

UNIVERSITÄT LÜNEBURG

Fakultät II – Wirtschafts-, Verhaltens- und Rechtswissenschaften –

Arbeitsbericht Nr. A347

ISSN 0176-7275

**Aktuelle Herausforderungen für die Personalpolitik in
Kreditinstituten durch sozio-demographische Entwicklungen:
Beschäftigung von älteren Mitarbeitern**

von
Stephan Schöning
Bernd Nolte

Stand: Lüneburg, Mai 2007

Aktuelle Herausforderungen für die Personalpolitik in Kreditinstituten durch sozio-demographische Entwicklungen: Beschäftigung von älteren Mitarbeitern

Dr. Bernd Nolte und PD Dr. Stephan Schöning

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	2
2	Grundlagen zur Personalwirtschaft in Kreditinstituten	2
	2.1 <i>Aufgaben und Teilbereiche der Personalwirtschaft</i>	2
	2.2 <i>Inhalte der Personalplanung</i>	4
3	Überblick über Charakteristika des Personalbedarfs und der Personalbedarfsdeckung in Kreditinstituten im Zeitverlauf	5
4	Einflussfaktoren auf die künftige Personalplanung in Kreditinstituten.....	7
	4.1 <i>Überblick über allgemeine sozio-demografische Entwicklungen</i>	7
	4.2 <i>Sozio-demografische Haupttrends</i>	8
	4.2.1 Geburtenrückgang und Alterung	8
	4.2.2 Entwicklung der Bevölkerung und des Erwerbspersonenpotenzials .	10
	4.3 <i>Folgewirkungen der sozio-demografischen Haupttrends</i>	12
	4.3.1 Einwanderung	12
	4.3.2 Zur Ausschöpfung des Erwerbspersonenpotenzials.....	15
	4.4 <i>Marktpolitische Herausforderungen als Folge der sozio-demografischen Entwicklungen</i>	18
5	Herausforderungen für die künftige Personalplanung in Kreditinstituten	20
	5.1 <i>Zur Bedeutung der Beschäftigung von älteren Mitarbeitern</i>	20
	5.2 <i>Sicherung der Employability als einzelwirtschaftliches Ziel</i>	20
	5.3 <i>Die Selbst-GmbH als Konzept der Personalpolitik</i>	22
	5.4 <i>Weiterbildung als Kernbestandteil zur Sicherung der Employability älterer Arbeitnehmer</i>	23
	5.5 <i>Flexibilität der Laufbahngestaltung für ältere Arbeitnehmer</i>	26
6	Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zur antizipativen Personalentwicklung mit Bezug zur Beschäftigung älterer Arbeitnehmer.....	27
7	Fazit.....	32

1 Einführung

Das Durchschnittsalter der Belegschaft in deutschen Unternehmen allgemein und auch in der Kreditwirtschaft ging bis in die jüngste Vergangenheit kontinuierlich zurück. Im Zuge von Personalabbaumaßnahmen wurden vorrangig ältere Mitarbeiter durch Vorruhestands- und Abfindungsregelungen dazu bewegt, die Bankbetriebe zu verlassen. Gerade in einigen der deutschen Großbanken finden sich mittlerweile nur noch wenige Mitarbeiter, die das 50. Lebensjahr überschritten haben. Auch in Sparkassen und Genossenschaftsbanken ist diese Begebenheit, wenn auch nicht in derart ausgeprägter Form, zu beobachten: „Spätestens ab 40 hat man kaum mehr Chancen eingestellt zu werden. Ausnahmen für das Top-Management bestätigen die Regel. Mehr als die Hälfte der Unternehmen beschäftigt keine Mitarbeiter über 50 mehr - aber warum auch? Offensichtlich sind die volkswirtschaftlichen und demografischen Argumente der Politik betriebswirtschaftlich nicht relevant.“¹

Mittlerweile deutet sich aufgrund mehrerer Entwicklungen die Notwendigkeit an, derartige Personalstrategien zu überdenken. Im Folgenden werden die Einflüsse aufgezeigt, die dazu führen, dass ältere Arbeitnehmer wieder verstärkt in den Fokus der bankbetrieblichen Personalwirtschaft geraten. In die Analyse fließen auch Ergebnisse einer repräsentativen Umfrage im Sparkassensektor ein.

2 Grundlagen zur Personalwirtschaft in Kreditinstituten

2.1 Aufgaben und Teilbereiche der Personalwirtschaft

Personalwirtschaft kennzeichnet eine betriebswirtschaftliche Funktion, deren zentraler Gegenstand die Bereitstellung und den zielorientierten Einsatz sowie die Steuerung des Verhaltens des Personals umfasst.² Zentrale Aufgabe der Personalwirtschaft ist es dabei, ein Gleichgewicht zwischen Unternehmens-, Kunden- und Mitar-

¹ Hormel/Hiltl (2004), S. 18.

² Vgl. Weber (1996), S. 280. Die Begriffe Personalwirtschaft, Personalwesen, Personalmanagement sowie Human Resource Management werden zumeist synonym verwendet, wobei die inhaltlichen Schwerpunkte hauptsächlich im Bereich der Personalbeschaffung, des Personalabbaus, der Personalqualifizierung, der Kompensation sowie der Personalführung gesehen werden. Zu einer Möglichkeit zur inhaltlichen Differenzierung dieser Bezeichnungen vgl. Drumm (1996), S. 1-18.

beiterbedürfnissen herzustellen, was zumeist durch eine Homogenisierung der persönlichen sowie der Unternehmensinteressen zu erreichen versucht wird.³

Ein wesentlicher Bestandteil der Personalwirtschaft ist die Personalplanung, worunter ein formalisierter Prozess verstanden wird, um hinsichtlich des Personalmanagements zu integrierten und konsistenten Entscheidungen zu gelangen. Primäre Aufgabe der Personalplanung ist dabei die optimale Allokation von Humankapital auf spezifische Unternehmenseinheiten.⁴ Personalplanung kann in strategische, taktische und operative Personalplanung unterschieden werden:

Die *strategische Personalplanung* ist primär von exogenen Faktoren abhängig. Sie versucht zukünftige Entwicklungen zu antizipieren und bereits in der Gegenwart das Personal zu rekrutieren beziehungsweise fortzubilden, welches in der Zukunft (Planungshorizont 3-10 Jahre) zur Erreichung der unternehmensspezifischen Ziele benötigt wird. Dementsprechend ist die strategische Personalplanung eng mit der strategischen Unternehmensplanung verknüpft.

Unter *taktischer Personalplanung* wird die Umsetzung der strategischen Personalplanung in mittelfristige personalwirtschaftliche Programme gefasst. Hier sind die Ziele und Inhalte personalwirtschaftlicher Maßnahmen wesentlich konkreter als in der strategischen Personalplanung formuliert.⁵

Die taktische Personalplanung stellt wiederum Leitlinien und Rahmenvorgaben für die *operative Personalplanung* dar. Die operative Personalplanung ist kurzfristig orientiert und damit i.d.R. unterjährig. Ergebnis der operativen Personalplanung sind handlungsbezogene Maßnahmen, um die Aufgaben des Personalmanagements erfüllen zu können.⁶

³ Vgl. Jung (2001), S. 4-8.

⁴ „Generell kann die Aufgabe der Personalplanung darin gesehen werden, das Unternehmen durch die Analyse vergangener und zukünftiger Entwicklungen vor den Auswirkungen unerwarteter Ereignisse wie etwa Personalengpässe oder teure Personalüberhänge bzw. nutzlose Redundanzen zu schützen.“ Wimmer/Neuberger (1998), S. 5.

⁵ Häufig wird auf eine Untergliederung und Systematisierung in eine taktische Personalplanung verzichtet und nur zwischen strategisch und operativ differenziert, vgl. diesbezüglich Maasch (1996), S. 48-51.

⁶ Vgl. Hentze (1994), S. 84-91.

Sowohl strategische, taktische als auch operative Personalplanung sind i.d.R. derivativer Natur, da sie sich aus den Absatz-, Leistungs-, Beschaffungs- und Finanzplänen der Unternehmung ableiten.

2.2 *Inhalte der Personalplanung*

Inhaltlich kann die Personalplanung⁷ in folgende Personalplanungsfelder untergliedert werden:

- Personalbedarfs-, -bestands- und -beschaffungsplanung
- Personalfreisetzungsplanung
- Personalausbildungs- und -entwicklungsplanung.

Aufgabe der *Personalbedarfsplanung* ist die Bestimmung desjenigen Personals, welches zur Unternehmenszielerreichung gebraucht wird. Dies beinhaltet eine qualitative und eine quantitative Komponente. Der qualitative Bedarf „umschreibt die Fähigkeiten und Kenntnisse, über die ein Mitarbeiter bei seinem Einsatz verfügen soll und spiegelt so die Anforderungen der vom Mitarbeiter auszufüllenden Stellenaufgaben wider.“⁸ Die qualitative Personalbedarfsplanung ist wiederum Voraussetzung der quantitativen Personalbedarfsplanung. Diese sorgt für eine Aufteilung der Mitarbeiter je Personalkategorie auf einzelne Bereiche innerhalb eines Unternehmens und Zeitraumes.⁹

Kennzeichen der *Personalbestandsplanung* ist die Feststellung des Status Quo der Kenntnisse und der demografischen Charakteristika zu einem bestimmten Planungszeitpunkt und eine darüber hinaus gehende Prognose der künftigen Entwicklung dieser Struktur für das Szenario, in das diesbezüglich nicht gestaltend eingegriffen wird.¹⁰

⁷ Drumm führt mit der „Planung und Sicherung von Akzeptanz und Implementation der Personalplanung“ noch ein weiteres Personalplanungsfeld ein, was in dieser Arbeit jedoch nicht Gegenstand der Betrachtung sein soll, vgl. auch Drumm (2000), S. 221-223.

⁸ Drumm (2000), S. 229.

⁹ Vgl. Scholz (1989), S. 92-156.

¹⁰ Vgl. Drumm (1992), Sp. 1758-1769. Während demografische Faktoren relativ einfach festzustellen und zu kategorisieren sind, ist dies bei der konkreten Mitarbeiterfähigkeitsdetermination vielfach mit Schwierigkeiten verbunden, etwa in Bezug auf die Identifizierung von physischen, psychischen, kognitiven sowie sozialen Fähigkeiten der Mitarbeiter, vgl. Rumpf (1979), S. 43-48 und Scholz

Ziel jeder *Personalbeschaffungsplanung* ist die rechtzeitige Bereitstellung von benötigtem und geeignetem Personal aller Kategorien für die Erfüllung von Aufgaben vakanter Stellen. „Mit Bereitstellung ist nicht nur die Anwerbung, Auswahl und Einstellung von Arbeitskräften gemeint. Vielmehr umfasst Bereitstellung auch die Einarbeitung von Personal in die neue Stelle.“¹¹ Die Beschaffung kann auf dem unternehmensinternen¹² beziehungsweise unternehmensexternen Arbeitsmarkt erfolgen.

3 Überblick über Charakteristika des Personalbedarfs und der Personalbedarfsdeckung in Kreditinstituten im Zeitverlauf

Grundsätzlich wird der Bedarf an Mitarbeitern durch den Umfang der zu erstellenden Leistungen und durch die in diesem Zusammenhang eingesetzten Prozesse und Technologien determiniert. Umgekehrt ist aber auch zu beachten, dass die Knappheit verfügbaren Personals dazu führen kann, dass entweder Leistungen nicht in dem beabsichtigten Umfang erstellt werden können oder aber die Prozesse und Technologien derart modifiziert werden, dass die geplante Leistungsproduktion mit dem begrenzten Personalbestand erreicht werden kann. Zusätzlich hat die Personalbedarfsplanung in Kreditinstituten die Vielzahl an bankaufsichtsrechtlichen Normen zu beachten, durch die Gestaltungsfreiheit der Unternehmensleitung im Hinblick auf die Aufbau- und Ablauforganisation eingeschränkt wird.¹³

Aufgrund der hohen Bedeutung der Bereitstellung qualitativ gut ausgebildeter Mitarbeiter hat in Kreditinstituten die Personalentwicklung mit den Bestandteilen innerbetriebliche Aus- und Weiterbildung seit jeher einen hohen Stellenwert. Aber auch die Anwerbung von Fachkräften von anderen Instituten spielt eine erhebliche Rolle. In Zeiten der Vollbeschäftigung wurde zudem in bedeutendem Umfang davon

(1989), S. 59-68. Zum weiteren Vorgehen nach der Erhebung der Fähigkeiten vgl. Drumm (2000), S. 277-279.

¹¹ Drumm (2000), S. 317.

¹² Vgl. Maasch (1996), S. 156-160 und Barnard (1968), S. 215-234. Hierunter fällt zum einen die Rekrutierung geeigneter Mitarbeiter aus dem eigenen Unternehmen im Zusammenhang mit einer Laufbahnplanung, wobei diese Maßnahme zumeist auf Führungskräfte begrenzt ist und durch Personalentwicklungsplanungen flankiert wird. Dagegen wird die unternehmensinterne Beschaffung ohne Personalbewegung (z.B. Mehrarbeit, Verlängerung der wöchentlichen Arbeitszeit, Urlaubsverschiebung usw.) in der Praxis bei allen Mitarbeitergruppen angewendet, erfordert aber zumeist das Einverständnis der Arbeitnehmervertreter.

¹³ So schränken die Mindestanforderungen an das Risikomanagement unter anderem die Möglichkeiten zur Zusammenfassung bestimmter Tätigkeiten in den Bereichen Handel, Kreditgeschäft und interne Revision ein, vgl. BaFin (2005).

Gebrauch gemacht, Arbeitskräfte aus anderen Branchen abzuwerben und durch Schulungsmaßnahmen dazu in die Lage zu versetzen, die bei der Leistungserstellung bestehenden Personalengpässe zu beseitigen.¹⁴ Diese Arbeitskräfte waren zumeist in internen Abteilungen in unterstützenden Funktionen tätig und haben mittlerweile zumeist die Altersgrenze erreicht, sofern sie nicht bereits zuvor im Rahmen von Vorruhestandsregelungen ausgeschieden sind.

In Deutschland, das seit mittlerweile drei Jahrzehnten durch eine hohe Arbeitslosigkeit geprägt ist, galt die Kreditwirtschaft bis in die jüngste Zeit als sicherer (und damit begehrter) Arbeitgeber. In Zeiten relativ auskömmlicher Gewinne konnten Kreditinstitute auf öffentlichkeitswirksame Entlassungswellen weitgehend verzichten. Zur Anpassung des sich durch EDV-Einsatz, Automatisierung und anderen Rationalisierungsmaßnahmen reduzierenden Personalbedarfs griffen die Institute auf die Nicht-Wiederbesetzung freiwerdender Stellen und das Instrument der Vorruhestandsregelungen zurück.¹⁵ Viele Kreditinstitute übertrugen darüber hinaus nicht bankfachlich Beschäftigte im Rahmen von Outsourcing-Lösungen auf externe Dienstleister. Insgesamt führten diese Maßnahmen dazu, dass sich das Durchschnittsalter der in der Kreditwirtschaft Beschäftigten kontinuierlich verringerte. Hierzu trug bei, dass Kreditinstitute dem gesellschaftlichen Druck nachgaben und weiterhin mehr Ausbildungsplätze zur Verfügung stellten, als Bedarf an Nachwuchskräften bestand.

