

Sonderdruck aus:

Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung

Barbara Koller, Hannelore Gruber

Ältere Arbeitnehmer im Betrieb und
als Stellenbewerber aus der Sicht der
Personalverantwortlichen

Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (MittAB)

Die MittAB verstehen sich als Forum der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Es werden Arbeiten aus all den Wissenschaftsdisziplinen veröffentlicht, die sich mit den Themen Arbeit, Arbeitsmarkt, Beruf und Qualifikation befassen. Die Veröffentlichungen in dieser Zeitschrift sollen methodisch, theoretisch und insbesondere auch empirisch zum Erkenntnisgewinn sowie zur Beratung von Öffentlichkeit und Politik beitragen. Etwa einmal jährlich erscheint ein „Schwerpunkt-Heft“, bei dem Herausgeber und Redaktion zu einem ausgewählten Themenbereich gezielt Beiträge akquirieren.

Hinweise für Autorinnen und Autoren

Das Manuskript ist in dreifacher Ausfertigung an die federführende Herausgeberin Frau Prof. Jutta Allmendinger, Ph. D. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 90478 Nürnberg, Regensburger Straße 104 zu senden.

Die Manuskripte können in deutscher oder englischer Sprache eingereicht werden, sie werden durch mindestens zwei Referees begutachtet und dürfen nicht bereits an anderer Stelle veröffentlicht oder zur Veröffentlichung vorgesehen sein.

Autorenhinweise und Angaben zur formalen Gestaltung der Manuskripte können im Internet abgerufen werden unter http://doku.iab.de/mittab/hinweise_mittab.pdf. Im IAB kann ein entsprechendes Merkblatt angefordert werden (Tel.: 09 11/1 79 30 23, Fax: 09 11/1 79 59 99; E-Mail: ursula.wagner@iab.de).

Herausgeber

Jutta Allmendinger, Ph. D., Direktorin des IAB, Professorin für Soziologie, München (federführende Herausgeberin)
Dr. Friedrich Buttler, Professor, International Labour Office, Regionaldirektor für Europa und Zentralasien, Genf, ehem. Direktor des IAB
Dr. Wolfgang Franz, Professor für Volkswirtschaftslehre, Mannheim
Dr. Knut Gerlach, Professor für Politische Wirtschaftslehre und Arbeitsökonomie, Hannover
Florian Gerster, Vorstandsvorsitzender der Bundesanstalt für Arbeit
Dr. Christof Helberger, Professor für Volkswirtschaftslehre, TU Berlin
Dr. Reinhard Hujer, Professor für Statistik und Ökonometrie (Empirische Wirtschaftsforschung), Frankfurt/M.
Dr. Gerhard Kleinhenz, Professor für Volkswirtschaftslehre, Passau
Bernhard Jagoda, Präsident a.D. der Bundesanstalt für Arbeit
Dr. Dieter Sadowski, Professor für Betriebswirtschaftslehre, Trier

Begründer und frühere Mitherausgeber

Prof. Dr. Dieter Mertens, Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Karl Martin Bolte, Dr. Hans Büttner, Prof. Dr. Dr. Theodor Ellinger, Heinrich Franke, Prof. Dr. Harald Gerfin, Prof. Dr. Hans Kettner, Prof. Dr. Karl-August Schäffer, Dr. h.c. Josef Stingl

Redaktion

Ulrike Kress, Gerd Peters, Ursula Wagner, in: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit (IAB), 90478 Nürnberg, Regensburger Str. 104, Telefon (09 11) 1 79 30 19, E-Mail: ulrike.kress@iab.de: (09 11) 1 79 30 16, E-Mail: gerd.peters@iab.de: (09 11) 1 79 30 23, E-Mail: ursula.wagner@iab.de: Telefax (09 11) 1 79 59 99.

Rechte

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung der Redaktion und unter genauer Quellenangabe gestattet. Es ist ohne ausdrückliche Genehmigung des Verlages nicht gestattet, fotografische Vervielfältigungen, Mikrofilme, Mikrofotos u.ä. von den Zeitschriftenheften, von einzelnen Beiträgen oder von Teilen daraus herzustellen.

Herstellung

Satz und Druck: Tümmels Buchdruckerei und Verlag GmbH, Gundelfinger Straße 20, 90451 Nürnberg

Verlag

W. Kohlhammer GmbH, Postanschrift: 70549 Stuttgart; Lieferanschrift: Heßbrühlstraße 69, 70565 Stuttgart; Telefon 07 11/78 63-0; Telefax 07 11/78 63-84 30; E-Mail: waltraud.metzger@kohlhammer.de, Postscheckkonto Stuttgart 163 30. Girokonto Städtische Girokasse Stuttgart 2 022 309. ISSN 0340-3254

Bezugsbedingungen

Die „Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung“ erscheinen viermal jährlich. Bezugspreis: Jahresabonnement 52,- € inklusive Versandkosten: Einzelheft 14,- € zuzüglich Versandkosten. Für Studenten, Wehr- und Ersatzdienstleistende wird der Preis um 20 % ermäßigt. Bestellungen durch den Buchhandel oder direkt beim Verlag. Abbestellungen sind nur bis 3 Monate vor Jahresende möglich.

Zitierweise:

MittAB = „Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung“ (ab 1970)
Mitt(IAB) = „Mitteilungen“ (1968 und 1969)
In den Jahren 1968 und 1969 erschienen die „Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung“ unter dem Titel „Mitteilungen“, herausgegeben vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit.

Internet: <http://www.iab.de>

Ältere Arbeitnehmer im Betrieb und als Stellenbewerber aus der Sicht der Personalverantwortlichen

Barbara Koller und Hannelore Gruber*

Die Probleme älterer Arbeitsloser, wieder in Arbeit zu kommen, sind bekannt. Personalverantwortliche in den Betrieben haben eine Schlüsselrolle für die Wiedereingliederung Älterer. In diesem Beitrag werden die Ergebnisse einer Befragung von Personalverantwortlichen vorgestellt. Im Mittelpunkt der Fragen stand die Bedeutung des Alters der Mitarbeiter und des Alters von Stellenbewerbern für den Betrieb. Weiterhin ging es um die Frage, was Arbeitslosigkeit von Bewerbern für die Personalverantwortlichen signalisiert.

Die Interviews waren als Leitfadengespräche angelegt, wodurch es möglich war, Meinungen und Einstellungen in ihrer Differenziertheit zu erfassen. Insofern stellen die folgenden Punkte nur sehr verkürzt auf einige Hauptergebnisse ab.

- Die allgemeine Haltung war: Man braucht junge und ältere Mitarbeiter. Junge Mitarbeiter für die Arbeitsplätze, die „neue“ Qualifikationen erfordern, bei denen es auf körperliche und nervliche Belastbarkeit oder auf Schnelligkeit und Flexibilität ankommt. Ältere Mitarbeiter braucht man für Führungsfunktionen auf allen Hierarchieebenen, für Ausbildungsfunktionen und ganz allgemein, wenn Erfahrung sowie fachliches und betriebspezifisches Wissen gefragt sind.
- Daraus ergeben sich nicht automatisch gute Beschäftigungschancen für externe ältere Bewerber. Von diesen Arbeitsplätzen gibt es insgesamt weniger, es handelt sich um attraktive Aufstiegspositionen für die eigenen Mitarbeiter und es gibt gute Gründe, diese als Stellenbewerber zu berücksichtigen. Auch die Vorstellungen von einer wünschenswerten oder „normalen“ Altersstruktur des Betriebes, die immer noch am Bild einer Alterspyramide orientiert sind, wenden sich gegen ältere Bewerber.
- Gegen die Einstellung Älterer spricht aus Sicht der Personalverantwortlichen auch das Interesse der Betriebe an möglichst langfristigen Beschäftigungsverhältnissen. Gleichzeitig wird die Befürchtung geäußert, Ältere nicht mehr los zu werden und zwar nicht allein wegen Kündigungsschutzvorschriften, sondern auch, weil man sich in einer größeren sozialen Verpflichtung sieht – um diese zu vermeiden, werden Ältere gar nicht erst eingestellt.
- Den Personalverantwortlichen ist bewusst, dass Arbeitslosigkeit jeden treffen kann, aber viele gehen davon aus, dass man bei Eigeninitiative und der Bereitschaft, zurückzustecken, nicht arbeitslos bleiben muss. Vor allem wird Arbeitslosen unterstellt, dass sie sehr schnell die Eigenschaften, für die das Alter eigentlich steht, nämlich Zuverlässigkeit, gefestigtes Wissen und Arbeitsdisziplin, verlieren.

Insgesamt ergab sich durch die Untersuchung, dass in vielen unterschiedlichen Bereichen angesetzt werden muss, wenn eine Verbesserung der Eingliederungschancen Älterer erreicht werden soll.

Gliederung

- 1 Die Situation Älterer auf dem Arbeitsmarkt
- 2 Richtungsänderungen in der Arbeitsmarktpolitik
- 3 Warum haben Ältere schlechtere Wiedereingliederungschancen als Jüngere? Hypothesen auf der Basis ausgewählter theoretischer Erklärungsansätze
- 4 Betriebliche Personalauswahl und Signalfunktion des Alters
- 5 Die Rolle des Alters der Beschäftigten im Betrieb und von Stellenbewerbern – eine Befragung bei Personalverantwortlichen in Betrieben
- 6 Die Einschätzung „älterer Arbeitnehmer“ - für was steht das Alter?
- 7 Altersstrukturen im Betrieb und Einsatzbereiche für jüngere und ältere Mitarbeiter

8 Ältere Bewerber – häufig genannte Einstellungshindernisse im Urteil der Personalverantwortlichen

9 Personalverantwortliche und ältere Arbeitslose

10 Zusammenfassung der Ergebnisse und ihr Bezug zu arbeitsmarkttheoretischen Erklärungsansätzen

1 Die Situation Älterer auf dem Arbeitsmarkt

Die Volkswirtschaft in Deutschland wird sehr wesentlich getragen von Personen, die in der zweiten Hälfte ihres Erwerbslebens stehen: Mehr als die Hälfte der Selbständigen sind 45 Jahre und älter und von den abhängig Beschäftigten sind es etwa ein Drittel. Für die Zukunft ist eine noch stärkere Verschiebung hin zu den höheren Altersgruppen zu erwarten, wie allein ein Blick auf den Altersaufbau der Bevölkerung belegt. Die Altersjahrgänge der Jüngeren, der Berufsanfänger von morgen, sind weitaus schwächer besetzt als jene der mittleren Jahrgänge, der in absehbarer Zeit „Älteren“. Diese Entwicklung ist allgemein bekannt und wird so gut wie ausnahmslos allein unter dem Gesichtspunkt der Gefahrenabwehr diskutiert. Was den Arbeitsmarkt betrifft, so werden Befürchtungen geäußert, dass die Alterung der Gesellschaft,

* Dr. Barbara Koller und Hannelore Gruber sind Mitarbeiterinnen im IAB. Der Beitrag aus dem Projekt 3-479 liegt in der alleinigen Verantwortung der Autorinnen.

von vielen auch als *Überalterung* bezeichnet, die Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit unserer Wirtschaft gefährde.

Ein älterer Arbeitnehmer¹ zu sein – als solche werden nach einer Definition der OECD Personen in der zweiten Hälfte des Erwerbslebens eingestuft – gilt auf dem Arbeitsmarkt nicht als Positiv-, sondern vielmehr als Risikofaktor. Für Personen, die arbeitslos geworden sind, gilt das auf jeden Fall. Seit Jahren belegen alle Statistiken der Bundesanstalt für Arbeit (BA) eine mit dem Lebensalter ansteigende Betroffenheit von Arbeitslosigkeit (Bundesanstalt für Arbeit 2001; Karr 1999; Rudolph/Gommlich 1992), obwohl auf Grund von Kündigungsschutzbestimmungen für Ältere das Risiko, arbeitslos zu werden, sogar geringer ist als für Jüngere. Sind Ältere jedoch arbeitslos geworden, haben sie weitaus mehr Probleme als Jüngere, wieder in Arbeit zu kommen. Das schlägt sich in entsprechend langen und mit dem Alter zunehmenden Arbeitslosigkeitsdauern nieder (Cramer/Karr 1992). So kamen im Jahr 2000 Jüngere, unter 25 Jahren, im Durchschnitt nach weniger als drei Monaten wieder aus der Arbeitslosigkeit heraus, während über 50-Jährige ihre Arbeitslosigkeit im Durchschnitt erst nach mehr als einem Jahr beenden konnten. Dabei ist zusätzlich zu bedenken, dass Beendigung der Arbeitslosigkeit nicht mit Arbeitsaufnahme gleichzusetzen ist. In den vergangenen Jahren hatten z.B. im Westen von den 55- bis 60-Jährigen, die sich aus der Arbeitslosenstatistik abmeldeten, weniger als ein Viertel eine Arbeit aufgenommen².

2 Richtungsänderungen in der Arbeitsmarktpolitik

Die hohe Arbeitslosigkeit Älterer wurde lange Jahre nicht als drängendes politisches Problem betrachtet. Die Arbeitsmarktpolitik war in ihrer Grundrichtung daran orientiert, den Arbeitsmarkt durch Vorruhestandsregelungen zu entlasten und verband damit die Erwartung, dass dadurch die Beschäftigungschancen der verbleibenden jüngeren Arbeitskräfte und vor allem der Berufsanfänger verbessert würden³. Für ältere Arbeitslose hatte das zweierlei Auswirkungen: Die Tatsache, dass in betriebliche Vorruhestandsregelungen der Bezug von Arbeitslosengeld meist von vornherein mit eingeplant war, hatte zur Folge, dass in den Arbeitslosenstatistiken auch Ältere enthalten waren, die nicht dringend auf Arbeitssuche waren, und mit Verweis auf diese „unechten“ Arbeitslosen die Probleme älterer Arbeitsloser bagatellisiert werden konnten. Dazu kommt, dass die Entlastung des Arbeitsmarktes gerade um die Älteren notwendigerweise das Signal setzte, dass man auf diese Älteren in den Betrieben am leichtesten verzichten könne, dass sie also am wenigsten leistungsfähig und produktiv seien.

Erst seit kurzem beginnt sich eine Richtungsänderung in der Arbeitsmarktpolitik abzuzeichnen, die sich z.B. auch in den Zielsetzungen des Bündnisses für Arbeit ausdrückt. Während in der ersten Erklärung des Bündnisses vom Dezember 1998 noch explizit als Bündnisziel formuliert wurde, es gelte „verbesserte Möglichkeiten für ein vorzeitiges Ausscheiden“ zu schaffen, wurde in der gemeinsamen Erklärung zum 7. Spit-

zengespräch am 4. März 2001 unter der Überschrift „Verbesserung der Beschäftigungsaussichten älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer“ ein Paradigmenwechsel, weg von der vorzeitigen Ausgliederung, hin zu einer verstärkten Beschäftigung Älterer gefordert. Um dieses Ziel zu erreichen, setzt das Bündnis zum einen auf bessere Qualifizierung älterer Arbeitnehmer und zum anderen auf eine verstärkte finanzielle Förderung der Beschäftigung Älterer. Mit diesen Vorschlägen deutet sich gleichzeitig die Richtung an, in der – zumindest auf Seiten der Bündnisteilnehmer – Ursachen für die geringen Wiedereingliederungschancen Älterer gesehen werden.

Wie der folgende Überblick über theoretische Ansätze zur Erklärung der Betroffenheit von Arbeitslosigkeit zeigt, basiert dieses Vorgehen auf den Überlegungen der ökonomischen Arbeitsmarkttheorie. Daneben gibt es jedoch auch Erklärungsansätze, die die Gründe für die hohe Arbeitslosigkeit bestimmter Personengruppen, wie z.B. Älterer, nicht aus einem unterstellten ungünstigen Kosten-Nutzen-Verhältnis ableiten.

3 Warum haben Ältere schlechtere Wiedereingliederungschancen als Jüngere? Hypothesen auf der Basis ausgewählter theoretischer Erklärungsansätze

3.1 Weiterentwicklungen des neoklassischen Arbeitsmarktmodells

Das Kosten-Ertrags-Verhältnis spielt in den Ansätzen, die in der Tradition des neoklassischen Arbeitsmarktmodells stehen, eine wesentliche Rolle.

Die Humankapitaltheorie (Becker 1964) geht von der augenscheinlichen empirischen Gegebenheit aus, dass Homogenität des Angebots an Arbeit (wie im neoklassischen Grundmodell unterstellt) nicht gegeben ist. Die Anbieter von Arbeit unterscheiden sich in ihren Fähigkeiten und ihrer Produktivität und durch Investitionen in das Humankapital (sprich Ausbildung und Weiterbildung) kann die Leistungsfähigkeit des Produktionsfaktors Arbeit gesteigert werden. Aus diesen Überlegungen wird abgeleitet, dass Betriebe bei Neueinstellungen für Arbeitsplätze, die betriebsspezifisches Wissen erfordern, jene Personen auswählen, die die längste Nutzungsdauer und auf Grund einer guten Grundqualifikation die niedrigsten Investitionskosten in das betriebsspezifische Humankapital signalisieren (siehe hierzu und zu den weiteren theoretischen Ansätzen auch Gaß 1996).

Mit diesem Modell lässt sich ein unmittelbarer Bezug zum Alter als Strukturierungsmerkmal der Arbeitslosigkeit herstellen: Unter der Annahme, dass die „Nutzungsdauer“ allein vom Betrieb bestimmt wird, Arbeitnehmer also nicht von sich aus den Betrieb wechseln, gilt der Zusammenhang, dass die „Verwertungszeit“ der Investitionen in das Humankapital umso kürzer ist, je älter die neu eingestellte Person ist. Verbessert werden können die Startchancen Älterer durch eine Ausgangsqualifikation, die den Betriebsanforderungen möglichst nahe kommt.

Im Mittelpunkt der meisten Weiterentwicklungen neoklassischer Ansätze zur Erklärung der Entstehung und Strukturalisierung von Arbeitslosigkeit steht die Lohnhöhe, die – aus Gründen, die in den jeweiligen Theorien erläutert werden – über dem markträumenden Lohn liegt.

Von einem unmittelbaren Zusammenhang von Lohnhöhe, Alter und Arbeitslosigkeit geht das Modell der *Senioritätsentlohnung* (Seniority-based-Incentive-Schemes) von Lazear (1998) aus (siehe hierzu auch Knoll 1997), das man auch als

¹ Da es sprachlich einfacher ist, wird hier und im Folgenden der Begriff „älterer Arbeitnehmer“ meist als Oberbegriff für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer verwendet.

² In den neuen Bundesländern war der Anteil der „Abgänge in Arbeit“ höher. In den meisten Fällen betraf das geförderte Arbeit, vor allem AB-Maßnahmen. Eine umfassende Darstellung und Analyse der Statistiken zur Arbeitslosigkeit nach Altersgruppen findet sich in Koller 2001.

³ Was inzwischen als kurzschlüssig erkannt oder zumindest als nicht mehr weiter finanzierbar betrachtet wird (zur Zusammenfassung entsprechender Untersuchungen siehe Bogai 2001).

eine Variante der Effizienzlohntheorien (Gerlach/Hübler 1985) betrachten kann. Sehr vereinfacht zusammengefasst, besagt dieses Modell, dass Unternehmen über steigende Gehälter die langfristige Leistungsbereitschaft ihrer Mitarbeiter sicherstellen wollen. Folge dieser Senioritätentlohnung sei, dass die Produktivität der Mitarbeiter in der ersten Phase der Beschäftigung über dem bezahlten Lohn liege, um ab einem gewissen Zeitpunkt, der abhängig ist von der Steilheit der Entlohnungskurve und dem Verlauf der Produktivitätskurve, den tatsächlich bezahlten Lohn zu unterschreiten. Aus wirtschaftlichen Gründen wäre das der Zeitpunkt, den Beschäftigten zu entlassen, was nicht als Regelfall geschieht, weil Unternehmen z.B. auch an ihrem Ansehen als Arbeitgeber interessiert sind oder Kündigungsschutzbestimmungen die Entlassung verhindern.

Unterstellt man das Zutreffen der Annahmen und Schlussfolgerungen dieses Modells, gibt es für Unternehmen keinen Grund, ältere Arbeitslose einzustellen, solange es jüngere Bewerber gibt. Nach dem *Insider-Outsider-Ansatz* (Lindbeck/Snowder 1987) hätten sie allerdings auch bei niedrigeren Lohnforderungen ohnehin keine Chance, da sich für Betriebe ein Austausch von bereits Beschäftigten (Insider) gegen Arbeitslose (Outsider) auch bei niedrigeren Lohnforderungen nicht rechnet, da durch die anfallenden Transaktionskosten (Suchkosten, Qualifizierung in der Einarbeitungsphase) die aufsummierten Beschäftigungskosten von Outsidern höher sind als jene der Insider.

Thema der *suchtheoretischen Ansätze* (Gerfin 1978) ist die empirische Ausgangssituation, dass die Arbeitsmarktparteien unvollständige Informationen über die jeweils andere Seite haben, was dazu führt, dass dem Entscheidungsprozess Suchaktivitäten vorgelagert sind: Auf Seiten der Arbeitnehmer geht es darum, sich Informationen über Gehaltsangebote zu verschaffen, auf Seiten der Arbeitgeber, den am besten geeigneten Mitarbeiter zu finden. Die Suchaktivitäten führen wegen ihrer Dauer zu einem gewissen Niveau an (unfreiwilliger) Arbeitslosigkeit und auf Grund der selektiven Such- und Auswahlstrategien der Unternehmen kann es zu einer Strukturierung unter den Arbeitslosen kommen. Das Alter wird im Rahmen des Suchprozesses als Indikator für abnehmende Leistungsfähigkeit herangezogen und als einfach zu handhabender Indikator in der ersten Stufe des Selektionsprozesses eingesetzt.

