalten. Die entsprechenden Konzepte sind dabei Grundlage der optimalen Gestaltung von Flexibilität, Kreativität und Innovationsfähigkeit. Die personale Vielfalt spielt eine entscheidende Rolle. Ziel eines leistungsfähigen Diversity Managements muss es sein, das betriebswirtschaftliche Optimum personaler Ausstattung

Die Umsetzung von Diversity-Strategien trägt häufig Fassadencharakter: Es werden Maßnahmen unternommen, die aus betrieblichen Gründen ohnehin häufig etabliert sind

zu finden. Die Potenziale aller Beschäftigten müssen erkannt, optimal genutzt und zielgerichtet weiterentwickelt werden.

Die Umfrage DIM-PRAX Deutschland 2010 beschäftigte sich mit der konkreten Umsetzung von Diversity Management.<sup>6</sup> Sie erreichte 51 Unternehmen, von denen 34 Diversity Management als bedeutsame Unternehmensstrategie anführen oder deren Umsetzung planen. Etwa 90 Prozent dieser Unternehmen integrieren in ihre Personalpolitik der Vielfalt grundsätzlich alle Beschäftigten. Deutlich wurde, dass die primär fokussierten Zielgruppen nach wie vor Frauen und ältere Beschäftigte sind. Die Verantwortung für die Umsetzung von Diversity Management liegt hauptsächlich bei den Führungskräften und der Personalabteilung. Keines der befragten Unternehmen setzt externe Berater oder Trainer ein. (Abb. 2)

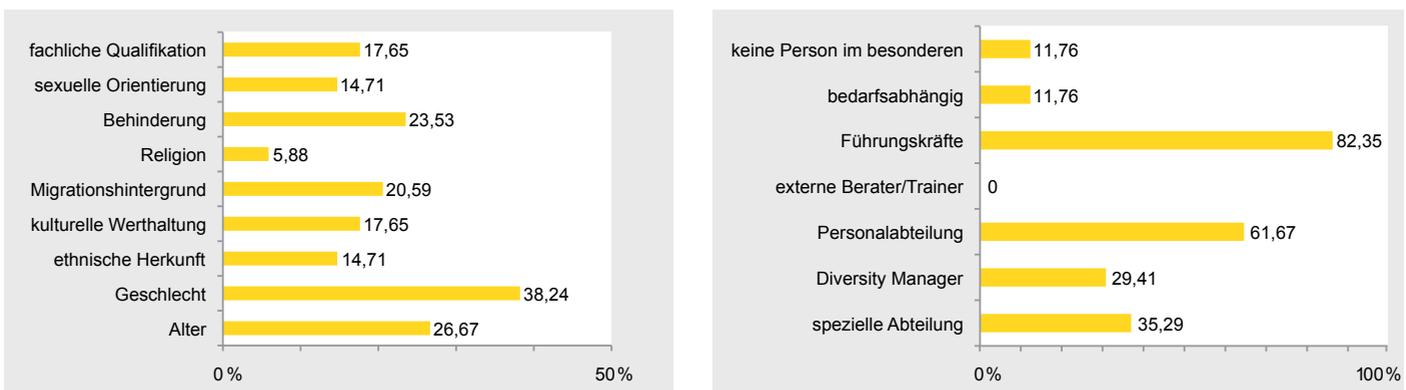


Abbildung 2: DIM-PRAX Deutschland 2010

Diversity-Aktivitäten beziehen sich dabei vorrangig

- auf den Einsatz gemischter Arbeitsgruppen,
- auf personalpolitische Entscheidungen,
- auf flexible Arbeitszeiten,
- auf Mitarbeiternetzwerke.

Auffällig ist, dass konkrete Trainingsangebote und individuelle Beratung einen eher geringen Anteil der Diversity-Maßnahmen ausmachen (Abb. 3).

<sup>6</sup> M. Becker/C. Kownatka: DIM-PRAX Deutschland 2010. Blitzumfrage: Erhebung der Diversity Management Praxis. Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät. Betriebswirtschaftliche Diskussionsbeiträge Nr. 85, Halle/S. 2011.