Seit der Jahrtausendwende hat sich die Situation der Personalwirtschaft in vielen Kreditinstituten drastisch verändert. Die gravierende Ertragsschwäche der deutschen Kreditwirtschaft¹⁶ führte zu zahlreichen Fusionen und Übernahmen sowie strategischen Neuausrichtungen von Instituten, in deren Zusammenhang in allen Bereichen und auf allen Hierarchieebenen von Banken Personal überzählig wurde. Obwohl der tatsächliche Rückgang an Arbeitsplätzen geringer ausfiel, als dies die zahlreichen

¹⁴ Dagegen war die Anwerbung von Arbeitnehmern aus dem Ausland („Gastarbeiter“) für die Kreditwirtschaft nicht von größerer Bedeutung.

¹⁵ Vgl. Kröll/Brinkmann (1999), S. 276. Die Altersteilzeit kann in Kreditinstituten ab dem 55. Lebensjahr eines Mitarbeiters als Instrumentarium der Personalanpassung verwendet werden. Langenbrinck (1999), S. 576. Kreditinstitute unterschieden sich in dieser Hinsicht nicht von einer von vielen Unternehmen verfolgten Strategie (die durch eine entsprechende Gesetzgebung zusätzlich forciert wurde), Mitarbeiter in den vorzeitigen Ruhestand zu schicken, um ihre Belegschaften zu verjüngen und das durch zu hohe Lohnkosten und mangelnde Flexibilität entstandene Überangebot auf dem Arbeitsmarkt zu reduzieren, vgl. Gräf (2003), S. 17.

¹⁶ Für einen Vergleich der Ertragssituation in OECD-Ländern vgl. Brüser/Schöning (2006), S. 116-121.

Pressemeldungen vermuten ließen, standen weiterhin vornehmlich ältere Arbeitnehmer trotz der – aus Sicht der Betroffenen – graduell verschlechterten Regelungen zum Vorruhestand im Zentrum der Personalabbaumaßnahmen. Allerdings wurde auch in größerem Umfang auf Abfindungsregelungen und sogar auf betriebsbedingte Kündigungen selbst von jüngeren Mitarbeitern zurückgegriffen, um den Personalbestand an das angestrebte Niveau anzupassen. Gleichzeitig wurden indes weiterhin zum Ausbau der hochwertigen Beratung etwa im Bereich Private Banking sowie zur Bewältigung der regulatorischen Anforderungen im Bereich Risikocontrolling Hochschulabsolventen und andere Fachkräfte eingestellt.

Aktuell weisen daher deutsche Kreditinstitute allgemein und speziell einige Großbanken eine Altersstruktur auf, in der ältere Arbeitnehmer (Mitarbeiter über 50 Jahre) mehr oder weniger selten anzutreffen sind.¹⁷ Im Folgenden wird aufgezeigt, warum die Personalwirtschaft in Kreditinstituten in den nächsten Jahren in diesem Zusammenhang einer deutlichen Akzentverschiebung unterworfen sein wird.

4 Einflussfaktoren auf die künftige Personalplanung in Kreditinstituten

4.1 Überblick über allgemeine sozio-demografische Entwicklungen

Die drei sozio-demografischen Haupttrends in Deutschland, die sich gegenseitig bedingen, sind der Geburtenrückgang, die steigende Alterung und die daraus resultierende abnehmende einheimische Bevölkerung. Diese Haupttrends lösen wiederum mit dem Zuwanderungsbedarf sowie der Änderung der Altersbeschäftigung zwei Folgetrends aus, durch die das ökonomische und demografische Niveau Deutschlands gesichert werden soll.

Gegenwärtig leben in Deutschland ca. 82 Millionen Menschen, wobei in Westdeutschland die Bevölkerung seit dem Ende des 2. Weltkriegs kontinuierlich gestiegen ist.¹⁸ Gründe waren verschiedene Wachstumsschübe.¹⁹ Der erste Wachstums-

¹⁷ Vgl. Witte/Moog (2000), S. 37. Zum Beispiel wiesen die Mitarbeiter der Commerzbank per 31.12.2006 ein durchschnittliches Alter von 40,6 Jahren auf, vgl. Commerzbank (2007), S. 59. Entsprechend trägt die Kreditwirtschaft zur Feststellung des Institutes für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung bei, dass jedes zweite Unternehmen in Deutschland keine Arbeitnehmer mehr über 50 Jahren beschäftigt, vgl. Koller (2003), S. 8-9.

¹⁸ Vgl. Statistisches Bundesamt (2003), S. 38.

schub erfolgte aufgrund zahlreicher Zuwanderungswellen nach dem Verlust des Krieges aus den ehemaligen Ostgebieten. Weitere Schübe stellten die zahlreichen Übersiedler aus der DDR dar, die vor dem Mauerbau nach Westdeutschland gingen sowie die angeworbenen Arbeitsmigranten aus Südeuropa.²⁰ Diese Schübe implizierten mit dem Geburtenhoch während des so genannten Babybooms in den späten 50er- und frühen 60er Jahren einen weiteren Schub. Der vorerst letzte Schub erfolgte im letzten Jahrzehnt des vergangenen Jahrtausends und ist ausschließlich auf weitere Zuwanderungen zurückzuführen.²¹

4.2 *Sozio-demografische Haupttrends*

4.2.1 *Geburtenrückgang und Alterung*

Die Fertilität, die durch die Größe „Lebendgeburten pro Frau“ bestimmt wird, ist in Deutschland seit Jahrzehnten im Sinken begriffen.²² Der Ausbau der sozialen Sicherungssysteme, der Rückgang der Anzahl reiner Familienbetriebe, die Höherqualifizierung und Emanzipation der Frau sowie die Ausbreitung eines tendenziell hedonistisch-anspruchsvollen Lebensstils führte und führt zu einer Minderung der ökonomischen Bedeutung, die Eltern Kindern beimessen.²³ Hinzu kommen Fortschritte auf dem Gebiet der Empfängnisverhütung, die dazu geführt hat, dass die Anzahl der ungewollten Schwangerschaften gesunken ist.²⁴

Seit dem Babyboom in den späten 50er- und frühen 60er-Jahren sinkt tendenziell die Zahl der Lebendgeborenen, wobei sich dieser Effekt selbst verstärkt. Brachten beispielsweise im Jahr 1965 100 Frauen in ihrem Leben noch durchschnittlich 250 Kinder zur Welt, so sind es aktuell nur noch ca. 140 Kinder.²⁵ Um jedoch den Bevölke-

¹⁹ Vgl. Durth (2001), S. 877-878.

²⁰ Vgl. Dinkel/Lebock (1994), S. 29-33.

²¹ Vgl. Statistisches Bundesamt (2003), S. 20-25.

²² Vgl. Münz/Ulrich (2000), S. 43-44.

²³ Untersuchungen zeigen zwar, dass Dreiviertel der kinderlosen Paare sich durchaus Kinder wünschen. Unklar bleibt allerdings, warum dieser Wunsch nicht verwirklicht wird. Sicherlich haben lange Ausbildungszeiten, Individualisierung, Berufsmöglichkeiten oder die Qualität einer Partnerschaft Einflüsse auf die Kinderlosigkeit. Ein Hauptproblem scheint aber darin zu liegen, dass Kinder in der aktuellen Debatte vor allem als ökonomischer Faktor (finanzielle Belastung der Familien, Bedeutung als Rentenzahler) nicht aber als Bereicherung des Lebens eine Rolle einnehmen, vgl. Klingholz (2004), S. 92.

²⁴ Vgl. Höpflinger (1997), S. 64-96.

²⁵ Vgl. Statistisches Bundesamt (2003), S. 26-28.

rungsbestand zu halten, müssten 100 Frauen im Durchschnitt 208 Kinder zur Welt bringen.²⁶ Die geringe Geburtenrate führt dazu, dass der Umfang jeder Kindergeneration um ca. ein Drittel im Vergleich zur jeweiligen Elterngeneration sinkt.²⁷ Mithin sinkt auch die Anzahl der Schulabsolventen und damit der potenziellen Interessenten an einem Ausbildungsplatz.

Die geringe Anzahl an Neugeborenen bedingt ebenfalls, dass die Gesamtbevölkerung im Schnitt immer älter wird.²⁸ Dieser Trend wird durch die steigende Lebenserwartung verstärkt.²⁹ So nahm die durchschnittliche Lebenserwartung der Frauen von 1950 bis zum Jahr 1999 von ca. 68 Jahre auf 80,7 Jahre um 12 Jahre zu.³⁰ Die Lebenserwartung der Männer erhöhte sich im gleichen Zeitraum um ca. 10 Jahre auf knapp 75 Jahre.³¹ Das Statistische Bundesamt rechnet damit, dass bis zur Mitte dieses Jahrhunderts der Anteil der unter 20-Jährigen an der Gesamtbevölkerung von heute ca. 21 Prozent auf ca. 16 Prozent sinken wird, der Anteil der über 60-Jährigen von heute 23 Prozent auf 36 Prozent steigen wird und der Anteil der „mittleren Generation“, jener Altersgruppe der 20- bis 59-Jährigen, von derzeit ca. 56 Prozent auf 48 Prozent sinken wird. Begleitet wird die tendenzielle relative Alterung mit einer absolut abnehmenden Gesamtbevölkerung.³²

Mit der steigenden Lebenserwartung wird beispielsweise die Zahl der über 80-Jährigen erheblich zunehmen. Leben derzeit 3,2 Millionen dieser Altersgruppe in Deutschland, was einem Anteil an der Gesamtbevölkerung von 4 Prozent entspricht, so wird damit gerechnet, dass der Anteil, bei weiter steigender Tendenz, im Jahr 2010 bei gut 5 Prozent und im Jahr 2030 bereits bei knapp 8 Prozent liegen wird.³³ Die zunehmende Alterung führt auch zu einem Anstieg des Altersquotienten, der besagt, wie viele Menschen im Erwerbsalter denen im Rentenalter gegenüber stehen. Im Jahr 2001 lag dieser Quotient bei 44, dies bedeutet, dass 100 Menschen im Er-

²⁶ Vgl. Geißler (2001), S. 115.

²⁷ Vgl. Geißler (2001), S. 115.

²⁸ So betitelte die Deutsche Bank Research prägnanterweise auch ein Kapitel eines Aufsatzes mit „Die Alte Welt macht ihrem Namen alle Ehre“, vgl. Bräuniger et al. (2002), S. 8.

²⁹ Vgl. Curtler et al. (1990), S. 1-73.

³⁰ Vgl. Geißler (2001), S. 116.

³¹ Vgl. Geißler (2001), S. 116.

³² Vgl. Rürup (2001), S. 255.

³³ Vgl. Statistisches Bundesamt (2003), S. 28-31.

werbsalter 44 Menschen im Rentenalter gegenüber standen.³⁴ In Jahr 1995 lag der Altersquotient beispielsweise noch bei 37.³⁵ Die Erhöhung folgt aus dem Aufrücken starker Geburtenjahrgänge in das Renten- und dem gleichzeitigen Hineinwachsen schwach besetzter Geburtenjahrgänge in das Erwerbsalter. Dies impliziert, dass immer weniger junge Menschen in das Erwerbsalter rücken, dagegen immer mehr ältere Menschen das Erwerbsalter verlassen und in das Rentenalter überwechseln. Im Jahr 2030 wird mit einem Altersquotient von 71 und im Jahr 2050 mit einem von 78 gerechnet.³⁶ Gerade für die Alterssicherung ist das Verhältnis der Bevölkerung im Rentenalter, als Gruppe potenzieller Empfänger von Leistungen der Rentenversicherung oder anderer Alterssicherungssysteme, wesentlich.

4.2.2 Entwicklung der Bevölkerung und des Erwerbspersonenpotenzials

Eine Abnahme der Wohnbevölkerung, d.h. die Gesamtzahl aller in Deutschland lebenden Menschen unabhängig ihrer Nationalität, ist seit langem unbestritten.³⁷ Realistische Prognosen gehen davon aus, dass die Wohnbevölkerung Deutschlands als Folge der geringen Fertilität innerhalb der nächsten 50 Jahre von derzeit 82 Millionen auf 65 Millionen zurückgehen wird.³⁸ Gleichwohl basieren diese Schätzungen auf Annahmen über Migrationsgewinne und -verluste sowie der Fertilität und der Mortalität.³⁹ Die Berechnung zukünftiger Wanderungsbewegungen ist jedoch schwer zu kalkulieren, da die Immigration von Ausländern und Aussiedlern von politischen und ökonomischen Entwicklungen in ihren jeweiligen Heimatländern beeinflusst wird.⁴⁰ Es ist jedoch davon auszugehen, dass aufgrund des wirtschaftlichen Ost-West-Gefälles, der EU-Osterweiterung sowie von Liberalisierungstendenzen in Ost- und Südeuropa weitere Zuwanderungen erfolgen werden, die zumindest in quantitativer Sicht die

³⁴ Vgl. Statistisches Bundesamt (2003), S. 31.

³⁵ Vgl. Statistisches Bundesamt (2003), S. 31.

³⁶ Vgl. Statistisches Bundesamt (2003), S. 31.

³⁷ Vgl. Smeral (1990), S. 47.

³⁸ Vgl. Rürup (2001), S. 255. Bei dieser Prognose sind Zuwanderungen schon berücksichtigt. Das Statistische Bundesamt rechnet damit, dass die Bevölkerung Deutschlands ohne Zuwanderung auf 59 Millionen im Jahr 2050 zurückgeht, vgl. Statistisches Bundesamt (2000), S. 18.

³⁹ Vgl. Bräuniger et al. (2002), S. 29-30.

⁴⁰ Vgl. Geißler (2000), S. 29-36.

