



Frederic Fredersdorf | Markus Jüster | Sibylle Olbert-Bock | Ulrich Otto

# Generationen- management

Unternehmen durch den demografischen  
Wandel begleiten

LAMBERTUS

Fredersdorf | Jüster | Olbert-Bock | Otto

## Generationenmanagement

Unternehmen durch den  
demografischen Wandel begleiten

LAMBERTUS



**Fredersdorf | Jüster | Olbert-Bock | Otto**

# **Generationenmanagement**

**Unternehmen durch den  
demografischen Wandel begleiten**

**L**AMBERTUS

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

**Alle Rechte vorbehalten**

© 2014, Lambertus-Verlag, Freiburg im Breisgau  
[www.lambertus.de](http://www.lambertus.de)

**Umschlaggestaltung:** Nathalie Kupfermann, Bollschweil

**Druck:** rombach digitale manufaktur, Freiburg im Breisgau

ISBN: 978-3-7841-2620-3

ISBN ebook: 978-3-7841-2621-0

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	<b>7</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>9</b>
<b>2 Regionenbezogenes Generationenmanagement als gesellschaftliche Herausforderung</b> .....	<b>13</b>
2.1 Sieben aktuelle Trends .....	13
2.2 Arbeitsfähigkeiten jüngerer und älterer Menschen .....	21
2.3 Modell der Lebensphasen .....	25
<b>3 Leben und Wirtschaften im Dreiländerraum östlicher Bodensee</b> .....	<b>29</b>
3.1 Region Ostschweiz .....	30
3.2 Region Vorarlberg .....	36
3.3 Region Allgäu .....	41
3.4 Zusammenfassung .....	46
<b>4 Multiperspektivische Studie zum Regionenbezogenen Generationenmanagement im Dreiländerraum östlicher Bodensee</b> .....	<b>49</b>
<b>5 Regionenbezogenes Generationenmanagement im Dreiländerraum östlicher Bodensee</b> .....	<b>55</b>
5.1 Perspektive von Wirtschaftsrepräsentanten .....	56
5.2 Perspektive von Firmen- und Personalverantwortlichen .....	70
5.3 Perspektive von Belegschaften .....	105
<b>6 Generationenmanagement für Klein- und Mittelunternehmen</b> .....	<b>125</b>
6.1 Handlungsfelder des Generationenmanagements im Überblick .....	126
6.2 Selbstanalyse für Unternehmen .....	136

<b>7 Zukunft eines Regionenbezogenen Generationen-</b> <b>managements im Dreiländerraum östlicher Bodensee</b> .....	<b>145</b>
7.1 Region Ostschweiz .....	146
7.2 Region Vorarlberg .....	151
7.3 Region Allgäu.....	156
<b>Glossar ausgewählter Begriffe</b> .....	<b>161</b>
<b>Literatur</b> .....	<b>163</b>
<b>Die Autorinnen und Autoren</b> .....	<b>177</b>

# Vorwort

Der vorliegende Sammelband präsentiert theoretische und empirische Hintergründe zur Problematik des demografischen Wandels für KMU im Dreiländerraum östlicher Bodensee. Basis hierfür bildet das von der Internationalen Bodensee Hochschule (IBH) geförderte Forschungs- und Entwicklungsprojekt „Regionenbezogenes Generationenmanagement“ (RegGen) der drei (Fach) Hochschulen St. Gallen (CH), Kempten (D) und Vorarlberg (A).

Als grenzüberschreitender Zusammenschluss der rund um den Bodensee angesiedelten Fachhochschulen und Universitäten fördert die IBH Kooperationsprojekte unter ihnen. Das IBH-Projekt RegGen wurde zwischen Januar 2012 und Februar 2014 umgesetzt. Anhand der Modellregion östlicher Bodenseeraum skizzieren seine Ergebnisse ein Bild des aktuellen Sachstands sowie Risiken und Chancen für regionenübergreifende und zugleich internationale Aktivitäten, mit denen ein generationenorientiertes strategisches Personalmanagement für KMU gefördert werden kann.

