

*Matthias Schmidt und Christoph Schank (Hrsg.)
unter Mitarbeit von Björn Pleines:*

Die Metropolregion Berlin vor demografischen und gesellschaftlichen Herausforderungen

ISBN 978-3-86618-420-6, ISBN 978-3-86618-520-3 (e-book pdf),
Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 2010, 194 S., € 24.80

Der demografische Wandel und seine Auswirkungen auf die Gesellschaft und die Wirtschaft sind Gegenstand einer Vielzahl von wissenschaftlichen Untersuchungen und Fachpublikationen. So bietet auch dieses Buch eine profunde Auswahl an unterschiedlichen Blickwinkeln, aus denen man die gegenwärtigen Veränderungsprozesse beleuchten kann. Der Fokus auf Berlin als Metropolregion und zugleich Bundeshauptstadt legt dabei gegenüber anderen Regionen in Deutschland einige Besonderheiten offen, wie etwa den relativ hohen Anteil jüngerer und älterer Erwerbstätiger an der städtischen Bevölkerung oder auch den hohen Anteil der Kreativwirtschaft. Gleichwohl zeigt sich, dass auch Berlin den generellen Vorzeichen der demografischen Entwicklung, nämlich der im Durchschnitt alternden und zugleich zahlenmäßig schrumpfenden Bevölkerung, nicht entkommt.

Matthias Schmidt und Christoph Schank (Hrsg.)
unter Mitarbeit von Björn Pleines

Die Metropolregion Berlin vor demografischen und gesellschaftlichen Herausforderungen

Rainer Hampp Verlag

München und Mering 2010

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.

ISBN 978-3-86618-420-6 (print)
ISBN 978-3-86618-520-3 (e-book)
DOI 10.1688/9783866185203
1. Auflage, 2010

© 2010 Rainer Hampp Verlag München und Mering
Marktplatz 5 D – 86415 Mering
www.Hampp-Verlag.de

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

Liebe Leserinnen und Leser!

Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.

Inhaltsverzeichnis

CHRISTOPH SCHANK UND MATTHIAS SCHMIDT

Facetten der demografischen und gesellschaftlichen Entwicklung in Berlin.....	9
--	---

THUSNELDA TIVIG UND STEPHAN KÜHNTOPF

Das demografische Standortrisiko in Berlin und Brandenburg.....	27
---	----

*VIOLETTA ANDERS, RENATE ORTLIEB, HEIKE PANTELMANN,
DAPHNE REIM, BARBARA SIEBEN UND STEPHANIE STEIN*

Die betriebliche Integration von Personen mit Migrationshintergrund: Personalstrukturen und Personalpraktiken in Berliner Unternehmen.....	51
--	----

BARBARA BEHAM, PATRICK PRÄG UND SONJA DROBNÍČ

Balance zwischen Erwerbstätigkeit und Familienleben: Eine vergleichende Studie unter Eltern in vier europäischen Ländern	81
--	----

ANTJE DUCKI UND ANDRE EMMERMACHER

Demografischer Wandel und Innovationsfähigkeit.....105

BENJAMIN HERKOMMER, DIETRICH HENCKEL UND ANJA ZAHN

Kreativwirtschaft in Berlin: Standorte und
Standortwahlverhalten der Unternehmen.....121

CARMEN GIESE UND FRANK WEBER

Corporate Social Responsibility im Berliner Mittelstand.....155

Autorenverzeichnis.....189

Facetten der demografischen und gesellschaftlichen Entwicklung in Berlin

CHRISTOPH SCHANK UND MATTHIAS SCHMIDT

1 Vorbemerkungen

Der demografische Wandel und seine Auswirkungen auf die Gesellschaft und die Wirtschaft sind Gegenstand einer Vielzahl von wissenschaftlichen Untersuchungen und Fachpublikationen. So bietet auch dieses Buch eine profunde Auswahl an unterschiedlichen Blickwinkeln, aus denen man die gegenwärtigen Veränderungsprozesse beleuchten kann. Der Fokus auf Berlin als Metropolregion und zugleich Bundeshauptstadt legt dabei gegenüber anderen Regionen in Deutschland einige Besonderheiten offen, wie etwa den relativ hohen Anteil jüngerer und älterer Erwerbstätiger an der städtischen Bevölkerung oder auch den hohen Anteil der Kreativwirtschaft. Gleichwohl zeigt sich, dass auch Berlin den generellen Vorzeichen der demografischen Entwicklung, nämlich der im Durchschnitt alternden und zugleich zahlenmäßig schrumpfenden Bevölkerung, nicht entkommt.

