

**Themenheft: Ältere Arbeitnehmer**

Ein wachsender Teil älterer Arbeitskräfte ist nicht mehr bis zur Ruhestandsgrenze in Arbeit, sondern geht aus der Arbeitslosigkeit in Rente. Wie wirkt sich dies auf die Alterssicherung, den Zeitpunkt des Rentenzugangs und die Inkaufnahme von

Abschlägen aus? Welche Strategien zur Förderung und besseren Nutzung der Potenziale des Alters in der Arbeitswelt zeigt der 5. Altenbericht? Welche Einstellung haben die Betriebe zur Beschäftigung von Älteren? – Fragen, die in diesem Heft behandelt werden.

# informationsdienst altersfragen

ISSN 0724-8849  
A20690E

Heft 06, Nov/Dez 2006  
33. Jahrgang

Herausgeber:  
Deutsches Zentrum  
für Altersfragen

06

# Der Gastbeitrag: Beschäftigung älterer Mitarbeiter – Wie stehen Unternehmen dazu?

Dieter Stößel

Angesichts des demografischen Wandels ist die Beschäftigungsquote Älterer in der europäischen Union zu gering. In Deutschland gingen im Jahr 2005 lediglich 45,4 % der 55- bis 64-Jährigen einer Erwerbstätigkeit nach (Quelle: eurostat; Mikrozensus). Damit liegt Deutschland im Vergleich zu anderen europäischen Ländern zwar im oberen Mittelfeld, aber immer noch weit unterhalb dessen, was wünschenswert ist. Um die sozialen Sicherungssysteme zu stabilisieren und im globalen Wettbewerb zu bestehen, ist eine Erhöhung der Beschäftigungsquote dieser Zielgruppe nötig. Es gilt die Potenziale Älterer gesamtgesellschaftlich zu nutzen und dem Einzelnen Einkommenserwerb und Teilhabe zu ermöglichen. Bei diesen Bemühungen sind die Unternehmen ein wichtiger Akteur. Durch die demografische Entwicklung, die einen Fachkräftemangel mit sich bringen wird, sind die Unternehmen gezwungen, ihre heutigen Mitarbeiter<sup>1</sup> beschäftigungsfähig (Employability) zu halten und sich mittelfristig auch für die Neueinstellung älterer

Mitarbeiter verstärkt zu öffnen. Auf der anderen Seite sind Arbeitnehmer dazu angehalten, ihre Gesundheit und ihre Kompetenzen über die gesamte, länger werdende Erwerbsbiografie, aktiv zu pflegen und zu entwickeln.

Arbeitsmarktpolitische Programme, die zum Ziel haben, die Beschäftigungsquote für Ältere am 1. Arbeitsmarkt zu steigern, können ihre Wirkung nur entfalten, wenn es gelingt, die Unternehmen für dieses Thema zu sensibilisieren und in diese Bemühungen einzubeziehen. Um die Instrumente der aktiven Arbeitsmarktpolitik sinnvoll zu gestalten und einzusetzen, ist es notwendig, die Sicht der Unternehmen bzw. der betrieblichen Akteure in Unternehmensleitungen und Personalabteilungen zu kennen: Welche Einstellung haben die Betriebe zur Beschäftigung von Älteren? Welche Potenziale sehen sie gerade bei den Älteren? Wie gestaltet sich dem-

nach die Rekrutierungspraxis? Welche Hindernisse werden dabei genannt und welche Ansätze können dazu beitragen, diese zu überwinden? Und: Sehen sich die deutschen Unternehmen überhaupt vom demografischen Wandel und dem Thema Aging Workforce betroffen? Dieser Artikel fasst wesentliche empirische Studien zu diesem Themenkomplex zusammen und regt an, auf dieser Basis arbeitsmarktpolitische Instrumente und Maßnahmen zu gestalten.