Abwanderungen überkompensieren und so einen Migrationsgewinn entstehen lassen dürften.⁴¹

Aus volkswirtschaftlicher Sicht ist jedoch die Entwicklung des Arbeitskräfte- beziehungsweise Erwerbspersonenpotenzials wichtiger als die Bevölkerungsentwicklung insgesamt, da sie Erwerbstätige und Erwerbslose sowie die Personen der so genannten „Stillen Reserve“⁴² und damit die Zahl der einer Volkswirtschaft potenziell zur Verfügung stehenden Arbeitskräfte umfasst.⁴³

Das Erwerbspersonenpotenzial basiert auf den sich im Erwerbsalter befindlichen Personen, zu denen üblicherweise Personen im Alter zwischen 15 und 65 Jahren gezählt werden.⁴⁴ Dazu gehören derzeit 55 Millionen von 82 Millionen Einwohnern Deutschlands, wobei nicht alle Personen im erwerbsfähigen Alter dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen.⁴⁵ Hierunter fallen primär Frauen, die sich für die Erziehung der Kinder und gegen einen bezahlten Arbeitsplatz entschieden haben, sowie Personen, die sich im vorgezogenen Altersruhestand befinden. So gab es in Deutschland im Jahr 2001 rund 40 Millionen Erwerbspersonen, die sich auf 36 Millionen Erwerbstätige und 4 Millionen Erwerbslose aufgeteilt haben.⁴⁶ Die Relation wird als Erwerbspersonenquote bezeichnet und beschreibt den Anteil der erwerbsfähigen Bevölkerung, der einer Arbeit nachgeht beziehungsweise eine Arbeitsstelle sucht und damit prinzi-

⁴¹ Vgl. Kreilkamp (1995) S. 39.

⁴² Zur Stillen Reserve gehören die so genannten entmutigten Arbeitskräfte. Zu entmutigten Arbeitskräften wird jener Personenkreis gezählt, der die aktive Arbeitssuche aufgegeben hat, weil er für sich am Arbeitsmarkt keine Chancen mehr sieht. Darüber hinaus zählen hierzu auch jene Personen, die sich in kurzfristigen Warteschleifen des Bildungs- und Ausbildungssystems oder in Maßnahmen der beruflichen Weiterbildung befinden beziehungsweise diejenigen, die aus Arbeitsmarktgründen vorzeitig aus dem Erwerbsleben ausgeschieden sind. Die Einbeziehung der Stillen Reserve in das Konzept des Erwerbspersonenpotenzials ist insofern wichtig, da die Statistiken zur Erwerbstätigkeit beziehungsweise Arbeitslosigkeit nicht alle Bewegungen am Arbeitsmarkt erfassen. Deshalb wird im Konjunkturabschwung ein Teil derjenigen, die ihren Arbeitsplatz verlieren und sich nicht mehr „arbeitsuchend“ melden, nicht mehr statistisch erfasst. Dieser Teil ist nicht mehr erwerbstätig, wird aber auch nicht in der Arbeitslosenstatistik geführt. Dagegen kommen im Konjunkturaufschwung Personen in den Arbeitsprozess, die vorher nicht als arbeitslos registriert waren. Das IAB (Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung) schätzt die Stille Reserve auf rund 2 Mio. Menschen, vgl. Fuchs (2002), S. 4-6.

⁴³ Vgl. Gräf (2003), S. 8.

⁴⁴ Die Begrenzung des Erwerbspersonenpotenzials auf den Personenkreis der 15- bis 65-Jährigen stellt zwar eine übliche Abgrenzung dar. Sie ist allerdings willkürlich, da beispielsweise mit Blick auf das tatsächliche Renteneintrittsalter durchaus auch die Begrenzung auf 16- bis 60-Jährige sinnvoll sein könnte.

⁴⁵ Vgl. Gräf (2003), S. 8.

⁴⁶ Vgl. Gräf (2003), S. 8.

piell dem Arbeitsmarkt zur Verfügung steht.⁴⁷ Diese Quote beträgt in der Bundesrepublik derzeit knapp 72 Prozent und verteilt sich auf 79 Prozent der männlichen und 64 Prozent der weiblichen Bevölkerung.⁴⁸

Die Entwicklung des Erwerbspersonenpotenzials wird bis zum Jahr 2015 in etwa parallel zur Gesamtbevölkerung verlaufen, um danach jedoch drastischer als diese abzunehmen.⁴⁹ Dies liegt daran, dass die geburtenstarken Jahrgänge der etwa von 1955 bis 1970 Geborenen zwar in der Alterspyramide nach oben wandern, sich bis 2015 aber noch im Erwerbsleben befinden.⁵⁰ Nach 2015 gehen die so genannten „Babyboomer“ erwartungsgemäß peu à peu in Rente. Die Lücke, die sie reißen, kann durch die nachfolgenden geburtenschwachen Jahrgänge nicht mehr ausgeglichen werden. Das Erwerbspersonenpotenzial beginnt daher beschleunigt zu schrumpfen.⁵¹ Ohne Zuwanderung und bei unveränderter Erwerbspersonenquote wird das Arbeitskräftepotenzial ab 2015 durchschnittlich um gut 1 ¼ Prozent p.a. abnehmen und 2050 nur noch 24 Mio. Menschen (-16 Mio. gegenüber 2002) betragen.⁵² Dabei erreicht der Rückgang etwa 2030 mit gut 1 ¾ Prozent p.a. seinen Höhepunkt, um sich danach zu verlangsamen, weil die geburtenstärksten Babyboomer-Jahrgänge dann in Rente sind, und wieder parallel zur Entwicklung der Gesamtbevölkerung zu verlaufen.⁵³

4.3 *Folgewirkungen der sozio-demografischen Haupttrends*

4.3.1 *Einwanderung*

Eine Möglichkeit, dem abnehmenden Erwerbspotenzial entgegenzuwirken, ist eine Forcierung der Einwanderung (Migration), worunter allgemein eine Wohnsitzveränderung natürlicher Personen über Staatengrenzen hinweg bezeichnet wird. Seit Ende der 1960er Jahre weist Deutschland aufgrund eines positiven Saldos (mehr Zuzüge

⁴⁷ Vgl. Gräf (2003), S. 9.

⁴⁸ Vgl. Gräf (2003), S. 9.

⁴⁹ Vgl. Statistisches Bundesamt (2003), S. 28-29.

⁵⁰ Vgl. Statistisches Bundesamt (2003), S. 30.

⁵¹ Welche Auswirkungen die demografische Entwicklung impliziert, zeigt u.a. die Krise der staatlichen Finanzhaushalte. So wurde beispielsweise im September 2003 die Kreditwürdigkeit des Bundeslandes Sachsen-Anhalt von der Rating Agentur Standard & Poor's erstmals explizit auch aus demografischen Gründen herabgestuft, vgl. Klingholz (2004), S. 91.

⁵² Vgl. Gräf (2003), S. 9.

als Abzüge) Wanderungsgewinne auf, selbst wenn Deutschland sich lange Zeit nicht als Einwanderungsland gesehen hat.

So genannte Spätaussiedler außer Acht lassend lässt sich die Zuwanderung nach Deutschland in drei Phasen untergliedern. Die erste Phase erfolgte während des Wirtschaftswunders als Anwerbungsphase zwischen den Jahren 1955 und 1973.⁵⁴ Mit vielen Staaten wurden spezielle Einwanderungsabkommen geschlossen und die Zahl der in der Bundesrepublik lebenden Ausländer stieg von knapp 700.000 (1,2 Prozent der Bevölkerung) auf vier Millionen (6,4 Prozent der Bevölkerung). Aufgrund der Ölkrise und einer langsam steigenden Arbeitslosigkeit verhängte die Bundesregierung 1973 einen Einwanderungsstopp. Dieser führte zu einer zweiten Phase, die durch Konsolidierung geprägt war (1973-1980). Sie ist durch erste Integrationsversuche, Familiennachzug und hohe Fertilität der als Gastarbeiter bezeichneten Bevölkerung gekennzeichnet.⁵⁵ So stieg der Anteil der Ausländer auf 4,5 Millionen, was ungefähr 7,2 Prozent der bundesrepublikanischen Gesamtbevölkerung entsprach.⁵⁶ Man erkannte, dass der Begriff „Gastarbeiter“ falsch war, da die Menschen dauerhaft bleiben wollten und nicht innerhalb eines ursprünglich gedachten Rotationsprinzips nach kurzer Zeit durch neue Arbeitskräfte ersetzt wurden.⁵⁷ „Man hat Arbeitskräfte gerufen und es kommen Menschen“, dieser Frisch zugesprochene Satz charakterisiert am besten die damalige Situation.⁵⁸

Die dritte und bis heute andauernde Phase begann 1980. Diese Zeit ist geprägt von der Attraktivität Deutschlands als Asylland für Flüchtlinge aus aller Welt. So stieg die ausländische Bevölkerung von 4,5 Millionen in 1980 auf 7,3 Millionen im Jahr 2000, was 8,9 Prozent der Gesamtbevölkerung ausmacht; hinzu kommt ca. eine Million

⁵³ Vgl. Statistisches Bundesamt (2002), S. 85-110.

⁵⁴ Diesbezüglich wurden bilaterale Abkommen mit Ländern getroffen, um die Einwanderung zu regeln. Das erste Abkommen wurde mit Italien 1955 getroffen, danach folgten Spanien (1960), Griechenland (1960), Türkei (1961), Marokko (1963), Portugal (1964), Tunesien (1965) und Jugoslawien (1968).

⁵⁵ Vgl. Münz/Ulrich (2000), S. 23-28.

⁵⁶ Vgl. Geißler (2001), S. 118.

⁵⁷ Vgl. Santel/ Weber (2000), S. 128-135.

⁵⁸ Frisch (1965), S. 7.

Angehörige ethnischer Minderheiten, die die deutsche Staatsbürgerschaft erworben haben.⁵⁹

Seit 1950 lagen die Nettozuwanderungen durchschnittlich bei jährlich knapp 200.000 Personen.⁶⁰ Die Wohlfahrtsgewinne der Migration hängen entscheidend von der Struktur der zugewanderten Arbeitskräfte ab, so dass beachtet werden muss, ob die Zuwanderer über das gleiche oder etwa ein besseres Ausbildungsniveau als die inländischen Arbeitskräfte verfügen.⁶¹ Nur dann können Zuwanderer den Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials ausgleichen. Dies gilt insbesondere vor dem Hintergrund der Tertiärisierung der Wirtschaft, die durch eine Zunahme der Qualifikationsanforderungen der Beschäftigten geprägt ist. Derzeit bewegt sich das Qualifikationsniveau⁶² von Zuwanderern deutlich unter dem Niveau der einheimischen Bevölkerung, was u.a. auf die eher restriktive und nicht an ökonomischen Kriterien orientierte Zuwanderungspolitik Deutschlands zurückzuführen ist.⁶³ So ist zwar der Anteil des Familiennachzugs und der Asylsuchenden an der Gesamtzuwanderung gestiegen, während die ökonomische Komponente, die während der Gastarbeiteranwerbung noch im Vordergrund stand, eher in den Hintergrund gerückt ist.⁶⁴ Bedingt durch die Migration verläuft der Alterungsprozess der Gesellschaft allerdings gedämpfter, da es sich bei den Zuwanderern überwiegend um jüngere Personen handelt. Bei netto rund 200.000 Zuwanderern p.a. nimmt das Durchschnittsalter bis 2050 lediglich von 42 auf 48 $\frac{3}{4}$ Jahre zu, ohne Migration würde es auf etwas mehr als 50 Jahre ansteigen.⁶⁵

⁵⁹ Vgl. Geißler (2001), S. 118-119.

⁶⁰ Vgl. Bräuniger et al. (2002), S. 14.

⁶¹ Vgl. Engelken (2004), S. 5.

⁶² Allein die Zahl der Einwanderer kann die Lücke, die der (deutsche) Geburtenrückgang bewirkt, nicht lösen. Seit Ende der 1980er Jahre tragen die Zuwanderer nicht zu einer Sanierung, sondern zu einer Belastung der Sozialkassen bei, da der Anteil der Erwerbstätigen unter den Ausländern deutlich gesunken ist. So ist beispielsweise die Arbeitslosigkeit unter Ausländern doppelt so hoch wie unter der deutschen Bevölkerung. Darüber hinaus erfolgt in vielen Fällen keine Assimilation. Junge Migranten der dritten Generation sprechen im Schnitt schlechter Deutsch als jene der zweiten, vgl. Klingholz (2004), S. 93.

⁶³ Vgl. Hinte/Zimmermann (2003), S. 36-58.

⁶⁴ Vgl. Hinte/Zimmermann (2003), S. 36-58.

⁶⁵ Vgl. Oberndörfer (2000), S. 206-216.

4.3.2 Zur Ausschöpfung des Erwerbspersonenpotenzials

Die Erwerbspersonenquote ist zwar in Deutschland in der letzten Dekade merklich gestiegen, im internationalen Vergleich liegt sie allerdings mit 79 Prozent bei Männern und rund 64 Prozent bei Frauen immer noch unter dem Durchschnitt.⁶⁶ Die Ursache dafür, dass es anderen Ländern offenbar gelingt, ihr jeweiliges Erwerbspersonenpotenzial besser auszuschöpfen, liegt darin begründet, dass dort stärkere Anreizmechanismen für die Aufnahme beziehungsweise Beibehaltung einer Beschäftigung bestehen.⁶⁷

Die Möglichkeiten zur Ausweitung der Erwerbspersonenquote bestehen nicht gleichartig in allen Altersschichten, da die Quote in den Altersschichten und je nach Geschlecht differiert: So ist für Deutschland zu konstatieren, dass sich die Quote bei den 25- bis 54-jährigen Männern (ca. 94 Prozent) bereits schon am oberen Ende des Möglichen bewegt.⁶⁸ Die Erwerbspersonenquote bei den 25- bis 54-jährigen Frauen betrug im Jahr 2001 gut 78 Prozent.⁶⁹ Die Möglichkeiten zur Steigerung werden aktuell zwar diskutiert, wobei jedoch stets die Frage zu stellen ist, ob dies auch gesellschaftlich wünschenswert ist. Sicherlich wäre eine Anhebung der Erwerbsquote dieser Gruppe etwa auf das Niveau der Männer aus demografischer Sicht kontraproduktiv, solange nicht ausreichend qualifizierte Betreuungsmodelle für Kinder existieren und solange nicht Arbeitsplätze derart umgestaltet werden, dass Familie und Beruf besser miteinander vereinbar sind. Unabhängig davon besteht in Deutschland kein gesellschaftlicher Konsens, ob eine generelle Ganztagsbetreuung von Kleinkindern außerhalb eines Familienverbands angestrebt werden sollte, zumal umstritten ist, ob diese zu entwicklungspsychologischen Defiziten führt.⁷⁰

⁶⁶ Vgl. OECD (2002), S. 17.

⁶⁷ In der Schweiz stehen beispielsweise fast 90 Prozent der Männer sowie 73 Prozent der Frauen dem Arbeitsmarkt zur Verfügung, vgl. Gräf (2003), S. 17.

⁶⁸ Die Erwerbspersonenquote in diesem Bereich liegt in Deutschland damit nur leicht unter der schweizerischen Quote, die mit ca. 96 Prozent die höchste in Europa ist und innerhalb der Gruppe der Industrieländer nur noch von Japan leicht übertroffen wird. Selbst die amerikanische Quote liegt in dieser Altersklasse unter der deutschen, vgl. Gräf (2003), S. 17.