Als Querschnittsthema betreffen die demografischen Herausforderungen grundsätzlich alle Bereiche des gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Lebens. Damit berühren auch viele zunächst wirtschaftlichen Fragestellungen von Unternehmen unmittelbar auch andere gesellschaftliche Bereiche – und umgekehrt. Ein drohender Mangel an Fachkräften etwa lenkt allein schon aus wirtschaftlicher Notwendigkeit den Blick von Personalverantwortlichen auf zuvor weniger beachtete Zielgruppen der Personalrekrutierung. Jenseits überkommener Quotenregelungen werden Frauen für Unternehmen immer interessanter, und für Personen mit Migrationshintergrund fallen die Einstiegsbarrieren. Damit sind bereits zwei der sechs Kerndimensionen abgedeckt, die unter dem Begriff des Diversity Managements nicht zuletzt auch aufgrund der gesellschaftlichen Entwicklungsprozesse zunehmend von Unternehmen berücksichtigt werden¹. Zugleich kann man aus der entgegengesetzten Perspektive konstatieren, dass die Vielfalt der Menschen, die gerade in einer Metropole wie Berlin besonders groß ist, nach und nach in die Unternehmen einzieht. Auch wenn es je nach Branche unterschiedlich ist, bilden Unternehmen in der Summe die Diversität der Gesellschaft zumindest tendenziell ab.

¹ Die weiteren vier Kerndimensionen, die neben dem Geschlecht und der ethnischen Herkunft einen Menschen grundsätzlich und weitgehend beständig beschreiben, sind der Geburtsjahrgang, der Behinderungsgrad sowie die sexuelle und die religiöse Orientierung (vgl. Schmidt 2009).

Über die Erkenntnis, dass ein – wenn auch aus wirtschaftlichen Erwägungen heraus motiviertes – Diversity Management unmittelbar auch Fragen nach der Gerechtigkeit zwischen den Trägern unterschiedlicher Diversityprofile mit sich bringt, ziehen nun ethische Fragestellungen in die Unternehmen ein. Die mit der Diversität einhergehende Auseinandersetzung mit Gerechtigkeit wird strukturell zu einem Teil der gesellschaftlichen Verantwortung eines Unternehmens (vgl. Schmidt 2009: 63). Ursprünglich wirtschaftlich motivierte Fragestellungen werden im Reflex auf die gesellschaftlichen Diskussionen *moralisch aufgeladen* und bekommen eine, oftmals ungewollte, neue Qualität.

Wie unsere im Kapitel 2 dargelegten Untersuchungen gezeigt haben, sieht sich die überragende Mehrheit der Berliner Unternehmen auch jenseits dieser strukturellen und begrifflichen Begründung in einer besonderen Verantwortung gegenüber der Gesellschaft. Dabei sind gerade hinsichtlich der kleinen und mittelgroßen Unternehmen (KMU) zwei Aspekte besonders bemerkenswert: Zum einen sehen sich KMU selbst in keiner geringeren Verantwortung als große Unternehmen. Zum anderen aber sind ihre einzelnen Aktivitäten weniger regelmäßig. Es liegt die begründete Vermutung nahe, dass die KMU ihre Aktivitäten zur Unterstützung der Gesellschaft im Gegensatz zu großen Unternehmen weit weniger systematisch und gezielt wahrnehmen. Doch gerade durch diese relative Beliebigkeit kann für den Standort wertvolles Potenzial vergeudet werden. Denn im Zuge ihrer Maßnahmen zur gesellschaftlichen Verantwortung, ihrer Corporate Social Responsibility (CSR), können Unternehmen selbst einen Beitrag zur Verbesserung des Standortes Berlin leisten. An dieser Stelle zeigt sich erneut die Verbindung von unternehmerischen Interessen mit gesellschaftlichen Gegebenheiten, die wechselseitig für einander fruchtbar gemacht werden können.

Versteht man das Antizipieren von gesellschaftlichen Entwicklungen sowohl als Teil der unternehmerischen Herausforderung als auch als Teil einer Corporate Social Responsibility, so müssen der demografische Wandel und seine Auswirkungen weit oben auf der Agenda der Unternehmensführung rangieren. Die gesellschaftlichen Entwicklungen werden zum Business Case. Damit aber erweitern sich die Aufgaben des Managements, das nun neben der Effizienz der betrieblichen Abläufe auch die gesellschaftlichen Dynamiken im Blick haben muss. Mehr noch: Eine zeitgemäße Unternehmensführung hat im Zuge einer ernst gemeinten CSR einen immanenten gesellschaftlichen Gestaltungsauftrag. Dieser resultiert aus der dargelegten Verbundenheit mit den gesellschaftlichen Gegebenheiten und der grundsätzlichen Gestaltungsmacht von Unternehmen.