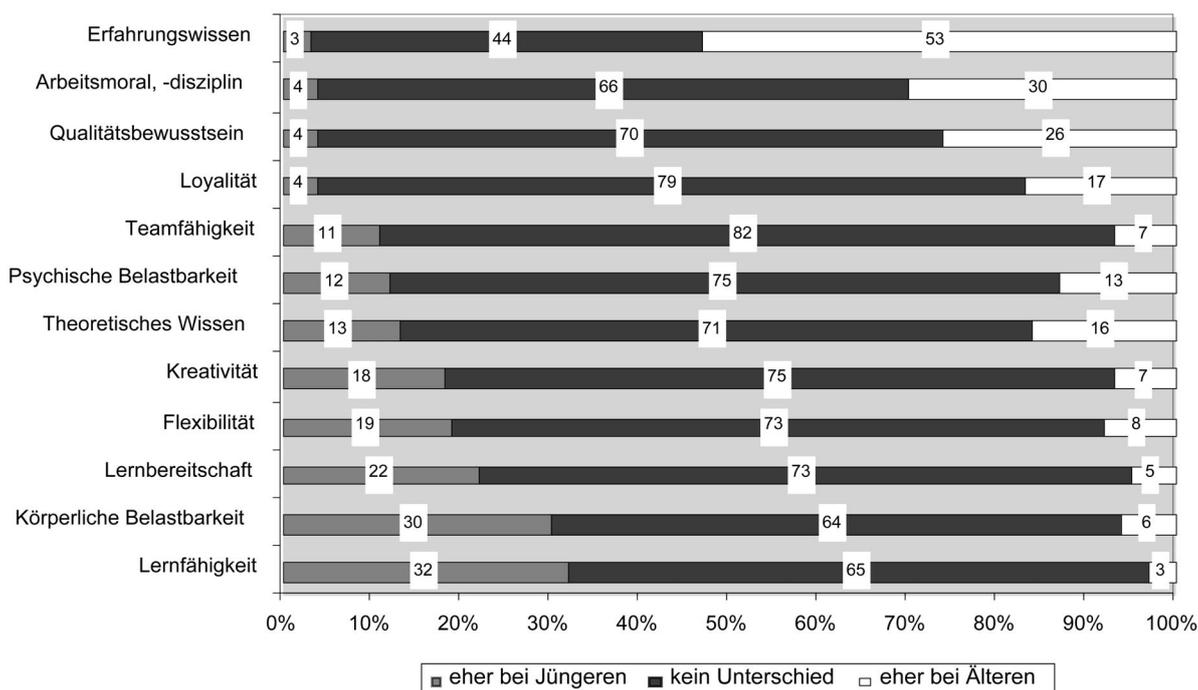
## Das IAB-Betriebspanel als profunde Quelle

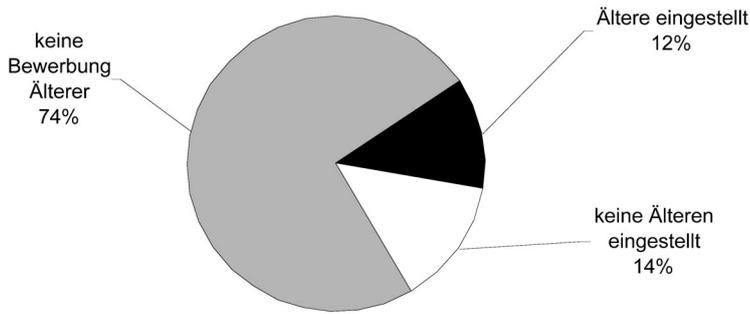
Eine profunde Datenquelle zum Thema stellt das IAB-Betriebspanel des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung dar. Das IAB-Betriebspanel ist eine repräsentative Befragung von ca. 16.000 Betrieben in Deutschland. Neben einem sich jährlich wiederholenden Fragenprogramm zu wichtigen betrieblichen Kenngrößen

<sup>1</sup> Der Lesbarkeit halber wird durchgängig die männliche Form verwendet.

**Abbildung 1:** Vergleich der Eigenschaften/Leistungsparameter von Jüngeren versus Älteren

Quelle: IAB-Betriebspanel 2002, Bellmann/Kistler/Wahse 2003, eig. Darstellung





**Abbildung 2:** Neu-Einstellung älterer Arbeitnehmer – Anteil an den im 1. Halbjahr 2004 zuletzt besetzten Stellen

Quelle: IAB-Betriebspanel 2004, Bellmann/Leber 2005, eig. Darstellung

werden auch wechselnde Schwerpunktthemen behandelt. In den Jahren 2002 und 2004 war das Thema „Ältere Beschäftigte“ ein solches. Die Rücklaufquoten waren dabei sehr gut: Sie betragen ca. 80 % (vgl. Bellmann 2002).

Bellmann/Kistler/Wahse (2003) haben die Unternehmen des IAB-Betriebspanels befragt – zunächst noch ohne Bezug zum Thema „Ältere“ –, welche von einer vorgelegten Liste<sup>2</sup> von Eigenschaften für die Mehrheit der Arbeitsplätze in ihrem Betrieb sehr wichtig, wichtig oder wenig wichtig seien. Dabei zeigt sich, dass besonders die Eigenschaften als wichtig beschrieben werden, die eher als die „klassischen“ Arbeitstugenden gelten: Die höchsten Wichtigkeitszuschreibungen erzielen Arbeitsmoral/Arbeitsdisziplin (74 % sehr wichtig) und Qualitätsbewusstsein (66 %) sowie auf Rang vier Erfahrungswissen (54 %). Flexibilität (56 %) rangiert auf Platz drei unter den als sehr wichtig eingestuften Eigenschaften.