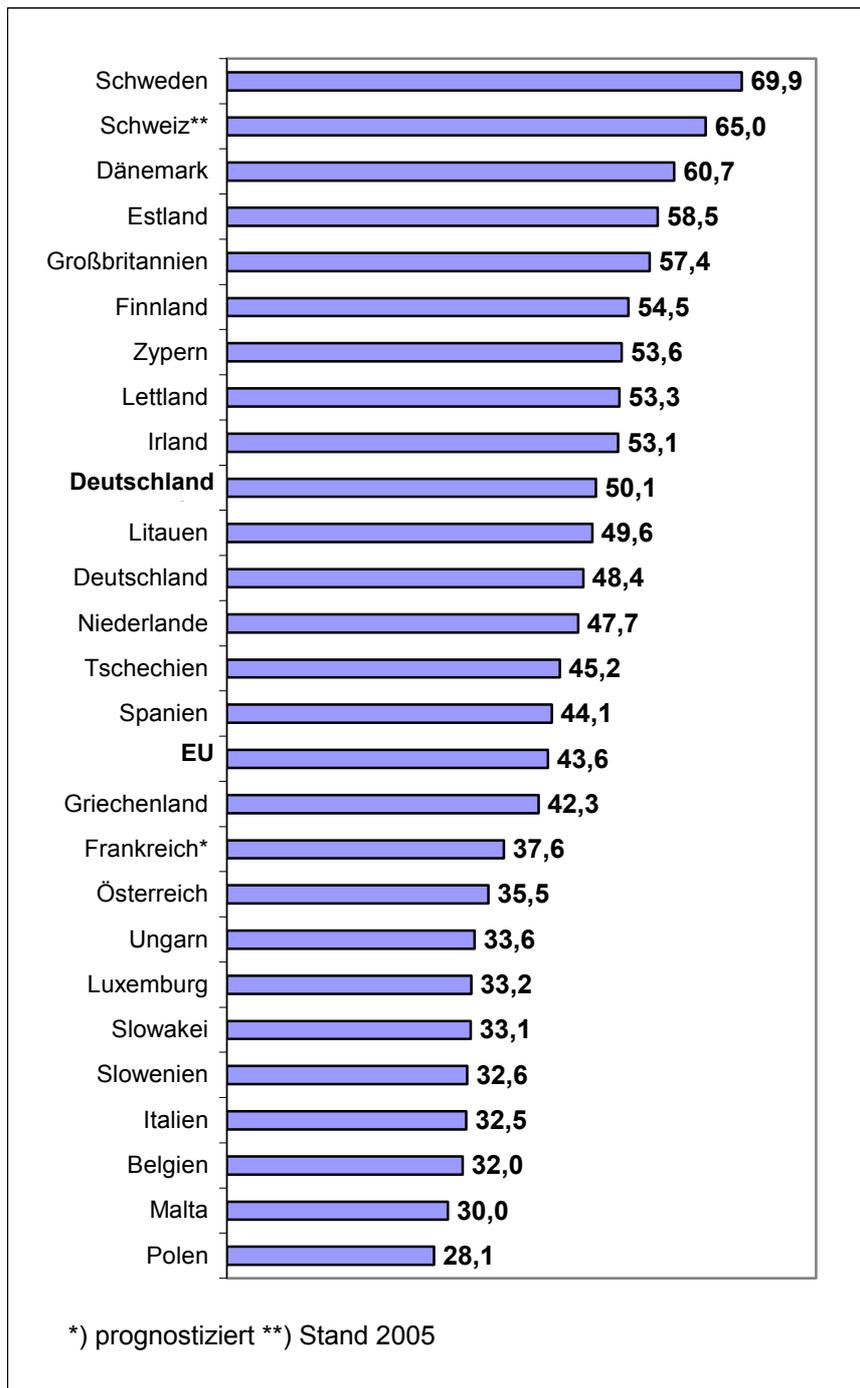
⁶⁹ In der Schweiz betrug die Erwerbsquote in dieser Altersgruppe gut 79 Prozent und in den USA ca. 76,4 Prozent, vgl. Gräf (2003), S. 17.

⁷⁰ Mittlerweile überwiegt die durch Untersuchungen gestützte Auffassung, dass eine frühzeitige Betreuung von Kleinkindern durch Dritte nicht zu Entwicklungsstörungen führt, Probleme allerdings bei ständig wechselnden Bezugspersonen (also etwa bei der Betreuung in sehr großen Einrichtungen) gehäuft auftreten, vgl. z.B. Bruer (2003), S. 233 und Kasten (2003), S. 6.

Eindeutige Potenziale bestehen in Deutschland hingegen in Bezug auf die Erhöhung der Erwerbspersonenquote in der Gruppe der 55- bis 64-Jährigen. So waren im Jahr 2001 nur ca. 41 Prozent der 55- bis 64-Jährigen beschäftigt, was deutlich unter dem OECD-Durchschnitt von knapp 51 Prozent lag.⁷¹ Auch nach den jüngsten Zahlen liegt Deutschland im europäischen Vergleich nur im Mittelfeld (vgl. Abb. 1).

⁷¹ Vgl. OECD (2002), S. 18.

Abbildung 1: Beschäftigungsquote älterer Erwerbstätiger in ausgewählten Ländern Europas zwischen 55 und 64 Jahren (Stand 2006)⁷²



Die Ursache dafür, dass die Alterserwerbspersonenquoten in Schweden und in der Schweiz in Europa am höchsten sind, liegt darin, dass in diesen Ländern Vollbeschäftigung herrscht und Frühverrentungsanreize nahezu gänzlich fehlen. In

⁷² Datenquelle: Eurostat (2007).

Deutschland beträgt dagegen das tatsächliche durchschnittliche Alter bei Rentenbeginn – bei einem gesetzlichen Renteneintrittsalter von 65 Jahren – lediglich rund 60 Jahre.⁷³

Festzuhalten ist daher, dass in diesem Bereich in Deutschland ein erheblicher beschäftigungspolitischer Reformbedarf besteht. Aufgrund der absehbaren Probleme der Bevölkerungs- beziehungsweise Erwerbsentwicklung ist eine Erhöhung des Renteneintrittsalters bzw. der Erwerbsquote älterer Arbeitnehmer nicht nur aufgrund der steigenden Rentenlasten und der damit verbundenen drohenden Schwierigkeiten des Rentensystems zwingend erforderlich, sondern stellt ein geeignetes Mittel dar, um Wirtschaftswachstum in Deutschland zu sichern beziehungsweise die demografisch bedingte Abschwächung zumindest teilweise zu kompensieren. Neben der mittlerweile beschlossenen stufenweisen Heraufsetzung des gesetzlichen Renteneintrittsalters und dem Abbau von Frühverrentungsanreizen kommt es in diesem Zusammenhang entscheidend darauf an, in den Unternehmen die Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass ältere Arbeitnehmer auch de facto länger am Erwerbsleben teilnehmen können. Personalwirtschaftliche Ansatzpunkte für eine Verlängerung der Lebensarbeitszeit sind unter anderem die Verbesserung der Qualifikationen älterer Arbeitnehmer und die Förderung altersgerechter Arbeitsplätze.⁷⁴

4.4 *Marktpolitische Herausforderungen als Folge der sozio-demografischen Entwicklungen*

Geburtenrückgang, steigende Lebenserwartung mit der Folge der demografischen Alterung, aber auch diskontinuierliche Erwerbsbiografien führen zu zahlreichen Problemen innerhalb der deutschen Gesellschaft. Besonders betroffen ist der Bereich der sozialen Sicherungssysteme, da das bisherige Prinzip des Generationenvertrags, bei dem die Rentenzahlungen durch Beitragszahlungen der Erwerbstätigen aufgebracht werden, als Folge der demographischen Entwicklungen und der damit verknüpften Verschiebung der Relation zwischen Rentenempfängern und Beitragszahlern ins Wanken gerät: Entfielen 1950 auf einen Rentner über 60 Jahren vier Personen im erwerbsfähigen Alter von 20 bis 60 Jahren, so sank dieser Wert, trotz der Einwanderung auf weniger als drei und wird in Zukunft auf unter 2 sinken.

⁷³ Vgl. Koller (2003), S. 14.

Der größer werdende Anteil älterer Menschen sorgt nicht nur für steigende Kosten im Gesundheitswesen, sondern verstärkt auch die Notwendigkeit zur privaten Altersvorsorge, um die Lücken in der gesetzlichen Alterssicherung auszugleichen. Dementsprechend gewinnt die Vermittlung von Produkten der privaten Altersvorsorge zunehmend an Bedeutung, wobei Banken und Sparkassen in diesem Bereich in Konkurrenz mit Versicherungen und Finanzdienstleistern stehen.

Für den Vertrieb von Dienstleistungen im Bereich der privaten Altersvorsorge nicht nur für junge Kunden, sondern auch allgemein zur Betreuung einer im Durchschnitt älter werdenden Kundschaft, die sich zudem länger aktiv am Wirtschaftsleben beteiligt, benötigen Kreditinstitute geeignete Mitarbeiter. Zu beachten bleibt dabei, dass ältere Menschen vielfach gerade bei Beratungsleistungen die Betreuung durch „gestandene“ Bankmitarbeiter gegenüber jungen Mitarbeitern vorziehen.⁷⁵ Ältere Kunden wünschen sich zudem eine Kontinuität in der Beratung, die sich zumeist in einem festen Ansprechpartner manifestiert. Sie führen seltener Bankgeschäfte per Internet durch und wünschen sich eine Beratung in einer Filiale. Allerdings wurden in den letzten Jahren viele Filialen geschlossen und verstärkt jüngere Bankmitarbeiter eingesetzt, die häufig binnen Jahresfrist ihren Arbeitsplatz innerhalb des Kreditinstituts wechseln. Eine Kontinuität des Ansprechpartners ist jedoch Voraussetzung zur Vertrauensbildung und damit auch zur Tüchtigkeit finanzieller Geschäfte seitens der Kunden.⁷⁶ Dementsprechend führten die o.a. Entwicklungen im Personalbestand und allgemein im Vertriebssystem dazu, dass Kreditinstitute zunehmend weniger in der Lage sind, diesen Betreuungsanforderungen der älteren Kundschaft vollständig zu entsprechen. Dies ist insofern bedeutsam, als ältere Bankkunden im Durchschnitt über deutlich höhere Vermögen verfügen als jüngere. Dabei sprechen ältere Kunden häufig lieber mit älteren Bankmitarbeitern über ihre finanziellen Angelegenheiten, da sie sich von diesen besser verstanden wissen.

⁷⁴ Vgl. Bräuniger et al. (2002), S. 11.

⁷⁵ So erzielen britische Banken signifikante Vertriebserfolge durch den bewussten Einsatz älterer Mitarbeiter, vgl. Maitland (2002), S. 9.

⁷⁶ Vgl. Möllering (2002), S. 84-85.

5 Herausforderungen für die künftige Personalplanung in Kreditinstituten

5.1 Zur Bedeutung der Beschäftigung von älteren Mitarbeitern

Aus den dargestellten Entwicklungen ergibt sich in mehrfacher Hinsicht Handlungsbedarf für die Personalwirtschaft in Banken:

Die Altersstruktur in der Kreditwirtschaft wird sich zukünftig deutlich verändern. Auch als Folge der zahlreichen Pressemeldungen zu Personalabbaumaßnahmen sind Kreditinstitute im Gegensatz etwa zu den 1980er Jahren weder für Schulabgänger noch für Hochschulabsolventen mehr die erste Wahl als Arbeitgeber. Entsprechend ist bereits jetzt ein sinkendes Niveau der Berufseinsteiger zu konstatieren und zudem bleiben Ausbildungs- und Traineeplätze mangels ausreichend qualifizierter Bewerber unbesetzt. Auch aus diesem Grund werden Kreditinstitute nicht umhin kommen, gut ausgebildete Arbeitnehmer wieder länger an das Unternehmen zu binden.

Gleichzeitig erhöhen sich hierdurch auch die Anforderungen an Führungskräfte in den Kreditinstituten. Denn immer häufiger wird die betriebliche Realität so aussehen, dass jüngere Führungskräfte zum Teil erheblich ältere Mitarbeiter führen werden. Die Anforderungen an die Sozialkompetenz der Führungskräfte und an ihr Repertoire an Führungsstilen werden damit größer.⁷⁷

Aufgrund der veränderten Alterstruktur der Kundschaft müssen jüngere Mitarbeiter durch entsprechende Ausbildungskonzepte dazu befähigt werden mit älteren Kunden umzugehen. Häufig schaffen ältere Mitarbeiter dieses aufgrund ihrer persönlichen Lebenslage besser als jüngere Kollegen.

5.2 Sicherung der Employability als einzelwirtschaftliches Ziel

Banken und Sparkassen als fest gefügte Einheiten lösen sich zunehmend auf, da flexible projekt- und netzwerkartig gebildete Strukturen starre Aufbauorganisationen ersetzen. Arbeit wird in der Folge immer weniger zeit- und ortsgebunden erbracht und die Bedeutung von Stammebelegschaften geht zugunsten von Randbelegschaften

⁷⁷ Vgl. Rumpf (2004), S. 13.

ten zurück.⁷⁸ Der zunehmende Technologieeinsatz wird zu einer weiteren Reduzierung von Routinetätigkeiten mit breiter Qualifikationsbasis führen und trägt vor dem Hintergrund der Veränderungen im Wettbewerbsumfeld der Banken dazu bei, dass von Mitarbeitern in der Kreditwirtschaft ein hohes Maß an Selbstverantwortung, Flexibilität und Kreativität gefordert wird.⁷⁹ Aus diesem Grund werden sich Mitarbeiter zukünftig verstärkt selbst um ihre „Employability“ (Beschäftigungsfähigkeit) zu kümmern haben und nicht mehr als rein Erwerbstätiger agieren, sondern in der Rolle des „Arbeitskraftunternehmers“ beziehungsweise als Unternehmer der eigenen Arbeitskraft tätig werden.⁸⁰ Hierbei sollten sie allerdings von allen weiteren Trägern der Personalentwicklung in Kreditinstituten unterstützt werden.