Wie schon der Verweis auf das Diversity Management gezeigt hat, kann man kaum mehr von einer homogenen Menschenmasse ausgehen, die die Gesellschaft bildet. Vielmehr trifft man – gerade in einer Metropole wie Berlin – auf Menschen mit unterschiedlichsten Wertehaltungen. Es liegt auf der Hand, dass in diesem Pluralismus von

Orientierungsangeboten kein einziges und von allen Menschen unmittelbar akzeptiertes Verständnis von gesellschaftlicher Verantwortung der Unternehmen vorliegen kann, seien sie nun Angehörige eines Unternehmens oder nicht. Die Wahrnehmung einer gesellschaftlichen Verantwortung durch Unternehmen wird damit zu einem – grundsätzlich permanenten – Such- und Reflexionsprozess, bei dem die Interessen und Ansprüche des Unternehmens mit den Interessen und Ansprüchen, die aus der Gesellschaft an es herangetragen werden, ausbalanciert werden.

Diese Balance im demografischen und gesellschaftlichen Wandel zu finden ist eine Herausforderung an Berliner Akteure aus Wirtschaft und Politik, auf die sie sich einstellen müssen, dies aber auch können. Denn vor allem die demografischen Daten und Prognosen sind mittel- bis langfristig sicher zu bestimmen. Der demografische Wandel ist berechenbar und lässt dadurch den Akteuren nicht nur Zeit zum reagieren, sondern er gibt ihnen auch die Chance die damit verbundenen gesellschaftlichen Entwicklungen zu gestalten.

Der vorliegende Band bietet für Berlin und Brandenburg eine thematisch breite Übersicht über einige Facetten der demografischen und gesellschaftlichen Entwicklung, mit denen vor allem Unternehmen in der Metropolregion konfrontiert sind. Im unmittelbar an diese Vorbemerkungen anschließenden Kapitel dokumentieren wir die Ergebnisse unserer eigenen Erhebungen, in deren Folge die Beiträge der im Buch vertretenen Autoren kurz vorgestellt werden.

2 Wandel in Berliner Unternehmen

In einer Auseinandersetzung mit demografischen und gesellschaftlichen Entwicklungsprozessen können sich Unternehmen als fein gestimmte Seismographen erweisen. Diese ihnen zugedachte Rolle resultiert allein schon daraus, dass Unternehmen in ihren Mitarbeitern ein gutes Stück weit die Bevölkerung der sie umgebenden Gesellschaft widerspiegeln, wenngleich in Belegschaften naturgemäß ein bestimmtes Altersspektrum und eine im Hinblick auf den Geschäftsschwerpunkt ausgerichtete Qualifikationsstruktur dominieren. Unternehmen stehen in einer kontinuierlichen Wechselbeziehung mit der Gesellschaft, in die sie eingebettet sind. Erfolgreiche und nachhaltig wirtschaftende Unternehmen antizipieren Trends und Zukunftsfragen und erblicken in demografischen und gesellschaftlichen Entwicklungen Herausforderungen für die eigene Personalpolitik, Kundenansprache und Produktentwicklung, auf die es bereits heute zu reagieren gilt oder die zumindest ins strategische Kalkül zu ziehen sind. Um sich der Vielfalt der Aspekte des Wandels zu nähern wurde daher im Jahr 2007 eine Befragung von Berliner Unternehmen gewählt.

Im Studiendesign war ein schriftlicher Kontakt von 1141 Unternehmen mit mindestens 50 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Sitz im Bundesland Berlin vorgesehen, dem nach der Übermittlung des Fragebogens ein telefonisches Nachfassen folgte. Auf diese Weise konnten 103 Unternehmen zur Mitwirkung an der Studie bewegt werden, die Rücklaufquote betrug somit 9%. Aus methodischen Gründen wurden dabei auch solche Unternehmensmerkmale abgefragt, die eine Einordnung im Rahmen der europäischen KMU-Definition (vgl. Europäische Kommission 2006) ermöglichten. 83 der befragten Unternehmen (80,5%) sind gemäß dieser Definition als kleine oder mittlere Unternehmen zu führen.

Das Spektrum der abgefragten Aspekte umfasste viele, bei weitem aber nicht alle relevanten Auswirkungen des demografischen und gesellschaftlichen Wandels. Die übergeordneten Schwerpunkte, von denen die ersten beiden im Rahmen des nachfolgenden Überblicks weitreichender betrachtet werden, waren hierbei:

- der *War for Talents*, die Verschärfung des Wettbewerbes um qualifiziertes Personal angesichts der demografischen Entwicklung und einer Zunahme der qualifikatorischen Anforderungen. Da der Fach- und Führungskräfte-mangel bereits hinreichend gut dokumentiert und thematisiert schien, standen Bewerberinnen und Bewerber um einen Ausbildungsplatz im Dualen System im Fokus, die bislang nicht explizit als zukünftig „knappe Ressource“ wahrgenommen wurden;
- die *Aging Workforce*, der Umgang mit einer zunehmend älter werdenden Belegschaft, die sich für viele Unternehmen unmittelbar aus der Alterung der Gesellschaft, aber auch aus dem politischen Bekenntnis zu einer ausgehnteren Lebensarbeitszeit ergibt;
- das *Gender Mainstreaming*, die Berücksichtigung von besonderen Bedarfen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Erziehungsaufgaben, der Umgang mit (vermeintlichen) Frauen- oder Männerberufen und der Partizipation von insbesondere Frauen an Management- und Führungspositionen; sowie
- die *Corporate Social Responsibility*, wahrgenommene gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen etwa im sozialen oder ökologischen Bereich. Hierbei standen Fragen im Mittelpunkt, die auf das Selbstbild als gesellschaftspolitisch verantwortlicher Akteur abstellten und Wege und Instrumente zur Einlösung dieses Anspruches bzw. dieser Verantwortung aufzeigten.