Bei diesem Dreiländerprojekt wirkten nicht nur die hier publizierenden AutorInnen mit. Ohne Unterstützung unserer Schweizer, deutschen und Vorarlberger Förderer und Beteiligten hätten wir das Projekt, und damit auch den Sammelband, nicht umsetzen können. Dafür danken wir unseren Gesprächspartnern aus den jeweiligen regionalen Arbeiter-, Wirtschafts-, Industrie- und Handelskammern, Wirtschaftsverbänden und -vereinen sowie den beteiligten Unternehmensvertretungen und Belegschaften. Wir bitten um Verständnis dafür, dass wir unsere PartnerInnen nicht explizit nennen, weil wir allen Anonymität zugesichert haben.

Der Internationalen Bodensee Hochschule danken wir für die finanzielle Förderung des Projekts und unseren Hochschulleitungen für die Bereitstellung benötigter professoraler Ressourcen, wie es im IBH-Kontext üblich ist.



# 1 Einleitung

Der allgemeine demografische Wandel in der Gesellschaft und seine Auswirkungen für die Wirtschaft sind zunehmend Gegenstand fachlicher und öffentlicher Diskussion. Generell ist darunter die absolute und relative Zunahme älterer Bevölkerungsgruppen zu verstehen, also eine älter werdende Gesellschaft, die durch das Wachstum der durchschnittlichen Lebenserwartung ebenso geprägt ist, wie durch sinkende Geburtenraten (vgl. Heidenreich 2008: 3). Mit Blick auf diesen wesentlichen Faktor plädiert die Altersforscherin Ursula Lehr dafür, nicht von „Überalterung“ sondern eher von „Unterjüngung“ zu sprechen (Lehr 2013). Obzwar in vielen Ländern umfangreiche Migrationsbewegungen das demografische „doppelte Altern“ teilweise deutlich modifizieren, werden Bevölkerungen in Ländern wie der Schweiz, Deutschland und Österreich in den nächsten Jahrzehnten stark altern.

An dieser Stelle sei bereits unsere Grundposition erwähnt: Wir gehen – auf der gesellschaftlichen Ebene – nicht in erster Linie von einem „demografischen Problem“ aus, sondern von einer spannungsreichen Gemengelage, von Herausforderungen aber auch Chancen und Potenzialen, die differenziert zu betrachten sind. Mit Bezug zur Teilgruppe älter werdender Erwerbspersonen plädieren wir analog dazu dafür, die Situation nicht primär aus einer Problemperspektive heraus zu betrachten. Denn die Bedeutung des kalendarischen Alters

*„... tritt in der Gesellschaft immer mehr in den Hintergrund, das funktionale und psychosoziale Alter gewinnt an Bedeutung. Je breiter die öffentliche Diskussion über die Folgen dieser Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt, auch für Karriere- und Entlohnungsmuster, geführt wird, desto eher wird sich die Frage möglicher Risiken, die mit der Alterung der Beschäftigten*

*verbunden sind, erledigen. Alterung muss dabei gar nicht als Chance dargestellt werden, es reicht, sie als normal wahrzunehmen“ (Tivig, Henseke & Neuhaus 2013: 14).*

Konkret wird diese Entwicklung von der Wirtschaft mittlerweile als gravierend veränderte Situation erfahren: Seit Jahren ist eine Verknappung rekrutierbarer Fach- und Führungskräfte festzustellen, weil sich der demografische Wandel in Unternehmen nicht grundlegend anders darstellt als in den sie umgebenden Regionen beziehungsweise Bundesländern oder Kantonen (Prezewowsky 2007: 3). Das Phänomen verknappender Arbeitskraft wird allgemein als Fachkräftemangel bezeichnet.

Das Konzept des Fachkräftemangels ist in den Wirtschaftswissenschaften definiert als

*„... eine Situation, in welcher die Nachfrage nach Arbeitskräften einer gegebenen Qualifikation das Angebot an entsprechend qualifizierten Arbeitnehmern bei den aktuell vorherrschenden Arbeitsbedingungen übersteigt.“ (Kägi, Sheldon & Braun 2009: 4).*

Aus heuristischen Gründen schließen wir uns in diesem Band dieser nominalen Definition an, wenngleich sich Fachkräftemangel nur unscharf empirisch operationalisieren lässt. Denn oft können mit einer Ausbildung verschiedene Berufe ausgeübt werden und umgekehrt: Träger unterschiedlicher Abschlüsse können in einigen Branchen durchaus im selben Beruf tätig sein. Durch unklare Zuordnung von Qualifikationen und beruflichen Tätigkeiten zu einem spezifischen Arbeitsmarkt ist daher „Fachkräftemangel“ volkswirtschaftlich kaum eindeutig zu verifizieren und zu beziffern (ebd.).