Gemeinsam ist den hier dargestellten Ansätzen, dass sie für beide Arbeitsmarktparteien vom Prinzip der Nutzenmaximierung und der Verfolgung des Eigeninteresses ausgehen. Den Arbeitnehmern wird unterstellt, dass sie den höchstmöglichen Lohn bei geringstmöglicher Leistungsbereitstellung erzielen wollen. Intrinsische Motivation hat in diesen Modellen keinen Platz. Für Arbeitgeber wird daraus z.B. abgeleitet, dass sie Senioritätentlohnung einführen müssen, um langfristige Leistungsbereitstellung zu erreichen, dass sie einen Effizienzlohn bezahlen, um „shirking“ (Bummeln) zu verhindern oder dass sie aufwendige Suchstrategien anwenden müssen, um Aufschluss über die Leistungsfähigkeit von Arbeitnehmern zu erhalten, da diese sie über ihre tatsächliche Leistungsfähigkeit täuschen wollen. Für Ältere wird mehr oder weniger a priori abnehmende Produktivität unterstellt⁴, wobei im Allgemeinen sowohl von abnehmender Leistungs-

fähigkeit als auch von abnehmender Leistungsbereitschaft (Motivation) ausgegangen wird.

Ansätze zur Verbesserung der Eingliederungschancen Älterer können nach diesen Modellen nur darin liegen, ihre Beschäftigungskosten zu verringern (z.B. durch Eingliederungszuschüsse oder durch Abschaffung der Senioritätentlohnung) und ihre Produktivität zu erhöhen (z.B. durch Qualifizierungsmaßnahmen).

3.2 Der Beitrag von Segmentationsansätzen

Die *Segmentationsansätze* (Lutz 1987, Sengenberger 1987, Brinkmann u.a. 1978) sind ein Beispiel für wechselseitige Anregungen von Sozialwissenschaften und Ökonomie. In Abgrenzung von den neoklassischen Arbeitsmarkttheorien und ihrer Fixierung auf den Lohn als Erklärungsvariable gehen die Segmentationsansätze vom Vorhandensein unterschiedlicher Teilarbeitsmärkte mit jeweils eigener Funktionsweise aus. Bezogen auf die Situation in Deutschland werden drei Typen von Teilarbeitsmärkten unterschieden:

– Der *Jedermann-Arbeitsmarkt*. Auf diesem Teilarbeitsmarkt gibt es keine berufsfachlichen oder betriebsspezifischen Qualifikationsanforderungen und damit auch so gut wie keine Einarbeitungskosten. Der Lohnsatz ist das wichtigste und effizienteste Allokationsinstrument in diesem Teilarbeitsmarkt. Die Beschäftigungssicherheit ist starken konjunkturellen Einflüssen ausgesetzt.

– Der *fachliche Teilarbeitsmarkt* ist gekennzeichnet durch fachliche oder berufsspezifische Qualifikationsanforderungen an die Arbeitskräfte. Erworbene Qualifikationen werden durch überbetriebliche Standards definiert und zertifiziert und ermöglichen einen Einsatz in unterschiedlichen Betrieben und Branchen. Wichtig ist die Anpassungsflexibilität der Qualifikationen von Bewerbern in Qualifikations- und Wissensbereichen mit hoher Dynamik.

– Der *betriebliche Teilarbeitsmarkt* ist durch überwiegend betriebsspezifische Qualifikationsanforderungen gekennzeichnet, die im Verlauf der Betriebszugehörigkeit erworben werden. Die Nutzung der Qualifikation ist auf den Betrieb begrenzt und kann überbetrieblich nicht vergleichbar produktiv eingesetzt werden.

Zu jedem dieser Teilarbeitsmärkte lassen sich spezielle Benachteiligungen Älterer ausmachen. Am stärksten ist das betriebliche Arbeitsmarktsegment Älteren verschlossen, da sich die Einstellung externer Bewerber vielfach von vornherein auf Ausbildungs- oder Nachwuchsstellen beschränkt. Im fachlichen Arbeitsmarktsegment können sich Benachteiligungen daraus ergeben, dass ihre Qualifikationen veraltet sind oder so eingeschätzt werden. Bei Arbeitsplätzen im Jedermann-Arbeitsmarktsegment handelt es sich häufig um körperlich belastende Tätigkeiten, für die bei entsprechendem Arbeitskräfteangebot Jüngere als tauglicher eingeschätzt werden.

3.3 Sozialwissenschaftliche Ansätze

Der Beitrag der Sozialwissenschaften liegt vor allem in einer Ausweitung der Perspektive auf die gesellschaftlichen und institutionellen Bedingungen des Verhaltens der Arbeitsmarktakteure. Arbeitslosigkeit wird nicht primär als Ergebnis individueller Wahlhandlungen betrachtet, vielmehr ist sie durch demografische Faktoren, politisch-rechtliche Regelungen sowie soziokulturelle Bedingungen wesentlich bestimmt (vgl. Büchtemann 1984).

⁴ Zumindest wird davon ausgegangen, dass die Produktivitätsentwicklung mit der Lohnentwicklung nicht Schritt halten kann (Modell der Senioritätentlohnung).

Nach dem Alternativrollenkonzept (Offe/Hinrichs 1977, Heinze 1984) erklärt sich die Strukturierung von Arbeitslosigkeit nicht allein aus humankapitaltheoretischen Erwägungen. Vielmehr laufen Arbeitnehmergruppen, denen eine gesellschaftlich anerkannte Alternativrolle zum Arbeitnehmerdasein zugeschrieben werden kann, Gefahr, als Randbelegschaft eingesetzt und auf Jedermann-Arbeitsplätze mit geringen Transaktionskosten und dementsprechend niedrigen Löhnen abgedrängt zu werden. In Phasen der Unterbeschäftigung sind sie am stärksten von Arbeitslosigkeit bedroht, da im Einverständnis mit den Gewerkschaften davon ausgegangen wird, dass eine Ausgliederung solcher Arbeitskräfte mit gesellschaftlich anerkannter Alternativrolle und sozialpolitischer Absicherung am wenigsten Konfliktpotenzial birgt. Als betroffen von solchen Alternativrollen-Zuschreibungen werden neben Frauen und gesundheitlich eingeschränkten Arbeitnehmern vor allem Ältere betrachtet, denen die Option auf einen vorgezogenen Ruhestand unterstellt wird.

Im Mittelpunkt des *betriebszentrierten Ansatzes* steht der Betrieb als soziales System (Altmann/Bechtle/Lutz 1978), in dem über die Zuweisung von Beschäftigungschancen entschieden wird. Betriebe werden als zweckrationale Gebilde betrachtet, die ein technisch-produktives Organisationsziel (Erzeugung von Gütern und Dienstleistungen) und das Ziel der Profitmaximierung haben. Aus ersterem ergeben sich die fachlichen Anforderungen, die als Selektionskriterien bei der Arbeitskräfteauswahl eingesetzt werden. Aus dem Ziel der Profitmaximierung ergibt sich das Bestreben der Unternehmen, Autonomie gegenüber Ansprüchen von außen zu wahren und auszuweiten. Bezogen auf den Arbeitsmarkt geht es darum, eine möglichst große Disponibilität der Arbeitskräfte zu gewährleisten, um flexibel auf Nachfrageschwankungen reagieren zu können. Autonomiebestrebungen richten sich z.B. darauf, unter einem möglichst großen Angebot an Arbeitskräften auswählen zu können, in den Möglichkeiten des Austausches von Arbeitskräften nicht eingeschränkt zu sein und sich bei innerbetrieblichen Entscheidungen Handlungsspielräume zu erhalten. Bei den Selektionskriterien im Rekrutierungsprozess spielt deshalb die potenzielle Verfügbarkeit und Flexibilität der Stellenbewerber eine wichtige Rolle (Schultz-Wild 1978: 61ff, zitiert nach Gaß 1996: 79).

Sowohl aus dem Alternativrollen-Ansatz als auch aus dem betriebszentrierten Ansatz ergeben sich Ansatzpunkte zur Erklärung der schlechteren Arbeitsmarktchancen Älterer: Die betrieblichen Frühverrentungen und die Nähe zur Ruhestandsgrenze befördern das häufig gehörte Argument, dass Arbeitsplätze für Jüngere wichtiger seien (da Ältere, auch wenn sie keine Frührentner, sondern arbeitslos sind, die Alternativrolle „Renter“ in Sicht haben), und Kündigungsschutzbestimmungen und eine geringere Flexibilität, die Älteren häufig zugeschrieben wird, werden immer wieder als Hindernisse für eine Einstellung Älterer (Einschränkung der Autonomie der Unternehmen) angeführt.

3.4 Eine Zwischenbilanz

Aus den bisher vorgestellten Ansätzen lassen sich plausible Begründungen für die Verfestigung von Arbeitslosigkeit bei Älteren ableiten – und genauso plausible Gegenargumente. Dazu einige Beispiele:

– Es ist sehr plausibel, dass die Amortisationszeit der Einarbeitung bei der Personalentscheidung eine wichtige Rolle spielt (Humankapitaltheorie). Für einen Arbeitnehmer mit 50 Jahren liegt sie bei 10 bis 15 Jahren, für einen 30-Jährigen möglicherweise darunter, bei ihm ist ein Betriebswechsel weitaus wahrscheinlicher als bei einem älteren Bewerber.

– In einer Reihe von Tarifverträgen ist Senioritätsentlohnung vorgesehen, in anderen dagegen nicht. Demnach müsste sich die Verfestigung von Arbeitslosigkeit bei Älteren auf diese Tarifbereiche beschränken, was nicht der Fall ist. Zumindest müssten Ältere durch Eingliederungszuschüsse den Jüngeren gleichgestellt werden können, was auch nicht zutrifft.

– Geht man von den Segmentationsansätzen aus, dürften zumindest ältere Fachkräfte, die ständig berufstätig waren (und so ihre Qualifikation erhalten konnten), gegenüber jüngeren Bewerbern nicht prinzipiell benachteiligt sein. Der Anteil der Langzeitarbeitslosen z.B. dürfte bei ihnen nicht höher sein als bei jüngeren, was wiederum nicht der Fall ist.

– Wenn es allein um flexible Reaktionsmöglichkeiten der Betriebe ginge (betriebszentrierter Ansatz), müssten sich Verbesserungen dieser Reaktionsmöglichkeiten, wie z.B. die Ausweitung der Möglichkeiten von befristeten Verträgen mit Älteren durch das Teilzeit- und Befristungsgesetz in mehr Abgängen in Arbeit bemerkbar machen, was nicht der Fall ist.

Allerdings ist es ohnehin fraglich, ob es sinnvoll ist, die in den Modellen angelegten Erklärungsansätze als Alternativen und in Konkurrenz zueinander zu betrachten. Die Erwartung, dass die Strukturierung unter den Arbeitslosen und die starke Betroffenheit Älterer auf eine (monokausale) Ursache zurückzuführen ist, dürfte jede dieser Theorien überfordern. Geht man andererseits von den Maßnahmen zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit Älterer aus, entsteht der Eindruck, dass in erster Linie auf neoklassische Konzepte, die bei der Kosten-Ertrags-Relation ansetzen, gesetzt wird. Dahinter steht die Hypothese eines Zusammenhangs von Alter und abnehmender Leistungsfähigkeit, wobei es für den Einsatz der Maßnahmen relativ irrelevant ist, ob dieser Zusammenhang tatsächlich gegeben ist oder ob er lediglich von den Personalverantwortlichen in den Betrieben, die über die Einstellungen entscheiden, unterstellt wird.

4 Betriebliche Personalauswahl und Signalfunktion des Alters

Der Betrieb ist die Entscheidungsinstanz für individuelle Einstellungschancen (Scheib 1987). Diese banale Aussage gilt unabhängig von der Festlegung auf eine theoretische Position zur Erklärung der Strukturierung von Arbeitslosigkeit, wengleich bei den neoklassischen Ansätzen das betriebliche Entscheidungsverhalten keine besondere Rolle spielt, da es lediglich um die Anwendung ökonomisch-rationaler Kriterien geht, und letztendlich „die unsichtbare Hand des Marktes“ zur Strukturierung der Arbeitslosigkeit führt.

Bei der Stellenbesetzung geht es darum, Entscheidungen unter Unsicherheit zu treffen, adäquate Selektionskriterien für die Arbeitskräfteauswahl zu finden und einzusetzen. Diese beziehen sich nicht allein auf die erwartbare Produktivität, sondern darüber hinaus auch auf außerberufliche Kriterien, wie z.B. Persönlichkeitsdimensionen oder soziale Qualifikationen (Blaschke 1987). Der neue Mitarbeiter soll nicht nur für die Aufgabe, sondern auch in den Betrieb „passen“. Aufgabe der Personalauswahl ist es, die Person auszuwählen, die den Anforderungen am besten entspricht. Voraussetzung dafür ist die Festlegung relevanter Bewerbermerkmale.

In der personalwirtschaftlichen Literatur wird die Personalauswahl als sequenzieller mehrstufiger Prozess von der Vorauswahl der eingehenden Bewerbungsunterlagen bis zum Einsatz eignungsdiagnostischer Instrumente beschrieben (z.B. Finzer/Mungenast in Gaugler/Weber 1992, siehe dazu

auch die kritische Auseinandersetzung von Laske und Weiskopf 1996). Grundanforderung für die Bewertungskriterien der ersten Stufen ist, dass es sich um rasch identifizierbare, einfach beobachtbare und zuverlässig handhabbare Prädiktoren für die zukünftige Arbeitsleistung und das Verhalten im Betrieb handeln soll. Die Tatsache, dass und auf welche Weise Merkmale, die primär nichts mit der erwartbaren Produktivität zu tun haben, wie Schulbildung, Alter, Nationalität oder Geschlecht, als solche Prädiktoren eingesetzt werden, wird in screening- oder signaling-Ansätzen beschrieben (Scheib 1987). Ein wesentliches Merkmal von screening-Prozessen ist nach Spence (1973), dass die Vermutung erwartbarer Produktivität nach Gruppen erfolgt: Personen mit dem gleichen Merkmal, wie z.B. einem bestimmten Bildungsabschluss oder der Zugehörigkeit zu einer bestimmten Altersgruppe, wird eine im Vergleich zu anderen geringere oder höhere Produktivität zugeschrieben. Diese Etikettierung erfolgt am Markt und durch den Arbeitgeber⁵. Die mit den Merkmalen verbundenen Produktivitätserwartungen können auf früheren Erfahrungen, vorherrschenden „sociological beliefs“ oder einfach auf Vorurteilen beruhen. Aus diesem Grund führen den Zuschreibungen entgegengesetzte Erfahrungen nicht zu sofortigen Korrekturen des Erwartungsbildes. Sie sind jedoch auch nicht völlig immun gegen abweichende Erfahrungen, sodass langfristig sehr wohl Änderungen des signaling-Gehalts von Merkmalen möglich sind.

Allerdings sind die Voraussetzungen für eine Korrektur des Erwartungsbildes nicht sehr gut: Im Prozess der betrieblichen Bewerberauswahl gibt es prinzipiell das Risiko von zwei Typen von Fehlern: den Fehler, die Eignung eines Bewerbers zu unterschätzen und diesen abzulehnen, obwohl er gut geeignet wäre (dieser Fehler wird auch als Beta-Fehler bezeichnet) und den Fehler, die Qualifikation eines Bewerbers zu überschätzen und einen ungeeigneten Bewerber auszuwählen (Alpha-Fehler). Der Fehler, den Falschen genommen zu haben, wird im weiteren Verlauf der Beschäftigung eher offensichtlich als der Fehler, den Richtigen nicht eingestellt zu haben. Deshalb gehen Personalverantwortliche lieber das Risiko eines Beta-Fehlers ein. Sie orientieren sich an üblichen und konsensfähigen Kriterien, auch auf die Gefahr hin, dass ein Bewerber, der abgelehnt wird, weil er aus dem konventionellen Rahmen fällt, der Beste gewesen wäre.

Soweit in der personalwirtschaftlichen Literatur das Alter als Auswahlkriterium angesprochen wird, wird es entweder neben fachlichen Kriterien als „persönliches“ Auswahlkriterium eingeführt (Beyer 1990) oder es wird ohne Zuordnung, ob es als Signal für fachliche oder persönliche Eignung dienen soll, als Vorsortierkriterium der ersten Stufe, in der es um das Erfüllen grundsätzlicher Anforderungen, wie z.B. Besitz eines Führerscheins geht, behandelt. In einer empirischen Untersuchung zu Entscheidungsprozessen bei der Analyse von Bewerbungsunterlagen (Machwirth/Schuler/Moser 1996)

⁵ Insofern kann man die signaling-Ansätze als eine Art link zu den ökonomischen Arbeitsmarkttheorien betrachten. Eventuell abgesehen vom Senioritätsentlohnungsmodell geht das Alter nicht direkt als Einflussfaktor in die Theorien ein, es wird vielmehr als Indikator für z.B. abnehmende Leistungsfähigkeit oder kürzere Verwertungszeit von Bildungsinvestitionen usw. betrachtet.

⁶ Weitere Kriterien mit hoher Bedeutung waren „Mängel in der Bewerbung“, „Schulart“ und „Geschlecht“.

⁷ Die Durchführung der Erhebung lag in den Händen von infas Sozialforschung. Auch die endgültige Fragebogenformulierung wurde gemeinsam mit infas erarbeitet. Die Interviews mit den Personalverantwortlichen in den Betrieben fanden im November und Dezember 1997 statt. Zur Darstellung erster Ergebnisse in Hinblick auf Unterschiede zwischen den alten und neuen Bundesländern siehe Koller 1999.

zeigte sich, dass das Alter tatsächlich als ein bedeutsames Kriterium für die „Negativselektion“ (Aussortierung der ungeeigneten Bewerbungen in der ersten Stufe) eingesetzt wurde⁶, dabei konnte ein Alter über 36 Jahren in Kombination mit geringen Mängeln in den Bewerbungsunterlagen und im Anschreiben schon zu einer Ablehnung im Prozess der Vorauswahl führen.

Für die Frage, warum ein höheres Alter die Wiedereingliederungschancen von Arbeitslosen so stark beeinträchtigt, erscheinen aus den Erkenntnissen zum betrieblichen Selektionsverhalten vor allem drei Faktoren relevant:

– Das Alter lässt sich in Zahlen ausdrücken und hat damit, unabhängig von allen wissenschaftlichen Erkenntnissen zur Abkopplung von Lebensjahren und biologischem Alter und zum grundsätzlichen Zusammenhang von Alter und Leistungsfähigkeit, für die Personalverantwortlichen auf jeden Fall den Vorteil der einfachen Handhabung.

– Bei allen Bemühungen um eine differenzierte Betrachtungsweise gibt es einen allgemeinen Grundkonsens darüber, dass Alter alles in allem eben doch in irgendeiner Weise ein Signal für abnehmende Leistungsfähigkeit ist. Insofern fühlen sich Personalverantwortliche, die einen Bewerber auswählen, der deutlich älter als die übrigen Bewerber ist, einem stärkeren Rechtfertigungszwang ausgesetzt als bei einer Entscheidung für einen jüngeren Bewerber.

– Je höher die Arbeitslosigkeit ist, umso mehr Bewerbungen fallen auf ein Stellenangebot und umso mehr sind Personalverantwortliche gezwungen oder veranlasst, im Prozess der Vorauswahl möglichst einfache und billige Auswahlkriterien einzusetzen, was die Wirksamkeit dieser screening-Merkmale noch verstärkt.

5 Die Rolle des Alters der Beschäftigten im Betrieb und von Stellenbewerbern – eine Befragung bei Personalverantwortlichen in Betrieben

Vor dem Hintergrund der hohen Arbeitslosigkeit Älterer, der unterschiedlichen Erklärungsansätze der Arbeitsmarkttheorien und der Überlegungen in Zusammenhang mit den signaling-Ansätzen, wurde im IAB eine Untersuchung bei Personalverantwortlichen in Betrieben durchgeführt⁷. Dabei ging es vor allem um folgende Fragen:

- Was signalisiert das Alter von Arbeitnehmern für die Personalverantwortlichen in den Betrieben?
- Welche Rolle spielt das Alter in Hinblick auf die Beschäftigten in den Betrieben?
- Welche Rolle spielt das Alter bei Stellenbesetzungen mit externen Bewerbern?
- Was signalisiert Arbeitslosigkeit von Bewerbern für die Personalverantwortlichen?

Ziel der Untersuchung war es nicht, den Erklärungsbeitrag einer speziellen Arbeitsmarkttheorie zu überprüfen. Vielmehr ging es darum, möglichst offen, aber basierend auf dem bisherigen Forschungsstand, der Rolle des Alters bei Personalentscheidungen und den Faktoren, die in diesem Zusammenhang eine Rolle spielen, nachzugehen.

5.1 Zur Anlage der Untersuchung

Damit war eine personalpolitisch sensible und prekäre Problematik angesprochen, die durch eine standardisierte Befragung nicht adäquat und in ihrer Differenziertheit erfasst wer-

den kann. Aus diesem Grund wurde eine offene, „qualitative“ Befragungsstrategie gewählt, die die Gesprächspartner nicht von vornherein auf vorgegebene Antwortalternativen festlegte. Grundlage der Befragung war ein Gesprächsleitfaden, anhand dessen die Antworten zu den jeweiligen Themen erhoben wurden. Neben den Fragen, die sich auf Themen wie Einschätzung älterer Arbeitnehmer, Erfahrungen im Betrieb mit Älteren, Stellenwert des Alters bei Personalentscheidungen bezogen und vorwiegend mit offenen Fragen erhoben wurden, wurden auch - in einem quantitativen Teil der Befragung - durch entsprechend vorstrukturierte Fragen Angaben zum Betrieb oder zu soziodemografischen Merkmalen des Gesprächspartners erfasst.