„Employability“ bezeichnet vorrangig die Aufgabe, die Arbeitsmarktfähigkeit der Arbeitnehmer zu erhalten oder herzustellen.⁸¹ Hierbei hat der Einzelne sicherzustellen, dass er über die von ihm verlangte Flexibilität und Mobilität sowie die jeweils geforderten Qualifikationen und Kompetenzen verfügt.⁸² Die Beschäftigungsfähigkeit kann demnach als Fähigkeit einer Person, unter Berücksichtigung der Interaktion zwischen persönlichen Eigenschaften und dem Arbeitsmarkt, eine Beschäftigung zu finden, verstanden werden. Hierbei gilt, dass die Sicherung der Beschäftigung von Mitarbeitern nur dann gelingen kann, wenn Mitarbeiter durch ihre Beteiligung an Qualifizierungs- und Fördermaßnahmen eine Einsetzbarkeit selbst verantworten.⁸³

Als Voraussetzung für die Employability gilt, dass der Einzelne sein Fachwissen auf dem neuesten Stand hält, mit Veränderungen umgehen kann und bereit ist, seine

⁷⁸ Stellvertretend für diesen Wandel der Beschäftigungsform ist die Zunahme von befristeten Anstellungsverträgen, Projektaufträgen sowie von Teilzeit- und Telearbeit. Als Folge dieser flexibleren Beschäftigungsverhältnisse werden berufliche Biografien häufig nicht mehr linear verlaufen, sondern in stärkerem Maße Brüche, Wechsel, Umwege und Auszeiten aufweisen, vgl. Speck (2004), S. 31.

⁷⁹ Mit dem Wandel der Arbeitsanforderungen geht aber auch ein Wandel der Arbeitseinstellung einher und setzt diesen sogar voraus. Die Arbeit wird nicht länger reiner Selbstzweck oder gar ein bloßes Mittel zur Existenzsicherung bleiben, sondern sie wird vielmehr als Instrument der Selbstentfaltung und Selbstverwirklichung in den Vordergrund treten.

⁸⁰ Vgl. Cisek (2001), S. 47. In diesem Zusammenhang fällt auch der Begriff des „Selbstunternehmers“, vgl. Fischer/Steffens-Duch (2000), S. 336.

⁸¹ Vgl. Steffens-Duch/Fischer (2000), S. 336.

⁸² Vgl. Plath (2000), S. 585.

⁸³ Vgl. Fischer/Steffens-Duch (2003), S. 27. Dies impliziert gleichzeitig eine finanzielle Beteiligung an Maßnahmen der persönlichen Entwicklung beispielsweise durch die Opferung von Freizeit. Sparkassenmitarbeiter müssen demnach aktiv zur Erhaltung ihrer Beschäftigungsfähigkeit beitragen, vgl. Becker (1999), S. 418.

Fähigkeit, mit Menschen umzugehen, kontinuierlich zu verbessern.⁸⁴ Da die lebenslange Arbeitsplatzsicherheit auch in der Kreditwirtschaft nicht mehr garantiert werden kann, sollte es Ziel der Personalwirtschaft in Kreditinstituten sein, den Wandel so menschlich wie möglich zu gestalten“.⁸⁵

5.3 *Die Selbst-GmbH als Konzept der Personalpolitik*

Viele Kreditinstitute sehen in der so genannten „Selbst-GmbH“ ein geeignetes Instrument zur Steigerung der Employability. Sinnbildlich gründet dabei jeder Mensch eine Selbst-GmbH und versteht sich als Unternehmer in eigener Sache.⁸⁶ Existenzgrundlage ist die persönliche Verantwortung, die der einzelne Mensch seinem Lebensweg und seiner Arbeit gegenüber übernimmt. Selbst-Unternehmer zeichnen sich durch Eigenständigkeit, Eigenbestimmtheit, Eigenverantwortung und Eigeninitiative sowie durch die Bereitschaft aus, den Erfolg für ihre Selbst-GmbH und damit auch für das Kreditinstitut zu maximieren.⁸⁷ Die Idee der Selbst-GmbH wird zusammenfassend von zwei Komponenten maßgeblich bestimmt: die Entwicklung der Selbst-Unternehmer und die klare Orientierung an den Bedürfnissen der Bankkunden. Dadurch soll die Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmer gesichert werden und gleichzeitig zur Produktivitäts- und Effizienzsteigerung des beteiligten Kreditinstituts beitragen.⁸⁸

Ein Ziel der Personalentwicklung in Kreditinstituten ist somit, die Verantwortung des einzelnen Menschen für seine Entwicklung, seine Leistung, seine Fähigkeiten und seine Kompetenzen herauszustellen. Die Mitarbeiter sollen sich als Unternehmer ihrer eigenen Arbeitskraft begreifen, um auf dem Arbeitsmarkt wettbewerbsfähig zu bleiben. Dabei gehen Arbeitnehmer und Arbeitgeber eine Verpflichtung auf Gegenseitigkeit ein. Auf der einen Seite bringen Mitarbeiter ihre unternehmerische Kompetenz ein und auf der anderen Seite sorgen die Unternehmen dafür, alle möglichen Freiräume und Maßnahmen anzubieten, die dafür benötigt werden.

⁸⁴ Vgl. Speck (2004), S. 30.

⁸⁵ Prägnant hierzu: „Wenn schon eine Arbeitsplatz- oder Beschäftigungssicherheit nicht mehr garantiert werden kann müssen wir wenigstens die Beschäftigungsfähigkeit (employability) wahren.“ Fischer/Steffens-Duch (2000), S. 337.

⁸⁶ Vgl. Fischer (1999), S. 329-330.

⁸⁷ Vgl. Armbruster/Kieser (2003), S. 152-154.

⁸⁸ Vgl. Fischer (1999), S. 330.

Derartige Veränderungen sind für die betroffenen Parteien nicht immer folgenlos. Zumeist wird unterstellt, dass bessere Chancen in der veränderten Lebens- und Arbeitswelt bestehen. Dabei darf jedoch nicht übersehen werden, dass solche Entwicklungen immer auch mit beträchtlichen Risiken und Gefahren verbunden sein können, die aus Überforderung, Kontrollverlust, Unsicherheit, Ungewissheit, Angst, Stress etc. erwachsen.⁸⁹ Insofern sollte auch stets das Gesamtwohl eines Mitarbeiters im Sinne einer „Work-Life-Balance“ im Mittelpunkt stehen.⁹⁰ Denn langfristig beschäftigungsfähig ist i.d.R. nur der Mitarbeiter, der auch über ein intaktes Privat- und Familienleben verfügt.⁹¹

Im Rahmen einer antizipativen Personalentwicklung ist also jeder Mitarbeiter zuvorderst selbst für seine Beschäftigungsfähigkeit verantwortlich. Neben dieser Eigenverantwortlichkeit sind aber auch alle weiteren Träger der Personalentwicklung in Sparkassen gefordert, den Mitarbeiter bei dem Erhalt beziehungsweise dem Ausbau seiner Employability zu unterstützen.

5.4 *Weiterbildung als Kernbestandteil zur Sicherung der Employability älterer Arbeitnehmer*

Der Begriff Weiterbildung als so genannter vierter Bildungsbereich⁹² wird in Anlehnung an den Deutschen Bildungsrat als „Fortsetzung oder Wiederaufnahme organisierten Lernens nach Abschluss einer unterschiedlich ausgedehnten ersten Bildungsphase bestimmt“⁹³. Die Weiterbildung kann am Arbeitsplatz (on the job) oder außerhalb des Arbeitsplatzes in externen Bildungsveranstaltungen oder in Inhouse-Schulungen (off the job) stattfinden.⁹⁴ Weiterbildung „on the job“ umfasst die direkten Maßnahmen am Arbeitsplatz wie z.B. den planmäßigen Arbeitswechsel, Sonderauf-

⁸⁹ Vgl. Plath (2000), S. 583.

⁹⁰ Vgl. Hunziger (2003), S. 55.

⁹¹ Vgl. Schweickhardt (2000), S. 54.

⁹² In den 1970er Jahren wurde Weiterbildung als Bereich definiert, der „neben dem Elementar- und Primärbereich (= Kindergarten und Vor- beziehungsweise Grundschule), dem Sekundärbereich (= weiterführende Schulen) und dem dritten Bereich (= Berufsschulen und Hochschulbildung) eine gleichwertige Rolle einnimmt“, Döring/Ritter-Mamczek (1999), S. 95.

⁹³ Deutscher Bildungsrat (1972), S. 197. Diese erste Bildungsphase umfasst im Regelfall die zuvor genannten drei Bildungsbereiche.

⁹⁴ Vgl. Mentzel (1997), S. 172-173.

gaben oder Strategie-Workshops.⁹⁵ Im Mittelpunkt steht hier der Transfer von Erfahrungs- und Strategiewissen.⁹⁶ Bei der Weiterbildung „off the job“, die eine räumliche, zeitliche und inhaltliche Distanz zum Arbeitsplatz aufweist, steht in der Regel der Transfer von normativem Wissen im Vordergrund.⁹⁷

Die Weiterbildung ist insbesondere aufgrund des Strukturwandels essentiell und stellt eine geeignete Möglichkeit dar, um den Herausforderungen des verschärften Wettbewerbs zu begegnen. Insbesondere kann hierdurch die Problematik der Halbwertszeit des Wissens (über-)kompensiert werden. Unter diesen Vorzeichen sind sowohl die Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmer („employability“) als auch die Anpassungsfähigkeit der Kreditinstitute („adaptability“)⁹⁸ zu verbessern, da eine solide Ausbildung keine ein für alle Mal gesicherte Berufsperspektive mehr garantiert.⁹⁹ Aus diesem Grund ist die Flexibilität der Mitarbeiter am Arbeitsplatz, die überwiegend durch Eigeninitiative und Selbstverantwortung geprägt sein sollte, unumgänglich.¹⁰⁰ Es muss im Sinne eines jeden Mitarbeiters sein, über die Kompetenzen zu verfügen, die ihn als Arbeitnehmer für den Arbeitsmarkt interessant machen. Kreditinstitute müssen zum einen über Mitarbeiter verfügen, die arbeitsmarktfähig sind. Zum anderen kann sich ein Institut aber auch dadurch profilieren, wenn es bekannt dafür ist, über gutes Personal zu verfügen. Selbst die Gefahr einer erhöhten Abwerbung der Mitarbeiter durch Konkurrenten kann für ein Kreditinstitut positiv gesehen werden, da durch die Reputation des Betriebs als Karrieresprungbrett neue talentierte und ambitionierte Mitarbeiter rekrutiert werden können.¹⁰¹ Unter anderem aus diesem Grund sollte die Weiterbildung ein wesentlicher Bestandteil des Betriebes sein. Dabei beeinflusst das individuelle Weiterbildungsverhalten die Realisierung der betrieblichen Aspekte und ist von großer Bedeutung für ein Kreditinstitut. Schließlich ist eine aufeinander abgestimmte Planung und Organisation der Weiterbildungsaktivitäten unum-

⁹⁵ Vgl. Scholz (2000), S. 510.

⁹⁶ Vgl. Meier (1995), S. 96.

⁹⁷ Vgl. Güldeberg (2001), S. 289.

⁹⁸ Die Anpassungsfähigkeit ist Teil der Arbeitgeberfähigkeit.

⁹⁹ Vgl. Honegger (2001), S. 50.

¹⁰⁰ Vgl. Wunderer/Dick (2000), S. 35.

¹⁰¹ Gerade dieser Zusammenhang macht beispielsweise Unternehmensberatungsgesellschaften zu attraktiven Arbeitgebern für Hochschulabsolventen. In den seltensten Fällen verbleiben Hoch-

gänglich, damit diese individuellen Nutzen stiften kann und sich darüber hinaus, im Sinne einer so genannten organisationalen Intelligenz, positiv auf den Unternehmenserfolg auswirkt.

Ältere Arbeitnehmer beteiligen sich in einem geringeren Umfang an Weiterbildungsaktivitäten als jüngere Mitarbeiter,¹⁰² wofür drei Begründungen herangezogen werden können: Zum einen ist das Know-how älterer Arbeitnehmer in vielerlei Hinsicht größer und es bedarf geringerer Weiterbildungsaktivitäten. Zum anderen sind ältere Arbeitnehmer in Unternehmen unterrepräsentiert, so dass per se ältere Arbeitnehmer in geringerem Umfang an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen, da sie nicht mehr in der Unternehmung existent sind. Darüber hinaus werden nur in den seltensten Fällen spezielle Weiterbildungsformen für ältere Arbeitnehmer angeboten, so dass häufig eine gewisse Scheu unter dieser Arbeitsgruppe auszumachen ist, sich an solchen Maßnahmen aktiv zu beteiligen.¹⁰³ Erschwerend kommt hinzu, dass ältere Mitarbeiter im Regelfall über eine geringere formale Ausgangsqualifikation verfügen und aufgrund mangelnder Weiterbildungsaktivitäten vielfach keine Anpassung an die aktuellen Qualifikationsstandards erfolgt.¹⁰⁴ Gerade unter Berücksichtigung der abnehmenden Halbwertszeit des Wissens besteht somit ein Dequalifizierungsrisiko.

Dabei weisen andererseits viele ältere Arbeitnehmer Fähigkeiten auf, die sie gegenüber jüngeren Beschäftigten auszeichnen. Diese Fähigkeiten stellen eine zu wertvolle Ressource dar, als dass sie externalisiert werden sollten.¹⁰⁵ Gerade tiefes Erfahrungswissen und ausgeprägte soziale und kommunikative Kompetenzen aufgrund ihrer größeren Arbeits- und Lebenserfahrung sind Potenziale, die es für Kreditinstitute zu nutzen gilt, denn zukünftig müssen die Aufgaben bedingt durch den demografischen Strukturwandel von einer im Durchschnitt älteren Belegschaft bewältigt werden.¹⁰⁶ Eine antizipative Personalpolitik muss sich deshalb unabhängig von all jenen Kriterien, die prinzipiell für eine Beschäftigung älterer Arbeitnehmer sprechen, Ge-

schulabsolventen länger als vier Jahre in einer Unternehmensberatungsgesellschaft, da sie häufig attraktive Angebote anderer Arbeitgeber erhalten, die sie dann wahrnehmen.

¹⁰² Vgl. Kuwan (1996), S. 70-83.

¹⁰³ Vgl. Haferbier/von Scheidt (2002), S. 78.

¹⁰⁴ Vgl. Kröll/Brinkmann (1999), S. 277.

¹⁰⁵ Vgl. Friedrich et al. (2002), S. 52-53.