*„Alterung und Beschäftigungsentwicklung sind eng verbunden: Nur Zu- und Austritte verändern das kalendarische Altern“ (Tivig, Henseke & Neuhaus a.a.O.: 10). Die demografische Entwicklung erklärt zwischen einem Drittel und drei Viertel der betrieblichen Alterung der letzten rund zwei Jahrzehnte (ebd.: 11). Aufgrund diverser arbeitsmarktwirksamer Mechanismen (Frühverrentung, Altersteilzeit, längere Krankenstände älterer Beschäftigter, Entlassung älterer Belegschaftsteile, geringere Wiedereinstellung älterer arbeitsloser Fachkräfte) kann ihr ein nicht unbeträchtlicher Anteil am zunehmenden Fachkräftemangel zugesprochen werden.*

Bisher betrifft die Verknappungsproblematik vornehmlich akademische Fachkräfte aus technischen, naturwissenschaftlichen und IT-geprägten Berufen. Wertschöpfungsverluste und Wettbewerbsnachteile sind in Deutschland, Österreich und der Schweiz, bei allen nationalen Unterschieden, schon heute nicht erst Bedrohungen. In den kommenden Jahren wird sich der Mangel

verschärfen und auf andere Berufsgruppen ausdehnen (ebd.: 7).<sup>1</sup> Übergreifend existiert bereits ein, allerdings begrenztes, Bündel prinzipiell möglicher Maßnahmen, wie

*„... unsere alternde und in der Tendenz schrumpfende Gesellschaft mit der Alterung der Erwerbsbevölkerung, dem Rückgang des Nachwuchses und den neuen Knappheiten an Fachkräften umgehen soll. Am einfachsten scheint auf erstem Blick, aber auch nur auf diesem, sich in der kurzen Frist Nachwuchs anderer Länder durch gezielte Zuwanderung ‚einzukaufen‘; am besten bereits passend ausgebildete. Am schwierigsten dürfte es selbst mittel- bis langfristig sein, für ausreichend eigenen und passend ausgebildeten Nachwuchs zu sorgen. Dazwischen liegen praktikable Teillösungen, die von der Aktivierung und verstärkten Nutzung ungenutzter Arbeitskräftepotenziale über mehr arbeitssparenden technologischen und organisatorischen Fortschritt bis hin zu Offshoring reichen.“ (ebd.: 7).<sup>2</sup>*

Derartige Lösungsansätze sind freilich vor Ort und in den Betrieben umzusetzen. Klein- und Mittelunternehmen (KMU) haben durch ihre im Vergleich zu Großunternehmen bescheidenere Größe und ein schwächer ausgeprägtes strategisches Personalmanagement geringere Möglichkeiten, mit dem demografischen Wandel einhergehende Veränderungen eigenständig zu bewältigen (Pfeiffer & Schindler 2011). In ländlichen Regionen kommen Wanderbewegungen hochqualifizierter Kräfte Richtung Ballungsgebiete erschwerend hinzu. Wird der Brain-Drain nicht aufgefangen, kann er im ländlichen Raum einen Teufelskreis zusätzlicher Problemlagen zwischen Abwanderung, Auslesewirkung, sinkenden Erträgen und schlechteren Lebensbedingungen in Gang setzen (Stichwort „Landflucht“, vgl. Laube & Rossé 2009: 113).