Um die Verständlichkeit des Fragebogens zu gewährleisten wurden die kursiv angeführten Schlagwörter mehrheitlich vermieden, mitunter aber auch bewusst zur Disposition gestellt.

Die Unternehmensbefragung und die nachfolgende Auswertung begreifen sich als rein deskriptives Instrument zur Aufdeckung von Selbstwahrnehmungen und Stimmungsbildern – kausalanalytische Betrachtungen oder normative Erwägungen werden an dieser Stelle nicht durchgeführt. Mit der Studie wird ein exploratives Vorgehen verknüpft, das zu einem möglichst breiten Überblick über die in den Fachartikeln in diesem Band zu vertiefenden Fragestellungen führen soll.

2.1 War for Talents – der Wettbewerb um qualifizierte Auszubildende

Die Relation zwischen angebotenen und nachgefragten Ausbildungsplätzen lag 2007 für das Bundesgebiet bei einem Wert von 98,4, nachdem er im Vorjahr noch 94,6 betrug (vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung 2009: 311). Diese Zahl bringt zum Ausdruck, dass sich 100 Bewerberinnen und Bewerber im Befragungszeitraum 98,4 Ausbildungsplätzen gegenübersehen. Obwohl sich damit rechnerisch noch immer die Ausbildungsunternehmen in einer komfortableren Position befanden, wurde insbesondere in den neuen Bundesländern und Berlin ein für die Jugendlichen seit über 10 Jahren unerreicht guter Wert (95,4) erzielt. Dieser Wert trifft aber noch keine Aussage darüber, inwiefern die ausbildungsplatzwilligen Jugendlichen auch tatsächlich ausbildungsreif bzw. wie flexibel sie in beruflicher und regionaler Hinsicht sind. Auch bei einem kalkulatorischen Überangebot an Bewerberinnen und Bewerbern können sich Unternehmen mit großem Wettbewerbsdruck am Ausbildungsmarkt konfrontiert sehen.

Für das Jahr 2007 blieben im Berliner Raum die Besetzungsprobleme der Ausbildungsunternehmen moderat. Unternehmen mit bis zu 250 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mussten in rund einem Viertel der Fälle (24%) auf offen gebliebene Ausbildungsplätze verweisen, die aus Mangel an geeigneten Bewerberinnen und Bewerbern nicht besetzt werden konnten. Sofern die Unternehmen Angaben zu diesen vakanten Ausbildungsplätzen tätigten wurde deutlich, dass es sich hierbei nicht vordergründig um als unattraktiv geltende Ausbildungsplätze, sondern mehrheitlich um ansprechende Ausbildungsverhältnisse im kaufmännischen Bereich handelte. Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern konnten durchgehend alle Ausbildungsplätze besetzen.