Des Weiteren haben Bellmann/Kistler/Wahse (2003) die Unternehmen aufgefordert, zu den vorgegebenen Eigenschaften anzugeben, ob sie diese eher bei Jüngeren oder Älteren ausgeprägt sehen oder ob jeweils kein Unterschied bestehe. Die Abbildung 1 zeigt, dass Erfahrungswissen, Arbeitsmoral/-disziplin, Qualitätsbewusstsein und Loyalität eher als die Stärken Älterer gesehen werden. Körperliche Belastbarkeit, Lernfähigkeit, Lernbereitschaft werden eher bei den Jüngeren vermutet. Leichte Vorteile aus Sicht der befragten Unternehmensvertreter haben die Jüngeren bei Flexibilität und Kreativität. Bei der Teamfähigkeit, der psychischen Belastbarkeit und dem theoretischen Wissen werden beide Gruppen im Durch-

schnitt als ähnlich leistungsfähig beurteilt. Bellmann/Kistler/Wahse (2003, S. 30) schließen: „Ältere Arbeitnehmer werden von den Personalverantwortlichen zwar mit einem anderen Leistungsportefeuille wahrgenommen als Jüngere, insgesamt aber keinesfalls als weniger leistungsfähig.“

Eine Erklärung, warum Ältere trotz der relativ guten Beurteilung ihrer Leistungsfähigkeit weniger häufig eingestellt werden, kann m. E. darin liegen, dass bei Neueinstellungen sich die Bewertung der wichtigen Eigenschaften durch die Personalentscheider verändert. Bei Neueinstellungen können die gemachten Erfahrungen, die in anderen beruflichen Kontexten erworben wurden, gegebenenfalls weniger wichtig sein: Die alten Erfahrungen sind teilweise entwertet. In den Augen des Personalentscheiders kann es für die Einarbeitung in eine neue Stelle verstärkt auf die Lern-Fähigkeit und -bereitschaft ankommen – und diese Eigenschaften werden eher bei Jüngeren vermutet.

Wie gestaltet sich in diesem Zusammenhang die Personalpolitik und -praxis in den Unternehmen bei der Stellenbesetzung? Die Einstellungsbereitschaft der Unternehmen wird im IAB-Betriebspanel 2002 durch die Frage erhoben, ob die Betriebe überhaupt und gegebenenfalls unter welchen Bedingungen Ältere einstellen würden, falls sie eine Stelle zu besetzen hätten (vgl. Bellmann/Kistler/Wahse 2003). 15 % aller Betriebe geben zu, dass sie grundsätzlich keine Älteren einstellen würden. Da hier Effekte der sozialen Erwünschtheit bei den Antworten, auch wenn es sich um eine anonyme Befragung handelt, sicherlich eine Rolle spielen, ist davon auszugehen, dass noch mehr Unternehmen solche grundsätzlichen Vorbehalte haben. 31 % äußern, dass sie eine Einstellung an eine oder mehrere Bedingungen knüpfen, z. B. Lohnkostenzuschüsse, Befristungsmöglichkeiten, Teil-

zeitbeschäftigungen oder das Fehlen jüngerer Bewerber. Da das Nichtvorhandensein jüngerer Bewerber aktuell auf dem Arbeitsmarkt eher die Ausnahme ist, kann man die entsprechenden 8 % den Betrieben zurechnen, die keine Einstellung Älterer vornehmen würden. Immerhin 54 % sagen, dass sie sich eine Einstellung Älterer ohne Bedingung vorstellen können.

Um diese Absichtserklärung weiter zu erforschen und einen näheren Einblick in die tatsächliche Rekrutierung von älteren Arbeitnehmern sowie die Gründe für eine potentielle Ablehnung von Bewerbern dieser Altersgruppe zu gewinnen, wurden im IAB-Betriebspanel 2004 weitere Informationen zu diesem Thema erhoben. Jeweils bezogen auf die zuletzt tatsächlich besetzte Stelle wurden die Unternehmen danach gefragt, ob es überhaupt Bewerber gab, die älter als 50 Jahre waren, und wenn ja, ob sie die Stelle mit einer Person über 50 Jahre besetzt haben. Unternehmen, die äußerten, ältere Bewerber abgelehnt zu haben, wurden weiter nach den Gründen hierfür gefragt. Zusätzliche Informationen wurden dazu gewonnen, ob und gegebenenfalls warum eine Stelle altersbegrenzt ausgeschrieben wurde.