Der demografische Wandel zieht demnach zunehmend Ungleichgewichte in der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen in ländlichen Regionen nach sich, die auf den Unternehmenserfolg durchschlagen. Dies gilt umso mehr, wenn Arbeitskräfte sich zu Unternehmen in anderen Regionen hinwenden und es nicht gelingt, vorhandenen Arbeitskräften attraktive Möglichkeiten zu bieten, die Erwerbsphase innerhalb der jeweiligen Gegebenheiten (beispielsweise

<sup>1</sup> Vgl. für Deutschland: BMBF 2011, vbw 2010; für zwölf ausgewählte Berufe in Deutschland: Tivig, Henseke & Neuhaus 2013; für die Schweiz: Schweizerische Eidgenossenschaft 2010 und für Österreich: Haber 2008.

<sup>2</sup> Die In der öffentlichen Diskussion neben der Beschäftigung Älterer erörterten Kompensationspotenziale der Arbeitskraft von Frauen, unqualifizierten jungen Menschen sowie Migrantinnen und Migranten (vgl. Tivig, Henseke & Neuhaus 2013: 7) werden in dieser Arbeit ebenso wenig vertieft wie das prinzipiell bestehende und in einigen Bereichen sehr starke Potenzial des technischen und organisatorischen Fortschritts. Inwiefern diese prinzipiell verfügbaren Möglichkeiten wirkungsvoll aktiviert werden können, stellt sich zudem in verschiedenen Berufen unterschiedlich dar.

der Regelaltersgrenze) weitgehend auszuschöpfen und erwerbsaktiv zu bleiben. Diesbezüglich herrschen extrem unterschiedliche Muster schon auf der Makroebene des europäischen Ländervergleichs.

Es ist davon auszugehen, dass verringertes Humankapital nicht nur für einzelne Unternehmen zum beschränkenden Wettbewerbsfaktor werden kann, sondern für ganze Volkswirtschaften und Regionen. Da KMU allein mit der Entwicklung von Lösungen oft überfordert sind, und die Attraktivität einer Region eine Rolle in der Entscheidung für einen Arbeitsplatz sowie für den Verbleib auf diesem spielt, wird es zusehends nötig, regulierende Maßnahmen auf Unternehmens- *und* regionaler Ebene zu ergreifen. Dafür sprechen etwa Befunde, nach denen Mitarbeitende bereit sind, in eine andere Region zu wechseln, wenn sie dort eine bessere berufliche Zukunft und die Entwicklung ihrer Fähigkeiten erwarten (vgl. Müller, Scheidegger & Simon 2011).

Die Bedeutungen von Mobilität und der beruflichen wie persönlichen Entwicklung wandeln sich für Menschen im Arbeitsleben über die Jahre ihrer Berufstätigkeit. Um Herausforderungen des demografischen Wandels lösen zu können, sind daher Unternehmen *und* Regionen gefragt, lebensphasen-beziehungsweise generationenspezifische Interessen und Bedarfslagen zu berücksichtigen.

Wie dieses Theorem theoretisch und empirisch begründet und in der hier untersuchten Region ausgeprägt ist, zeigen die nachstehenden Kapitel.

# 2 Regionenbezogenes Generationenmanagement als gesellschaftliche Herausforderung

*Frederic Fredersdorf, Ulrich Otto, Sibylle Olbert-Bock*

Sieben gesellschaftlich-wirtschaftlich-soziale Trends verweisen darauf, inwiefern generationen- und unternehmensübergreifende Konzepte zum Umgang mit dem demografischen Wandel dringend benötigt werden. Gestützt wird diese Forderung durch Ergebnisse internationaler Studien zur Bewertung der Arbeitskraft und Leistungsfähigkeit älterer Berufstätiger. Seit der Jahrtausendwende zeigt sich diesbezüglich ein Paradigmenwechsel von der Defizit- hin zur Ressourcenorientierung und von individualistischen hin zu lebensphasenbezogenen Entwicklungsmodellen.