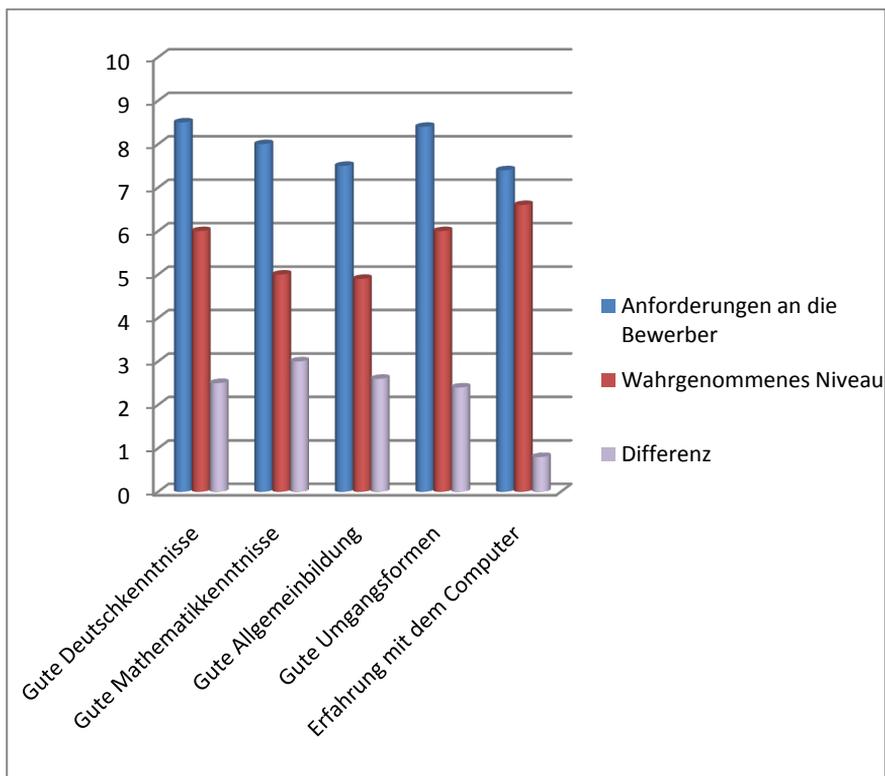
Diese Diskrepanz im Zusammenhang mit der Feststellung, dass gerade kaufmännische Ausbildungsplätze – die im Gegensatz zu vielen Ausbildungsberufen des Handwerks nicht per se einer bestimmten Unternehmensgröße vorbehalten bleiben – häufig unbesetzt blieben, wirft die Frage auf, ob kleine und mittlere Unternehmen eine geringere Anziehungskraft auf talentierte Bewerberinnen und Bewerber ausüben. Diese unterschiedliche Situation kann nur bedingt mit der überregionalen Bekanntheit von großen Unternehmen erklärt werden: Bezogen kleine und mittlere Unternehmen

(bis zu 250 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) 74% ihrer Bewerberinnen und Bewerber aus dem unmittelbaren Berliner Stadtgebiet, fiel diese Zahl bei den Großunternehmen mit 71,3% nur unwesentlich niedriger aus. Allerdings differieren diese beiden Klassen hinsichtlich des verbleibenden Anteils an ausbildungsinteressierten Jugendlichen deutlich. Während bei kleinen und mittleren Unternehmen 20,6% der verbliebenen 26% der Bewerberinnen und Bewerber aus dem unmittelbaren Berliner Umland stammten, waren dies bei Großunternehmen lediglich 6,2%. Mit steigender Unternehmensgröße wächst somit auch die Möglichkeit, bundesweit Jugendliche anzusprechen. Die Unternehmen selbst stehen der These der attraktiven Großunternehmen eher verhalten gegenüber: Rund 9% konnten ihr voll und 39% weitgehend zustimmen, wohingegen 48% sie eher und 4% vollständig ablehnten.

Entsprechend ähnlich beantworteten die Unternehmen verschiedener Größe die Frage, ob es ihnen bereits heute schwerfällt gute Bewerberinnen und Bewerber für ihre Ausbildungsplätze zu gewinnen. 24% stimmten der Aussage, dass es ihnen heute bereits schwerfalle gute Jugendliche für ihre Ausbildungsplätze zu begeistern, voll und weitere 40% weitgehend zu. Einzig eine Minderheit von 5% der Unternehmen konnte diese Aussage vollständig und nachdrücklich verneinen. Einigkeit herrschte unter den Berliner Unternehmen auch bei der These, dass sich diese Situation zukünftig noch (weiter) verschärfen wird. Hier konnten 38% voll und 43% weitgehend zustimmen.

Unbesetzte Ausbildungsplätze in Verbindung mit einer für die Unternehmen am Standort Berlin günstigen Angebot-Nachfrage-Relation werfen die Frage auf, ob eine unzureichende fachliche und persönliche Eignung der Jugendlichen nach Verlassen der weiterführenden Schulen einer Einmündung in das duale System der Berufsausbildung im Wege steht. Zur Identifizierung möglicher Defizite wurden die Unternehmen zu einer Einschätzung ihrer Bewerberinnen und Bewerber in zentralen Fähigkeiten und Kenntnissen gebeten, die zur Feststellung der Ausbildungsseignung (vgl. Bundesagentur für Arbeit 2009) maßgeblich sind. Sowohl ihre Anforderungen als auch das wahrgenommene Niveau der Jugendlichen sollte im Mittel auf einer Skala von 0 (keine Anforderungen/sehr schlechtes Niveau) bis 10 (sehr hohe Anforderungen/sehr hohes Niveau) angegeben werden. Da eine solche Einschätzung immer einer gewissen Subjektivität des Befragten unterliegt und Anforderungsniveaus im Hinblick auf unterschiedliche Berufsbilder und Branchen nur schwer standardisiert werden können, sollte das Augenmerk bei der Interpretation der Ergebnisse auf der Diskrepanz zwischen den Anforderungen und dem wahrgenommenen Leistungsniveau liegen, nicht auf der absoluten Höhe. Die nachfolgende Abbildung 1 beinhaltet die abgefragten Items und die Werte der Befragung. Durchgängig attestierten die Unternehmen den Jugendlichen deutliche Defizite, die lediglich im Umgang mit der EDV (1,85 Punkte) noch relativ gering ausfielen. Auf dem von den Unternehmen als sehr bedeutsam eingeschätzten Gebiet der Mathematik traten sie am deutlichsten hervor (3 Punkte), wobei die Defizite an anderer Stelle als kaum geringer wahrgenommen wurden.