¹⁰⁶ Vgl. Müller (2003), S. 48.

danken darüber machen, wie eine erwerbslebenslange Kompetenzentwicklung für ihre Mitarbeiter zu gewährleisten ist.¹⁰⁷ Deshalb müssen Weiterbildungsprozesse on- und off-the-job altersspezifische Lernstrategien und Lernformen berücksichtigen.¹⁰⁸ Flankierend sind alternative Laufbahn- oder Karrieremuster zu entwickeln und „die Gestaltung der Arbeitsplätze und -inhalte unter den Aspekten der Wissensvermittlung und des Kompetenzaufbaus bei älteren Arbeitnehmern beziehungsweise des innerbetrieblichen Transfers ihres Erfahrungswissens zu betrachten.“¹⁰⁹

Da in Kreditinstituten ein Großteil der relevanten Kompetenzen und deren Weiterentwicklung aus praktischer Erfahrung resultiert, sollten bei der Entwicklung älterer Arbeitnehmer insbesondere diejenigen Formen der beruflichen Qualifikation berücksichtigt werden, die verstärkt das Lernen im Prozess der Arbeit ins Zentrum stellen. Darüber hinaus sind auch Anstrengungen zu unternehmen, spezifische auf die Bedürfnisse der älteren Belegschaft zugeschnittene Weiterbildungsformate zu entwickeln. Die Aufgabe der Sparkassen liegt hier in der Unterstützung der älteren Arbeitnehmer zur Aufrechterhaltung ihrer Employability.¹¹⁰

5.5 *Flexibilität der Laufbahngestaltung für ältere Arbeitnehmer*

Kennzeichen typischer Laufbahngestaltungen in Kreditinstituten ist häufig, dass der Kulminationspunkt der individuellen Leistungsfähigkeit mit dem Zeitpunkt der Pensionierung zusammenfällt.¹¹¹ Sowohl für den Arbeitnehmer als auch für die Bank als Arbeitgeber ist dieser Zustand unbefriedigend, da das weiterhin vorhandene, wenngleich abnehmende Leistungsvermögen älterer Arbeitnehmer nicht honoriert wird und gleichzeitig Kenntnisse und Fähigkeiten des Mitarbeiters nicht vollständig ausgenutzt werden. Diese Problematik verschärft sich angesichts der Anhebung des gesetzlichen Renteneintrittsalters und der Einschränkung der Möglichkeiten zur Frühverrentung. Im Gegensatz zu früheren Jahren ist ein vorzeitiges Überwechseln in den Ruhestand mit höheren finanziellen Abstrichen beim Arbeitnehmer bzw. (bei Kompensation durch den Arbeitgeber) mit für diesen höheren Kosten verbunden.

¹⁰⁷ Vgl. Kröll/Brinkmann (1999), S. 278.

¹⁰⁸ Vgl. Heinzemann (2004), S. 41.

¹⁰⁹ Vgl. Kröll/Brinkmann (1999), S. 279.

¹¹⁰ Vgl. Brändli/Oswald (2002), S. 32.

¹¹¹ Vgl. Knecht (1997), S. 199-200.

Es spricht daher vieles dafür, das bisherige Prinzip der hierarchischen und gehalts-technischen „Einbahnstraße“, bei der Mitarbeiter grundsätzlich von der individuell höchsten Karrierestufe verrentet werden, abgelöst werden muss durch ein flexibleres Laufbahnsystem, das auch Rückstufungen vorsieht. Notwendige Voraussetzung für die Akzeptanz derartiger Rückstufungen ist ein Umdenkprozess bei allen Beteiligten dergestalt, dass die mit einer Rückstufung verbundene Abgabe von Verantwortung und die Verringerung des Gehalts nicht als ein individuelles Scheitern aufgefasst werden, sondern im Gegenteil als eine Entlastung von Verantwortung und Stress. Der Einsatz von Rückstufungen kann daher einen Beitrag dazu leisten, die Erfahrungen und das Know-how älterer Mitarbeiter länger im Unternehmen nutzen zu können und individuelle Überforderungen zu vermeiden, die zu einem vorzeitigen oftmals krankheitsbedingten Ausscheiden führen. Gleichzeitig kann älteren Mitarbeitern eine neue Perspektive aufgezeigt werden, da ihnen eine Alternative zur Frühverrentung angeboten und das oftmals vorhandene und unternehmerisch ungewollte „Verharren auf einer Position“ vermieden wird.

6 Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zur antizipativen Personalentwicklung mit Bezug zur Beschäftigung älterer Arbeitnehmer

Im Rahmen einer breit angelegten Umfrage unter norddeutschen Sparkassen¹¹² zu Bestandteilen einer antizipativen Personalentwicklung wurden auch Erkenntnisse mit Relevanz für die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer gewonnen.

So wurden im Fragebogen unter anderem im Zusammenhang mit der Erhebung der Personalstruktur der jeweiligen Sparkasse das Durchschnittsalter der Belegschaft abgefragt. Das Durchschnittsalter der Erwerbstätigen liegt bei den untersuchten Sparkassen mit 39,1 Jahren genau 2 Jahre unter dem Bundesdurchschnitt von 41,1

¹¹² Die Daten wurden mittels einer postalischen Befragung gesammelt; die Auswahl der Sparkassen bezog sich auf die Gesamtheit der zum 31.12.2003 123 eigenständigen Sparkassen der norddeutschen Bundesländer Berlin, Brandenburg, Bremen, Hamburg, Mecklenburg-Vorpommern, Niedersachsen, Sachsen-Anhalt und Schleswig-Holstein. Die Fragebögen wurden im Mai 2004 an die Vorstände der jeweiligen Sparkassen gesendet. Da 58 Institute auswertungsfähige Fragebögen zurücksandten, ergibt sich eine gesamte Rücklaufquote von 47 Prozent. Von den insgesamt 58 Fragebögen fallen zwei Drittel (39) auf Westdeutschland und ein Drittel (19) auf Ostdeutschland. Darüber hinaus stellen diese 58 Sparkassen 12 Prozent aller deutschen Sparkassen dar, so dass gegebenenfalls indikative Aussagen für die Sparkassenpersonalentwicklung im gesamten Bundesgebiet gegeben werden können.

Jahren.¹¹³ Das Durchschnittsalter liegt bei den westdeutschen Sparkassen und größeren Sparkassen mit jeweils 39,55 knapp über dem Schnitt der ostdeutschen mit 38,50 und kleineren Sparkassen mit 38,88 Jahren. Ein Grund hierfür dürfte die Tatsache sein, dass in Ostdeutschland im Zuge der wirtschaftlichen Angleichung viele Arbeitsplätze abgebaut worden sind, wovon in der Regel zunächst ältere Mitarbeiter betroffen waren.

Des Weiteren wurden verschiedene Instrumente der Personalentwicklung auf ihre gegenwärtige und zukünftige Bedeutung in Sparkassen untersucht. Im Rahmen aller vier vorgestellten Personalentwicklungsmaßnahmen (PEM) into-the-job, on-the-job, off-the-job und out-of-the-job kommt der PEM-on-the-job sowohl zum gegenwärtigen als auch zum zukünftigen Zeitpunkt die mit Abstand größte Bedeutung zu (vgl. Tab. 1).¹¹⁴ Dies kann als ein Indiz dafür gewertet werden, dass die Personalverantwortlichen die Priorität der Personalentwicklung im Entwickeln der Mitarbeiter am Arbeitsplatz selbst sehen. Allerdings weist das Entwickeln vorhandener Mitarbeiter außerhalb des Arbeitsplatzes die größte prozentuale Steigerung auf. Dies kann als klares Indiz dafür gewertet werden, dass sich Mitarbeiter zukünftig vermehrt eigenständig um ihre Beschäftigungsfähigkeit kümmern müssen.

Tabelle 1: Gegenwärtige und zukünftige Bedeutung von PEM

PEM	Gegenwärtige Bedeutung	Zukünftige Bedeutung	Prozentuale Steigerung
Into-the-job	41 %	58 %	41 %
On-the-job	54 %	76 %	41 %
Off-the-job	33 %	58 %	76 %
Out-of-the-job	26 %	42 %	62 %

¹¹³ Vgl. Statistisches Bundesamt (2004), S. 39.

¹¹⁴ Konkret wurden die Befragten um eine Einschätzung der aktuellen und zukünftigen Bedeutung von PEM gebeten, wobei die Notenabstufungen 1 (sehr stark), 2 (stark), 3 (schwach) und 4 (kein Einsatz) vorgegeben wurden. Die Spalten 2 und 3 zeigen in Prozent, welcher Maßnahme die Noten 1 und 2 von den Probanden zugeteilt worden sind. Dies bedeutet beispielsweise für die PEM-into-the-job auf aggregierter Basis (d.h. es wurde nicht hinsichtlich der vier Items differenziert, sondern die Gesamtantworten berechnet), dass für die gegenwärtige Bedeutung 41 Prozent der Probanden die Noten 1 (sehr stark) und 2 (stark) vergeben. Dementsprechend haben 59 Prozent die Noten 3 (schwach) und 4 (kein Einsatz) angekreuzt.

Die hohe Bedeutungszunahme der PEM out-of-the Job relativiert sich bei Berücksichtigung der vier PEM im Gesamtkontext (vgl. Tab. 2).¹¹⁵

Tabelle 2: Gegenwärtiger und zukünftiger Bedeutungsanteil von PEM-Maßnahmen

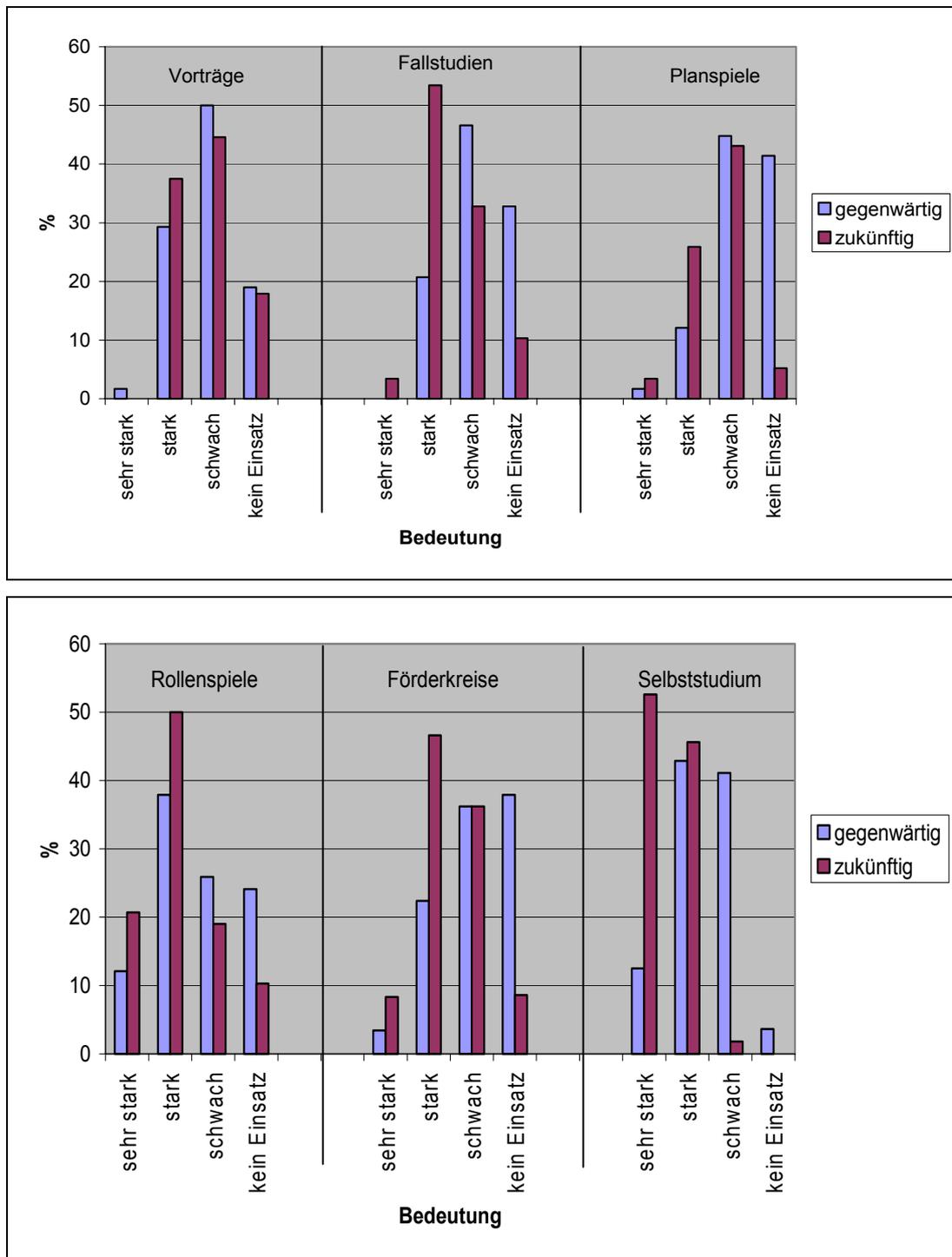
PEM	Relativer gegenwärtiger Bedeutungsanteil	Relativer zukünftiger Bedeutungsanteil	Absolute Veränderung in Prozentpunkten
Into-the-job	27 %	25 %	- 2 %
On-the-job	35 %	32 %	- 3 %
Off-the-job	21 %	25 %	+ 4 %
Out-of-the-job	17 %	18 %	+ 1 %
Summe	100 %	100 %	0 %

Auffällig bleibt, dass die Weiterbildungsmaßnahmen außerhalb des Arbeitsplatzes (PEM-off-the-job) den höchsten Bedeutungszuwachs aufweisen, was die wachsende Relevanz der Eigenverantwortung von Mitarbeitern bezüglich ihrer Arbeitsmarktfähigkeit (Employability) unterstreicht. Die nähere Untersuchung¹¹⁶ der in diesem Zusammenhang eingesetzten konkreten Weiterbildungsmaßnahmen (Vorträge, Fallstudien, Planspiele, Rollenspiele, Förderkreise sowie Selbststudium) zeigt dementsprechend auf, dass den Maßnahmen zukünftig durchgängig eine größere Bedeutung beigemessen wird (vgl. Abb. 2).

¹¹⁵ Dazu wurden alle zum gegenwärtigen Zeitpunkt mit „sehr stark“ und „stark“ respektive zukünftig mit „sehr wichtig“ und „wichtig“ bewerteten Items in ein Verhältnis zu allen in der jeweiligen Rubrik gemachten Aussagen gesetzt. Dies bedeutet, dass beispielsweise jene 41 Probanden, die die PEM-into-the-job zum gegenwärtigen Zeitpunkt mit „sehr stark“ und „stark“ bewertet haben, in ein Verhältnis zu all jenen 154 Antworten gesetzt worden sind, die insgesamt bei der Frage ein „sehr stark“ beziehungsweise „stark“ vergeben haben.

¹¹⁶ Bei der Auswertung der Frage wurden die Antwortmöglichkeiten „sehr stark“ und „stark“ zu einer Gruppe und die Möglichkeiten „schwach“ sowie „kein Einsatz“ zu einer anderen Gruppe zusammengefasst, um tendenzielle Veränderungen auszumachen.