## 2.1 Sieben aktuelle Trends

### 2.1.1 Die abnehmende Verfügbarkeit von Fach- und Führungskräften

Bevölkerungs- und Altersentwicklungen in Deutschland, Österreich und der Schweiz führen mittel- und langfristig zu einer rückläufigen Zahl an Jugendlichen und jungen Erwachsenen, die neu ins Berufsleben einsteigen. Gleichzeitig nimmt der Anteil älterer Personen an der Erwerbsbevölkerung zu (BFS 2008). Das größte Risiko des demografischen Wandels liegt nach Einschätzung von Unternehmen in dem damit einhergehenden Fachkräftemangel (Olbert-Bock & Scherer 2008). Bereits Anfang des neuen Jahrtausends war in Österreich mit einem Fachkräftemangel von ca. 165.000 Personen zu

rechnen, der speziell den technischen Bereich betrifft (vgl. Walterskirchen & Biffi 2001). Ähnliche Entwicklungen sind auch für die Schweiz dokumentiert. Eine Umfrage im St. Galler Rheintal ergab beispielsweise, dass 52 Prozent der Unternehmen nach eigener Aussage stark beziehungsweise 14 Prozent sehr stark vom Fachkräftemangel betroffen sind. Das betrifft am stärksten den Bereich Fertigung / Produktion, gefolgt von der Forschung und Entwicklung sowie den Bereichen Marketing, Verkauf und Informatik (vgl. Simon 2009).

Besonderer Mangel wird in Bezug auf handwerkliche Berufe konstatiert – mithin sind viele davon in KMU des hier untersuchten ländlichen Raums anzutreffen: Dachdecker, Maler, Spengler, Zimmermeister, Elektrotechniker, Schlosser, Sanitär- und Heizungsinstallateure, Steinmetze, Kunststoffverarbeiter, Mechatroniker (vgl. bereits Österreichisches Institut für Gewerbe- und Handelsforschung 2001). Das Augenmerk gilt besonders den Erwerbspersonen in den „MINT“-Fachrichtungen (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik), u. a. denjenigen, die darin ein Hochschulstudium absolviert haben (vgl. für Deutschland beispielsweise MINT Zukunft 2011; Koppel 2011). Beispiel Schweiz: *„Bei insgesamt 173.000 beschäftigten MINT-Fachkräften (...) standen rund 16.000 offenen MINT-Stellen rund 2.000 stellensuchende MINT-Fachkräfte gegenüber.“* (Schweizerische Eidgenossenschaft 2010).

Die aktuelle Arbeitsmarktstatistik zeigt den dramatischen Schwund frei verfügbarer Arbeitskräfte auch im ländlichen südbayerischen Raum (vgl. stmwivt 2014). Dort meldeten einige Boombranchen (im Allgäu: Verpackungsindustrie, Maschinenbau, E-Technik) bis 2012 erhöhten Bedarf an spezialisierten Fachkräften an, der in 2013 und 2014 leicht sinkt. Neue, stärker spezialisierte Ausbildungswege sollen hier in Abstimmung zwischen Industrie, Ausbildungsinstituten und Hochschulen helfen, den Personalbedarf schneller zu decken.<sup>3</sup>

Gemäß einer Ecofin-Studie im Auftrag der EU-Finanzminister wird es generell für das künftige Wachstum im EU-Raum grundsätzlich notwendig sein, die Erwerbsaktivität in späteren Lebensphasen zu steigern (Koper 2006: 73). Ob und wie Unternehmen künftig des Weiteren ihren Fach- und Führungskräftebedarf werden decken können, hängt von der allgemeinen regionalen Verfügbarkeit von Arbeitskräften, ihren Wanderbewegungen und der Nutzbarkeit stiller Reserven ab. Wesentlich kommt es u. a. darauf an, ob genügend Personen für den Bedarf vor Ort ausgebildet werden, und ob es gelingt, sie für eine berufliche Tätigkeit in einer Region zu halten oder sogar für eine Region zu gewinnen.

---

<sup>3</sup> So steht beispielsweise in der Arbeitsagenda des Demochange-Projekts der Allgäu-GmbH unter Punkt 7: „Ältere Mitarbeiter durch Fortbildung aktivieren“ (internes Arbeitspapier der Allgäu-GmbH vom 09.06.2011).