Der Teil des Interviews, dem ein Gesprächsleitfaden zugrunde lag, wurde auf Tonband aufgenommen, anschließend transkribiert und mit dem Textanalyseprogramm winMax ausgewertet. Es handelt sich dabei um ein Programm zur computerunterstützten Analyse qualitativer Daten. Mit Hilfe dieses Programms können Texte oder Textsegmente einem System von Codeworten zugeordnet werden. Neben umfassenden Möglichkeiten des Text-Retrievals können mit winMax auch einfache Auszählungen durchgeführt werden und es können Variablen definiert und in ein Statistikprogramm, wie z.B. SPSS, importiert werden⁸. Mit SPSS wurden auch alle quantitativen bzw. quantifizierbaren Daten, wie z.B. Angaben zum Betrieb oder zu soziodemografischen Merkmalen des Gesprächspartners, ausgewertet (zur Integration qualitativer und quantitativer Methoden siehe Kelle/Erzberger 1999).

Eine Erhebung, der Texte zugrunde liegen, die in ihrer Unterschiedlichkeit in die Auswertung eingehen, und nicht nur auf einzelne Variablen reduziert werden sollen, ist sehr aufwendig - in der Erhebung und vor allem in der Auswertung. Aus diesem Grund konnte nicht von einem so großen Stichprobenumfang ausgegangen werden, wie er erforderlich ist, wenn es vor allem darum geht, quantitative Aussagen zu machen, die (mit engen Konfidenzintervallen) repräsentativ für die Grundgesamtheit, die Personalverantwortlichen bzw. die Betriebe in Deutschland, sein sollen. Darin lag auch nicht das vorrangige Ziel der Untersuchung. Es ging vielmehr darum, die Einstellungen, Erfahrungen und Bewertungen der Personalverantwortlichen in ihrer Differenziertheit zu erfassen. Dabei sollte andererseits gewährleistet sein, dass mögliche Einflussfaktoren auf diese Variable, wie es Branchenzugehörigkeit, Betriebsgröße oder regionale Lage (Ost – West) sein können, in ihrer Unterschiedlichkeit in genügend großer Anzahl in die Untersuchung eingehen. In Anbetracht der Anforderung, dass zumindest schwerpunktmäßig quantitative Aussagen angestrebt waren, durfte die Stichprobe auch nicht so klein sein, wie sie üblicherweise bei qualitativen Interviews angesetzt wird. Der Stichprobenumfang lag bei 154 Personalverantwortlichen, 110 aus Betrieben in den alten Bundesländern und 44 aus Betrieben in den neuen Bundesländern.

Die Stichprobe war sehr sorgfältig ausgewählt worden. Folgende Informationen gingen in den Stichprobenplan ein: Aus der Betriebsdatei der BA (gebildet aus der Beschäftigtenstatistik über alle sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Deutschland) wurden die Kombinationen von Wirtschafts-

zweigen und Betriebsgrößenklassen der Betriebe in den alten und neuen Bundesländern ermittelt. Als weitere Information für den Stichprobenplan wurden Angaben aus dem IAB-Betriebspanel zur Altersstruktur der Beschäftigten nach Betriebsgrößenklassen und Wirtschaftszweigen herangezogen. Auf dieser Basis wurde ein Stichprobenplan erstellt, der Vorgaben über die angestrebte Anzahl von Erhebungsbetrieben nach Größenklassen und Wirtschaftszweigen enthielt. Er war nicht an einer repräsentativen Abbildung der Betriebslandschaft in Deutschland orientiert, was bei 154 Betrieben ohnehin Schwierigkeiten bereitet hätte. Denn bei angestrebter Repräsentativität im Hinblick auf die Zahl der Betriebe wären größere Betriebe nicht in die Stichprobe gelangt, da mehr als 90% der Betriebe im Bereich bis zu 19 Beschäftigten liegen. Bei einer Gewichtung mit den Beschäftigten andererseits wären Kleinbetriebe wenig zum Zuge gekommen, obwohl diese bei Personaleinstellungen eine wichtige Rolle spielen.

Für den Stichprobenplan wurde von einer in etwa gleichmäßigen Verteilung über die Betriebsgrößenklassen ausgegangen. Auf diese Weise war gewährleistet, dass sowohl Betriebe mit relativ junger Beschäftigtenstruktur (die vor allem im Bereich von 5 bis 49 Beschäftigten zu finden waren) als auch jene mit relativ alter Belegschaft (Betriebe ab 500 Beschäftigten) angemessen in der Stichprobe vertreten waren. Bei der Verteilung nach Wirtschaftszweigen wurden die Bereiche „Gesundheitswesen“, „Baugewerbe“, „Kreditinstitute und Versicherungen“ und „konsumnahe Dienstleistungen“ (z.B. Gaststätten, Heime, Wäschereien) als Wirtschaftszweige mit junger Belegschaft und „Bildungsstätten, Verlage“ und „Organisationen ohne Erwerbscharakter (z.B. Verbände, Kirchen)“ als Bereiche mit relativ alter Belegschaftsstruktur etwas überquotiert⁹. Die Wirtschaftszweige „Land- und Forstwirtschaft“, „Bergbau, Energiewirtschaft“ und „öffentliche Verwaltung, Sozialversicherungsträger“ wurden nicht in die Erhebung einbezogen. Die ersten beiden binden insgesamt wenig Beschäftigte. Die öffentliche Verwaltung wurde ausgespart, um die Befragung nicht mit ihrer Sondersituation (z.B. Beschäftigung von Beamten) zu belasten. Über die Bereiche „Gesundheitswesen“, „Bildung“, „Verkehr“ gelangten andererseits ohnehin Personalverantwortliche für öffentliche Bedienstete in die Stichprobe.

Weiterhin wurde darauf geachtet, dass Betriebe aus allen Landesarbeitsamtsbezirken in der Erhebung vertreten waren und beim Standort der Betriebe sowohl städtische als auch ländliche Strukturen berücksichtigt wurden.

Eine sehr wesentliche Vorgabe für die Auswahl der Betriebe war, dass sie innerhalb der letzten zwölf Monate vor der Befragung Personal eingestellt haben sollten. Die Prüfung dieser Voraussetzung lag in der Verantwortung der Interviewer. Für die Durchführung der Erhebung wurden insgesamt 13 Arbeitsamtsbezirke ausgewählt. Für jeden Arbeitsamtsbezirk wurde auf der Grundlage der jeweiligen Betriebsstruktur ein regionaler Quotenplan erstellt. Dieser bildete die Basis für die Ziehung der Adressen aus der Betriebsdatei. Dabei wurde die Bruttostichprobe höher angesetzt als die zu realisierenden Interviews, da eingeplant werden musste, dass nicht alle ausgewählten Betriebe im vorausgehenden Jahr Personal eingestellt hatten.

Ein Vergleich der Betriebe der Erhebung nach Branchen und Betriebsgrößenklassen mit dem Ansatz des Quotenplans ergab eine relativ gute Übereinstimmung. In den Branchen „Baugewerbe“ und „Kreditinstitute, Versicherungen“ wurden die angestrebten Fallzahlen nicht erreicht, was an einer überdurchschnittlichen Verweigerungsrate lag.

⁸ Eine ausführliche Beschreibung des Einsatzes und der Möglichkeiten von winMAX zur Analyse qualitativer Daten im Rahmen einer inhaltlich ähnlich ausgerichteten Studie – es handelt sich um eine Befragung bei Personalleitern zur Rolle informeller Beziehungen bei der Personaleinstellung - findet sich bei Hartl u.a. 1998.

⁹ Mit der Erwartung, dass dadurch eventuelle Unterschiede deutlicher zum Vorschein kommen.

5.2 Die Betriebe der Erhebung

Die Verteilung der in die Erhebung einbezogenen Betriebe nach Größenklassen und Wirtschaftsbereichen und nach ihrer Lage in den alten bzw. neuen Bundesländern ist in Tabelle 1 zusammengefasst¹⁰.

Tabelle 1: Betriebe der Erhebung in den alten und neuen Bundesländern nach Betriebsgrößenklassen und Wirtschaftsbereichen

	West		Ost		Insgesamt	
	abs.	%	abs.	%	abs.	%
Betriebsgrößenklasse						
5 – 19 Beschäftigte	20	18,2	18	(40,9)	38	24,7
20 – 49 Beschäftigte	22	20,0	13	(29,5)	35	22,7
50 – 99 Beschäftigte	15	13,6	7	(15,9)	22	14,3
100 – 499 Beschäftigte	23	20,9	4	(9,1)	27	17,5
500 und mehr	30	27,3	2	(4,5)	32	20,8
Insgesamt	110	100	44	100	154	100
Wirtschaftsbereiche						
Grundstoffverarbeitung	13	11,8	0	(0,0)	13	8,4
Investitionsgüter	21	19,1	1	(2,3)	22	14,3
Verbrauchsgüter	12	10,9	3	(6,8)	15	9,7
Baugewerbe	5	4,5	2	(4,5)	7	4,6
Handel, Verkehr, Nachrichten	13	11,8	9	(20,5)	22	14,3
Kreditinstitute,						
Versicherungsgewerbe	3	2,7	0	(0,0)	3	2,0
Konsumnahe Dienstleistungen (z.B. Gaststätten, Heime, Wäschereien)	11	10,0	4	9,1)	15	9,7
Bildungsstätten, Verlage	7	6,4	4	(9,1)	11	7,1
Gesundheitswesen	6	5,5	7	(15,9)	13	8,4
Rechtsberatung und andere Dienstleistungen (z.B. Architektur- und Ingenieurbüros, Stellenvermittlung)	14	12,7	7	(15,9)	21	13,6
Verbände, Kirchen	5	4,5	7	(15,9)	12	7,8
Insgesamt	110	100	44	100	154	100

Wie bereits angesprochen, lag das Auswahlziel nicht so sehr in einer exakten Abbildung der Grundgesamtheit nach Betriebsgrößenklassen und Wirtschaftsbereichen¹¹, als vielmehr darin, dass für die Untersuchungsfrage relevante Betriebstypen in genügend großer Anzahl vertreten sein sollten. Andererseits ergaben Vergleiche von (potenziell relevanten) Merkmalen der Beschäftigtenstruktur der Betriebe der Erhebung (vgl. die Tabellen 2 und 3) mit Angaben zur Gesamtheit aller Beschäftigten eine relativ gute Übereinstimmung. So liegt der durchschnittliche Frauenanteil in den Betrieben der Erhebung

bei 44%, was seit Jahren in etwa dem Frauenanteil an den abhängig Beschäftigten insgesamt entspricht¹² (für 1997 siehe z.B. Statistisches Bundesamt 1998). Das Gleiche gilt für das Durchschnittsalter der Beschäftigten von 38,7 Jahren, es stimmt ziemlich genau mit dem Durchschnittsalter aller Beschäftigten in Deutschland überein¹³.

Tabelle 2: Frauenanteil und Qualifikationsstruktur (Anteil der An- und Ungelernten) in den Betrieben der Erhebung

	Zahl der Fälle	Anteile in %
Anteil der Frauen im Betrieb		
0 bis 10 Prozent	30	19,7
11 bis 25 Prozent	24	15,8
26 bis 40 Prozent	20	13,2
41 bis 60 Prozent	28	18,4
61 bis 80 Prozent	29	19,1
83 bis 100 Prozent	21	13,8
Insgesamt	152	100
Durchschnitt über alle Betriebe		44,2
Anteil der An- und Ungelernten im Betrieb		
0 Prozent	59	39,1
1 bis 10 Prozent	25	16,6
11 bis 25 Prozent	25	16,6
27 bis 50 Prozent	29	19,2
55 bis 100 Prozent	13	8,6
Insgesamt	151	100
Durchschnitt über alle Betriebe		17,5

Wie aus Tabelle 2 ersichtlich ist, wiesen die Betriebe in den ausgewählten Merkmalen der Beschäftigtenstruktur eine große Variationsbreite auf. Der Frauenanteil an den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten lag bei einem knappen Fünftel der Betriebe unter 10%, drei (kleinere) Betriebe beschäftigten keine Frauen. Fast 14% hatten einen Frauenanteil von 83% bis 100%. Letzteres betraf fünf kleinere Betriebe¹⁴.

Zur formalen Qualifikationsstruktur waren in der Erhebung die Anteile aller Qualifikationsstufen erfasst worden¹⁵. Der Übersichtlichkeit halber wurde in Tabelle 2 lediglich der Anteil der An- und Ungelernten aufgenommen, da sich zeigte, dass er ein guter Indikator für das formale Qualifikationsniveau im Betrieb ist. Von den Betrieben der Erhebung beschäftigten fast 40% keine Un- oder Angelernten, in knapp neun Prozent der Betriebe waren mehr als die Hälfte der Beschäftigten (in zwei Betrieben alle Beschäftigten) Un- oder Angelernte.

Zur Altersstruktur der Beschäftigten wurden die Anteile in den Altersklassen „bis 30 Jahre“, „31 bis 45 Jahre“, „46 bis 55 Jahre“ und „56 Jahre und älter“ erhoben und außerdem wurde das Durchschnittsalter der Beschäftigten erfragt. In Tabelle 3 sind die Anteile der jungen Mitarbeiter, bis zu 30 Jahren, und jene der Älteren, ab 46 Jahren und ab 56 Jahren ausgewiesen. Zusätzlich wurden die Angaben zum Durchschnittsalter (genau: der jeweilige Durchschnitt aus den Angaben zum Durchschnittsalter) in die Tabelle aufgenommen. Aus diesem Vergleich ist ersichtlich, dass das Durchschnittsalter allein, das als statistisches Maß einfacher zu handhaben ist als die Anteilswerte (pro Betrieb liegen vier Angaben zu den Anteilswerten vor), ein guter Indikator für die Altersstruktur des jeweiligen Betriebes ist. Wenn man vom Anteil der jungen Beschäftigten ausgeht, gilt durchgehend: Je niedriger dieser Anteil ist, desto höher ist das Durchschnittsalter

¹⁰ In der weiteren Darstellung wird, allein schon wegen des geringen Stichprobenumfangs, nicht mehr grundsätzlich nach „Ost“ und „West“ oder nach Größenklassen und Wirtschaftsbereichen unterschieden. Lediglich bei auffälligen Abweichungen wird darauf hingewiesen.

¹¹ Zumal die Anforderung der Repräsentativität sich ohnehin eigentlich auf die Grundgesamtheit „Betriebe, die eingestellt haben“ beziehen müsste. Diese ist nicht bekannt.

¹² Der Vergleich ist nicht ganz exakt. Dazu hätten die Angaben zum durchschnittlichen Frauenanteil in den Betrieben mit der Betriebsgröße gewichtet werden müssen. Für den Beleg, dass es sich bei den Betrieben nicht um eine schiefe Auswahl handelt, mag er genügen.

¹³ Für den Vergleich lagen nur getrennte Angaben für Westdeutschland, 38,5 Jahre und Ostdeutschland 39,0 Jahre, vor (vgl. Rössel/Schaefer/Wahse 1999).

¹⁴ Die Zusammenfassungen in Klassen in den Tabellen 2 und 3 waren jeweils in Abhängigkeit von der Verteilung der Angaben vorgenommen worden.

¹⁵ Die Befragungspersonen konnten Absolut- oder Prozentangaben machen, je nach dem was ihnen geläufiger war. Soweit Absolutangaben vorlagen, wurden sie in Anteilswerte umgerechnet.

Tabelle 3: Altersstruktur in den Betrieben der Erhebung

	Zahl der Fälle	Anteile in %	Durchschnittsalter im Betrieb
Anteil der Beschäftigten im Alter bis zu 30 Jahren			
0 bis 10 Prozent	29	19,6	43,5
11 bis 20 Prozent	41	27,7	40,4
21 bis 30 Prozent	27	18,2	38,9
31 bis 40 Prozent	23	15,5	37,2
44 bis 60 Prozent	17	11,5	34,1
67 bis 100 Prozent	11	7,4	27,9
Insgesamt	148	100	
Durchschnitt		27,6	38,7
Anteil der Beschäftigten im Alter von 46 Jahren und mehr			
0 bis 10 Prozent	30	20,3	33,4
11 bis 20 Prozent	31	20,9	35,0
22 bis 30 Prozent	23	15,5	39,6
31 bis 40 Prozent	20	13,5	40,2
41 bis 50 Prozent	19	12,8	40,5
52 bis 100 Prozent *)	25	16,9	45,2
Insgesamt	148	100	
Durchschnitt		29,9	38,7
Anteil der Beschäftigten im Alter von 56 Jahren und mehr			
0 Prozent	49	33,1	35,7
1 bis 5 Prozent	36	24,3	38,0
6 bis 10 Prozent	27	18,2	39,7
11 bis 20 Prozent	25	16,9	41,6
21 bis 50 Prozent **)	11	7,4	44,3
Insgesamt	148	100	
Durchschnitt		7,2	38,7

*) Die Verteilung der Prozentangaben ging bis 71 %. Ein Befragter gab an, alle Beschäftigten seien im Altersbereich von 46 bis 55 Jahren.

**) In einem Betrieb waren die Hälfte der Beschäftigten 56 Jahre und älter.

in der jeweiligen Betriebsklasse: Betriebe mit 67% und mehr jungen Beschäftigten (bei einem Betrieb waren alle Beschäftigten höchstens 30 Jahre alt) hatten ein Durchschnittsalter von 27,9 Jahren, Betriebe mit höchstens 10% Beschäftigten im Alter bis zu 30 Jahren hatten ein durchschnittliches Belegschaftsalter von 43,5 Jahren. Analog stieg mit steigendem Anteil der Älteren (und zwar sowohl, wenn man von den über 46-Jährigen als auch wenn man von den über 56-Jährigen ausgeht) das Durchschnittsalter der Belegschaft. Diese Ergebnisse sind lediglich für die Extrembereiche selbstverständlich, nicht jedoch für das „Mittelfeld“. Es könnte sehr wohl sein, dass Betriebe mit z.B. 20% Beschäftigten ab 56 Jahren

(bei entsprechend junger restlicher Belegschaft) ein niedrigeres Durchschnittsalter haben als Betriebe, in denen nur 10% in diesem Altersbereich sind. Da solche Fälle, bei denen die Angaben zum Durchschnittsalter und zu den Anteilswerten auseinander klaffen, nicht vorkommen, kann das Durchschnittsalter herangezogen werden, wenn es um das Alter der Belegschaft insgesamt geht.

5.3 Interviewpartner: Die Personalverantwortlichen in den Betrieben

Interviewpartner für die Befragung waren die Personalverantwortlichen in den Betrieben. Um zu den richtigen Zielpersonen zu gelangen, wurden die ausgewählten Betriebe durch das IAB angeschrieben und um Teilnahme an der Untersuchung gebeten. In Betrieben bis zu 50 Beschäftigten wurde das Schreiben an den Betrieb gerichtet, in größeren an die Personalleitung. In der nächsten Stufe setzten sich die Interviewer mit dem Betrieb in Verbindung, um vorzuklären, ob eine Einstellung stattgefunden hat, und um mit dem zuständigen Personalverantwortlichen einen Interviewtermin zu vereinbaren.

Tabelle 4 vermittelt, aufgeschlüsselt nach Betriebsgrößenklassen, einen Überblick über die Position bzw. Funktion der Interviewpartner im Betrieb.

Wie die Zusammenstellung zeigt, waren mehr als die Hälfte der Interviewpartner Personalleiter oder Geschäftsführer, gefolgt von Abteilungs- bzw. Niederlassungsleitern und Betriebsinhabern. In kleineren Betrieben waren die Gesprächspartner vor allem Betriebsinhaber bzw. Geschäftsführer, während in Großbetrieben die Interviews hauptsächlich mit Personalleitern oder auch Personalreferenten geführt wurden.

Eine Betrachtung nach Wirtschaftszweigen (nicht tabellarisch ausgewiesen) ergab keine Überraschungen: Personalleiter und Geschäftsführer, die mit Abstand häufigsten Funktionen, kamen aus allen Wirtschaftszweigen, abgesehen vom Bereich Kreditinstitute (Gesprächspartner: Niederlassungsleiter) und – bei den Personalleitern – vom Bereich „Verbände, Kirchen“. Hier hatten die meisten Personalverantwortlichen die Funktion „Geschäftsführer“. Auch Betriebsinhaber und Niederlassungsleiter verteilten sich mit wenigen Ausnahmen über alle Wirtschaftszweige.