Abbildung 1: Fähigkeiten und Kenntnisse der Bewerberinnen und Bewerber um einen Ausbildungsplatz aus Sicht der Berliner Unternehmen



Quelle: Eigene Erhebung (2007).

Angesichts dieser gravierenden Differenzen zwischen den Anforderungen an Auszubildende und dem tatsächlichen Leistungsniveau heben die Unternehmen eine Bringschuld der weiterführenden Schulen heraus. Der These, dass die Schulen ihre Abgängerinnen und Abgänger nur unzureichend auf die betrieblichen Anforderungen vorbereiten, stimmten 37% der Unternehmen voll und weitere 55% weitgehend zu.

Bei der Deutung dieser Resultate muss sich vor Augen geführt werden, dass die Situation der Berliner Unternehmen noch immer eine privilegierte ist. Eine in einer ländlich geprägten und in Teilen strukturschwachen Region (West- und Vorderpfalz mit ihren Zentren Kaiserslautern und Ludwigshafen) durchgeführte Unternehmensbefra-

gung (vgl. Schank 2007) mit identischer Fragestellung verwies auf deutlich größere Probleme in der Besetzung von Ausbildungsplätzen und eine weitaus größere Abhängigkeit von der unmittelbaren Region (Landkreise). Dahingegen können Berliner Unternehmen auf einen größeren Pool an Bewerberinnen und Bewerbern zurückgreifen, dessen Umfang nicht zuletzt aus der hohen Attraktivität der Metropole resultiert. Die wahrgenommenen Defizite auf fachlichem und persönlichem Terrain differieren hingegen zwischen den Studien kaum.

2.2 Aging Workforce – Bedürfnisse und Anforderungen einer alternden Belegschaft

Mit zunehmender Alterung der Gesellschaft geraten auch die Belegschaften Berliner Unternehmen unter Druck. Zwar kann mit Personalpolitik und Personalgewinnung auf eine bestimmte Altersstruktur hingewirkt werden, angesichts des steigenden Durchschnittsalters der Erwerbstätigen bleiben Spielräume für eine Vielzahl der Unternehmen langfristig aber begrenzt. Die letzte Dekade hat einen immer deutlicher zu Tage tretenden Paradigmenwechsel von der politisch motivierten Frühverrentung hin zu einer stärkeren Fokussierung auf die Stärken und Perspektiven älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erlebt. Die Anhebung des Renteneintrittsalters auf 67 Jahre unterstreicht die gesellschaftspolitische Notwendigkeit und den Willen, älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern in den Unternehmen langfristig Arbeit und Perspektive zu bieten.

Die Altersstruktur Berliner Unternehmen fällt im Hinblick auf ihre Unternehmensgröße verschieden aus. Mit im Mittel lediglich 39,4 Jahren waren in der Stichprobe gerade die Belegschaften kleiner und mittlerer Unternehmen sehr jung, der Anteil ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über 50 Jahre fiel mit 21,8% gering aus. Hingegen agieren große Unternehmen sowohl mit älteren Belegschaften (\bar{x} 43,1 Jahre) als auch mit höheren Anteilen älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer (\bar{x} 32,4%). In Abhängigkeit von der Unternehmensgröße werden diese Altersstrukturen unterschiedlich intensiv thematisiert. Während in 42% aller kleinen und mittleren Unternehmen der Altersdurchschnitt zum Befragungszeitpunkt kein personalpolitisches Thema war, setzten nur 28,5% der Großunternehmen es nicht auf die Agenda. Auffallend hoch fällt der Anteil der kleinen und mittleren Unternehmen aus, die angaben, ihren Altersdurchschnitt zukünftig weiter senken zu wollen (35,7%) – ein Unterfangen, das angesichts der demografischen Entwicklung und der bereits sehr jungen Strukturen nicht nur äußerst schwierig sondern auch regelrecht anachronistisch anmutet.