## **2.1.2 Die belastete wirtschaftliche und soziale Situation in ländlichen und kleinstädtischen Regionen**

Ländliche deutschsprachige Regionen verzeichnen eine zunehmende Landflucht. Hier sind es zum einen die besseren Karriere- und Arbeitsmarktchancen in den Ballungsräumen, wie auch die dort (oftmals) bessere Ausstattung an Infrastruktur in den Bereichen Bildung, Kultur, familienfreundliche Angebote, welche einen Weggang befördern. Diese Entwicklung begünstigt zusätzlich eine verstärkte Alterung in belasteten ländlichen Betrieben. Laut österreichischer Migrationsstatistik 2008 konzentrieren sich Gewinne aus der Binnenwanderung vor allem in strukturstarken Verdichtungsräumen Österreichs, wogegen in peripheren Regionen Wanderungsverluste überwiegen. Die Binnenwanderung betrifft vor allem junge Erwachsene zwischen 20 und 34 Jahren sowie überwiegend inländische Staatsangehörige (Statistik Austria 2013c: 294–310). Mithin wandern damit im ländlichen Raum die für den Arbeitsmarkt kompatibelsten Kräfte ab. Vor allem entlegene Talschaften in Vorarlberg und im Allgäu sind davon besonders betroffen (vgl. für Vorarlberg: Amt der Vorarlberger Landesregierung, 2011: 48 ff.). Für den Alpenrhein auf Schweizer Seite trifft eine negative Nettobilanz für junge Hochqualifizierte auf fast alle Kantone zu (das sind beide Kantone Appenzell, St. Gallen, Liechtenstein und weite Teile von Graubünden, vgl. Simon 2009: 36 ff.).

## **2.1.3 Herausforderungen bei der Akquisition jüngerer Fachkräfte**

Aufgrund des demografischen Wandels wird es für Unternehmen generell zunehmend schwierig, junge Arbeitskräfte und Auszubildende zu akquirieren und somit mittel- bis langfristig ihren Fachkräftebedarf zu sichern (vgl. z. B. BMBF 2011: 5). Dies gilt insbesondere für Unternehmen im ländlichen Raum, da hier aufgrund einer geringeren Bevölkerungsdichte weniger Jugendliche und jüngere Erwachsene leben, von denen, wie gesagt, zudem viele aufgrund eines als attraktiver wahrgenommenen Lebensstils zu Ausbildung, Studium oder zum Berufseinstieg in städtische Oberzentren umziehen. Es stellt sich also die Frage, wie diese Zielgruppe im ländlichen Raum durch attraktive Angebote überzeugt werden kann, ihre Heimatregion nicht zu verlassen oder zumindest nach Abschluss von Studium oder Ausbildung in diese zurückzukehren.

In jüngerer Zeit rekrutieren größere Unternehmen Mitteleuropas benötigte junge Fachkräfte bekanntlich bereits aus süd- und osteuropäischen Staaten. Dieses, für Konzerne und Großunternehmen durchaus erfolgreiche, Unterfangen kann für regional agierende KMU aufgrund ihrer deutlich geringeren Ressourcen keine passende Personalstrategie darstellen.

### 2.1.4 Besondere Situation der Fachkräfte in der mittleren Generation

In der mittleren Lebensphase sind bei Berufstätigen gleichzeitig eine verstärkte Übernahme von Führungsverantwortung im Beruf wie auch begleitende biografische Muster mit verstärkter Stressexponiertheit im Privatleben zu beobachten. Gemeint ist die Aufgabe, eigene Kinder zu versorgen bei gleichzeitig sich abzeichnendem Unterstützungsbedarf der Elterngeneration. In salopper Zeitdiagnose werden daher Menschen im mittleren Lebensalter sprichwörtlich als „Sandwich-Generation“ bezeichnet (Borchers 1997, bes. S. 20–24).

Die mittlere Lebensphase gilt als „Rushhour“ des Lebens. In ihr stellen sich drei innerbetriebliche Fragen: Wie kann ein durch Kindererziehung und private Pflfegstätigkeit mehrfach belasteter Mensch entlastet werden? Wie können Berufstätigkeiten anhand individueller Erfordernisse flexibel gestaltet werden? Wie können (Re-) Kreativeismöglichkeiten verstärkt initiiert und genutzt werden?