Tabelle 5 vermittelt einen Überblick über Alter und Geschlecht der befragten Personalverantwortlichen. Die Altersspanne war sehr weit, von 24 Jahren (Personalsachbearbeiterin) bis 78 Jahren (eine Personalverantwortliche mit der Funk-

Tabelle 4: Position der Interviewpartner im Betrieb nach Betriebsgrößenklassen

Position im Betrieb	Anzahl der Beschäftigten					Insgesamt	
	5 - 19	20 - 49	50 - 99	100 - 499	500 u. mehr	absolut	in %
Personalleiter	2	5	5	10	21	43	27,9
Geschäftsführer	15	15	7	3	0	40	26,0
Abteilungs-/ Niederlassungsleiter	5	6	4	5	2	22	14,3
Betriebsinhaber	15	3	2	1	0	21	13,6
Prokurist	0	4	1	2	1	8	5,2
Personalreferent, Personalsachbearbeiter	0	0	1	2	4	7	4,5
Amts-, Verwaltungsleiter	0	0	0	2	2	4	2,6
Vorstand, Stab	0	1	0	1	1	3	1,9
Kaufmännischer, Technischer Leiter	1	0	1	0	1	3	1,9
Stellvertretender Unternehmensleiter	0	1	0	1	0	2	1,3
andere Funktion	0	0	1	0	0	1	0,6
Insgesamt	38	35	22	27	32	154	100

Tabelle 5: Die Interviewpartner nach Geschlecht und Alter

Alter der Befragten	Geschlecht				insgesamt	
	männlich		weiblich			
	abs.	%	abs.	%	abs.	%
24 – 30 Jahre	5	5,1	6	(10,9)	11	7,1
31 – 35 Jahre	9	9,1	12	(21,8)	21	13,6
36 – 40 Jahre	13	13,1	4	(7,3)	17	11,0
41 – 45 Jahre	15	15,1	11	(20,0)	26	16,9
46 – 50 Jahre	18	18,2	10	(18,2)	28	18,2
51 – 55 Jahre	16	16,2	6	(10,9)	22	14,3
56 – 60 Jahre	17	17,2	3	(5,5)	20	13,0
62 – 78 Jahre	6	6,1	3	(5,5)	9	5,8
insgesamt	99	100	55	100	154	100
in %	64,3		35,7		100	
Durchschnittsalter	47,1		43,0		45,6	

tion „Vorstand“). Das Durchschnittsalter der Personalverantwortlichen lag mit 45,6 Jahren deutlich höher als das der Beschäftigten in den Betrieben der Erhebung. Knapp zwei Drittel der Personalverantwortlichen waren Männer.

6 Die Einschätzung „älterer Arbeitnehmer“ – für was steht das Alter?

6.1 Ab wann ist man „älterer Arbeitnehmer“ oder „ältere Arbeitnehmerin“?

In den Statistiken der Bundesanstalt für Arbeit werden als „ältere Arbeitslose“ Personen ab 45 Jahren ausgewiesen. Nach dem SGB III verlängert sich für Arbeitslose ab diesem Alter sukzessive die Anspruchsdauer für den Bezug von Arbeitslosengeld (§ 127). Bei den Teilnehmern an arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen, wie beruflicher Weiterbildung oder Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen, werden Personen ab 50 Jahren gesondert ausgewiesen. Und auch die im Sommer 2000 angestoßene Vermittlungsaktion der BA für ältere Arbeitslose „50 plus – die können es“ geht von der Altersgrenze 50 aus. Demnach wird von Seiten der BA bzw. des Gesetzgebers unterstellt, dass Arbeitslose ab dem Altersbereich von 45 bis 50 Jahren besondere Wiedereingliederungsprobleme haben – was auch durch die Statistiken belegt wird.

Die in die Erhebung einbezogenen Personalverantwortlichen setzten die Altersgrenze mit im Durchschnitt 50,7 Jahren höher an¹⁶. Dabei ist bemerkenswert, dass 9% der Befragten (14 Personen) nicht bereit waren, eine Altersgrenze anzugeben, fast immer mit der Begründung, dass man das nicht so pauschal sagen könne, dass das von der jeweiligen Person bzw. den Anforderungen der Tätigkeit abhinge. Von jenen, die sich auf die Frage einließen, setzten 20% eine Grenze unterhalb von 50 Jahren (ein Befragter gab 30 Jahre, ein weiterer 35 Jahre an), 46% gaben exakt 50 Jahre an, bei den übrigen verteilten sich die Altersangaben auf eine Spanne bis zum Al-

ter von 60 Jahren und zwei Interviewpartner meinten, der ältere Arbeitnehmer würde für sie mit 65 Jahren (also erst nach der Erwerbsspanne) beginnen. Insgesamt lagen mehr als 80% der Angaben im Altersbereich von 45 bis 55 Jahren.

Denkbar wäre, dass die relativ hohe Altersgrenze für die Zuordnung als „ältere Arbeitnehmer“ durch das hohe Durchschnittsalter der Personalverantwortlichen selbst beeinflusst ist. Es zeigte sich jedoch nur ein sehr schwacher Zusammenhang zwischen dem eigenen Alter der Personalverantwortlichen und der angegebenen Altersgrenze. Die Berechnung der Korrelation ergab einen Koeffizienten von $R = 0,145$, der nicht signifikant war. Auch die Tatsache, dass weibliche Personalverantwortliche mit 51,2 Jahren die Altersgrenze höher ansetzten als ihre männlichen Kollegen (50,4 Jahre), obwohl sie im Durchschnitt um vier Jahre jünger waren als diese, belegt, dass die Einstufung nicht in Abhängigkeit vom eigenen Alter getroffen wurde.

Wahrscheinlicher als ein Einfluss personenbezogener Merkmale erscheint der Einfluss von Betriebsmerkmalen auf die Einschätzung als älterer Arbeitnehmer. So könnte es sein, dass Personalverantwortliche aus Branchen mit im Durchschnitt jungen Beschäftigten die Altersgrenze niedriger ansetzen als Personalverantwortliche aus Branchen mit älteren Beschäftigten. Die Vermutung wird in der Tendenz bestätigt, es gibt jedoch „Ausreißer“. Von Personalverantwortlichen aus dem Baugewerbe und aus dem Bereich „konsumnahe Dienstleistungen“, die im Allgemeinen eine junge Beschäftigtenstruktur haben, wird die Altersgrenze mit 47 bzw. 48 Jahren besonders niedrig angesetzt. Betriebe aus den Wirtschaftsbereichen „Grundstoffverarbeitung“, „Bildungsstätten, Verlage“, „Verbände, Kirchen“ haben üblicherweise ein hohes Belegschaftsalter. Die Personalverantwortlichen aus diesen Branchen setzten tatsächlich die Grenze zum „älteren Arbeitnehmer“ mit 51 bis 52 Jahren relativ hoch an. Die gleiche Grenze (51,6 Jahre) nannten allerdings auch Personalverantwortliche aus dem Gesundheitswesen, obwohl diese Betriebe zu den Branchen mit junger Belegschaftsstruktur gehören.

Eine Betrachtung der Altersgrenzen nach Betriebsgrößenklassen ergab keine bemerkenswerten Zusammenhänge.

Auch Merkmale der Beschäftigtenstruktur im Betrieb könnten Einfluss auf die Zuordnung von Arbeitnehmern als „Ältere“ haben. So liegt z.B. die Hypothese nahe, dass in Betrieben mit einem hohen Anteil an Un- oder Angelernten und damit verbunden, körperlich belastenden Tätigkeiten, die Altersgrenze niedriger angesetzt wird als in Betrieben, die wenige oder keine Geringqualifizierten beschäftigten und bei denen es möglicherweise darauf ankommt, die Qualifikation von Mitarbeitern möglichst lange zu nutzen¹⁷. Weiterhin wäre vorstellbar, dass das tatsächliche Durchschnittsalter im Betrieb mehr Einfluss darauf hat, wann die Grenze zum „älteren Arbeitnehmer“ gezogen wird als die Branchenzugehörigkeit. Was das Geschlecht betrifft, so wurden von einigen Personalverantwortlichen für Frauen und Männer unterschiedliche Untergrenzen zum „älteren Arbeitnehmer“ bzw. zur „älteren Arbeitnehmerin“ angesetzt. Die Richtung war widersprüchlich. Die Einschätzungen wurden jedoch mit gleicher Bestimmtheit vertreten und hingen nicht davon ab, ob es sich bei dem Personalverantwortlichen um eine Frau oder einen Mann handelte. So meinte z.B. eine Interviewpartnerin, Frauen wären ab 40 Jahren, Männer ab 50, den „Älteren“ zuzurechnen, eine andere Personalverantwortliche sah das umgekehrt: Frauen, vor allem Berufsrückkehrerinnen, würden ab 45 noch einmal so richtig loslegen, während Männer in diesem Alter schon verschlissen seien.

¹⁶ Sie wurden danach befragt, ab wann ihrer Meinung nach jemand zu den „älteren Arbeitnehmern“ gehört. Nach der Altersgrenze für „ältere Arbeitslose“ wurde nicht gefragt. Das wäre für die Personalverantwortlichen wohl zumindest etwas ungeläufig gewesen.

¹⁷ Die Personalverantwortlichen selbst zogen die Grenzen, sofern sie von Unterschieden ausgingen, zwischen Verwaltungstätigkeiten, für die sie die Grenzen meist höher ansetzten und dem gewerblichen Bereich. Es wurde jedoch auch die gegenteilige Ansicht geäußert: Im kaufmännischen Bereich seien Mitarbeiter ab 40 Jahren den „älteren Arbeitnehmern“ zuzurechnen, im technisch gewerblichen ab 45 Jahren.

Tabelle 6: Einschätzung, ab wann man zu den älteren Arbeitnehmern gehört nach Merkmalen der Beschäftigtenstruktur des Betriebes

	ab wann älterer Arbeitnehmer? (Durchschnittsangabe)	Minimum	Maximum	Zahl der Fälle mit Einstufungen
Anteil der Un- und Angelernten im Betrieb				
0 Prozent	51,2	40	65	53
1 bis 10 Prozent	49,3	30	60	25
11 bis 25 Prozent	51,3	45	56	23
27 bis 50 Prozent	51,1	40	65	25
55 bis 100 Prozent	49,0	40	55	12
Insgesamt	50,6	30	65	138
Frauenanteil im Betrieb				
0 bis 10 Prozent	52,2	40	65	29
11 bis 25 Prozent	51,6	30	65	21
26 bis 40 Prozent	49,4	40	60	17
41 bis 60 Prozent	49,8	40	58	25
61 bis 80 Prozent	50,3	40	60	28
83 bis 100 Prozent	49,8	35	55	18
Insgesamt	50,6	30	65	138
Durchschnittsalter der Beschäftigten				
25 bis 34 Jahre	49,3	30	60	24
35 bis 39 Jahre	49,8	40	57	40
40 bis 44 Jahre	51,2	35	65	44
45 bis 55 Jahre	51,6	40	65	26
Insgesamt	50,5	30	65	134

Wie aus Tabelle 6 ersichtlich ist, zeigte sich hinsichtlich der Qualifikationsstruktur bei den Extremwerten tatsächlich ein Unterschied in der vermuteten Richtung: In Betrieben ohne Un- und Angelernte wurde die Grenze zum „älteren Arbeitnehmer“ mit 51,2 Jahren weitaus höher angesetzt als in Betrieben mit mehr als der Hälfte Geringqualifizierten. Hier lag sie im Durchschnitt bei 49 Jahren. Die Streuung und Spannweite der Einstufungen ist jedoch groß und zudem wird die Vermutung eines Zusammenhangs von Geringqualifiziertenanteil und Grenzziehung zum „älteren Arbeitnehmer“ bei den Abstufungen dazwischen nicht bestätigt.

Ähnliches gilt bezogen auf den Frauenanteil im Betrieb: Personalverantwortliche aus mehr oder weniger reinen Männerbetrieben setzten die Grenze zum „älteren Arbeitnehmer“ mit 52,2 Jahren weitaus höher an als Personalverantwortliche aus Frauenbetrieben (49,8 Jahre). In den dazwischen liegenden Abstufungen des Frauenanteils zeigt sich jedoch keine einheitliche Tendenz.

Lediglich beim Durchschnittsalter der Beschäftigten zeigte sich insofern ein Zusammenhang, als mit steigendem Durchschnittsalter der Beschäftigten die Altersgrenze, ab der jemand den älteren Arbeitnehmern zugeordnet wurde, schrittweise anstieg, aber auch diese Unterschiede sind nicht signifikant.

¹⁸ Hier zeigen sich die Grenzen des kleinen Stichprobenumfangs, die eine zu starke Untergliederung oder gar eine multivariate Betrachtung nicht sinnvoll machen. Die Merkmale sind nicht zufällig verteilt, was zu Merkmalskombinationen führt, die in ihrer Wirkung gegenläufig sein können, z.B. finden sich weibliche Personalverantwortliche kaum in Betrieben mit älterer Belegschaft.

¹⁹ In einem Fall wurde die Altersgrenze bei dreißig Jahren angesetzt und damit begründet, dass es das spezielle, in dem Betrieb verwendete Verfahren erst seit wenigen Jahren gebe, und jemand, der älter als 30 sei, über die geforderte Qualifikation nicht verfügen könne und damit für den Betrieb „zu alt“ sei.

Zusammenfassend kann man sagen, dass jüngere Personalverantwortliche die Altersgrenze für den „älteren Arbeitnehmer“ etwas niedriger ansetzen als ältere und dass Männer von niedrigeren Grenzen ausgehen als Frauen. Bei den Betriebsmerkmalen wird von Personalverantwortlichen aus Betrieben mit hohem Frauenanteil, mit hohem Anteil Geringqualifizierter und mit junger Belegschaft die Altersgrenze niedriger angesetzt als bei Betrieben mit der jeweils gegenteiligen Merkmalsausprägung. Die Unterschiede gelten teilweise nur für die Betrachtung der Extremgruppen und sind auch in diesen Fällen nicht signifikant¹⁸.

6.2 Das Leistungsbild älterer Arbeitnehmer – spontane Zuschreibungen

Die Altersgrenze, ab der ein Arbeitnehmer den „Älteren“ zuzuordnen sei, wurde von einigen Personalverantwortlichen ausschließlich mit sozialrechtlichen Regelungen, vor allem dem Beginn der Rente, des betrieblichen Vorruhestands oder der Altersteilzeit begründet. Einige wenige Personalverantwortliche aus Großbetrieben argumentierten mit Altersvorgaben für die Personaleinstellung, „ab 50 wird bei uns niemand mehr eingestellt“. Ein Teil der Personalverantwortlichen brachte die von ihnen genannte Altersgrenze in irgendeiner Weise in Zusammenhang mit Arbeitsanforderungen und sah, unabhängig davon, ob die Grenze bei 40 oder bei 60 Jahren gezogen wurde, ab dem angegebenen Altersbereich den Wendepunkt, ab dem die Belastbarkeit oder auch die Motivation und die Lernfähigkeit abnehme¹⁹. Relativ viele Personalverantwortliche hatten zwar eine Altersgrenze angegeben, relativierten diese Zahl jedoch wieder, indem sie darauf hinwiesen, dass man das eigentlich nicht so allgemein sagen könne, es hinge von der persönlichen Einstellung ab, es gäbe 30-Jährige, die wie 60-Jährige wirkten, und umgekehrt.

Dieser Eindruck, dass die meisten Personalverantwortlichen sich um eine differenzierte Einschätzung älterer Arbeitnehmer bemühten und keinesfalls gängige Vorurteile reproduzieren wollten, wurde durch die Leitfadengespräche insgesamt bestätigt. Gleichzeitig zeigte sich andererseits, dass auch im Bild, das Personalverantwortliche von „älteren Arbeitnehmern“ haben, die Faktoren, die in der allgemeinen Diskussion herausgestellt werden, eine besondere Rolle spielen.

Der Komplex „*abnehmende Belastbarkeit, Leistungsfähigkeit, höheres Krankheitsrisiko*“ Älterer wurde relativ häufig und zum größeren Teil mit zustimmender Tendenz angesprochen. Es hieß, Ältere seien weniger belastbar, wenn es um körperliche Arbeiten gehe und hätten Probleme mit der Bewältigung von Stresssituationen, wie Belastungen im Straßenverkehr, Schichtarbeit, unregelmäßige Arbeitszeiten und Stoßzeiten. „Mit zunehmendem Alter baut man geistig und körperlich ab. Das ist sicherlich sehr pauschal, aber ist wohl insgesamt richtig“. „Wenn ich jemanden brauche, der jede Woche zwischen 6 und 10 Tonnen vom LKW abladen muss, kann ich niemanden hinstellen, der ein steifes Bein oder Rückenprobleme hat“. Soweit es nicht allein um körperliche Leistungsfähigkeit ging, waren die Formulierungen eher vorsichtig und gingen teilweise in die Richtung, dass bei Jüngeren herausgestellt wird, sie würden noch „powern“. Für manche Personalverantwortliche bezog sich der Begriff „Leistungsfähigkeit“ ohnehin nur auf die körperliche Dimension. So meinte ein Personalverantwortlicher aus einem Handwerksbetrieb, in seiner Firma würde immer ein Älterer drei Jüngere mitführen: „Er hat den Kopf, die anderen die Leistung“.

Zum Thema „Leistungsfähigkeit, Belastbarkeit, Krankheitsrisiko“ wurden jedoch auch explizit abweichende Meinungen geäußert: „Alter verbindet man mit abnehmender Leistungsfähigkeit. Das stimmt ja nicht. Das ist einfach in den Köpfen der Menschen drin. Das ist ein Irrtum“. Teilweise wird in Zusammenhang mit einer solchen Argumentation die bessere Arbeitsmoral von Älteren herausgestellt: „Ein Älterer, wenn krank ist, ist wirklich krank, ein Jüngerer macht krank“. „Wenn die Älteren wissen, dass da eine Termsache ist, kommen die, auch wenn sie sich das Bein gebrochen haben. Die Jungen brauch ich gar nicht erst zu fragen.“ Es geht auch darum, dass Ältere eine bessere Übersicht haben und dadurch effektiver sind als Jüngere: „Ältere machen manches mit dem Kopf, was Jüngere mit der Kraft machen müssen“. „Die Fehlerquoten der Älteren sind geringer. Wir haben junge Mitarbeiter, die sind schnell, die bauen aber alles dreimal wieder auf“ (es geht um die Montage von Maschinen).

Personalverantwortliche, die das Thema „*Motivation*“ ansprachen, sahen diese eher bei Jungen gegeben. Junge wären noch karriereorientiert oder könnten sich für eine Aufgabe begeistern. Mit dem Näherrücken des Ruhestands würde die Arbeitsmotivation zurückgehen. Ein Gesprächspartner meinte gar, jeder ältere Arbeitnehmer würde als Zeitbombe betrachtet, wenn er in die Nähe von 58 Jahren käme und nicht mehr gekündigt werden könne. Bezogen auf ältere Stellenbewerber und auf Berufsrückkehrerinnen wurde jedoch auch die Ansicht geäußert, dass das diejenigen seien, die es noch einmal wissen wollten, die sich neuen Anforderungen stellen wollten.

Auch „*Flexibilität*“ wird älteren Arbeitnehmern sehr häufig abgesprochen. Wobei unter diesem Begriff sehr unterschiedliche Konnotationen subsumiert wurden. Meist ist mit „Flexibilität“ die Unbefangenheit, Aufnahme- und Anpassungsfähigkeit und -bereitschaft bei Umstrukturierungen, technischen Neuerungen und ganz allgemein im Umgang mit der EDV gemeint. Teilweise wird dieser Begriff auch ganz allgemein im Sinne von „geistiger Wendigkeit“ verwendet. Jüngere hätten mehr Ideen, mehr Kreativität. Ältere wurden auch als starrsinniger, festgelegter, eingefahrener bezeichnet. Teilweise hatte die Zuschreibung mangelnder Flexibilität auch noch eine andere Dimension: Ältere seien weniger formbar und beeinflussbar, weniger leicht zu führen, würden sich ungerne etwas sagen lassen, sie seien zu selbstbewusst²⁰.

Soweit das Stichwort „Flexibilität“ genannt wurde, wurde diese Älteren mehr oder weniger abgesprochen: Es gab jedoch auch die umgekehrte Sichtweise. Es wurde argumentiert, Ältere seien flexibler, weil sie schon mehr erlebt hätten und sich schon häufiger als Jüngere hätten umstellen und anpassen müssen bzw. weil sie viel Berufserfahrung hätten und deshalb auch mal improvisieren könnten. Ein Personalverantwortlicher meinte, bezogen auf Arbeitslose, nur ältere Arbeitslose würden sich anpassen, um Arbeit zu bekommen, die Jungen würden lieber nichts tun (er hatte einen Lagerarbeiter gesucht).

Auch die „*Kommunikationsfähigkeit und -bereitschaft*“ wird als Merkmal aufgegriffen, in dem sich Ältere und Jüngere unterscheiden, wobei ein Teil der Personalverantwortlichen die Überzeugung äußerte, Ältere seien kommunikationsfähiger und andere mit der gleichen Überzeugung Jüngere als kom-

munikationsfähiger einzustufen. Die Begründungen machen beide Sichtweisen plausibel: Jüngere werden als kommunikationsfähiger, weil unkomplizierter, Ältere als kommunikationsfähiger, weil rücksichtsvoller und „abgeklärter“, eingestuft.

Ältere sind nicht so „*ansehnlich*“ wie Jüngere. Genau so formulierte das zwar niemand von den Personalverantwortlichen, aber in einigen Fällen wurde (von Personalverantwortlichen beiderlei Geschlechts) geäußert, auf bestimmten Arbeitsplätzen, vor allem im Verkauf und in der Gastronomie, könne man nur jüngere Frauen einsetzen, „wegen der Ausstrahlung“, weil es einen besseren Eindruck mache, „wenn was Flottes hinter dem Tresen steht“. Kein Personalverantwortlicher meinte, Ältere wären ansehnlicher als Jüngere, aber von einigen Personalverantwortlichen wurde angesprochen, dass Ältere einen seriöseren Eindruck machen (was bei älteren Kunden ein Positivum sein kann).

Soweit von den Personalverantwortlichen das Thema „*Weiterbildungsfähigkeit und -bereitschaft*“ thematisiert wurde, wurde Jüngeren meist mehr zugetraut. Sie brächten mehr Lernbereitschaft mit, wenn es darum ginge, sich auf neue Maschinengenerationen einzustellen. Die Einarbeitung in neue Software-Programme würden Ältere trotz Schulung häufig nicht schaffen. „Auch wenn die Bereitschaft da ist, sich in die EDV einzuarbeiten, klappt das oft nicht so“. Ein Interviewpartner sah nur bei längeren Kursen Probleme. Kurzlehrgänge würden auch Ältere gern wahrnehmen.

Ein Teil der Personalverantwortlichen in den neuen Bundesländern sprach von anderen Erfahrungen, sie sahen keinerlei altersabhängigen Rückgang in der Lern- und Weiterbildungsbereitschaft.