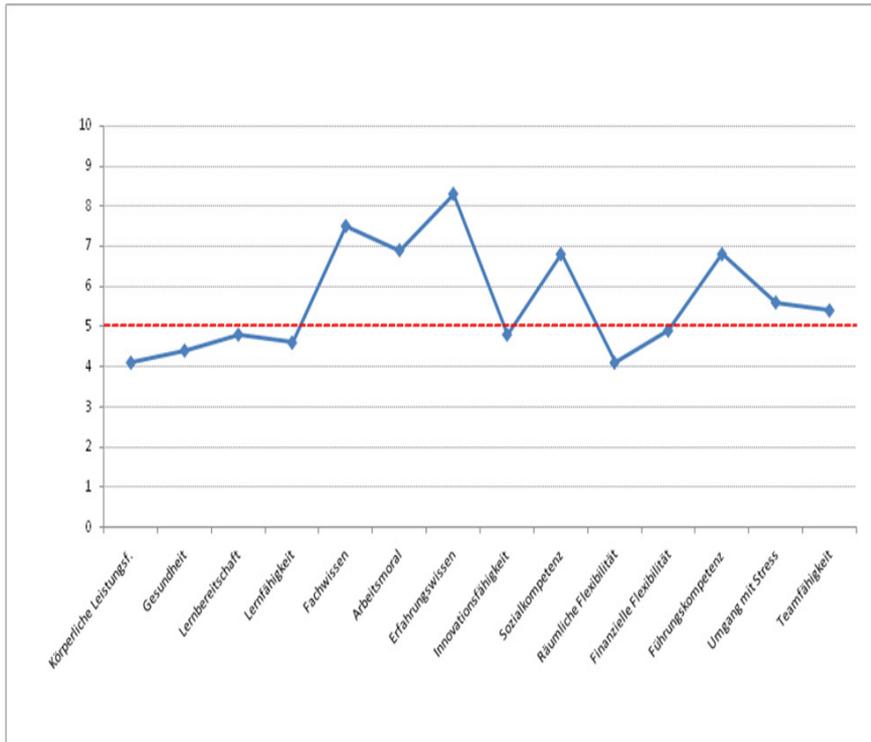
Hinsichtlich einer stärkeren Integration älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehen Berliner Unternehmen eine Verantwortung bei Tarifpartnern und Gesetzgebern. Der Aussage, dass die Politik stärkere Anreize zur Beschäftigung dieser Zielgruppe setzen muss, stimmten 31% voll und weitere 41% weitgehend zu. Dass für Mitarbeiterin-

nen und Mitarbeiter über 50 Jahre in tariflichen und gesetzlichen Rahmenbedingungen „mehr Flexibilität“ geschaffen werden muss, konnten 41% vollständig und 37% eher bejahen. Berliner Unternehmen verweisen damit nachdrücklich auf die fortgesetzte Notwendigkeit von externen Stimuli und werfen somit die Frage auf, ob damit vorhandene Leistungsdefizite älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kompensiert werden müssen.

Der Blick auf die Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zeigt sich von der Diskussion zweier Modelle beherrscht. Dominiert(e) insbesondere in der Unternehmenspraxis mehr oder weniger implizit das Defizit-Modell, welches mit steigendem Lebensalter eine abnehmende Leistungsfähigkeit unterstellt, gelangte in jüngerer Zeit das Kompetenz-Modell, in dem die Stärken älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer dezidiert hervorgehoben (und nicht selten überbetont) werden, zu größerer Aufmerksamkeit. Angebracht scheint jedoch eine differenzierte Betrachtung, die nicht zugunsten normativer Altersbilder auf eine empirisch gestützte Analyse verzichtet (vgl. Ducki/Emmermacher in diesem Band).

Im Rahmen der Unternehmensbefragung wurden die Befragten gebeten, die Leistungen und Kompetenzen älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Vergleich zu ihren jüngeren Kolleginnen und Kollegen zu bilanzieren. Auf einer Skala von 0 (deutlich geringer) bis 10 (deutlich besser) sollten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unter 50 Jahre als Normalfall mit der Wertung 5 (rote Linie) fungieren, während für die ältere Belegschaft ein Wert nach den eigenen Erfahrungen festzulegen war. Die Ergebnisse sind Abbildung 2 zu entnehmen.

Abbildung 2: Kompetenz- und Leistungsspektrum im Alter nach Ansicht Berliner Unternehmen



Quelle: Eigene Erhebung (2007).

Das Bild älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zeichnen Berliner Unternehmen äußerst positiv und bestätigen damit ähnliche Befunde anderer empirischer Erhebungen (vgl. Höpflinger 2007, Struck 2008). Dass mit steigendem Lebensalter eine geringe betriebliche Produktivität einhergeht, muss auf Basis dieser Resultate verneint werden. Auf den ersten Blick bestätigen Berliner Unternehmen diese positive Bilanzierung auch in Form ihrer Personalgewinnung. 36% konnten der Aussage, dass Bewerberinnen und Bewerber über 50 Jahre ebenso wie jüngere berücksichtigt würden, voll und weitere 43% eher zustimmen. Hierbei ist jedoch anzumerken, dass bereits eine verhaltene Zustimmung eine gewisse Form von Altersdiskriminierung zum Ausdruck bringt.