### 2.1.5 Die geringe Nutzung des Potenzials Älterer

In Europa bestehen gravierende nationale Unterschiede dahingehend, die Beschäftigungspotenziale älterer MitarbeiterInnen betrieblich zu nutzen. Die Gruppe der älteren ArbeitnehmerInnen ist aber aus gleich mehreren Gründen besonders bedeutsam mit Blick auf die Lösung betrieblicher Arbeitskräfteengpässe. Hierzu zählt nicht nur ihre teilweise Unterauserschöpfung des Erwerbspotenzials – obwohl ihre Erwerbstätigenquote in den letzten zehn Jahren stärker gestiegen ist als die aller im erwerbbsfähigen Alter (Bundesagentur für Arbeit 2013: 5) –, sondern auch die Tatsache, dass die anfangs beschriebene doppelte Alterung der Gesellschaft entgegen einer weit verbreiteten Auffassung derzeit nicht nur durch die über 65-Jährigen und Hochbetagten bedingt wird, sondern gerade auch durch die in einigen europäischen Ländern besonders stark wachsende Gruppe der 55- bis 65-Jährigen.

In Deutschland beispielsweise (vgl. Abb. 1) hat

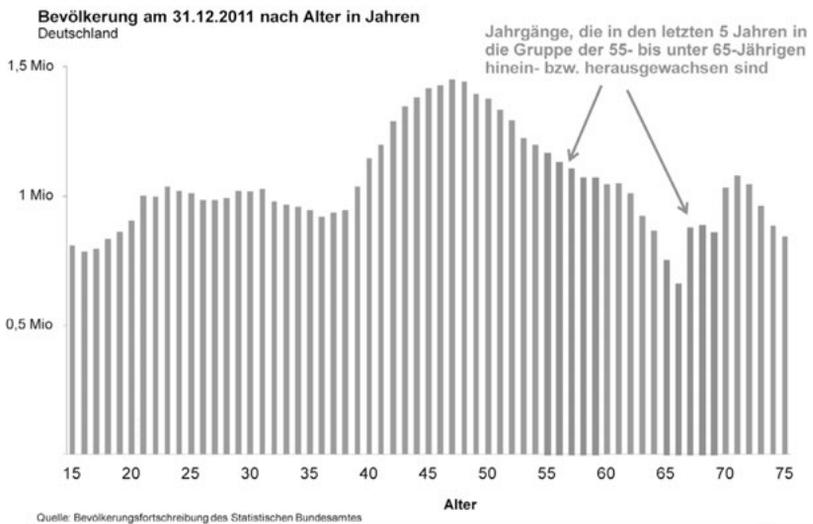
*„... die Bevölkerungsstärke der 55- bis unter 65-Jährigen in den vergangenen Jahren zugenommen und wird nach Berechnungen des Statistischen Bundesamtes auch in den nächsten Jahren weiter wachsen“ (Bundesagentur für Arbeit 2013: 5). Lag deren Anteil „... 1993 noch im Bereich 2–12 %, waren es 2011 bereits 12–24 % und für 2020 zeigt unsere Projektion 16–35 % an. Gemessen am Durchschnittsalter fand bei den Sonstigen Ingenieuren eine temporäre Verjüngung statt, doch bis 2020 dürften auch sie gealtert sein. 1993 lag das Durchschnittsalter in nur drei der*

*ausgewählten Berufe bei über 40 Jahren; 2011 in keinem darunter. Die für 2020 projizierten Werte liegen zwischen 42 und 48 Jahren“ (Tivig, Henseke & Neuhaus 2013: 10).*

Das Maximum wird hier gemäß der Bevölkerungsprognosen beispielsweise in Deutschland erst im Jahr 2030 erwartet (vgl. Sonntag 2012: 486).

Die nachfolgende Abbildung 1 zeigt anhand deutscher Daten anschaulich die Entwicklung des Hineinwachsens in die Gruppe der 55- bis unter 65-Jährigen sowie jener Jahrgänge, die aus dieser Kohorte herauswachsen. Zwar sind ausschließlich Querschnitts- statt Längsschnittsdaten dargestellt, dennoch verweist bereits diese Verteilung auf die absolut wie relativ zunehmende Anzahl an Personen in der genannten Altersklasse.