Dass ein höheres Lebensalter für „*Berufserfahrung*“ steht, ist kein überraschendes Ergebnis. Dieses Erfahrungswissen wird grundsätzlich und von allen Gesprächspartnern positiv bewertet und in Zusammenhang mit Fachwissen und Qualität der Arbeit gebracht. Nicht allein Berufserfahrung, sondern auch Lebenserfahrung, Menschenkenntnis, persönliche Reife, Autorität, Ausgeglichenheit und Selbstbewusstsein sind Eigenschaften, die mit einem höheren Alter verbunden werden und im Allgemeinen als positiv für die Ausübung der Berufstätigkeit betrachtet werden. Einige Gesprächspartner sehen in der längeren Berufserfahrung auch eine gewisse Gefahr. Gerade die lange Berufserfahrung führe zu geringer Aufgeschlossenheit gegenüber Neuerungen, dazu dass man nicht einsehe, dass etwas, was bisher richtig war, auf einmal falsch sein solle. Auch wurde der Aspekt angesprochen, dass Erfahrungen bei einem Stellenwechsel häufig gar nicht eingebracht werden können, weil sie zu betriebsbezogen sind und diese externe Erfahrung vielfach gar nicht gewünscht ist. Manche Gesprächspartner äußerten sich grundsätzlich skeptisch, ob Berufserfahrung im gegenwärtigen Arbeitsleben noch zählt.

In Verbindung mit Berufs- und Lebenserfahrung werden Älteren auch häufig „*Arbeitstugenden*“ wie Zuverlässigkeit, Verantwortungsbewusstsein, Umsicht, Pflichtbewusstsein und auch „*Treue*“ zugeschrieben. In Verbindung mit jüngeren Mitarbeitern werden diese Eigenschaften überhaupt nicht angesprochen und sofern es der Fall ist (sehr selten), in der entgegengesetzten Ausprägung: Jüngere seien fauler, leichtsinniger, würden ihren Arbeitsplatz dreckig hinterlassen und nicht daran denken, dass jemand hinter ihnen aufräumen muss.

²⁰ Gleichzeitig wurde bezogen auf ältere Arbeitslose von einem Teil der Personalverantwortlichen festgestellt, sie würden sich nicht selbstbewusst genug verkaufen.

Insgesamt gesehen stimmt das hier aufgezeichnete Bild von älteren Arbeitnehmern in der Grundtendenz mit den Ergebnissen anderer Studien überein (siehe z.B. die zusammenfassende Darstellung bei Naegele 1988 bzw. bei Köchling 2000a und für Großbritannien Taylor/Walker 1994). Durch die sehr offene Vorgehensweise bei der Befragung zeigte sich jedoch, dass hinter Stichworten, die häufig in Zusammenhang mit Eigenschaftszuschreibungen von Älteren genannt werden, sehr vielfältige und unterschiedliche Dimensionen stehen, und dass das allgemeine Bild von älteren Arbeitnehmern als zuverlässige, verantwortungsbewusste Erfahrungsträger, die jedoch krankheitsanfälliger, nicht mehr voll belastbar und weniger flexibel sind, zwar in der Tendenz dem Bild entspricht, das Personalverantwortliche von Älteren haben, dass es aber auch sehr dezidierte abweichende Meinungen gibt.

6.2 Stellungnahme zu vorgegebenen Statements

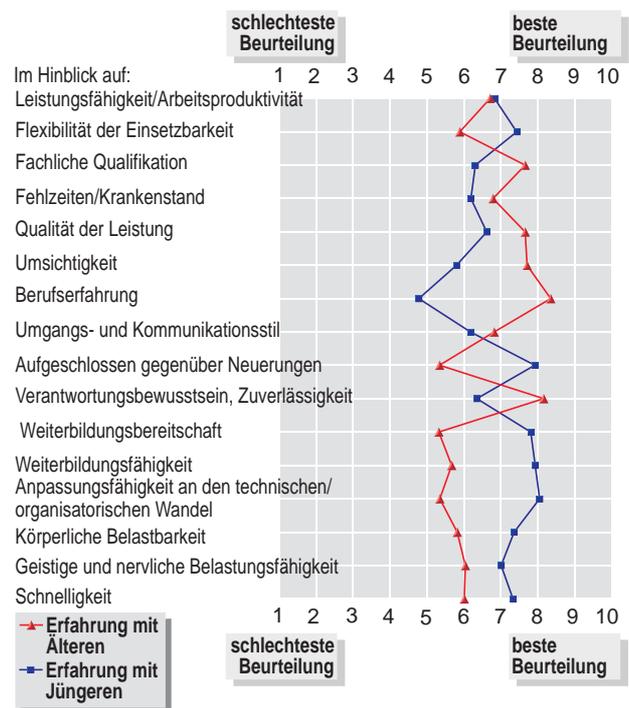
Dieses Mehrheitsbild kommt in Abbildung 1 zum Tragen, in der die durchschnittlichen Einstufungen der Personalverantwortlichen in den aufgeführten Dimensionen und Eigenschaftsbereichen zum einen bezogen auf „ältere Arbeitnehmer“ und zum anderen auf „jüngere Arbeitnehmer“ wiedergegeben sind. Bei der Abfrage dieser Aspekte war den Personalverantwortlichen von vornherein die Möglichkeit eingeräumt worden, keine Bewertung abzugeben und „kann man nicht verallgemeinern“ anzukreuzen, was je nach Vorgabe mit unterschiedlicher Häufigkeit geschah.

Die Einstufungen bestätigen im Großen und Ganzen das durch die offenen Fragen vermittelte Bild: Älteren wird mehr Verantwortungsbewusstsein und Zuverlässigkeit, mehr Berufserfahrung und Umsicht, eine bessere Qualität der Leistung und auch eine bessere fachliche Qualifikation zugeschrieben. Jüngere schneiden besser ab, wenn es um die Anpassungsfähigkeit an den technischen und organisatorischen Wandel geht, sie werden als aufgeschlossener gegenüber Neuerungen eingestuft, als weiterbildungsfähiger und -bereiter, als belastbarer und als flexibler in der Einsetzbarkeit. In der Leistungsfähigkeit und Arbeitsproduktivität liegen die Durchschnittswerte sehr nahe beieinander²¹. Älteren wird so gut wie keine niedrigere Leistungsfähigkeit unterstellt, obwohl die offenen Antworten den Eindruck vermittelten, dass ein Teil der Personalverantwortlichen nach Abwägungen und Erläuterungen doch zu dem Urteil kam, dass Ältere weniger leistungsfähig seien. Möglicherweise führte die Tatsache, dass bei solchen Einstufungen eben keine Erläuterungen möglich sind, zu der relativ guten Bewertung. Zu dieser Annahme passt auch, dass zur Einstufung Älterer in Hinblick auf „Leistungsfähigkeit/Arbeitsproduktivität“ mit 25 Fällen die meisten „Bewertungsenthaltungen“ kamen. Ebenso hoch waren die Enthaltungen noch bei der Dimension „Fehlzeiten/Krankenstand“. Außerdem werden Jüngeren hier sogar schlechtere Werte zugeschrieben als Älteren, was weder mit der allgemeinen Einschätzung noch mit den offenen Antworten, dass das Krankheitsrisiko bei Älteren höher sei, übereinstimmt. Möglicherweise hat die Sichtweise „Jüngere machen krank, Ältere sind krank“, dazu geführt, dass man Ältere nicht zu schlecht einstufen wollte. Außerdem ist die Streuung der Antworten bei diesem Aspekt höher als bei allen anderen (Standardabweichung 2,21; bei allen anderen Aspekten liegt sie unterhalb von 2).

²¹ Signifikanztests ergaben lediglich für dieses Merkmal keine Signifikanz der Unterschiede. In allen anderen Dimensionen wurden Ältere und Jüngere jeweils signifikant unterschiedlich eingestuft.

Insgesamt war man sich anscheinend in der Beurteilung Jüngerer sicherer und einiger. Es gab weniger Enthaltungen und eine niedrigere Streuung um die durchschnittlichen Bewertungen. Mit 23 Fällen waren auch für Jüngere die Enthaltungen zu einem Urteil über Fehlzeiten und Krankenstand am häufigsten, und die Standardabweichung mit 1,88 am höchsten. Ansonsten lagen die Enthaltungen in einem Bereich von 10 bis 15 Fällen und die Standardabweichungen bei 1,2 bis 1,7.

Abbildung 1: Erfahrungen mit älteren und jüngeren Arbeitnehmern im Urteil von Personalverantwortlichen



7 Altersstrukturen im Betrieb und Einsatzbereiche für jüngere und ältere Mitarbeiter

7.1 Die Alterszuordnung von Tätigkeitsbereichen im Betrieb

Unabhängig vom Durchschnittsalter der Belegschaft im Betrieb gaben jeweils etwa 40% der Personalverantwortlichen an, in ihrem Betrieb gäbe es Tätigkeiten oder Arbeitsplätze, auf denen vorzugsweise oder ausschließlich jüngere Mitarbeiter eingesetzt werden (vgl. Tabelle 7).

Für weitaus mehr Betriebe, nämlich fast zwei Drittel, sagten die Personalverantwortlichen aus, dass es Tätigkeitsbereiche gäbe, für die jemand schon ein gewisses Alter mitbringen müsse, für die man Jüngere nicht so gut einsetzen könne. Hier war der Anteil bei Betrieben mit einem Durchschnittsalter im mittleren Bereich am niedrigsten (59%). Sowohl für Betriebe mit einem sehr niedrigen Durchschnittsalter als auch für solche mit einem besonders hohen Durchschnittsalter wurden jeweils häufiger Tätigkeitsbereiche gesehen, für die man Jüngere nicht so gut einsetzen könne.

7.1.1 Tätigkeitsbereiche für jüngere Mitarbeiter

Was die Tätigkeitsbereiche für Jüngere betrifft, so kamen die naheliegenden Antworten:

– Weitaus am häufigsten werden *körperlich* und/oder *nervlich belastende* Tätigkeiten genannt, z.B. die Tätigkeit in der Al-

Tabelle 7: Altersdurchschnitt im Betrieb und Bedeutung des Alters der Beschäftigten im betrieblichen Alltag

	Altersdurchschnitt im Betrieb								Zahl der Fälle mit Einstufung	
	25 – 34 Jahre		35 – 39 Jahre		40 – 44 Jahre		45 – 55 Jahre			
	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%		
Im Betrieb gibt es Tätigkeiten für die Jüngere besser geeignet sind										
ja	12	(41,4)	17	(38,6)	18	(40,0)	11	(37,9)	58	39,5
nein	17	(58,6)	27	(61,4)	27	(60,0)	18	(62,1)	89	60,5
Insgesamt	29	100	44	100	45	100	29	100	147	100
Im Betrieb gibt es Tätigkeiten für die Ältere besser geeignet sind										
ja	20	(71,4)	29	(67,4)	27	(58,7)	20	(69,0)	96	65,8
nein	8	(28,6)	14	(32,6)	19	(41,3)	9	(31,0)	50	34,2
Insgesamt	28	100	43	100	46	100	29	100	146	100

tenpflege. Meist werden als Tätigkeitsbereiche Einsatzbereiche für Geringqualifizierte angeführt: Schichtarbeit, Kraftfahrer, Lagerarbeiter, Hilfsarbeiter in allen Bereichen. Zum Teil geht es um Tätigkeiten, für die man deshalb nur Junge einsetzen kann, weil die Arbeit die Betroffenen sehr schnell verschleißt²², was vielen Personalverantwortlichen auch bewusst ist: „Wer als Älterer für solche Tätigkeiten in Frage kommt, hat in der Regel bisher auch schwere Arbeit geleistet und würde unverhältnismäßig häufig und lange krankheitsbedingt ausfallen“. Auch die Motivation wird schneller verschlissen: „Ein Mann, der eine Tätigkeit auf niedrigem Niveau, auch in finanzieller Hinsicht, ausübt, hat immer 10, 20 Jahre vorher keine Lust mehr“.

– Jüngere werden eingesetzt, wenn *neue Qualifikationen* gebraucht und/oder hohe Anforderungen an die *Lernbereitschaft und -fähigkeit* gestellt werden: „Die Technologie, mit der wir hier arbeiten, ist sehr jung. Die wird erst seit zwei, drei Jahren angewandt. Deswegen beherrschen nur jüngere Arbeitnehmer dieses Gebiet“ (Planungsbüro). „Jüngere werden eingestellt für alle computerabhängigen Tätigkeiten, weil sie die Technik schneller begreifen“.

– Schließlich wird in Zusammenhang mit Tätigkeiten, für die nur Jüngere eingestellt werden, auch mit den *Kosten* argumentiert: Sie werden eingesetzt, wo es nicht auf die Qualifikation ankommt und man am Gehalt sparen kann: „Weil auch die Gehaltsstruktur niedriger gehalten werden soll. Es geht dort nicht um so qualifizierte Aufgaben“ (Call-Center).

– Einige wenige Nennungen beziehen sich auf die Nähe zum „Kunden“: Jüngere werden eingesetzt in der Betreuung von Jugendclubs oder im Verkaufsbereich, wenn die Kundenstruktur jung ist (als Beispiel wurde die Sportabteilung genannt).

Darüber hinaus wurden ohne besondere Begründung Tätigkeiten wie z.B. Buchhalterin, Verkäuferin und Sekretärin genannt, die von anderen Personalverantwortlichen wieder als Tätigkeitsbereiche angeführt wurden, für die es besser wäre, ältere Mitarbeiterinnen einzusetzen.

²² Zur Problematik dieser „Arbeitsplätze mit einer tätigkeitsbedingten Altersbeschränkung“ sei auf Völkholz 1977 verwiesen. Auch in dem vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Forschungsschwerpunkt „Demographischer Wandel und die Zukunft der Erwerbsarbeit“ wurde das Thema der „Arbeitsplätze mit begrenzter Tätigkeitsdauer“ aufgegriffen. Vgl. z.B. Wolff 2000 und Behrens 2000.

Bis zu welchem Alter können solche Tätigkeiten ausgeübt werden und was geschieht dann?

Die Antworten auf die Frage, bis zu welchem Alter Mitarbeiter auf solchen Stellen eingesetzt werden, reichte von 20 Jahren bis zu 65 Jahren. Bei den wenigen Angaben mit Altersgrenzen von 30 Jahren und niedriger ging es um „Sonderfälle“, wie Nutzung von Förderprogrammen der BA für Jugendliche oder Stellen für Berufsanfänger. Die genannten Altersgrenzen im Bereich von 50 Jahren und älter (12 Fälle) nahmen die Antwort auf die Anschlussfrage, was geschieht, wenn Mitarbeiter auf diesen Arbeitsplätzen älter werden, schon vorweg: Es geschieht nichts, sie bleiben auf ihren Arbeitsplätzen. Vor allem, wenn beim Einsatz von Jüngeren Kostenüberlegungen im Vordergrund standen, wurde auch darauf hingewiesen, dass diese Überlegungen bei Neueinstellungen zum Zuge kommen, aber niemandem, weil er älter und teurer wird, gekündigt wird. Wenn Arbeitsplätze wegen bestimmter Qualifikationen, wie PC-Kenntnisse, mit Jüngeren besetzt werden sollten, gab es ohnehin keinen Grund, Mitarbeiter, die diese Kenntnisse haben, wieder von ihren Arbeitsplätzen abzu ziehen.

Darüber hinaus wurden die bekannten personalpolitischen Reaktionsmöglichkeiten angesprochen:

– Die häufigste Antwort war, dass versucht würde, den Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin auf einen weniger belastenden Arbeitsplatz *umzusetzen*. Diese Möglichkeit gibt es meist nur in größeren Betrieben (sie wurde von Personalverantwortlichen aus kleineren Betrieben auch gar nicht angesprochen) und auch in diesen stößt sie häufig an Grenzen und kann dazu führen, dass dem Mitarbeiter die Beantragung der Invaliditätsrente oder der Übertritt in den Vorruhestand nahe gelegt wird. Von den Personalverantwortlichen wurde auch betont, dass solche „leidensgerechten Arbeitsplätze“ auf jeden Fall mit internen Mitarbeitern besetzt würden.

– Mitarbeiter erhalten die Möglichkeit zur *Weiterqualifizierung* bzw. es wird von vornherein auf eine betriebsinterne Laufbahngestaltung geachtet. Dass betriebliche Weiterbildung das Arbeitsleben begleiten muss und nicht erst eingesetzt werden kann, wenn ein Mitarbeiter körperlichen Belastungen nicht mehr gewachsen ist (vgl. dazu Koller/Plath 2000), ist den Personalverantwortlichen bewusst, in einigen wenigen Fällen wurden solche Personalentwicklungskonzepte angesprochen.

– In insgesamt drei Fällen wurde davon gesprochen, dass durch eine entsprechende *Arbeitsgestaltung* (in einem weiteren Fall durch die Einbeziehung gesundheitlicher Vorbeuge-

programme) darauf geachtet wird, dass Arbeitsplätze möglichst lange und ohne gesundheitliche Beeinträchtigung ausgefüllt werden können²³. So sprach ein Personalleiter aus dem Fahrzeugbau mit einer im Durchschnitt jungen Belegschaft davon, dass man dabei sei, die gesamte Montage umzustellen, um die körperliche Belastung für die Mitarbeiter zu senken und die Produktionsabläufe der Alterung der Belegschaft anzupassen.

7.1.2 Tätigkeitsbereiche, für die man ein gewisses Alter haben sollte

Auf die Frage nach Tätigkeiten und Funktionen im Betrieb, für die man schon ein gewisses Alter haben sollte, wurden „Schonarbeitsplätze“ gar nicht erwähnt. Vielmehr kam eine immer wiederkehrende Antwort, nämlich: *Leitungsfunktionen*, da sie Berufserfahrung, Kenntnis der Zusammenhänge im Betrieb, Lebenserfahrung, Durchsetzungsvermögen, Verantwortungsbewusstsein und Sozialkompetenz erfordern. Es wurden also fachliche und Persönlichkeitsmerkmale genannt, die Jüngere noch nicht haben können. Das Alter, ab dem diese Fähigkeiten zugetraut wurden, lag meistens im Bereich von 40 bis 55 Jahren. Bei handwerklichen oder gewerblichen Tätigkeiten (Kfz-Meister, Küchenchef) wurden die Grenzen meist niedriger angesetzt, ebenso, wenn es um leitende Funktionen bei in etwa gleichen Tätigkeiten (leitende Krankenschwester, erste Arzthelferin) ging.

Leitungsfunktionen und Aufgabenbereiche als *Ausbilder*, Lehrmeister, Mentor für neu Eingestellte – ein weiteres Tätigkeitsfeld, das ein gewisses Alter voraussetzt – gehen teilweise ineinander über. Das Alter, ab dem Mitarbeitern diese Funktionen zugetraut wurden, lag meist im Bereich ab 30 bis 45 Jahren. So meinte ein Geschäftsführer eines Ausbaubetriebs, bei ihnen würde immer ein älterer erfahrener Monteur, der über 45 Jahre sein sollte, ein paar jüngere Kollegen mitführen. Der ältere Kolonnenführer sei zuständig für die Arbeitsvorbereitung, für Vermessen, Ausmessen an der Baustelle, er müsse auch mit dem Auftraggeber verhandeln und die Interessen der Firma wahrnehmen können.

Verhandeln können mit Kunden und Geschäftspartnern war ein weiterer Aspekt, zu dem Älteren mehr zugetraut wurde als Jüngeren. Im Außendienst, im Vertrieb, auch im Einkaufsbereich sollten Mitarbeiter ein gewisses Alter haben (genannt wurden Untergrenzen im Bereich von 30 bis 50 Jahren) „wegen der Akzeptanz und dem Auftreten beim Kunden“. Mit dem Auftreten beim Kunden – hier „dem nötigen Fingerspitzengefühl“ – hat zu tun, wenn der Leiter einer Stadtverwaltung meinte, beim Vollstreckungsdienst setze er lieber etwas ältere Mitarbeiter ein. Ein anderer, relativ häufig genannter Aspekt in Zusammenhang mit *Kundenkontakten* war die psychologische bzw. altersbedingte Nähe zum Kunden: Mitarbeiter in der ambulanten Pflege sollten älter sein, weil sie alte Leute zu betreuen haben. Das Gleiche gilt im Krankenhaus für Internisten (im Unterschied zu jungen Ärzten in der Notfallambulanz). Und auch die Inhaberin einer Reinigung sprach sich für ältere Verkäuferinnen aus, weil auch die meisten Kundinnen älter seien.

²³ Die relativ geringe Bedeutung von Arbeitsgestaltung als Handlungsmuster im Umgang mit betrieblichen Altersstrukturen ergab auch eine Studie von Köchling 1995.

²⁴ Die von den Personalverantwortlichen angeführten Einsatzfelder für ältere Mitarbeiter stimmen weitgehend mit den Einsatzbereichen überein, die betriebliche Entscheidungsträger nach der Studie von Köchling (1995) gesunden und leistungsfähigen älteren Arbeitnehmern zurechneten im Unterschied zu Schonarbeitsplätzen, die für leistungsgeminderte Ältere vorbehalten werden.

Auch Tätigkeiten, bei denen es um *Vertrauenswürdigkeit*, Genauigkeit und Zuverlässigkeit ging, wurden in Zusammenhang mit dem Erfordernis eines gewissen Alters der Mitarbeiter genannt. Einige Male wurde Buchhaltungstätigkeit und Sekretärinnenarbeit angeführt. Relativ häufig war die Rede davon, dass Verkäuferinnen älter sein sollten „vor allem an der Kasse, das ist Vertrauenssache“, aber auch ganz allgemein, weil man bei ihnen sicher sein kann, dass die Läden pünktlich geöffnet werden (und auch weil man nicht mehr mit schwangerschaftsbedingten Ausfällen rechnen muss).