Als erstes zentrales Ergebnis zeigt sich, dass von den im ersten Halbjahr 2004 zuletzt besetzten Stellen in Deutschland hochgerechnet gut jede zehnte mit einem neuen Mitarbeiter im Alter über 50 Jahre besetzt wurde (vgl. Bellmann/Leber 2005). Ein überraschender Befund ist, dass in drei Viertel der Fälle den Betrieben überhaupt keine Bewerbungen älterer Arbeitssuchender vorlagen. Bei 14 % der zu besetzenden Stellen gab es zwar Bewerbungen Älterer, doch wurden keine älteren Mitarbeiter eingestellt (vgl. Abb. 2).

Sieht man sich diese 14 % der Fälle genauer an, bei denen trotz vorliegender Bewerbungen älterer Arbeitssuchender kein Angehöriger dieser Altersgruppe eingestellt wurde, und fragt nach den Gründen für die Ablehnung, so ergibt sich folgendes: 76 % der Unternehmen gaben an, keinen der älteren Bewerber eingestellt zu ha-

<sup>2</sup> Auf eine mögliche theoretische oder empirische Begründung für die Zusammenstellung und Auswahl der Eigenschaften dieser Liste im Sinne eines Kompetenzmodells wird bei Bellmann/Kistler/Wahse (2003) nicht eingegangen.

ben, weil diese nicht das richtige Qualifikationsprofil hatten oder von ihrer Persönlichkeit her nicht in den Betrieb passten. 14 % der Betriebe äußerten, dass ältere Arbeitnehmer nicht in die Altersstruktur ihres Betriebes passen. 4 % stellen Ältere aufgrund konkreter Erfahrungen nur ungern ein und 7 % sehen generelle Probleme bei der Einstellung älterer, ohne jedoch konkrete Erfahrungen gemacht zu haben.

Des Weiteren wurden die 74 % der Unternehmen, die angaben, dass keine Bewerbungen Älterer vorlagen, danach gefragt, ob sie die Stelle altersbegrenzt ausgeschrieben haben. Dabei zeigt sich, dass 63 % der Betriebe die offene Stelle ohne Altersbegrenzung ausgeschrieben und ein Drittel (33 %) die Stelle ohne Stellenausschreibung besetzt hat. Zu einer explizit altersbegrenzten Ausschreibung kam es demgegenüber nur bei einem geringen Teil der Stellen (4 %). Begründet wird die altersspezifische Ausschreibung von den Betrieben überwiegend mit den spezifischen Tätigkeiten der zu besetzenden Stelle, die nur für Jüngere geeignet seien. Andere Begründungen, wie z. B. „Ältere Arbeitnehmer passen nicht in die Altersstruktur des Betriebes“, spielen nur eine untergeordnete Rolle.

Nun wurde näher beleuchtet, welche Gründe Betriebe äußern, wenn sie sich Älteren gegenüber ablehnend verhalten. Die Unternehmen, die angaben, Bewerber über 50 abgelehnt oder ihre offene Stelle altersbegrenzt ausgeschrieben zu haben, weil sie generelle Probleme bei der Einstellung von Älteren sehen oder schlechte Erfahrungen mit älteren Arbeitnehmern gemacht haben, wurden danach gefragt, welches Hauptproblem sie bei der Einstellung von Älteren sehen. Es zeigt sich, dass die vermutete „eingeschränkte Belastbarkeit“ der am häufigsten genannte Grund dafür ist, dass ältere Bewerber bei Stellenbesetzungen nicht berücksichtigt werden. Ein weiterer Grund ist die angenommene „geringe Flexibilität und Einsatzfähigkeit“. Von geringerer Bedeutung sind die Gründe: „zu hohe Lohnkosten“, „keine langfristige Perspektive“, „eingeschränkte Kündbarkeit“ und „hohe Fehlzeiten/krankheitsbedingte Ausfälle“.