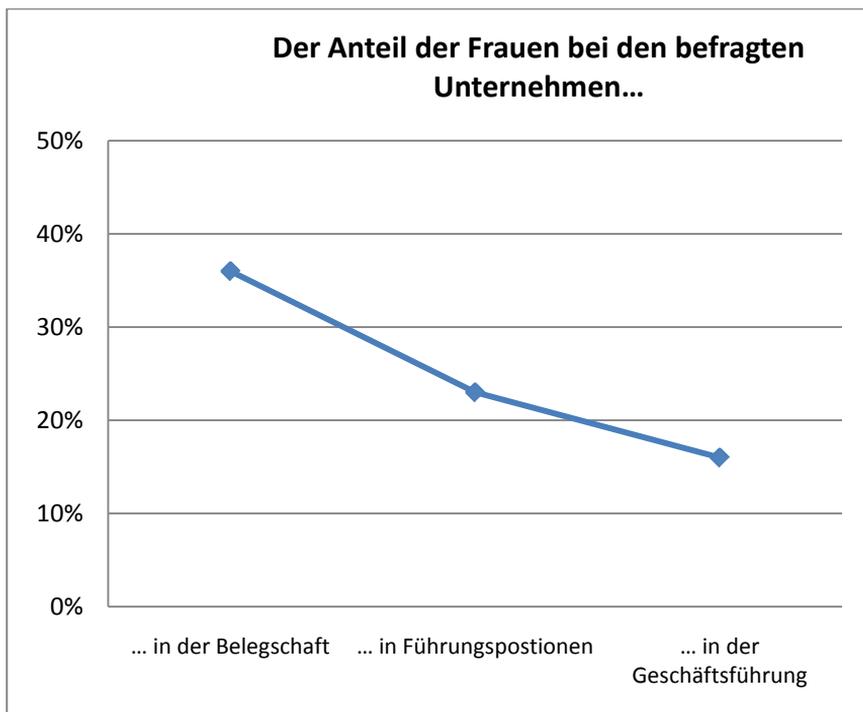
Verbunden mit der bereits oben angeführten Strategie vieler Berliner Unternehmen, zukünftig auf eine Verjüngung der Belegschaft hinzuarbeiten, kann konstatiert werden, dass die Alterung der Bevölkerung und der Belegschaften noch einer weiteren Auseinandersetzung bedarf. Dies lässt sich auch am Beispiel spezieller Programme und Maßnahmen gezielt für ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verdeutlichen. Selbst in Berliner Großunternehmen steckt deren Ausarbeitung noch in den Kinderschuhen. Lediglich 28,5% der Großunternehmen gaben an, über Programme im Bereich Gesundheit zu verfügen; ein noch kleinerer Anteil von jeweils 14,5% verwies auf abgestimmte Arbeitszeitmodelle und angepasste Weiterbildungsmaßnahmen. Wissenstransferprogramme wurden kaum genannt, hier ruht noch bislang ungenutztes Potential.

2.3 Gender Mainstreaming – Gleichstellung der Geschlechter in der Arbeitswelt

Die Gleichstellung der Geschlechter in der Arbeitswelt ist eine Thematik mit ungebrochener gesellschaftlicher Schlagkraft und mitunter hoher Kontroversität. Im Rahmen der Unternehmensbefragung stand insbesondere die unterschiedliche Partizipation der Geschlechter an Führungs- und Managementaufgaben im Blickpunkt des Interesses.

Abbildung 3 verdeutlicht, dass Frauen mit solchen Aufgaben noch immer in geringerem Umfang als ihre männlichen Kollegen betraut werden; mit steigender Hierarchieebene verlieren weibliche Fach- und Führungskräfte an Präsenz.

Abbildung 3: Hierarchische Stellung von Frauen in Berliner Unternehmen



Quelle: Eigene Erhebung (2007).

Dabei beantworteten die Unternehmensvertreter die eher deskriptiv gehaltene Aussage, dass männliche und weibliche Führungskräfte unterschiedlich effektiv arbeiten, sehr zurückhaltend: 24% lehnten sie vollständig und weitere 40% weitgehend ab, lediglich 12% erkannten sehr deutliche Unterschiede. Die Unterrepräsentanz von Mitarbeiterinnen in Führungs- und Managementaufgaben führen Berliner Unternehmen damit eher nicht auf eine unterschiedliche Eignung zurück.

Ein Schlüssel zur Erklärung der geringeren Vertretung von Mitarbeiterinnen in Führungs- und Leitungspositionen kann in den unterschiedlichen Arbeitsvolumen der Geschlechter liegen. Obwohl ein grundsätzlicher Trend zum Rückgang von Vollzeitverhältnissen konstatiert werden kann, sind Frauen davon in besonderem Maße betroffen. Nach Angaben der IAB-Arbeitszeitrechnung (vgl. Wanger 2006) verfügte 2004 nur noch gut die Hälfte aller weiblichen Beschäftigten über eine Vollzeitstelle,