Ein weiterer Aspekt, der den gewerblich-handwerklichen Bereich betraf, war, dass *ältere Qualifikationen*, die sehr wohl noch gebraucht würden, wie z.B. konventionelle Drehtechnik, nur noch von älteren Mitarbeiter beherrscht würden. Auch bei Hausmeistern hätten Ältere weitaus besseres handwerkliches Können als Jüngere.

In Zusammenhang mit dem Aspekt der *Lebens- und Berufserfahrung* wurden schließlich die unterschiedlichsten Tätigkeiten genannt: Z.B. der Buchhändler, der als Älterer ein „viel größeres Titelwissen im Kopf hat“, der Angestellte der Steuerkanzlei, bei dem der Kunde das Gefühl haben soll, „dass er alles schon einmal erlebt hat, von der Finanzierung bis zur Scheidung“ oder der Pförtner, „der noch Zusatzfunktionen beim Kunden hat, dem man manchmal auch das Herz ausschüttet“.

Neben diesen relativ häufig aufgeführten Bereichen wurden noch viele andere Tätigkeiten genannt, die jeweils aus dem speziellen Aufgabenbereich des Betriebs heraus begründet wurden²⁴.

7.1.3 Die Wertschätzung der älteren Mitarbeiter im Betrieb

Bei den Einsatzschwerpunkten, die Personalverantwortliche für ältere Mitarbeiter sehen, handelt es sich nicht um Arbeitsplätze, auf denen sie die Zeit bis zur Rente abwarten können oder sollen, sondern um zentrale und bedeutende Aufgaben des Betriebs. Außerdem spricht der größte Teil der Personalverantwortlichen von ausschließlich guten Erfahrungen mit den eigenen älteren Mitarbeitern im Betrieb. Auf eine entsprechende Frage sagten insgesamt 17 Personalverantwortliche (11% der Befragten), sie hätten keine Erfahrungen, da es im Betrieb keine älteren Mitarbeiter gebe. Zwei Personalverantwortliche, jeweils Betriebsinhaber, im Alter von 60 bzw. 63 Jahren, hatten schlechte Erfahrungen gemacht, in einem Fall, weil ältere Arbeitnehmer nicht motiviert seien, sich selbst Grenzen der Leistungsfähigkeit setzten, im anderen (Stahlbaubetrieb), weil sie in einem zukunftsorientierten Betrieb schwer integrierbar seien und Jüngere bremsen würden. Alle übrigen Personalverantwortlichen sprachen entweder von uneingeschränkt guten Erfahrungen oder wiesen darauf hin, dass unterschiedliche Erfahrungen nichts mit dem Alter, sondern der jeweiligen Person zu tun hätten. In den weiteren Ausführungen wurden zum Teil die gängigen Einstufungen wiedergegeben, Ältere seien zuverlässig, erfahren und fachlich kompetent, aber auch schwerfälliger, unflexibel und weniger belastbar. Ein Teil der Personalverantwortlichen griff jedoch auch diese gängigen Einstufungen auf, um zu betonen, dass das nicht zuträfe. „Sie sind nicht öfters krank als Jüngere, wahrscheinlich sogar etwas weniger“. „Wir haben jüngere Mitarbeiter, die nicht flexibel sind und ältere, die sehr flexibel sind“. Ein Teil der Befragten wendet sich auch entschieden gegen die Unterscheidung nach jüngeren und älteren Mitarbeitern. „Man arbeitet hier mit Klischees, die sich eingebürgert haben. Für mich ist das personenabhängig, wann

jemand aufhört, lern- und veränderungsbereit zu sein. Das kann mit 40 passieren oder mit 60 oder gar nicht“.

Die meisten Betriebe haben Arbeitsplätze, für die man Ältere braucht. Gerade bedeutsame und wichtige Aufgabenbereiche wollen sie von älteren Mitarbeitern betreut sehen und man ist mit den älteren Arbeitnehmern im Betrieb zufrieden. Diese Ergebnisse vermitteln nicht den Eindruck, als gäbe es in den Betrieben keinen Bedarf an älteren Mitarbeitern – sogar dann nicht, wenn man berücksichtigt, dass manche Personalverantwortliche die Untergrenze hier bei 30 Jahren ansetzen.

Dazu ist jedoch zum einen zu bedenken, dass das Ergebnis, dass zwei Drittel der Personalverantwortlichen in ihren Betrieben Arbeitsplätze haben, für die man einen älteren Mitarbeiter braucht, während nur 40% von Arbeitsplätzen sprachen, für die man einen Jüngeren brauche, nicht bedeutet, dass es mehr Arbeitsplätze für Ältere gibt. Ein Älterer mit Ausbildungs- oder Leitungsfunktionen ist in der Regel für viele jüngere Mitarbeiter zuständig. Weiterhin stellt sich die Frage, ob für diese Funktionen Bewerber von außen eingestellt werden oder ob diese Tätigkeitsfelder in hierarchisch höheren Positionen und mit besserer Bezahlung nicht in erster Linie mit internen Mitarbeitern besetzt werden.

7.2 Arbeitsplätze für Ältere – interne oder externe Besetzung?

Die Frage der externen oder internen Besetzung hängt vor allem von drei Faktoren ab: der wirtschaftlichen Situation des Betriebes, den im Betrieb vorhandenen Qualifikationen und dem personalpolitischen Konzept des Betriebes.

Was die wirtschaftliche Lage betrifft, so sagten einige Personalverantwortliche, die Frage der externen oder internen Besetzung solcher Stellen hätte sich für sie in den letzten Jahren nicht gestellt, da wegen Personalreduzierungen bzw. „aus betriebswirtschaftlichen Gründen“ ohnehin nur interne Umstrukturierungen möglich gewesen seien. Sofern es prinzipiell die Möglichkeit der externen Rekrutierung gab, wurden meist beide Wege genutzt. In der Mehrzahl der Betriebe war das ein zweistufiger Prozess, bei dem in der ersten Stufe die Stelle Mitarbeitern aus dem Haus angeboten bzw. die Stelle intern ausgeschrieben wurde und nur wenn sich kein geeigneter interner Bewerber fand, die Stelle extern besetzt wurde. In einigen größeren Betrieben gab es von vornherein das Konzept, einen gewissen Prozentsatz der Stellen, für die ein gewisses Alter wünschenswert erscheint, extern zu besetzen: „Wir bemühen uns um ein ausgewogenes Verhältnis von internen Bewerbern, die die Einrichtung kennen und externen Bewerbern, die andere fachliche Aspekte einbringen“. Das Hereinholen bestimmter fachlicher Qualifikationen war insgesamt gesehen das Hauptargument dafür, Stellen von außen zu besetzen: „Wir wollen auch Impulse von draußen haben, um nicht im eigenen Saft zu schmoren“, und der Personalleiter eines großen Verlages sagte, sie würden Redakteursstellen

vorzugsweise extern besetzen: „Erfahrungen anderer Unternehmen werden genutzt“. In einem Fall wurden die Lohnkostenzuschüsse für Ältere als wichtigster Grund dafür, dass Stellen für Ältere (es ging um Stellen für Ausbilder in Werkstätten einer karitativen Einrichtung) von außen besetzt werden, angeführt.

Für interne Bewerber als erste Wahl, sprechen aus Sicht der Personalverantwortlichen eine Reihe von Gründen: Man kann ihre Eignung besser einschätzen, die Mitarbeiter selbst kennen das Unternehmen und die Aufgaben, die sie erwarten, man kann auf diese Weise gute Mitarbeiter halten und es ist insgesamt für die Motivation der Mitarbeiter gut, wenn sie sehen, dass eigene Leute gefördert werden. Außerdem gibt es in manchen Betrieben ein entsprechendes Abkommen mit dem Betriebsrat oder Personalrat²⁵.

Über die Betriebsgrößenklassen betrachtet, waren es fast nur Kleinbetriebe (bis 20 Mitarbeiter), in denen Stellen, für die die Mitarbeiter nicht mehr ganz jung sein sollten – seien es Facharbeitertätigkeiten, Bürotätigkeiten, Ausbilder oder sehr spezielle Qualifikationen – in aller Regel von außen besetzt werden – teilweise unter Verweis darauf, dass „wir nicht so viele sind“. Größere und vor allem Großbetriebe dagegen suchen nur sehr spezielle Qualifikationen oder Personal der obersten Führungsebene auf dem externen Markt, ansonsten wird entweder von vornherein eine Mischung von externen und internen Besetzungen angestrebt oder der beschriebene zweistufige Weg gewählt.

Die Überlegungen und Ausführungen der Personalverantwortlichen zu den Tätigkeitsbereichen, für die die Mitarbeiter ein gewisses Alter haben sollten (die also im Prinzip für ältere Arbeitslose in Frage kämen) und zur Personalrekrutierung für diese Stellen, verweisen auf die Erklärung der Eingliederungsprobleme Älterer durch segmentationstheoretische Ansätze (siehe Abschnitt 3.2): Viele der angesprochenen Tätigkeitsfelder, wie Leitungs- und Ausbildungsfunktionen und Tätigkeitsfelder, bei denen es auf besondere Vertrauenswürdigkeit ankommt, legen eine interne Rekrutierung nahe, da bereits Beschäftigte das betriebsspezifisch erforderliche fachliche und organisatorische Wissen haben, Kundenwünsche kennen und über die entsprechenden Kontakte verfügen. Vollkommen verschlossen für Bewerber von außen sind diese Arbeitsplätze, die ein gewisses Alter erfordern, jedoch nicht. Zum einen nicht, weil auch Arbeitsplätze, die eher dem betrieblichen Segment zuzurechnen sind, nicht immer aus dem Betrieb heraus besetzt werden können, zum anderen geht es immer auch und in manchen Fällen in erster Linie um fachliche Qualifikationsanforderungen, bei denen es sogar wünschenswert sein kann, dass externe Qualifikationen eingebracht werden²⁶.

7.3 Die betrieblichen Altersstrukturen und ihre personalpolitische Bewertung

Die Personalverantwortlichen sprachen – unabhängig davon, ob sie aus Betrieben mit niedrigem oder hohem Altersdurchschnitt kamen – von guten Erfahrungen mit ihren älteren Beschäftigten im Betrieb. Gleichzeitig wird ein hoher Altersdurchschnitt der Belegschaft nicht für wünschenswert gehalten – siehe Tabelle 8. Allerdings zeigt sich in Tabelle 8 auch, dass man nicht von einer generellen Orientierung hin zu einer möglichst jungen Belegschaft sprechen kann. Bis zu einem Altersdurchschnitt von 44 Jahren sagt jeweils der größere Teil der Personalverantwortlichen aus, dass die im Betrieb vorfindliche Altersstruktur dem entspricht, was für wünschenswert gehalten wird und bis zu diesem Altersbereich gibt es Fälle, in denen das durchschnittliche Belegschaftsalter als zu niedrig eingeschätzt wird²⁷.

²⁵ Nach dem Betriebsverfassungsgesetz kann der Betriebsrat eine interne Ausschreibung verlangen.

²⁶ Siehe dazu auch die Ergebnisse bei Struck und Simonson 2001.

²⁷ Wie in Abschnitt 5.2 belegt, ist das Durchschnittsalter der Belegschaft ein guter Indikator für die Altersstruktur im Betrieb insgesamt (erfasst über die Anteilswerte der verschiedenen Altersgruppen). Für den Vergleich von Altersstruktur und Aussagen dazu, ob das Belegschaftsalter den betrieblichen Vorstellungen entspricht und ob über eine Verjüngung der Belegschaft nachgedacht würde, wurde zusätzlich zu der in Tabelle 8 ausgewiesenen Klassifizierung nach dem Durchschnittsalter der Belegschaft auch überprüft, ob eine Betrachtung nach dem Anteil unter 30-Jähriger bzw. über 45-Jähriger zu anderen Ergebnissen führt, was nicht der Fall war. Es bestätigte sich sogar das Ergebnis, dass die Zufriedenheit mit dem Altersdurchschnitt bei sehr jungen Betrieben geringer ist als bei etwas „älteren“, wenn man als „sehr jung“ Betriebe mit einem sehr hohen Anteil unter 30-Jähriger bzw. sehr niedrigem Anteil über 45-Jähriger einstuft.

Tabelle 8: Altersdurchschnitt im Betrieb und seine personalpolitische Bewertung

	Altersdurchschnitt im Betrieb									
	25 – 34 Jahre		35 – 39 Jahre		40 – 44 Jahre		45 – 55 Jahre		Zahl der Fälle mit Einstufung	
	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%
Beurteilung des Altersdurchschnitts										
wie gewünscht	23	(79,3)	34	(82,9)	26	(59,1)	9	(32,1)	92	64,8
eher zu hoch	1	(3,4)	6	(14,6)	16	(36,4)	19	(67,9)	42	29,6
eher zu niedrig	5	(17,2)	1	(2,4)	2	(4,5)	0	(0,0)	8	5,6
Insgesamt	29	100	41	100	44	100	28	100	142	100
Im Betrieb wird eine Verjüngung der Belegschaft angestrebt										
ja	2	(6,9)	8	(18,2)	17	(39,5)	18	(62,1)	45	31,0
nein	27	(93,1)	36	(81,8)	26	(60,5)	11	(37,9)	100	69,0
Insgesamt	29	100	44	100	43	100	29	100	145	100

Die meisten Personalverantwortlichen, die den Altersdurchschnitt in ihrem Betrieb als zu hoch einstufen, sprachen auch davon, dass in ihrem Betrieb eine Verjüngung der Belegschaft angestrebt sei. In einigen Fällen wurde sogar von Verjüngung gesprochen, obwohl der Altersdurchschnitt im Betrieb als zufriedenstellend bewertet worden war, was dazu führte, dass insgesamt gesehen, der Anteil von Betrieben, die eine Verjüngung ins Auge fassten, sogar etwas höher war als der Anteil von Betrieben, die ihren Altersdurchschnitt als zu hoch einstufen – siehe Tabelle 8.

Bemerkenswert sind in diesem Zusammenhang vor allen die unerwarteten Fälle, die Betriebe mit sehr jungem Durchschnittsalter, die noch weiter verjüngen wollen bzw. die Betriebe mit hohem Durchschnittsalter, in denen das Ziel Belegschaftsverjüngung kein Thema ist.

Zwei der drei Betriebe mit sehr niedrigem Durchschnittsalter (32 bzw. 33 Jahre) waren Handelsbetriebe (Autohandel und Filiale einer Einzelhandelskette). Sie strebten eine weitere Verjüngung an, weil „Belastbarkeit, Stressbewältigung und Anpassungsfähigkeit“ bei Jüngeren besser seien. Neben diesem Argument spielten für den Personalleiter einer Klinik für psychisch Kranke (Durchschnittsalter 35 Jahre) zusätzlich die bessere Ausbildung Jüngerer und die niedrigeren Lohnkosten eine Rolle.

Von den Betrieben mit einem Durchschnittsalter über 45 Jahren, für die Verjüngung kein Thema war, waren bis auf einen alle Kleinbetriebe. Die meisten hatten unter 15 Beschäftigte, es handelte sich um Arztpraxen, Handelsbetriebe und Betriebe aus dem gewerblichen Bereich. Für die Personalverantwortlichen aus diesen Betrieben, Interviewpartner waren meist die Inhaber, war es selbstverständlich, dass man mit dem Personal arbeitete, das man hat: „die Leute machen ihre Arbeit“ und das man schätzte. Es gab wenig Fluktuation, Entlassungen, um zu verjüngen, standen gar nicht zur Diskussion, „eine Verjüngung würde sehr viel Unruhe reinbringen und Unsicherheit“. Schließlich wurde auch darauf hingewiesen, dass Jüngere schneller wechseln würden, sei es aus Unbeständigkeit oder weil sie sich hocharbeiten wollen und man ihnen keine entsprechenden Aufstiegschancen bieten könne. Bei dem Großbetrieb mit einem hohem Durchschnittsalter (46 Jahre; 3500 Beschäftigte) handelte es sich um ein Allgemeinkrankenhaus. Hier sah man aus der speziellen betrieblichen Situation heraus (in Teilbereichen gab es durch befristete Verträge bei der Facharzt Ausbildung ohnehin einen ständigen Personalaustausch) keine Notwendigkeit für eine gezielte Verjüngung und zudem wurde eine Mischung aus jungen

Leuten, die etwas verändern wollten und es letztlich nicht könnten und Älteren, die die entsprechende Erfahrung hätten, für wichtig gehalten.

Neben der Frage, ob vom Betrieb eine Verjüngung der Belegschaft angestrebt sei, wurde auch allgemein das Thema angesprochen, welche Argumente für bzw. gegen eine Verjüngung der Belegschaft sprechen können. Ein Personalleiter eines Großbetriebes wies darauf hin, dass man die Altersstruktur eines Betriebes immer im Auge haben müsse, dann würden sich Verjüngungsaktionen, die wenig Sinn machten, erübrigen. Rund ein Fünftel der Personalverantwortlichen sah weder Argumente für noch gegen eine Verjüngung und wollte sich auf diese Frage auch nicht einlassen. Zum einen nicht, weil man schließlich die älteren Mitarbeiter nicht entlassen könne und das auch nicht wolle (Personalverantwortliche aus Kleinbetrieben) und zum anderen nicht, weil es nicht um die Frage Jüngere oder Ältere gehen kann, sondern eine Mischung von Jüngeren und Älteren wichtig sei, die man im Betrieb habe. Diese Sichtweise kam sowohl aus einem Betrieb mit einem Altersdurchschnitt von 32 Jahren als auch aus einem Betrieb, bei dem der Altersdurchschnitt bei 46 Jahren lag. Ein einziger Personalverantwortlicher, Personalleiter einer großen Firma aus dem Fahrzeugbau mit einem Altersdurchschnitt im Betrieb von 35 Jahren, meint, in seinem Betrieb wäre eher der umgekehrte Schritt zu überlegen, ältere Mitarbeiter dazuzunehmen (was er zumindest bei der letzten Personaleinstellung nicht getan hatte).

Soweit Vorteile in einer Verjüngung der Belegschaft gesehen wurden, betrafen sie vor allem zwei Gesichtspunkte:

– Eine insgesamt jüngere Belegschaft gewährleistet eine bessere Anpassungsfähigkeit und Flexibilität. Fast die Hälfte der Personalverantwortlichen ging mit unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen von einem derartigen Zusammenhang aus. Teilweise wurde im Hinblick auf den technologischen und strukturellen Wandel argumentiert: Man erwartet, dass man mit Jüngeren technische oder organisatorische Neuerungen besser umsetzen könne, weil diese offener und lernbegieriger seien und weil man sich mit jungen Mitarbeitern mit aktuellem Ausbildungsstand neues Wissen in den Betrieb holen kann. Für andere Personalverantwortliche standen der Einsatz und die Verplanbarkeit der Mitarbeiter im Vordergrund. Es wurde das geläufige Argument der höheren Belastbarkeit und des niedrigeren Krankenstands angeführt, man ging davon aus, dass Jüngere auch im regionalen Einsatz besser verplanbar seien und es wurde auch thematisiert, dass

man Jüngeren bei einem Auftragsrückgang leichter kündigen könne.

– Der zweite Argumentationsstrang, der von rund einem Viertel der Personalverantwortlichen angesprochen wurde, hatte Überlegungen zur Personalplanung und -entwicklung und zur Altersstruktur im Betrieb zum Inhalt. Vor allem für Personalverantwortliche aus mittleren Industriebetrieben und aus dem Bereich der wirtschaftsbezogenen Dienstleistungen standen diese Gesichtspunkte im Vordergrund. Ein Teil von ihnen argumentierte in erster Linie „jugendzentriert“, man brauche angesichts hoher Einarbeitungskosten Personal mit langer Beschäftigungsperspektive, bzw. man strebe eine „gesunde Alterspyramide“ oder einen „breiten Altersbaum“ an. Die meisten Personalverantwortlichen hatten jedoch die Alterszusammensetzung der gesamten Belegschaft und die Organisation des Wissenstransfers im Sinn. So meinte die Personalleiterin eines großen Architekturbüros, in ihrem Betrieb sei ein großer Anteil der Mitarbeiter über 55, die stünden bald nicht mehr zur Verfügung: „Jüngere müssen eingearbeitet werden, um den Erfahrungsschatz übernehmen zu können“. Ähnlich der Inhaber eines Stahlbaubetriebs: „Wichtig ist, junge Leute heranwachsen zu lassen und ältere Mitarbeiter im Haus zu halten, um das Unternehmen ruhig und erfolgreich werden zu lassen“.

Dass eine insgesamt jüngere Belegschaft den Vorteil habe, niedrigere Personalkosten zu verursachen, sprachen zehn Personalverantwortliche an und einer schließlich sah einen weiteren Vorteil in einer jungen Belegschaft: Sie mache den Personalleuten weniger Arbeit, da sie weniger mit Stellenausschreibungen und Bewerbungsgesprächen belastet seien: „Das ist ein Stück Egoismus auch“.