## Die Gruppe der Älteren nimmt zu



**Abb. 1:** Bevölkerung Deutschlands am 31.12. 2011 nach Jahren

(Quelle: Bevölkerungsforschung des Statistischen Bundesamtes nach: Bundesagentur für Arbeit 2013: 7)

Europäische Länder definieren die Regelaltersgrenze unterschiedlich, was die enormen europäischen Unterschiede für den altersbezogenen Erwerbssanstieg jedoch nicht erklärt. In den meisten europäischen Ländern, liegt laut Demos-Newsletter auf Basis von OECD-Daten (OECD 2011)

*„das gesetzliche Renteneinstiegsalter bei 65 Jahren. Das tatsächliche Alter beim Erwerbsaustritt variiert im europäischen Vergleich jedoch deutlich. Mit 57 Jahren gehen die Luxemburger am frühesten in Rente, rund zwölf Jahre vor den Isländern, die mit einem durchschnittlichen Renteneintrittsalter von 70 Jahren am längsten berufstätig bleiben. Auch die Unterschiede zwischen den Geschlechtern sind groß: Während etwa in Belgien, Spanien und Portugal für Frauen und Männer dasselbe gesetzliche Renteneintrittsalter gilt, treten sie nur in Belgien im Mittel tatsächlich im selben Alter aus dem Beruf aus – in Spanien dagegen arbeiten die Frauen erheblich länger, in Portugal die Männer“ (Demos 2011).*

Auch Deutschland war bezüglich der Ausschöpfung des Erwerbsarbeitsvermögens der Älteren lange Zeit sehr deutlich abgeschlagen, die Studie der renommierten Akademiengruppe „Altern in Deutschland“ zeigte noch vor wenigen Jahren, dass sich dieser Befund auch durch die jüngere Entwicklung keinesfalls erledigt hat (Hartlapp & Schmid 2009). Dennoch ist, ebenfalls vor mittlerweile schon fünf Jahren, in keinem anderen EU-Land seit 2003 die Alterserwerbsbeteiligung der 55- bis 64-Jährigen so stark gestiegen wie in Deutschland (Brussig 2009: 281). Tivig, Henseke & Neuhaus (2013: 11) unterstreichen diese Entwicklung aktuell, indem sie die Abgangswahrscheinlichkeiten Älterer aus dem Beruf für über 55-Jährige berechnen.

Mithin konnte hier der jahrelange Trend der Frühverrentung in diesen und den vorausgegangenen Jahren eindrucksvoll umgekehrt werden. *„Im internationalen Vergleich ist die Erwerbsneigung Älterer in Deutschland – wie die Erwerbsneigung insgesamt – mit 65,4 Prozent überdurchschnittlich hoch. In der Europäischen Union (EU-28; die Verf.) gingen 2012 nur in Schweden mehr Personen im Alter von 55 bis unter 65 Jahren einer Erwerbstätigkeit nach bzw. suchten danach (77,0 %). Zehn Jahre zuvor hatte Deutschland bezüglich der Erwerbsneigung Älterer noch im Mittelfeld gelegen. Ähnlich hohe Erwerbsquoten Älterer wie in Deutschland von mehr als 60 % finden sich 2012 nur noch in den baltischen und skandinavischen Staaten Estland, Dänemark, Finnland, Lettland sowie in den Niederlanden und Großbritannien“ (Bundesagentur für Arbeit 2013: 9, auf Daten der Eurostat-Datenbank August 2013).*

Gemäß dem deutschen Alterssurvey wandelten sich die Muster der Erwerbspartizipation bei den jüngeren Älteren (55- bis 59-Jährige) zwischen 1996 und 2002 dynamischer als zwischen 2002 und 2008 (BMFSFJ 2010: 28): *„Zwischen 1996 und 2002 stieg die Erwerbstätigkeit um fast zehn %-punkte (...). Zwischen 2002 und 2008 stieg in dieser Altersgruppe die Erwerbsbeteiligung nur noch leicht“.* In den zehn Jahren von 2002 bis 2012 aber kam es in dieser jüngeren Älterengruppe dennoch zu einem Anstieg der Erwerbsquote um 8,8 Prozent, während diese Ziffer für die Gesamtbevölkerung der 15- bis