Abbildung 2: Bedeutung ausgewählter PEM-off-the-job-Maßnahmen

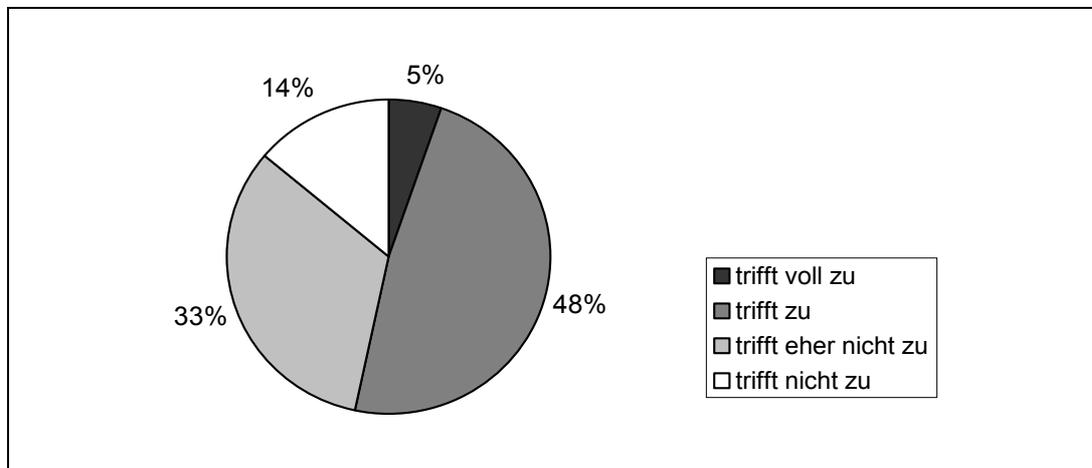


Besonders deutlich wird dies durch die Entwicklung des Items des Selbststudiums. Gegenwärtig wird dem Kriterium bereits von 55 Prozent eine „sehr starke“ beziehungsweise „starke“ Bedeutung beigemessen. Zukünftig erwarten sogar 98 Prozent der Probanden, dass das Selbststudium einen „sehr starken“ beziehungsweise „star-

ken" Einsatz in der Personalentwicklung erfahren wird. Damit beträgt die relative Bedeutungszunahme 78 Prozent.

Im Rahmen der Untersuchung wurden die Befragten auch dazu aufgefordert, zu Thesen Stellung zu nehmen, die oftmals in Gesprächen mit Praktikern sinngemäß geäußert werden. Unter anderem konnte so ein Meinungsbild darüber gewonnen werden, ob es spezielle Weiterbildungsmaßnahmen für ältere Mitarbeiter geben sollte. Diesbezüglich war kein deutliches Gesamtmeinungsbild zu erkennen, da die Aussagen mehr oder weniger pari erfolgten (vgl. Abb. 3).¹¹⁷

Abbildung 3: Spezielle Weiterbildung für ältere Mitarbeiter



Es existieren allerdings bemerkenswerte Diskrepanzen hinsichtlich der Zusammensetzung dieser Durchschnittswerte: 69 Prozent der ostdeutschen und 61 Prozent der kleineren Sparkassen waren im Gegensatz zu 46 Prozent der westdeutschen und 46 Prozent der größeren Sparkassen für eine gezielte Weiterbildung älterer Mitarbeiter. Als mögliche Begründung hierfür ist anzuführen, dass die Verantwortung gegenüber dem einzelnen Mitarbeiter in kleineren Sparkassen ausgeprägter sein dürfte als in größeren. Häufig kennt man den einzelnen Mitarbeiter und weiß um seine jeweilige Situation. In größeren Sparkassen sind die meisten Mitarbeiter in der Personalabteilung nicht persönlich bekannt, so dass keine Beziehungen entstehen können, da man sich noch nie wissentlich begegnet ist. Darüber hinaus bestehen in größeren Instituten bessere Möglichkeiten, Mitarbeiter in bestimmten Abteilungen zu „positionieren“, d.h. ihnen wird eine Aufgabe zugeteilt, die ohne größeres Know-how bewäl-

tigt werden kann, da sich aus Sicht der Gesamtbank eine Investition in einen älteren Mitarbeiter nicht mehr so amortisieren kann, wie dies häufig bei einem jüngeren Kollegen der Fall ist.

7 Fazit

Zusammenfassend ist zu konstatieren, dass bislang in vielen Unternehmen und Kreditinstituten faktisch eine Diskriminierung älterer Mitarbeiter stattfindet.¹¹⁸ Eine antizipative Personalentwicklung in Sparkassen muss allerdings den Faktor „Alter“ explizit in ihren Strategien berücksichtigen und ein Altersmanagement initiieren. Ein solches Altersmanagement führt wiederum zu einer höheren Arbeitgeberfähigkeit von Sparkassen und macht sie für Arbeitnehmer interessanter.¹¹⁹ Die diesbezügliche höhere Arbeitgeberfähigkeit gilt explizit auch für jüngere Arbeitnehmer, die vielfach ein Altersmanagement gerade im Hinblick der eigenen Alterung zu schätzen wissen.

Erste Ansätze die Ressource älterer Mitarbeiter nicht nur verbal, sondern auch faktisch stärker zu schätzen sind gegenwärtig in der wirtschaftlichen Aufschwungphase festzustellen. Wie nachhaltig diese Entwicklung aber ist und ob es sich hierbei wirklich um einen Trendwende handelt, wird wahrscheinlich erst der nächste wirtschaftliche Abschwung zeigen.

¹¹⁷ Eine weitere Studie innerhalb der Sparkassenorganisation, die im Juni 2004 durchgeführt worden ist, kommt tendenziell zu ähnlichen Ergebnissen, vgl. Blenk (2005), S. 6-10.

¹¹⁸ Vgl. Hormel/Hiltl (2004), S. 21.

¹¹⁹ Vgl. Bednarczuk et al. (2003), S. 54.

Literaturverzeichnis

- Armbruster, D./Kieser, A. (2003):** Jeder Mitarbeiter ein Unternehmer!? Wie Intrapreneurs-hipprogramme Mitarbeiter zwar nicht zu echten Unternehmern machen, aber doch zu höheren Leistungen anspornen können, in: Zeitschrift für Personalforschung, 17. Jg. (2003), S. 151-175.
- Becker M. (1999):** Aufgaben und Organisation der betrieblichen Weiterbildung, 2. Auflage, München 1999.
- Bednarczuk, P./von Bismarck, W.-P./Aleweld, T. (2003):** Attraktive Arbeitgeber haben engagierte Mitarbeiter, in: Personalwirtschaft, 7. Jg. (2003), Heft 3, S. 54-58.
- Blenk, D. (2005):** Bildungsarbeit der Sparkassen im demographischen Wandel, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, 54. Jg. (2005), S. 6-10.
- Brändli, M./Oswald, H. (2002):** Credit Suisse fördert die Marktfähigkeit ihrer Mitarbeiter, in: Personalwirtschaft, 6. Jg. (2002), S. 32-33.
- Bräuniger, D./Gräf, B./Gruber, K./Neuhaus, M./Schneider, S. (2002):** Die demografische Herausforderung, in: Schneider, S. (Hrsg.): Deutsche Bank Research, Themen international, Frankfurt a.M. 2002.
- Bruer, J.T. (2002):** Der Mythos der ersten drei Jahre : warum wir lebenslang lernen, Weinheim 2002.
- Brüser, S./Schöning, S. (2006):** Internationaler Vergleich der Erfolgssituation von Kreditinstituten, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 59. Jg. (2006), S. 116-121 und S. 144-145.
- Cisek, G. (2001):** Arbeitswelt Banken - eine Zukunftsskizze, in: Die Bank, 41. Jg. (2001), S. 46-50.
- Commerzbank (2007):** Geschäftsbericht 2006 Commerzbank Konzern, Frankfurt a.M. 2007.
- Curtler, D.M./Poterba, J.M./Sheiner, L.M./Summers, L.H. (1990):** An aging Society: Opportunity or Challenge? Brookings Papers on Economic Activity, No. 1 (1990).
- Dinkel, R.H./Lebock, U. (1994):** Demografische Aspekte der vergangenen und zukünftigen Zuwanderung nach Deutschland, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, o. Jg. (1994), S. 27-36.
- Döring, K.W./Ritter-Mamczek, B. (1999):** Weiterbildung im lernenden System, 2. Auflage, Weinheim 1999.
- Drumm, H.J. (1992):** Personalplanung, in: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.): Handbuch des Personalwesens, 2. Auflage, Stuttgart 1992.
- Drumm, H.J. (2000):** Personalwirtschaft, 4. Auflage, Berlin 2000.
- Durth, R. (2001):** Wirtschaftswachstum und Wirtschaftspolitik aus wirtschaftshistorischer Sicht, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt), 30. Jg. (2001), S. 875-880.

- Engelken, E. (2004):** Deutschland droht zu verdummen, in: Handelsblatt vom 13.07.2004.
- Enquete-Kommission (1998):** „Demographische Wandel“ des deutschen Bundestages, in: Deutscher Bundestag (Hrsg.): Neue Entwicklungen der Wirtschaftswissenschaft, Heidelberg 2002, S. 321-369.
- Eurostat (2007):** Beschäftigungsquote älterer Erwerbstätiger - insgesamt, http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?_pageid=1996,39140985&_dad=portal&_schema=PORTAL&screen=detailref&language=de&product=STRIND_EMPLOI&root=STRIND_EMPLOI/emploi/em014, eingesehen am 9.5.2007 um 9.02 Uhr.
- Fischer, H. (1999):** Als „Selbst-GmbH“ auf dem Arbeitsmarkt behaupten, in: Die Bank, o. Jg. (1999), S. 328-330.
- Fischer, H./Steffens-Duch, S. (2000):** Employability: Beschäftigungsfähigkeit sichern, in: Die Bank, o. Jg. (2000), S. 336-340.
- Fischer, H./Steffens-Duch, S. (2003):** Perspektiven des Personalmanagements: das Beispiel Deutsche Bank, in: Personal, 55. Jg. (2003), Heft 1, S. 24-27.
- Friedrich, S.A./Matzler, K./Stahl, H.K. (2002):** Quo vadis RBV? in: Bellmann, K./Freiling, J./Hamann, P./Mildenberger, U. (Hrsg.): Aktionsfelder des Kompetenz-Managements, Wiesbaden 2002, S. 29-58.
- Frisch, M. (1965):** Vorwort, in: Seiler, A.J., Siamo Italiani, Zürich 1965.
- Fuchs, J. (2002):** Erwerbspotenzial und Stille Reserve – Konzeption und Berechnungsweise, in: Kleinhenz, G. (Hrsg.): IAB-Kompodium Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Beiträge zur Arbeitsmarkt und Berufsforschung, Nr. 250, Nürnberg 2002.
- Geißler, R. (2000):** Ethnische Minderheiten, in: Bundeszentrale für politische Bildung, (Hrsg.), o.J. (2000), S. 29-36.
- Geißler, R. (2001):** Sozialstruktur und gesellschaftlicher Wandel, in: Korte, K.-R./Weidenfeld, W. (Hrsg.): Deutschland Trend Buch, Bonn 2001, S. 97-135.
- Gräf, B. (2003):** Deutsches Wachstumspotenzial: Vor demografischer Herausforderung, in: Schneider, S. (Hrsg.): Deutsche Bank Research, Aktuelle Themen Nr. 277, Frankfurt a.M. 2003.
- Güldenbergh, S. (2001):** Wissensmanagement und Wissenscontrolling in lernenden Organisationen, 3. Auflage, Wiesbaden 2001.
- Haferbier, C./von Scheidt, C. (2002):** Lebensplanorientierte Personalentwicklung ist für viele Mitarbeiter eine neue Herausforderung, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, 51. Jg. (2002), S. 78-79.
- Heinzelmann, M. (2004):** Goldfischteich anlegen, in: Personal, 56. Jg. (2004), Heft 6, S. 39-42.
- Hentze, J. (1994):** Personalwirtschaftslehre, 6. Auflage, Bern 1994.

- Hinte, H./Zimmermann, K.F. (2003):** Die Auswirkungen der Osterweiterung der EU auf Migration und Arbeitsmarkt, in: List-Forum für Wirtschafts- und Finanzpolitik, 29. Jg. (2003), H. 1, S. 36-58.
- Honegger, J. (2001):** Employability statt Jobsicherheit, in: Personalwirtschaft, 5. Jg. (2001), S. 50-54.
- Höpflinger F. (1997):** Bevölkerungssoziologie: Eine Einführung in bevölkerungssoziologische Ansätze und demographische Prozesse, München 1997.
- Hormel, R./Hiltl, M. (2004):** Vorurteile überprüfen, in: Personal, 56. Jg. (2004), Heft 6, S. 18-21.
- Hunziger, A. (2003):** Mit Worklife-Balance wettbewerbsfähig bleiben, in: Personalwirtschaft, 7. Jg. (2003), Heft 4, S. 52-55.
- Jung, H. (2001):** Personalwirtschaft, 4. Auflage, München 2001.
- Kasten, H. (2003):** Die Bedeutung der ersten Lebensjahre – ein Blick über den entwicklungspsychologischen Tellerrand hinaus, in: Fthenakis, W. E. (Hrsg.), Elementarpädagogik nach PISA, Freiburg 2003, http://www.hartmut-kasten.de/Downloads/bedeutung_der_%20ersten_%20Lebensjahre.doc, eingesehen am 9.5.2007 um 14.45 Uhr.
- Klingholz, R. (2004):** Aufbruch in ein anderes Land, in: GEO, o. Jg. (2004), S. 89-94.
- Knecht, H. (1997):** Personalpolitische Herausforderungen im Domestic Banking, in: Zeitschrift für Organisation (zfo), 66. Jg. (1997), S. 196-200.
- Koller, B. (2003):** Ältere ab 55 Jahren – Erwerbstätigkeit, Arbeitslosigkeit und Leistungen der Bundesanstalt für Arbeit, in: IAB-Werkstattbericht Nr. 5, Nürnberg 2003.
- Kreckel, R. (1992):** Politische Soziologie der sozialen Ungleichheit, Frankfurt a.M. 1992.
- Kreilkamp, E. (1995):** Tourismusmarkt der Zukunft, Frankfurt a.M. 1995.
- Kröll, M./Brinkmann, A. (1999):** Strukturwandel und Innovation als Herausforderungen für die (Weiter-) Beschäftigung von älteren Arbeitnehmern, in: WSI Mitteilungen, o.J. (1999), Heft 4, S. 273-285.
- Kuwan, H. (1996):** Faktoren der Teilnahme an beruflicher Weiterbildung, in: von Bardeleben, R./Bolder, A./Heid, H. (Hrsg.): Kosten und Nutzen beruflicher Bildung, Stuttgart 1996, S. 70-83.
- Langenbrinck, B. (1999):** Gleitender Übergang in den Ruhestand durch Altersteilzeit, in: Sparkasse, 116. Jg. (1999), S. 575-579.
- Maasch, J. (1996):** Strategische Personalplanung, Wiesbaden 1996.
- Maitland, A. (2002):** A fresh start for older employees, in: Financial Times vom 22.01.2002.
- Meier, H. (1995):** Handwörterbuch der Aus- und Weiterbildung, Neuwied 1995.