Die Überlegung, dass Ältere mit ihren Erfahrungen und ihrem betriebspezifischen Wissen möglichst lange im Betrieb gehalten werden sollen, war das Hauptargument, das gegen eine Verjüngung der Belegschaft angeführt wurde. Es wurde gesagt, Verjüngung bedeute immer auch Verlust von know-how und Investitionen in das Humankapital. „Wenn diese Leute nicht mehr da sind, ist dieses Kapital auch weg. Von daher ist das Weggehen eines Mitarbeiters immer auch ein betriebswirtschaftlicher Verlust“. Ähnlich die Argumentation eines anderen Personalleiters: „Bis die Produktivität erreicht ist, die man sich wünscht, dauert das einige Jahre. Da ist man natürlich mit älteren Mitarbeitern im Vorteil“. Das Problem, dass ausscheidende ältere Mitarbeiter nicht adäquat durch Jüngere ersetzt werden können, hat nach den Erfahrungen der Niederlassungsleiterin einer Zeitarbeitsfirma in den neuen Bundesländern dort noch eine verschärfte Dimension: Auf Grund der schlechten Arbeitsmarktlage gäbe es nicht wenige junge Leute, die nicht nur keine Berufsausbildung und -erfahrung, sondern überhaupt keine Arbeitserfahrung haben. „Ich habe hier durchaus Bewerber, die 25 und älter sind und in ihrem Leben noch nicht gearbeitet haben, oftmals aus fehlender Gelegenheit.“

Als weiteres Argument gegen eine Verjüngung der Belegschaft wurden das höhere Verantwortungsbewusstsein und die höhere Zuverlässigkeit Älterer genannt: „Die Alten machen ihre Arbeit genauso wie die Jungen und sind zuverlässiger“. In Betrieben mit hohem Frauenanteil wurde angeführt, dass die Personalplanung mit jüngeren Mitarbeiterinnen schwierig

sei und es deshalb sinnvoller sei, sich an die Altersgruppe zu halten, in der der Kinderwunsch in der Regel bereits erfüllt sei.

7.4 Ältere Arbeitnehmer im Betrieb – eine Zwischenbilanz

Alles in allem vermitteln die Personalverantwortlichen der Erhebung nicht den Eindruck, dass sie in ihrer Personalpolitik einseitig und ausschließlich auf jüngere Arbeitnehmer setzen würden. Ein unterstellter Vorteil einer jüngeren Belegschaft wird jedoch von knapp der Hälfte der Personalverantwortlichen herausgestellt, die größere Disponibilität der Arbeitskräfte, die z.B. sowohl eine schnellere Einführung von technischen und organisatorischen Innovationen ermöglicht als auch einen unkomplizierteren Arbeitskräfteabbau bei Nachfragerückgang. Im betriebszentrierten Ansatz zur Erklärung der Strukturierung von Arbeitslosigkeit spielt dieser Faktor eine große Rolle: Betriebe werden als soziale Systeme betrachtet. Autonomiebestrebungen gegenüber Umweltanforderungen sind ein konstitutives Merkmal sozialer Systeme. Bezogen auf den Arbeitskräfteeinsatz bedeutet das für die Betriebe, dass sie an einem möglichst großen Handlungsspielraum für den Einsatz und auch für den Austausch von Arbeitskräften interessiert sind. Abgesehen von einigen wenigen Personalverantwortlichen, die Älteren auf Grund des breiteren Berufswissens eine größere Flexibilität zuschrieben (siehe Abschnitt 6.2), gingen die meisten Personalverantwortlichen davon aus, dass die Disponibilität der Arbeitskräfte bei jüngeren Belegschaften größer ist.

Die meisten Personalverantwortlichen betonten, dass für ihren Betrieb das Zusammenwirken von jüngeren und älteren Mitarbeitern wichtig sei. Ältere Arbeitnehmer haben sehr wohl ihren Platz im Betrieb. Allerdings gehen viele Personalverantwortliche von erstrebenswerten betrieblichen Altersstrukturen aus, die abgekoppelt sind von der Altersstruktur der Erwerbsbevölkerung. In den Betrieben ist die Rede davon, dass „normal aufgefüllt“ wird, wenn für ausscheidende ältere Mitarbeiter junge eingestellt werden („Wir füllen nur normal auf. Wenn ältere Mitarbeiter ausscheiden, kommen jüngere nach“) und es wird von einer „Alterspyramide“ gesprochen, die es zu erhalten gelte, während der Altersaufbau der Bevölkerung im Erwerbsalter längst nicht mehr die Form einer Pyramide hat. Vielmehr sind die Altersjahrgänge im Bereich um 35 Jahre weitaus am stärksten besetzt. Und auch die darüber liegenden Jahrgänge sind stärker besetzt als die Jahrgänge im Altersbereich von 15 bis 25 Jahren²⁸. Das Bild von den „normalen“ Belegschaftsstrukturen und „normalem“ Rekrutierungsverhalten wird sich also auch wandeln müssen, damit sich die Beschäftigungschancen Älterer merklich verbessern können.

Von Seiten der Wissenschaft beschäftigt sich der organisationsdemografische Ansatz (z.B. Nienhüser 1998) mit Fragen des Einflusses demografischer Gegebenheiten auf betriebliche Strukturen, wie z.B. Altersstrukturen. Im Mittelpunkt dieser Ansätze stehen Fragen des Umgangs mit Altersstrukturen (Köchling 1995, Köchling 2000b) und der Wirkungen von Altersstrukturen auf Organisationsmerkmale wie die Machtverteilung in Organisationen oder auf individuelle Merkmale wie Leistung oder Fluktuationsneigung (Nienhüser 1992). Zum Einstellungsverhalten von Betrieben in Abhängigkeit von betrieblichen Altersstrukturen ist keine Untersuchung bekannt, was damit zusammenhängen dürfte, dass bisher im Vordergrund der Einflussnahme von Betrieben auf Altersstrukturen Ausgliederungen von Älteren standen (siehe dazu Rosenow 1992) und immer noch stehen.

²⁸ Zum absehbaren Wandel der Altersstruktur der Erwerbsbevölkerung siehe z.B. Wolff 2000.

8 Ältere Bewerber – häufig genannte Einstellungshindernisse im Urteil der Personalverantwortlichen

In der allgemeinen Diskussion um die Gründe für die geringen Wiedereingliederungschancen Älterer werden – sei es abgeleitet aus Arbeitsmarkttheorien oder aus Plausibilitätsüberlegungen – meist folgende Argumente herausgestellt: Ältere seien nicht mehr leistungsfähig, zu teuer, hätten veraltete Qualifikationen, seien nicht motiviert und zudem würden sich die rechtlichen Schutzbestimmungen für Ältere als Einstellungshindernis auswirken. In Zusammenhang mit ihren eigenen Mitarbeitern sprachen die Personalverantwortlichen von sich aus diese Punkte relativ selten an, was nicht heißt, dass sie nicht doch in der Einstellung gegenüber Älteren eine Rolle spielen, vor allem, wenn es um ältere Bewerber von außen geht.

Um ein einheitliches Meinungsbild zu diesen Argumenten zu erhalten, wurden sie den Personalverantwortlichen nacheinander, verbunden mit der Bitte um Stellungnahme, vorgetragen²⁹. Die Antworten wurden für einen ersten Überblick, der in Tabelle 9 zusammengestellt ist, nach ihrer zustimmenden bzw. ablehnenden Tendenz zusammengefasst. Alle abwägenden Antworten, in denen nach Personenkreisen oder Sachverhalten differenziert wurde, wurden der Kategorie „teils-teils“ zugeordnet. Die folgende Besprechung der einzelnen Argumente ist nicht immer an dieser Sortierung orientiert, da die Personalverantwortlichen bei ähnlichen Begründungen „unterm Strich“ teilweise zu einem unterschiedlichen Tenor der Aussage kommen. Die Ergebnisse sind in Tabelle 9 nach alten und neuen Bundesländern aufgegliedert, da sie eine Tendenz bestätigen, die der Vergleich der Gesprächsleitfäden insgesamt vermittelt: Personalverantwortliche in den neuen Bundesländern haben ein etwas positiveres Bild von älteren Arbeitnehmern als jene in den alten Bundesländern. Die Unterschiede sind nicht sehr ausgeprägt, zeigen sich jedoch bei praktisch allen Themen.

„Ältere sind nicht mehr so leistungsfähig“

Die Behauptung eines altersbedingten sozusagen „natürlichen“ Abbaus der körperlichen und geistigen Leistungsfähigkeit, der sich schon im Erwerbsalter bemerkbar macht, wird in der personalwirtschaftlichen Literatur und in Arbeitsmarkttheorien einesteils selten direkt in den Raum gestellt, andererseits sehr häufig implizit unterstellt. Von Seiten der Wissenschaft ist dieses Defizit-Modell des Alterns und Alters seit langem widerlegt (vgl. z.B. Lehr 1990; Neumann 1994). Ein vorzeitiger Abbau der körperlichen und geistigen Leistungsfähigkeit ist nicht biologisch bedingt, sondern wird durch einseitige, verschleißende und unterfordernde Tätigkeiten verursacht, und könnte in vielen Fällen durch eine gesundheitsförderliche und geistig herausfordernde Arbeitsgestaltung verhindert werden (Ilmarinen 2000; vgl. hierzu auch Koller/Plath 2000).

²⁹ In der Einleitung dazu wurde darauf hingewiesen, dass es sich um Argumente handle, die in Fachkreisen in Zusammenhang mit der Frage, weshalb es für Arbeitnehmer mit steigendem Alter immer schwerer werde, eine Beschäftigung zu finden, diskutiert würden. In Verbindung mit den einzelnen Argumenten war jeweils von älteren Bewerbern, nicht von Arbeitslosen, die Rede. Die Personalverantwortlichen bezogen die Frage jedoch teilweise auf Arbeitslose oder differenzierten zwischen Arbeitslosen und Bewerbern, die aus einer Stelle heraus neue Arbeit suchten.

³⁰ Bei der Codierung wurde die Feststellung, Ältere seien teurer, je nach Tenor der weiteren Ausführungen als „zu teuer“ oder auch als Ablehnung dieses Arguments verschlüsselt, z.B. dann, wenn die Ansicht vertreten wurde, dass das höhere Einkommen Älterer auf jeden Fall gerechtfertigt sei.

Tabelle 9: Stellungnahmen von Personalverantwortlichen zu gängigen Argumenten in Zusammenhang mit der Beschäftigung Älterer

	West		Ost		insgesamt	
	abs.	%	abs.	%	abs.	%
Ältere sind nicht mehr so leistungsfähig						
Zustimmung	19	18,1	6	(14,0)	25	16,9
Ablehnung	52	49,5	29	(67,4)	81	54,7
teils - teils	34	32,4	8	(18,6)	42	28,4
insgesamt	105	100	43	100	148	100
Ältere sind zu teuer						
Zustimmung	53	48,6	15	(35,7)	68	45,0
Ablehnung	44	40,4	24	(57,1)	68	45,0
teils - teils	12	11,0	3	(7,2)	15	10,0
insgesamt	109	100	42	100	151	100
Ältere haben veraltete Qualifikationen						
Zustimmung	25	23,6	9	(20,5)	34	22,7
Ablehnung	29	27,4	16	(36,4)	45	30,0
teils - teils	52	49,0	19	(43,2)	71	47,3
insgesamt	106	100	44	100	150	100
Ältere sind nicht motiviert						
Zustimmung	15	14,0	7	(16,3)	22	14,7
Ablehnung	58	54,2	23	(53,5)	81	54,0
teils - teils	34	31,8	13	(30,2)	47	31,3
insgesamt	107	100	43	100	150	100
Die rechtlichen Schutzbestimmungen für Ältere sind ein Einstellungshindernis						
Zustimmung	42	39,6	12	(28,6)	54	36,5
Ablehnung	64	60,4	30	(71,4)	94	63,5
insgesamt	106	100	42	100	148	100

Den meisten Personalverantwortlichen in den Betrieben ist bewusst, dass Ältere genauso leistungsfähig wie Jüngere sein können. Nur 17% der Personalverantwortlichen stimmten der Behauptung eingeschränkter Leistungsfähigkeit zu bzw. sagten, „unterm Strich“ wäre das auf jeden Fall gegeben. Mehr als die Hälfte wandte sich gegen diese Aussage. Knapp ein Drittel der Personalverantwortlichen waren der Ansicht, man könne das nicht so allgemein sagen, das käme auf die jeweilige Person an bzw. auf die Anforderungen. Häufig wurde argumentiert, dass es für den gewerblichen Bereich zutrefte „das ist der normale Verschleiß“, nicht jedoch für Verwaltungstätigkeiten oder „geistige Tätigkeiten“. Es wurde auch die Meinung geäußert, dass das Arbeitnehmer, die aus der Branche kommen, keinesfalls betreffe, jedoch der Fall wäre, wenn jemand Fachfremdes angelernt werden solle.

Betrachtet man die Interviews im Längsschnitt, so zeigt sich allerdings, dass manche Personalverantwortliche, die – direkt darauf angesprochen – die Aussage, Ältere seien nicht mehr so leistungsfähig, ablehnen, mit dem Alter eben doch in gewisser Weise die Vorstellung von abnehmender Leistungsfähigkeit verbinden. Möglicherweise hängt diese Diskrepanz mit der besonderen Situation von Personalverantwortlichen zusammen. Sie kennen die relevante Literatur und akzeptieren die entsprechenden Ergebnisse auch, gleichzeitig aber haben sie, wie andere Menschen auch, eben doch gewisse Vorurteile.

„Ältere sind zu teuer“

Diesem gängigen Argument wurde mit insgesamt 45% am häufigsten von allen vorgelegten Argumenten zugestimmt. Allerdings war der Anteil der Ablehnungen genauso hoch³⁰.

Ältere wurden als zu teuer betrachtet, weil im Tarifvertrag ein mit dem Lebensalter steigendes Einkommen vereinbart sei. Dieses Argument kam von Interviewpartnern aus Handelsbetrieben, aus dem Bereich der Verbrauchsgüterherstellung, aus der Chemischen Industrie und aus Betrieben des öffentlichen Dienstes. Manche Personalverantwortliche aus dem öffentlichen Dienst sahen das jedoch anders und wiesen darauf hin, dass sie nicht betriebswirtschaftlich kalkulieren müssten: „Es stimmt, dass das Gehalt mit dem Alter steigt. Das ist für uns aber nicht ausschlaggebend. Derjenige, der bei uns einstellt, sieht die Kosten ja gar nicht. Der hat einfach eine Stelle zu besetzen“. Als besonderes Problem wurde das höhere Gehalt Älterer in jenen Betrieben betrachtet, die nicht zum öffentlichen Dienst gehörten, in ihrer Gehaltsstruktur aber dem öffentlichen Dienst angepasst waren (z.B. Wohlfahrtsverbände als Arbeitgeber im sozialen Bereich). Die Personalkostenzuweisung erfolgte meist auf der Basis von Durchschnittssätzen („wir sind alle 35 Jahre mit einem Kind“), was den Spielraum für die Einstellung Älterer von vornherein begrenzte. Aber auch hierzu gab es die alternative Meinung, dass Ältere unterm Strich nicht teurer seien, weil bei ihnen kein Kindergeld anfalle. Neben dem Gehalt wurden auch der längere Urlaub und durchschnittlich längere Krankheitszeiten als Faktoren angeführt, die Ältere teurer machten. Auch zu diesem Argument gab es einige Personalverantwortliche, die das umgekehrt sahen, die Ausfälle wären bei Jüngeren wegen Krankheit und Kinderbetreuung mindestens so hoch wie bei Älteren.

Höhere Gehaltsvorstellungen Älterer (unabhängig von der tariflichen Einstufung) wurden mit unterschiedlichem Tenor angesprochen. Einige Personalverantwortliche sahen das als gegeben an, äußerten dafür auch Verständnis, aber gleichzeitig war es für sie ein Einstellungshindernis: „Das ist durch ihre höhere Erfahrung gerechtfertigt, aber ich brauche diese Erfahrung nicht“. Andere Personalverantwortliche sprachen von gegenteiligen Erfahrungen, es wären die Jungen, die „teilweise mit Lohnvorstellungen jenseits von Gut und Böse“ kämen. Schließlich sprach ein Teil der Personalverantwortlichen an, dass Ältere zwar mit höheren Gehaltsvorstellungen kämen, „in Anbetracht der schlechten Arbeitsmarktsituation“ aber häufig zu Abstrichen bereit seien (verschlüsselt als „teils-teils“). Sie nützen damit die schlechte Arbeitsmarktsituation Älterer aus. Für deren Wiedereingliederungschancen ist eine solche Haltung aber trotzdem günstiger als wohlwollendes Verständnis bei gleichzeitig ablehnender Haltung.

Genauso viele Personalverantwortliche wie Ältere als „zu teuer“ eingestuft hatten, waren der Meinung, das sei nicht der Fall. Neben den bereits besprochenen Argumenten wurde angeführt, dass das für den Betrieb nicht gelte, weil nur nach der Art der Tätigkeit oder nach der Betriebszugehörigkeit bezahlt würde, aber nicht nach dem Alter. Dieses Argument kam aus unterschiedlichen Branchen (auch hier aus Handelsbetrieben, außerdem z.B. Verkehr, konsumnahe Dienstleistungen).

Eine sehr häufig vertretene Meinung in Zusammenhang mit der Ablehnung der Behauptung, Ältere seien zu teuer, war „Ich bezahle lieber ein bisschen mehr und habe eine bessere Arbeit“. „Ich gebe gern für einen erfahrenen, umsichtigen, guten älteren Mitarbeiter mehr Geld aus. Das Geld, das ich scheinbar spare bei einem jüngeren Mitarbeiter, das gebe ich durch seine Unerfahrenheit dreimal wieder aus.“ (Personalleiter aus dem Straßenfahrzeugbau). Der Inhaber einer Steuerkanzlei widerlegte für seinen Betrieb (66 Beschäftigte), ohne sich auf Lazear zu beziehen (siehe Abschnitt 3.1), dessen These zur Senioritätsentlohnung: „Wenn ein älterer Arbeitnehmer einen hohen Lohn bekommt, ist er selbst motiviert, auch eine höhere Leistung zu bringen. Die jüngeren Arbeitnehmer sind schneller bei einer Unterdeckung ihres Arbeitsplatzes als die älteren“.

„Ältere haben veraltete Qualifikationen“

Die häufigste Antwort hierzu war „es kommt darauf an“ (verschlüsselt als teils-teils).

– Das würde zutreffen in Bereichen, in denen die Entwicklung schnell vorangeschritten sei, bei neuen Technologien, bei der EDV, bei Elektronik, nicht jedoch bei klassischen Handwerksberufen, da wären die Älteren die Qualifizierten.

– Das hinge davon ab, ob die Mitarbeiter sich fortlaufend auf dem neuesten Stand gehalten hätten, bzw. ob sie in ihren Betrieben regelmäßig geschult würden, ob sie eine abwechslungsreiche Tätigkeit hätten und damit geistig gefordert seien. „Das trifft zu, wenn jemand in einem Betrieb eine Tätigkeit übernimmt und dort 30 oder 40 Jahre gearbeitet hat, ohne sich weiterzubilden“.

– Allein ein Betriebswechsel könne schon Qualifikationen entwerten und Arbeitslosigkeit lasse Qualifikationen besonders schnell veralten: „Die Technologien ändern sich sehr schnell. Dann ist die Qualifikation veraltet, obwohl sie eigentlich auf dem neuesten Stand war für die vorherige Firma. Das könnte aber genauso gut einen Jungen treffen“. „Ältere Mitarbeiter, die seit vielen Jahren in einem Betrieb tätig waren, haben hervorragende Arbeit abgeliefert, wenn sie sich dort entwickeln konnten. Dieses Know-how ist aber in einem fremden Betrieb nicht einfach so zu übernehmen“. Weiterbildungskurse für Arbeitslose wurden nicht unbedingt als die Lösung betrachtet³¹: „Wenn ich jemanden habe, der mehrere Jahre arbeitslos war, der kann noch so viele Weiterbildungsmaßnahmen vom Arbeitsamt gemacht haben, er hat die berufliche Erfahrung und die Praxis nicht. Das macht sich stark bemerkbar“

– Eine Personalleiterin wies auf ein besonderes Problem in Zusammenhang mit der Qualifikation und Qualifikationseinschätzung Älterer im Vergleich zu Jüngeren hin: Wer frisch von der Ausbildung kommt, hat einen Nachweis dafür, dass sein Wissen auf dem neuesten Stand ist. Ein Älterer hat sich möglicherweise kontinuierlich fortgebildet, kann das aber nicht in gleicher Weise belegen³². Für die Personalverantwortlichen wiederum ist das Zeugnis bei der Einstellung ein Stück Risikominimierung. Dieser Sachverhalt spricht dafür, dass Weiterbildung in den Betrieben nicht nur durchgeführt, sondern auch entsprechend zertifiziert wird³³.

Ein knappes Drittel der Interviewpartner wies die Behauptung, veraltete Qualifikationen Älterer seien ein Einstellungshindernis, von sich. Eine Begründung war, dass das für den eigenen Bereich nicht zutrefte, weil sich die Anforderungen nicht so stark änderten. So meinte der Direktor eines Zoos, in seinem Bereich zähle vor allem die Erfahrung: „Je-

³¹ Gleichzeitig wurde allerdings von einigen Personalverantwortlichen die Teilnahme von Arbeitslosen an Weiterbildungsmaßnahmen sehr positiv bewertet – allerdings weniger unter dem Aspekt des Wissenserwerbs als dem des Engagements für eine Wiederbeschäftigung – siehe hierzu Abschnitt 9.

³² In diesem Sachverhalt könnte eine, wenn auch nicht die alleinige Erklärung für das gleichzeitige Auftreten von Fachkräftemangel und hoher Arbeitslosigkeit eben dieser älteren Fachkräfte liegen.

³³ In der Wahrnehmung der hier dargestellten Probleme stimmen die Personalverantwortlichen der Erhebung weitgehend mit der wissenschaftlichen Aufarbeitung dieser Probleme überein, vgl. dazu Koller/Plath 2000 und die dort angegebene Literatur.

mand kann Analphabet sein und trotzdem ein hervorragender Tierpfleger". Es wurde auch die Meinung geäußert, dass Personen, die in ihren Beruf arbeiten, sich ohnehin zwangsläufig ständig weiterbilden, dass das Wissen mit der Arbeit mitwachse. Eine Reihe von Personalverantwortlichen betonte, dass es für den eigenen Betrieb selbstverständlich sei, die Mitarbeiter „up to date“ zu halten. Das wäre eine Frage der Qualität des Managements von Vorgesetzten. Eine weitere Begründung war schließlich, dass man die Erfahrung gemacht hätte, dass Ältere mehr an Fortbildung interessiert seien als Jüngere.