Für eine Arbeitsmarktpolitik, die die Beschäftigung Älterer befördern will, lassen sich drei Schlüsse ziehen. 1. Die Bewerbungsaktivitäten Älterer sollten unterstützt und verstärkt eingefordert werden, denn da wo Betrieben Bewerbungen Älterer vorlagen, waren die Chancen auf eine Einstellung nicht schlecht. 2. Die Aktualisierung der Qualifikationen von Arbeitssuchenden steigert die Beschäftigungschancen. 3. Die Einschätzung der Betriebe zur Leistungsfähigkeit Älterer ist gut, wenn auch aus Gründen der sozialen Erwünschtheit das Bild, das die empirischen Studien zeichnen, wahrscheinlich positiv verzerrt ist. Sensibilisierungsmaßnahmen und -kampagnen an die Adresse der Unternehmen machen deshalb weiterhin Sinn.

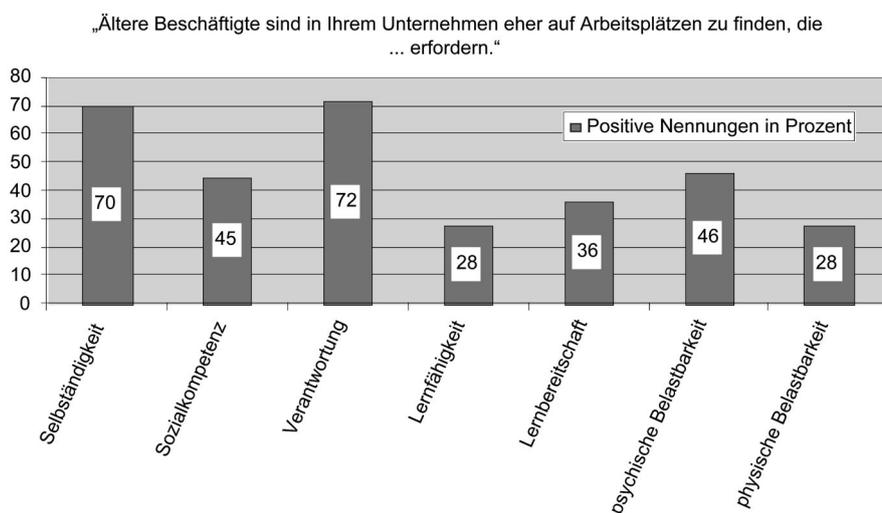
### **Ergebnisse einer Unternehmensbefragung in der Region Nürnberg**

Das Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) hat im Jahr 2003 Unternehmen der Region Nürnberg zu den Themen ältere Beschäftigte und demografischer Wandel befragt (vgl. Baigger 2003, 2005). Der Fragebogen wurde allen Unternehmen aus der IHK-Adressdatenbank, die mehr als 20 Mitarbeiter beschäftigen, zugesandt. Bei einer Rücklaufquote von 7,5 % erhielt man 110 auswertbare Antwortfragebögen. Wegen der geringen Rücklaufquote kann von einer exakten Repräsentativität nicht ausgegangen werden, trotzdem zeigt die Studie deutliche Tendenzen auf. Je circa ein Drittel der antwortenden Betriebe stammt aus dem verarbeitenden Gewerbe bzw. aus dem Dienstleistungsbereich. Der Rest verteilt sich auf weitere Branchen. 70 % der teilnehmenden Unternehmen beschäftigen zwischen 20 und 100 Mitarbeitern, die restlichen haben über 101 Mitarbeiter.

Die Ergebnisse lassen sich folgendermaßen zusammenfassen: Die meisten befragten Betriebe haben noch keine Strategien zum Umgang mit älteren Beschäftigten entwickelt; nur jedes zehnte Unternehmen gibt an, über solche zu verfügen. Bei diesen Strategien handelt es sich zumeist um Arbeitszeitmodelle wie Teilzeitarbeit und Altersteilzeit. Diese Modelle

können gute Instrumente sein, um Lebensarbeitszeit zu flexibilisieren und an die Bedürfnisse von Betrieben und Mitarbeitern anzupassen. Jedoch ist insbesondere die Altersteilzeit im zumeist praktizierten Blockmodell eigentlich kein Instrument für, sondern eher gegen die Beschäftigung Älterer: Die Unternehmen nutzen ausgiebig dieses staatlich subventionierte und durch Tarifparteien – wie auch ältere Mitarbeiter – befürwortete Modell, um ihren durch Rationalisierungseffekte entstehenden Personalüberhang abzubauen. Der Schritt des Gesetzgebers, dieses Modell in dieser Form bis Ende 2009 auslaufen zu lassen, um die Beschäftigung Älterer zu erhöhen, ist zu begrüßen.