- Mentzel, W. (1997):** Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung: Mitarbeiter motivieren, fördern und weiterbilden, 7. Auflage, Freiburg 1997.
- Möllering, G. (2002):** Hinein ins Vertrauen!?, in: Zeitschrift für Organisation (zfo), 71. Jg. (2002), S. 81-88.
- Müller, G. (2003):** An älteren Mitarbeitern geht kein Weg vorbei, in: Personalwirtschaft, 7. Jg. (2003), Heft 8, S. 47-49.
- Münz, R./Ulrich, R.E. (2000):** Migration und zukünftige Bevölkerungsentwicklung in Deutschland, in: Bade, K.J./Münz, R. (Hrsg.): Migrationsreport 2000, Bonn 2000, S. 23-57.
- Oberndörfer, D. (2000):** Zuwanderungsreport in Deutschland – Rückkehr zum Gastarbeitermodell oder Aufbruch in eine neue Gesellschaft, in: Bade, K.J./Münz, R. (Hrsg.): Migrationsreport 2000, Bonn 2000, S. 205-221.
- OECD (2002):** Labor Force Statistics, Paris 2002.
- Plath, H.-E. (2000):** Arbeitsanforderungen im Wandel, Kompetenzen für die Zukunft - Eine folgenkritische Auseinandersetzung mit aktuellen Positionen, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 33. Jg. (2000), S. 582 - 586.
- Rumpf, H. (1979):** Personalbestandsplanung mit Hilfe von Fähigkeitsvektoren, Hanau 1979.
- Rumpf, J. (2004):** Umdenken lernen, in: Personal, 56. Jg. (2004), S. 10-13.
- Rürup, B./Sesselmeier, W. (2001):** Wirtschafts- und Arbeitswelt, in: Korte, K.-R./Weidenfeld, W. (Hrsg.): Deutschland Trend Buch, Bonn 2001, S. 247-288.
- Santel, B./Weber, A. (2000):** Zwischen Ausländerpolitik und Einwanderungspolitik: Migrations- und Ausländerrecht in Deutschland, in: Bade, K.J./Münz, R. (Hrsg.): Migrationsreport 2000, Bonn 2000, S. 109-140.
- Scholz, C. (1989):** Personalmanagement, München 1989.
- Scholz, C. (2000):** Personalmanagement, 5. Auflage, München 2000.
- Schweickhardt, W. (2000):** Der Job ist nicht mehr alles, in: Personalwirtschaft, 4. Jg. (2000), Heft 6, S. 54.
- Smeral, E. (1990):** Tourismus 2000, Wien 1990.
- Speck, P. (2004):** Konzepte für eine neue Arbeitswelt, in: Personal, 56. Jg. (2004), Heft 6, S. 30-32.
- Statistisches Bundesamt (2000):** Bevölkerungsentwicklung Deutschlands bis zum Jahr 2050, Wiesbaden 2000.
- Statistisches Bundesamt (2002):** Datenreport 2002, Zahlen und Fakten über die Bundesrepublik Deutschland, Bonn 2002.
- Statistisches Bundesamt (2003):** Bevölkerung Deutschlands bis 2050, 10. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung, Wiesbaden 2003.

Statistisches Bundesamt (2004): Leben und Arbeiten in Deutschland, Ergebnisse des Mikrozensus 2003, Wiesbaden 2004.

Weber, W. (1996): Fundierung der Personalwirtschaftslehre durch Theorien menschlichen Verhaltens, in: Weber, W. (Hrsg.): Grundlagen der Personalwirtschaft, Wiesbaden 1996, S. 279-296.

Wimmer, P./Neuberger, O. (1998): Personalwesen 2, Stuttgart 1998.

Witte, J./Moog, M. (2000): Hohe Akzeptanz der Altersteilzeit, in: Die Bank, o. Jg. (2000), S. 35-37.

Wunderer, R./Dick, P. (2000): Ein Blick in die Zukunft des Personalmanagements, in: Personalwirtschaft, 4. Jg. (2000), Heft 8, S. 31-37.

Nr.	Autor(en)	Titel	Jahr
A266b	Runkel, Gunter	The Development of Sexuality and Love (2nd edition; January 2003)	2003
A266c	Runkel, Gunter	The Development of Sexuality and Love (3rd edition; June 2004)	2004
A284	Wagner, Joachim Schnabel, Claus	Determinants of Trade Union Membership in Western Germany: Evidence from Micro Data, 1980 - 2000 (1st edition; January 2003)	2003
A285	Wagner, Joachim	Fachbereich Wirtschafts- und Sozialwissenschaften Forschungsbericht 2002	2003
A286	Reese, Joachim Noeske, Michael	Optimale Instandhaltung in JIT-Prozessen (1. Auflage; Februar 2003)	2003
A287Ru	Runkel, Gunter	Zu einer Theorie Allgemeiner Handlungssysteme (1. Auflage; Februar 2003)	2003
A287Wa	Wagner, Joachim	Betriebs- und Arbeitsplatzdynamik in wissensintensiven Industrien Niedersachsens (1995 - 2001)	2003
A288	Wagner, Joachim Addison, John T. Schank, Thorsten Schnabel, Claus	German Works Councils in the Production Process* (1st edition; February 2003)	2003
A289	Ott, Ingrid Soretz, Susanne	Growth and Welfare Effects of Tax Cuts: The Case of a Productive Input with Technological Risk (1st edition; August 2003)	2003
A290	Wagner, Joachim	On the micro-structure of the German export boom: Evidence from establishment panel data, 1995 - 2002 (1st edition; August 2003)	2003
A291	Braun, Susanne	Legal aspects of biomedical research: an overview (1st edition; September 2003)	2003
A292	Wagner, Joachim Addison, John T. Schnabel, Claus	The Course of Research into the Economic Consequences of German Works Councils	2003
A293	Carstensen, Vivian	A simple method to control for heterogeneous price setting and market power of firms in productivity estimates (1st edition; September 2003)	2003
A294	Wagner, Joachim	Exporttätigkeit und Firmengröße: Was könnten wir aus Firmenpaneldaten lernen?	2003
A295	Wagner, Joachim	Are Nascent Entrepreneurs Jacks-of-all-trades? A Test of Lazear´s Theory of Entrepreneurship with German Data	2003
A296	Growitsch, Christian Wein, Thomas	The Influence of Vertical Integration and Property Rights on Network Access Charges in the German Electricity Market	2003
A297	Ott, Ingrid	Bureaucracy, tax system, and economic performance	2003
A298	Nolting, Roger-David Contius, Robin	Kreditinstitute im Markt des Mobile Payment: Möglichkeiten und Notwendigkeiten von Kooperationen	2003
A299	Zündorf, Lutz	Governance in der internationalen Tabakwirtschaft Verknüpfung von Rohstoffproduktion und industrieller Verarbeitung im Spektrum von Markt und Hierarchie	2003

Nr.	Autor(en)	Titel	Jahr
A300	Wagner, Joachim	Anonymized Firm Data under Test: Evidence from a Replication Study	2003
A301	Wagner, Joachim	Are young and small firms hothouses for nascent entrepreneurs? Evidence from German micro data	2004
A302	Wagner, Joachim Bunk, Corinna	Ökonomische Folgen des reformierten Betriebsverfassungsgesetzes für mittelständische Firmen: Erste Ergebnisse einer Firmenbefragung	2004
A303	Wagner, Joachim	Fachbereich Wirtschafts- und Sozialwissenschaften Forschungsbericht 2003	2004
A304	Jacobs, Dietrich Nolting, Roger-David Nolte, Bernd	Betriebswirtschaftliche und steuerliche Aspekte von Wandel- und Umtauschanleihen	2004
A305	Jacobs, Dietrich	Das System der handelsrechtlichen Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung – Sind diese Prinzipien heute überholt? –	2004
A306	Desgranges, Gabriel Heinemann, Maik	Strongly rational expectations equilibria with endogenous acquisition of information	2004
A307	Clemens, Christiane Heinemann, Maik	Endogenous Redistributive Cycles	2004
A308	Braun, Susanne	Klonieren von Tieren: Verfassungsrechtliche Verpflichtung des Gesetzgebers zum Erlass einer Regelung?	2004
A309	Wagner, Joachim	What a difference a Y makes Female and male nascent entrepreneurs in Germany	2004
A310	Mnich, Peter Tschochohei, Heinrich Zöckler, Jan	Wege zum Campus: Verkehrsmittelwahl der Lüneburger Studierenden im Sommersemester 2003 (1. Auflage; Mai 2004)	2004
A311	Schank, Thorsten Schnabel, Claus Wagner, Joachim	Exporting firms do not pay higher wages, ceteris paribus First evidence from linked employer-employee data	2004
A312	Growitsch, Christian Wein, Thomas	Negotiated third party access – an industrial organisation perspective	2004
A313	Oberschachtsiek, Dirk	Auswirkungen zusätzlicher öffentlicher Finanzierungshilfen auf das Überleben von aus der Arbeitslosigkeit gegründeten Unternehmen.	2004
A314	Kneiße, Jürgen R.	Stoffwechselbeziehungen	2004
A315	Kneiße, Jürgen R.	Vertrauen durch Kontrolle.	2004
A316	Schöning, Stephan Nolting, Roger-David Nolte, Bernd	Direktvertrieb von Fremdkapitaltiteln – Eine Finanzierungsalternative für KMU?	2004
A317	Schöning, Stephan Mai, Georg-Sebastian	Konsequenzen der bankaufsichtlichen Neuregelungen bei operationellen Risiken für Genossenschaftsbanken	2004
A318	Çilingirtürk, A. Mete	Die Schätzung der Übergangsmatrix für einen Markenwechsel anhand der zeitlichen Entwicklung von Marktanteilen	2004
A319	Reese, Joachim	Tätigkeitsbericht WS 2002/2003 - SS 2004 Institut der Betriebswirtschaftslehre Lehrstuhl für Produktion und Wirtschaftsinformatik	2004

Nr.	Autor(en)	Titel	Jahr
A320	Wagner, Joachim	Nascent Entrepreneurs	2004
A321	Wagner, Joachim	Menschen im Gründungsprozess – Empirische Befunde aus dem Regionalen Entrepreneurship Monitor (REM) Deutschland	2004
A322	Schöning, Stephan	Analyse der Perspektiven und des marktpolitischen Instrumentariums im Kosumentenreditgeschäft	2004
A323	Wagner, Joachim	Export Intensity and Plant Regression Characteristics: What can we learn from Quantile Regression?	2004
A324	Bunk, Corinna	Der Mittelstand als mitbestimmungsfreie Zone – Handlungsbedarf für die Politik?	2004
A325	Ullrich, Britta	Der Vermittlungsgutschein als Weg aus der Arbeitslosigkeit? Ein theoriegeleitetes Evaluationskonzept der arbeitsmarktpolitischen Maßnahme.	2004
A326	Lückgen, Ingo Oberschachtsiek, Dirk	Codebuch für den Regionalen Entrepreneurship Monitor (REM) 2003/2004 – Variableninformationen, Häufigkeiten und Fragebogen	2004
A327	Lückgen, Ingo Oberschachtsiek, Dirk Sternberg, Rolf Wagner, Joachim	Nascent Entrepreneurs in German Regions Evidence from the Regional Entrepreneurship Monitor (REM)	2004
A328	Wagner, Joachim Addison, John T. Schnabel, Claus Schank, Thorsten	Works Councils, Labor Productivity and Plant Heterogeneity: Evidence from Quantile Regressions	2004
A329	Lückgen, Ingo Oberschachtsiek, Dirk	Regionaler Entrepreneurship Monitor (REM II 2003/2004) – Methodenbericht –	2005
A330	Wagner, Joachim	Zur Mikrostruktur der Investitionsdynamik in der Industrie Analysen mit Betriebspaneldaten aus Niedersachsen (1995-2002)	2005
A331	Mertens, Sven K.	Die Balanced Scorecard als Instrument zur universitären Steuerung	2005
A332	Schnabel, Claus Wagner, Joachim	Determinants of Union Membership in 18 EU Countries: Evidence from Micro Data, 2002/03	2005
A333	Addison, John T. Schank, Thorsten Schnabel, Claus Wagner, Joachim	Do Works Councils Inhibit Investment?	2005
A334	Runkel, Gunter	Die Gesellschaft und ihre Funktionssysteme	2005
A335	Wagner, Joachim	Forschungsbericht 2004 (nur in elektronischer Form auf CD-ROM veröffentlicht, zu bestellen über Artikel-Nr. CD02)	2005
A336	Braun, Susanne	The special provisions of consumer insolvency proceedings and discharge of residual debts in the German Insolvency Act	2005
A337	Runkel, Gunter	System and Action Theory	2005
A338	Runkel, Gunter	Theorie der soziokulturellen Evolution	2005
A339	Runkel, Gunter	The Theory of Socio-Cultural Evolution	2005

Nr.	Autor(en)	Titel	Jahr
A340	Zündorf, Lutz	Abwanderung und Ausgrenzung Gegenläufige Tendenzen des Institutionenversagens in Industrie- und Entwicklungsländern	2005
A341	Zündorf, Lutz	Markt und Hierarchie in der Staatenwelt Zur Anwendung des Markt-und-Hierarchie-Paradigmas der Institutionenökonomie auf die Analyse internationaler Beziehungen	2005
A342	Wagner, Joachim	Forschungsbericht 2005 (nur in elektronischer Form auf CD-ROM veröffentlicht, zu bestellen über Artikel-Nr. CD03)	2006
A343	Braun, Susanne	Updating Company Law: Actual Developments in Germany – an overview (1st edition; May 2006)	2006
A344	Schöning, Stephan Mantzel, Daniel Ramke, Thomas	Management operationeller Risiken in Kreditinstituten nach MaRisk	2006
A345	Reese, Joachim	Tätigkeitsbericht WS 2004/2005 - SS 2006 Institut für Betriebswirtschaftslehre Lehrstuhl für Produktion und Wirtschaftsinformatik	2006
A346	Guerra González, Jorge	HIV/AIDS: Confidentiality and Third Party Notification Lessons from Compared Law (England, Germany, Spain)	2006
A347	Schöning, Stephan Nolte, Bernd	Aktuelle Herausforderungen für die Personalpolitik in Kreditinstituten durch sozio-demographische Entwicklungen: Beschäftigung von älteren Mitarbeitern	2007
CD02	Wagner, Joachim	Forschungsbericht 2004 (Arbeitsbericht A335)	2005
CD03	Wagner, Joachim	Forschungsbericht 2005 (Arbeitsbericht A342)	2006