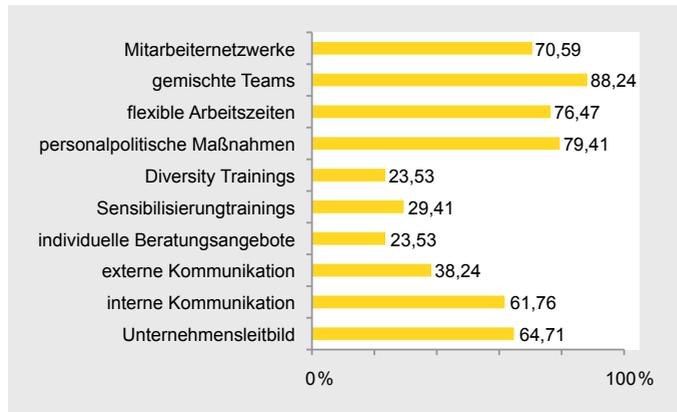


Abbildung 3: DIM-PRAX Deutschland 2010

Beinahe 80 Prozent der Unternehmen gehen davon aus, dass sich Vielfalt am Arbeitsplatz positiv auf das Unternehmen und die Belegschaft auswirkt und der Nutzen von Diversity Management die Kosten übersteigt. Insgesamt verdeutlichen die Ergebnisse, dass Diversity Management als Konzept der Vielfalt in der Unternehmenspraxis thematisiert wird und zunehmend an Relevanz gewinnt. Die Sicherung von Mitarbeiterpotenzialen durch die Wertschätzung von Fähigkeiten und die Anerkennung von Individualität sowie eine demographiefeste Personalarbeit sind dabei entscheidende Erfolgsfaktoren. Und dennoch bleiben Fragen:

- Ist Diversity Management in der deutschen Unternehmenspraxis tatsächlich angekommen?
- Oder löst Diversity Management lediglich „alte“ Konzepte wie Gender Mainstreaming oder Frauenförderung ab?
- Resultiert Diversity Management primär aus Effizienzüberlegungen hinsichtlich des Einsatzes von Mitarbeitern?
- Stellt Diversity Management eine Reaktion auf die Erwartungen institutionalisierter Regeln der Unternehmensumwelt dar, um so legitimiert zu werden?

In Bezug auf Maßnahmen und Verfahren lässt sich feststellen, dass die Umsetzung von Diversity-Strategien häufig Fassadencharakter trägt: Es werden solche Maßnahmen als Diversity-Aktivitäten beschrieben, die in Unternehmen aus betrieblichen Gründen ohnehin häufig etabliert sind (z.B. gemischte Arbeitsgruppen, flexible Arbeitszeiten, Mitarbeiternetzwerke).

## Herausforderungen

Deutsche Unternehmen diskutieren Diversity Management aktiv und betrachten das Konzept als Möglichkeit, aktuelle Veränderungen kompetent zu meistern. Dabei scheinen vor allem die Bevölkerungsentwicklung und die damit verbundenen demographischen Rahmenbedingungen ausschlaggebende Faktoren für den Umgang mit Vielfalt darzustellen. In diesem Zusammenhang erweisen sich ältere Menschen als die Personengruppe, 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 Menschen deutlich zu erkennen.<sup>7</sup> Jedoch besteht noch immer Potenzial, um die Erwerbsbeteiligung älterer Menschen zu erhöhen.

Gerade im Hinblick auf eine demographiefeste Personalarbeit und einen in der Zukunft steigenden Fachkräftebedarf werden die Erschließung von Personalreserven und die Intensivierung von Bildungsleistungen zunehmen. Trotz der Steigerung der Weiterbildungsaktivitäten insgesamt bleibt festzuhalten: In vielen Unternehmen sind 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.

Zusammenfassend lässt sich ableiten:

- Age Diversity Management ist in vielen Unternehmen von eher 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.

---

<sup>7</sup> A. Arlt/M. Dietz/U. Walwei: Nicht alles ist Konjunktur. Besserung für Ältere am Arbeitsmarkt, in: IAB-Kurzbericht. Aktuelle Analysen und Kommentare aus dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nr. 16/2009.



## Impressum

Herausgeber:

Wissenschaftszentrum Sachsen-Anhalt,  
WZW-Expertenplattform „Demographischer Wandel“

Sprecher der Lenkungsgruppe: Klaus Friedrich

Redaktion: Uwe Grelak, Peer Pasternack

Lutherstadt Wittenberg 2011

ISBN 978-3-943027-01-3

Die WZW-Plattform „Demographischer Wandel“ im Internet:  
<http://www.wzw-lsa.de/demografie/forschungsprojekte.html>



wzw wissenschaftszentrum  
sachsen-anhalt  
lutherstadt wittenberg

**Wissenschaftszentrum Sachsen-Anhalt**

Lutherstadt Wittenberg e. V.

Schloßstraße 10

06886 Lutherstadt Wittenberg

[www.wzw-lsa.de](http://www.wzw-lsa.de)



**SACHSEN-ANHALT**

---