Weitere spezifische Maßnahmen für Ältere, wie besondere Weiterbildungsangebote oder die Einbindung in die Schulung Jüngerer, werden von den Unternehmen äußerst selten eingesetzt. Dabei zeigen sich größere Betriebe aktiver, was damit zusammenhängt, dass diese eher über die entsprechenden Ressourcen und eine ausdifferenzierte bzw. institutionalisierte Personalfunktion im Unternehmen verfügen. Um Stigmatisierungen zu vermeiden, kann es sogar ratsam sein, spezifische Maßnahmen, die nur Älteren offen stehen, zu vermeiden. Bezüglich der Teilnahme an den allgemeinen Weiterbildungsmöglichkeiten geben neun von zehn Unternehmen an, bei ihren Beschäftigten keinen Unterschied zwischen alt und jung zu treffen und allen Beschäftigten den gleichen Zugang zu gewähren. Demgemäß sind auch nur 4 % der Ansicht, dass sich die Weiterbildung älterer Beschäftigter für das Unternehmen nicht mehr rechnet. Vergleicht man diesen Befund mit anderen Studien, die immer wieder eine geringere Weiterbildungsbeteiligung älterer konstatieren, spielen hier sicherlich Effekte der sozialen Erwünschtheit bei den Antworten eine Rolle. Potenziell stehen den Älteren vielleicht die gleichen Möglichkeiten offen, faktisch werden sie jedoch in geringerem Maße wahrgenommen.



**Abbildung 3:** Eigenschaftsprofil der Arbeitsplätze älterer Mitarbeiter vgl. Baigger 2003, eig. Darstellung<sup>3</sup>

Eine weitere wichtige Maßnahme in diesem Kontext ist die Sicherstellung des Wissenstransfers zwischen den unterschiedlichen Altersgruppen. Dabei zeigt sich, dass nur ein Drittel der Betriebe Instrumente des Wissenstransfers von Älteren zu Jüngeren einsetzt, die das Wissen ausscheidender älterer Mitarbeiter für das Unternehmen sichern.

In Anbetracht der Verlängerung des Erwerbslebens sollte auch der Gesundheitserhaltung der Beschäftigten größere Aufmerksamkeit geschenkt werden. Dessen ungeachtet, geben lediglich 15 % der befragten Unternehmen an, Maßnahmen im Bereich des Gesundheitsmanagements umzusetzen.

Die im Unternehmen vorhandenen, älteren Mitarbeiter werden von den Personalverantwortlichen meist sehr positiv beurteilt. Mehr als die Hälfte der Unternehmen gibt an, dass ihre älteren Beschäftigten eher höher qualifizierte Tätigkeiten ausführen. Dies liegt daran, dass Mitarbeiter in höheren Fach- und Führungspositionen, dem üblichen Karrieremuster folgend, eher älter sind, und von den Rationalisierungswellen der letzten Jahre die Geringqualifizierten stärker betroffen waren. Ältere Geringqualifizierte und Minderleistende wurden also schon ausselektiert. Circa 70 % der befragten Unternehmen geben jeweils an, dass ihre eigenen älteren Beschäftigten auf Arbeitsplätzen zu finden sind, die Selbstständigkeit bzw. Verantwortung erfordern. Als weitere positive

Eigenschaften der Arbeitsplätze auf denen eher ältere Mitarbeiter zu finden sind, nennen die befragten Personalverantwortlichen Erfahrung, Stabilität, Reife, Leistungsbereitschaft, Motivation, Zuverlässigkeit und Beständigkeit (vgl. Abb. 3).

Bei den Unternehmen ist dennoch eine jugendzentrierte Personalpolitik ausgeprägt. Ein großer Teil der Befragten wünscht sich eine jüngere Belegschaft. Für die Gruppe der gewerblichen Beschäftigten ist dieser Wunsch am Größten. 38 % der Antwortenden betrachten das Durchschnittsalter dieser Gruppe als zu hoch, und nur 6 % wünschen sich hier ein höheres Alter. Bei den technischen und kaufmännischen Fachkräften wünschen sich noch über 20 % der Unternehmen Jüngere, bei den Führungskräften ist es jedes zehnte Unternehmen.

Wie sieht dementsprechend die Rekrutierungs- und Einstellungspraxis aus? Unter den im Zeitraum Mai 2002 bis Mai 2003 neu eingestellten Mitarbeitern waren nur 15 % 45 Jahre oder älter; ein Wert der weit unter der allgemeinen Beschäftigungsquote dieser Altersgruppe liegt. Das impliziert, dass es für ältere Arbeitslose schwierig ist, eine neue Stelle zu finden und es trägt auch dazu bei, dass die Wechselbereitschaft Älterer gering ist.

Das tendenziell positive Urteil gegenüber älteren Mitarbeitern steht im Widerspruch zur Einstellungspraxis, die die Älteren deutlich benachteiligt. So ist nur die Hälfte der befragten Unternehmen bereit, ältere Bewerber einzustellen, ein Drittel der Unternehmen ist unschlüssig und ein Fünftel lehnt dies völlig ab. Die Gründe liegen aber nicht in vermuteten Defiziten der Älteren. Als Argumente gegen die Einstel-

lung Älterer werden von den Befragten am häufigsten höhere Kosten und zu enge gesetzliche Regelungen – vor allem bei Kündigungsschutz und Altersteilzeit-Anspruch – genannt. Vermutete Integrationsprobleme und geringere Leistungsfähigkeit spielen nur eine geringe Rolle. Die Verantwortlichen scheinen hier über die aktuelle Gesetzeslage zum Beispiel bezüglich der Möglichkeit der Befristung von Arbeitsverhältnissen unzureichend informiert. Auch, dass die Kosten für einen Älteren generell höher sind, ist falsch. Nur wenige Tarifverträge beinhalten solche Regelungen. Lediglich im öffentlichen Dienst ist die Entlohnung noch verstärkt vom Lebensalter abhängig.

### Eine Studie aus dem Umfeld der Personaldienstleistung

Eine weitere aktuelle Studie zum Thema wurde von Deutschlands größtem Personaldienstleister, der Firma Randstad, in Auftrag gegeben (vgl. Randstad 2006). Die branchenübergreifende Umfrage unter 330 Personalverantwortlichen in Deutschland ergab, dass es in mehr als 60 % der befragten Unternehmen keine grundsätzliche Altersbegrenzung für Bewerber gibt. Ein höheres Alter ist für die Mehrheit der Personalverantwortlichen in Unternehmen offenbar kein Einstellungshindernis. Jedoch gilt für knapp 16 % der Befragten ein Interessent ab 50 Jahren als zu alt. Gleichzeitig geben lediglich 40 % der Befragten an, ältere Bewerber hätten keine grundsätzlichen Nachteile gegenüber jüngeren. Das Defizitmodell des Alterns hat nach dieser Umfrage also immer noch einen relativ großen Einfluss, wenn auch nicht bei der Mehrheit der Unternehmen. Der größte genannte Nachteil älterer Bewerber waren „überzogene Gehaltsforderungen“: 28 % der Befragten stimmten dieser Aussage zu. Ein Befund der Studie, der sich auch mit anderen deckt, ist die relativ geringe Anzahl von Bewerbungen von Älteren, die die Unternehmen erhalten: Bei rund 45 % der befragten Unternehmen beträgt der Anteil der Bewerber

<sup>3</sup> Mit dem Item „Ältere Beschäftigte sind in Ihrem Unternehmen eher auf Arbeitsplätzen zu finden, die ... erfordern“, wurde nach sieben Eigenschaften gefragt, die in der gängigen Fachliteratur als von Unternehmen für besonders wichtig gehaltene Leistungsparameter genannt werden (vgl. Baigger 2003).

über 50 auf Stellenausschreibungen weniger als 10 %. Ein Ergebnis das aufgrund der relativ hohen Arbeitslosigkeit in der Gruppe der Älteren überrascht. Generell liegt darin ein Paradox des Themas: Ältere Arbeitsuchende äußern, eine hohe Zahl von (oft erfolglosen) Bewerbungen geschrieben zu haben, wohingegen Unternehmensvertreter sagen, dass sie kaum Bewerbungen von älteren Arbeitsuchenden erhalten.

### **Der demografische Wandel ist noch kein Thema in den Personalabteilungen**

Ein wichtiger Akteur, der das Thema des demografischen Wandels und die damit verbundenen Herausforderungen und Chancen einer „Aging Workforce“ in das unternehmerische Handeln und die Gestaltung der Personalpolitik hineinragen könnte, ist das Personalressort in den Unternehmen. Das Beratungsunternehmen Kienbaum hat 2006 den so genannten HR-Klima Index erhoben, der die Entwicklung im Bereich HR, d. h. im Bereich Human Resources bzw. im betrieblichen Personalmanagement, transparent machen soll. Dabei wurden ca. 1.350 Unternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz einbezogen, von denen sich 20 % an der Studie beteiligten. Für das Jahr 2006 wird die Steigerung der Führungs- und Managementqualität als das wichtigste Aufgabenfeld der HR-Arbeit benannt. Mit deutlichem Abstand folgen die Themen Vergütung/Anreizstrukturen sowie Qualifizierung/Weiterbildung.

Die für unseren Zusammenhang wichtigen Themen, nämlich die Herausforderungen, die sich aus dem demografischen Wandel ergeben (z.B. Alterstruktur der Belegschaft, Diversity Management) werden auch im Jahr 2006 laut dieser Studie nur eine sehr geringe Rolle spielen (vgl. Kienbaum 2006).

Die Problemwahrnehmung und ein daraus resultierender Handlungsdruck sind in den meisten Unternehmen noch zu gering ausgeprägt, als dass konkrete Strategien entwickelt und Maßnahmen ergriffen würden. Die Planungshorizonte in Unternehmen sind in der Regel kurz und werden eher noch kürzer werden. Ein Planungs-

horizont von 3 Jahren wird in vielen Betrieben als langfristig betrachtet, und nur einige wenige Großbetriebe leisten sich Stabsstellen, die sich mit längerfristigen Trends beschäftigen. Des Weiteren ist festzuhalten, dass das Thema Demografie in einem Wettstreit steht mit mannigfaltigen Themen, die an Personalbereiche und Unternehmen herangetragen werden und alle für sich Dringlichkeit und Wichtigkeit reklamieren. Das Thema des demografischen Wandels verschwindet dabei oft wegen seiner Komplexität und der scheinbaren Aufschiebbarkeit gerne von der Agenda der betrieblichen Akteure und wird nicht handlungsleitend. Nach einer Umfrage bei deutschen Unternehmen aus dem Jahr 2003 sahen nur 4 % der Befragten eine Überalterung ihrer Belegschaft als zukünftiges Personalproblem (vgl. Bertelsmann Stiftung/BDA 2003, S. 27).

Eine Studie, die vom Personaldienstleister Adecco und dem Jacobs Center for Lifelong Learning and Institutional Development (International University Bremen) im Jahr 2005 durchgeführt wurde, kommt zum Ergebnis, dass nur wenige Unternehmen auf den demografischen Wandel vorbereitet sind. Des Weiteren wird in dieser Studie die Tendenz beobachtet, dass ältere Mitarbeiter etwas schlechter als jüngere eingeschätzt werden. Eine tatsächliche Abnahme der Leistungsfähigkeit konnte jedoch mit zunehmendem Alter der Mitarbeiter nicht nachgewiesen werden. Jüngere und ältere seien gleichermaßen motiviert; ältere zudem loyaler und stärker an das Unternehmen gebunden (vgl. Adecco/IUB 2005).

### **Zusammenfassung**

Zusammenfassend lassen sich die empirischen Befunde so deuten, dass die deutschen Unternehmen ein durchaus positives Bild von älteren Arbeitnehmern haben. Die Älteren werden grundsätzlich als wertvoll und leistungsfähig beurteilt und wahrgenommen. Trotzdem sind bei Personalanpassungsmaßnahmen und Freisetzungen die älteren Mitarbeiter häufig stärker betroffen. Dies erscheint

vielen oft als der sozialverträglichste Weg. Des Weiteren werden ältere Bewerber bei Auswahlprozessen für Neueinstellungen von einer größeren Zahl der Unternehmen nicht berücksichtigt.

Ein Umdenken in der Personalpolitik und eine altersgerechte Gestaltung der Instrumente der Personalentwicklung finden bisher in wenigen Betrieben statt. Eine demografiesensible Unternehmens- und Führungskultur ist selten etabliert.

Die Folgen des demografischen Wandels, d.h. eine Veränderung in der Alterstruktur der Belegschaften in den Betrieben und im Arbeitskräfteangebot, werden von den Unternehmen noch nicht ausreichend berücksichtigt. Plastisch wird das Problem in folgendem Zitat: „The problem won't just be a lack of bodies. Skills, knowledge, experience, and relationships walk out the door every time somebody retires – and they take time and money to replace.“ (Dychtwald, Erickson, Morison, 2004)

Arbeitsmarktpolitische Initiativen, die Unternehmen für die Thematik sensibilisieren, machen weiterhin Sinn. Gemeinsam mit den Betrieben müssen praxisorientierte und gangbare Lösungen entwickelt und umgesetzt werden. Dies trägt dazu bei, die deutsche Wirtschaft auch mit alternden Belegschaften wettbewerbsfähig zu halten und die Potenziale älterer Arbeitnehmer, wie auch Arbeitssuchender, zu nutzen und zu integrieren.

*(Literaturhinweise beim Autor)*

*Dieter Stößel, Dipl.-Soz., ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gemeinnützige GmbH, Nürnberg  
Kontakt: stoessel.dieter@f-bb.de*