Knapp ein Viertel der Personalverantwortlichen sah es unterm Strich als gegeben an, dass Ältere im Vergleich zu Jüngeren veraltete Qualifikationen hätten, weil häufig die Bereitschaft zur Weiterbildung fehle und diese auch nicht mit Erfahrung wettgemacht werden könne, bzw. weil Ältere z.B. im Bereich der EDV oft zwar willig wären, sich weiterzubilden, aber mit Jüngeren nicht mithalten könnten.

„Ältere sind nicht mehr motiviert und motivierbar“

Lediglich 15% der Personalverantwortlichen meinten, in der Tendenz würde diese Aussage zutreffen, weil Ältere nicht mehr am Aufbau einer Karriere und an Einkommenssteigerungen orientiert seien bzw. weil sie das Gefühl hätten, sie würden zum alten Eisen geworfen. Hier sah man auch den Hauptansatzpunkt für Motivationssteigerungen: Man müsse Älteren das Gefühl geben, dass sie gebraucht werden, sie ihren Erfahrungen und ihrem Wissen entsprechend einsetzen, ihnen alle Chancen geben, die man den Jüngeren auch gibt, sie als ganz normalen Bestandteil eines Teams anerkennen, „aus der Anerkennung entsteht die Motivation“.

Knapp ein Drittel der Interviewpartner wollte Älteren nicht allgemein nachlassende Motivation nachsagen, aber für bestimmte Gruppen bzw. unter bestimmten Bedingungen würde es doch zutreffen: z.B. „unter 55 nicht, aber dann allmählich“, auch bei körperlich belastenden und wenig herausfordernden Arbeiten würde die Motivation nachlassen oder bei angeschlagener Gesundheit. Es wurde auch die Meinung geäußert, dass eine nachlassende Motivation möglicherweise bei älteren langjährig Beschäftigten festzustellen sei, ältere Stellenbewerber oder Arbeitslose wären dagegen meist hochmotiviert.

Geht man von den Grundannahmen der neoklassischen Arbeitsmarkttheorien aus, ist das Ergebnis erstaunlich, dass mehr als die Hälfte der Personalverantwortlichen keine mit dem Alter abnehmende Motivation feststellt, obwohl auch für ihre Betriebe gelten dürfte, dass die Motivationsanreize der Neoklassik, Karriereerwartungen und Einkommenssteigerungen bei Älteren kaum mehr zur Anwendung kommen.

Die rechtlichen Schutzbestimmungen Älterer sind ein Einstellungshindernis

Die Auswirkungen der rechtlichen Schutzbestimmungen, insbesondere des Kündigungsschutzes, für die Arbeitsmarktsituation Älterer werden von den Tarifparteien, aber auch in der Wissenschaft kontrovers diskutiert. Für Arbeitgebervertreter ist der Kündigungsschutz für Ältere ein wesentliches Einstellungshindernis und damit auch eine bedeutsame Ursache für die hohe Arbeitslosigkeit Älterer. Von Gewerkschaftsseite

wird die Vermutung entgegen gehalten, dass die Arbeitslosigkeit Älterer noch höher wäre, wenn ältere Beschäftigte ohne weiteres entlassen werden könnten. Von Seiten der Wissenschaft wird versucht, aus Vergleichen von Ländern mit unterschiedlichen Kündigungsschutzbestimmungen, Aussagen abzuleiten. Tatsächlich jedoch dürfte es schwierig sein, abzuschätzen, welcher Effekt der Kündigungsschutzbestimmungen größer ist: der Kündigungsverhinderungseffekt oder der Wiedereingliederungsverhinderungseffekt.

Beim Kündigungsschutz ist zu unterscheiden zwischen tarifvertraglichen und gesetzlichen Regelungen (die zudem den Gerichten einen großen Auslegungsspielraum eröffnen). Nach dem Kündigungsschutzgesetz haben neu eingestellte Ältere gegenüber Jüngeren kaum einen vorrangigen Kündigungsschutz. Als Kriterien dafür, dass eine Kündigung nicht als rechtsunwirksam, weil sozial ungerechtfertigt (§ 1 Kündigungsschutzgesetz) eingestuft wird, werden in der Rechtsprechung Betriebszugehörigkeit, Unterhaltspflichten und Alter herangezogen (vgl. Heise/Lessenich/Merten 1997). Lediglich in Ausnahmefällen könnte das Alter bereits bei kurzer Betriebszugehörigkeit den Ausschlag bei der Sozialauswahl geben. Weiterhin ist zu bedenken, dass Betriebe (seit 1996) bei Kündigungen unverzichtbare (jüngere) Mitarbeiter von vornherein aus der Sozialauswahl herausnehmen können. Schließlich sei noch angemerkt, dass die Kündigungsschutzbestimmungen für Betriebe bis zu 10 Beschäftigten gar nicht zur Anwendung kommen. Der gesetzliche Kündigungsschutz betrifft also in erster Linie ältere langjährig Beschäftigte und nicht Neueingestellte³⁴. Es gibt jedoch im Geltungsbereich einiger Tarifverträge Regelungen, durch die Ältere (in der Regel ab 50 Jahren) bereits bei relativ kurzer Beschäftigungszeit vor Kündigung geschützt sind.

Von den Personalverantwortlichen der Erhebung und auch in der allgemeinen Diskussion wird in Zusammenhang mit der Behauptung eines überzogenen Kündigungsschutzes für Ältere häufig auch der § 147a SGB III (der frühere § 128 AFG) angeführt, der Arbeitgeber unter bestimmten Voraussetzungen zur Erstattung des Arbeitslosengeldes verpflichtet kann, wenn sie ältere Mitarbeiter entlassen und diese (nach Vollendung des 58. Lebensjahres noch) arbeitslos sind. Ziel dieser Regelung ist die Eindämmung der Instrumentalisierung des Arbeitslosengeldes für Frühverrentungen. Auch diese Regelung kommt nur bei langjährigen Mitarbeitern mit einer Vorbeschäftigungszeit von mindestens 10 Jahren zur Anwendung.

Knapp 37% der Personalverantwortlichen stufen die rechtlichen Schutzbestimmungen für Ältere als Einstellungshindernis ein. Angeführt wurde in fast allen Fällen der Kündigungsschutz, teilweise mit Verweis auf den § 128 AFG; 58 Jahre sei eine magische Grenze, da würde jeder Mitarbeiter als Zeitbombe betrachtet, weil er ab da unkündbar sei. Sehr häufig wurden auch der längere Urlaub für Ältere und die Lohnfortzahlung im Krankheitsfall als rechtliche Einstellungshindernisse angeführt. In einigen Tarifverträgen gibt es auch Lohn- und Gehaltssicherungsklauseln für Ältere, die als Einstellungshindernis bezeichnet wurden. Auch die Alterszeit- und betriebliche Vorruhestandsregelungen wurden hier (und auch – siehe die folgenden Punkte – in Zusammenhang mit der Argumentation, dass die Beschäftigungsperspektive zu kurz sei) als Regelungen genannt, die verhindern, dass Ältere eingestellt werden.

Die Personalverantwortlichen sind über rechtliche Regelungen gut informiert und wissen eigentlich, dass die häufig angeführten Verweise auf negative Erfahrungen mit untragbar

³⁴ Seit Inkrafttreten des Teilzeit- und Befristungsgesetzes zum 1. Januar 2001 wurde zudem die Altersgrenze, ab der Ältere ohne Einschränkungen befristet beschäftigt werden können, auf 58 Jahre gesenkt.

ren Mitarbeitern, deren Kündigung vor Gericht nicht durchgesetzt werden konnte, was schließlich mit immensen Abfindungszahlungen verbunden war, neu eingestellte Mitarbeiter gar nicht betreffen können. Genau so wenig stimmt die folgende Aussage zur Erstattungspflicht des Arbeitslosengeldes mit den tatsächlichen Voraussetzungen überein: „Wenn nach zwei Jahren die Qualität der Arbeit abnimmt, wird es schwierig. Wenn man jemanden über 55 kündigen will, müssen Sie ja an das Arbeitsamt zwei Jahre lang das Arbeitslosengeld erstatten. Da stellen Sie erst gar keinen ein“. In der Tendenz trifft es jedoch zu, dass das zunehmende Lebensalter im Arbeits- und Tarifrecht unter einen besonderen Schutz gestellt ist und dass man mögliche Einschränkungen in der Handlungsfreiheit zumindest für absehbare Zeit vermeiden kann, wenn man einen Jüngeren einstellt. Ein Personalleiter aus der Verbrauchsgüterindustrie meinte: „Die Geschäftsleitung sagt, stell lieber Junge ein, dann haben wir keine Probleme“.

Fast 64% der Personalverantwortlichen waren der Ansicht, in den rechtlichen Schutzbestimmungen liege kein wesentliches Einstellungshindernis. Man könne schließlich auch jüngeren Arbeitnehmern nicht ohne weiteres kündigen. Die Personalverantwortlichen verwiesen auch darauf, dass die Kündigungsschutzbestimmungen nur für langjährige Mitarbeiter, nicht jedoch für Neueingestellte gelten und Inhaber von Kleinbetrieben merken an, dass Kündigungsschutzvorschriften für sie kein Hindernis wären, Ältere einzustellen, da diese Vorschriften für Betriebe ihrer Größenordnung ohnehin nicht gelten.

Einige Personalverantwortliche sprachen eine Überlegung an, die auch bei jenen, die sich durch Schutzbestimmungen behindert sahen, eine Rolle gespielt haben könnte. Es war die Rede davon, dass das Problem nicht rechtliche Schutzvorschriften seien, sondern das Gefühl einer größeren Verpflichtung bei Einstellung eines Älteren: „Je älter ein Mensch wird, desto komplizierter ist das Arbeitsverhältnis für beide Teile“. Man würde sich bei einem Älteren Gedanken machen, ob man ihn nach zwei Jahren wieder wegschicken kann, wenn es nicht so klappt. Bei einem Jungen sei das kein Problem, der springe zu einem anderen Unternehmen. So kann es sein, dass in manchen Fällen nicht Schutzvorschriften die Einstellung verhindern, sondern die Skrupel, dass eine eventuelle spätere Kündigung einen Älteren besonders hart treffen würde. Mit der Folge, dass er gar keine Chance erhält. In der Tendenz ähnlich, nur weniger empathisch formuliert, wurde von einigen Personalverantwortlichen (im Prinzip in Umkehr der betriebswirtschaftlichen Argumentation von der geringen Amortisationszeit) die Befürchtung geäußert, man würde Ältere nicht mehr los werden, sie würden sich an die Stelle klammern, weil sie keine Chancen auf dem Arbeitsmarkt hätten: „und bei mir wird er immer älter“ meinte ein Personalverantwortlicher.

Wegen der Bedeutung tarifvertraglicher Regelungen war zu vermuten, dass die Branchenzugehörigkeit eine Rolle dafür spielt, ob Schutzvorschriften für Ältere als Einstellungshindernis betrachtet werden. Das war jedoch nicht der Fall. Dagegen zeigten sich Unterschiede je nach Funktion der Personalverantwortlichen: Betriebsinhaber bewerteten die rechtlichen Schutzbestimmungen mit Abstand häufiger als Einstellungshindernis als Personalverantwortliche mit anderen Funktionen (48% zu 35%).

Weitere Einstellungshindernisse

Daraufhin angesprochen, welche neben den explizit genannten Faktoren dazu beitragen könnten, dass Arbeitgeber ältere

Bewerber nicht gern einstellen, wurden eine Reihe von Punkten genannt:

- die höhere Krankheitsanfälligkeit Älterer,
- die zu kurze Beschäftigungsperspektive, vor allem, wenn es im Betrieb Altersteilzeit- oder Vorruhestandsregelungen gab,
- die Altersstruktur des Betriebes, die wann immer sie angeführt wurde, zu Ungunsten der Älteren sprach: Bei einer hohen Altersstruktur war das Ziel „Verjüngung“, bei einer niedrigen ging es darum, dass Ältere nicht in „junge Teams“ passen,
- die Überlegung, dass die Mitarbeiter immer jünger sein sollten als die Vorgesetzten,
- die Befürchtung, dass Ältere zu wenig flexibel seien, sich nicht in Teams integrieren würden und nicht so zu formen und zu führen seien wie Jüngere.

Einige Personalverantwortliche wiesen darauf hin, dass die Ursachen für die geringen Wiedereingliederungschancen Älterer nicht in irgendwelchen Defiziten Älterer oder in rechtlichen Einstellungshemmnissen zu suchen seien. In manchen Firmen seien vielmehr feste Raster vorgegeben, nach denen entschieden würde „ohne sich die einzelne Person genauer anzusehen“. Ein Interviewpartner (Geschäftsführer eines kleineren Verlags, 25 Beschäftigte) sagte, das einzige Einstellungshemmnis sei „die Dummheit der Arbeitgeber“.

9 Personalverantwortliche und ältere Arbeitslose

Bei den Fragen nach potenziellen Einstellungshindernissen stand das Alter der Bewerber im Vordergrund und nicht die Situation, aus der heraus sie sich um eine Stelle bewerben, wenngleich die Interviewpartner bei manchen Argumenten zu Recht nach der vorigen Berufs- und Beschäftigungssituation differenziert hatten. In einem weiteren Themenkomplex ging es um die Frage, ob und inwieweit Arbeitslosigkeit die Einstellungschancen Älterer zusätzlich beeinträchtigt. Die meisten, jedoch nicht alle Personalverantwortlichen schrieben älteren Arbeitslosen schlechtere Einstellungschancen zu als Älteren, die aus einer Beschäftigung heraus Arbeit suchen, wie Tabelle 10 belegt. Und auch hier zeigen sich Unterschiede zwischen alten und neuen Bundesländern: In den neuen Ländern gehen deutlich weniger Personalverantwortliche als in den alten Ländern davon aus, dass Arbeitslosigkeit die Einstellungschancen zusätzlich vermindere. Im Einstellungsverhalten zeigten sich jedoch kaum Unterschiede – zumindest wenn man von der Antwort auf die in der Zeitdimension relativ offene Frage, ob der Betrieb schon einmal einen älteren Arbeitslosen eingestellt hätte, ausgeht.

Tabelle 10: Einstellungschancen älterer Arbeitsloser aus Sicht der Betriebe

	West		Ost		insgesamt	
	abs.	%	abs.	%	abs.	%
Ältere Arbeitslose haben schlechtere Einstellungschancen als ältere Beschäftigte, die eine neue Arbeit suchen						
ja	88	80,7	29	(67,4)	117	77,0
nein	21	19,3	14	(32,6)	35	23,0
insgesamt	109	100	43	100	152	100
Der Betrieb hat schon einmal einen älteren Arbeitslosen eingestellt						
ja	68	63,0	30	(68,2)	98	64,5
nein	40	37,0	14	(31,8)	54	35,5
insgesamt	108	100	44	100	152	100

9.1 Vorbehalte gegen ältere Arbeitslose

Daraufhin angesprochen, welche Vorbehalte es gegen ältere Arbeitslose gebe, ließen sich etwa 10% der Personalverantwortlichen gar nicht auf eine Nennung möglicher Vorbehalte, seien es eigene oder die von Kollegen, ein, sondern stellten mit Hinweis auf Betriebserschließungen, Massenentlassungen usw. heraus, dass es in ihrem Betrieb keine Vorbehalte gegen ältere Arbeitslose gebe. Einige Interviewpartner aus unterschiedlich großen Betrieben und unterschiedlichen Branchen betonten, sie würden sich bewusst darum bemühen, Arbeitslose einzustellen. Argumente waren, dass man niemanden aus einem Beschäftigungsverhältnis abwerben wolle, dass man sich in der eigenen Branche gegenseitig kenne und bei Firmenkonkursen wisse, welche Leute gut waren und von einigen Personalverantwortlichen wurde auch angeführt, dass man bei Vermittlung durch die Arbeitsämter Akquisitionskosten sparen bzw. die Förderung nutzen könne.

Viele Personalverantwortliche sahen keine grundsätzlichen Vorbehalte gegen ältere Arbeitslose, vielmehr käme es darauf an, warum jemand arbeitslos wurde, wie lange die Person arbeitslos war und was sie getan hat, um aus der Arbeitslosigkeit herauszukommen. Insgesamt zeigte sich häufig die Haltung, dass Personalverantwortliche Betroffenen die Tatsache, dass sie arbeitslos geworden sind, keinesfalls negativ zurechnen wollten, aber doch meinten, man müsse nicht arbeitslos bleiben. Längerfristig Arbeitslosen wird unterstellt, dass sie zu wenig Eigeninitiative hätten, nicht mehr wirklich motiviert wären zu arbeiten oder nicht bereit wären „ein paar Stufen weiter unten anzufangen“. Manche Personalverantwortliche wiesen darauf hin, dass gerade in ihrer Branche niemand arbeitslos bleiben müsse: „Bäcker werden immer gesucht“. Einige Interviewpartner meinten einfach, wenn jemand langzeitarbeitslos und schwer zu vermitteln sei, müsse das ja einen Grund haben. Einige wenige Interviewpartner problematisierten diese Haltung: „Hier geht die ganze negative Palette los. Man denkt, wenn die anderen ihn schon nicht nehmen, warum gerade wir. Er hat keine frische Berufspraxis mehr. Das kehrt sich immer mehr gegen ihn.“

Etwa zehn Prozent der Personalverantwortlichen (fast alle aus dem Westen) sprachen die Befürchtung aus oder waren der Überzeugung, dass es sich bei den Arbeitslosen um eine Negativauswahl handle. Die Unqualifizierten würden als erste entlassen, „wenn ich meinen Betrieb verkleinern müsste, würde auch die Person zuerst gehen, mit der ich nicht zurecht komme“ und auch für Firmenpleiten wären letztendlich die Mitarbeiter durch ihren Arbeitsstil verantwortlich, zumindest würde ein guter Arbeitnehmer die Signale erkennen und sich früh genug um eine neue Stelle bemühen. Andere meinten, man hätte Bedenken, dass gesundheitliche Einschränkungen zur Arbeitslosigkeit geführt haben oder Alkoholprobleme: „Man weiß es ja nicht, das steht ja nicht im Zeugnis“.

Die Hauptbedenken der Personalverantwortlichen richteten sich darauf, dass die Zeit der Arbeitslosigkeit eine Lücke in der Erwerbsbiografie ist, in der im schlimmsten Fall der Arbeitslose versacken und sein Berufswissen verlieren kann, bei der es sich aber auf jeden Fall um eine Zeit handelt, für die man keine Referenzen hat. Sehr häufig wird unterstellt, dass

die Motivation zur Arbeit immer mehr zurückgehe: „Man müsste einfach zu viel investieren, nicht nur an Schulung, sondern auch an reiner Pflege, um diese Mitarbeiter wieder auf die Motivationsschiene zu bringen“. Rund ein Viertel der Personalverantwortlichen sind der Überzeugung, dass mit der Dauer der Arbeitslosigkeit der Arbeitsrhythmus immer mehr verloren geht. Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit, Belastbarkeit würden abnehmen. Man würde ja selbst nach 6 Wochen Urlaub sehen, wie schwer der erste Arbeitstag fiele. Einige wenige Personalverantwortliche sprachen explizit die gegenteilige Meinung aus, gerade ältere Arbeitslose seien weitaus motivierter und engagierter als Jüngere und die Dauer der Arbeitslosigkeit müsse sich nicht negativ auswirken: „Wenn jemand längere Zeit zu Hause war, ist er absolut ausgeruht und vielleicht motivierter als jemand, der gerade in eine neue Stelle wechselt“. Fast genauso häufig wie der Verlust von Arbeitsdisziplin angesprochen wird, wird die Meinung geäußert, dass mit der Dauer der Arbeitslosigkeit berufsrelevantes Wissen verloren geht und auf jeden Fall der Anschluss an neuere Entwicklungen im Berufsfeld nicht mehr gegeben ist und zudem würde auch die Lernfähigkeit immer stärker eingeschränkt werden.

Viele Personalverantwortliche sprachen die oben genannten Punkte an und distanzieren sich gleichzeitig mit dem Hinweis, dass man das nicht verallgemeinern könne, davon. Ein Personalverantwortlicher sprach das Dilemma aus, dass solche Pauschalierungen als Vorurteil betrachtet und trotzdem wirksam sein können: „Das sind halt Dinge, die sich leider festsetzen, wenn man als Personalchef Hunderte von Bewerbungen auf dem Tisch hat und schnell entscheiden muss. Dann schleichen sich solche Tendenzen und Vorurteile ein“.

9.2 Erfahrungen im Betrieb mit älteren Arbeitslosen

Auch wenn viele Vorbehalte geäußert wurden: Insgesamt hatten knapp 65% der Personalverantwortlichen angegeben, ihr Betrieb hätte schon einmal einen älteren Arbeitslosen eingestellt (siehe Tabelle 10) und von diesen wiederum sprachen 60% von ausschließlich guten Erfahrungen³⁵ (nicht tabellarisch ausgewiesen). Viele dieser älteren Arbeitslosen waren über eine vorgeschaltete „Testphase“, z.B. einen Zeitvertrag oder eine AB-Maßnahme, in ein Dauerarbeitsverhältnis gekommen. Auch Eingliederungshilfen des Arbeitsamtes wurden genutzt. Einige Interviewpartner hatten auch die vorausgehende Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen positiv hervorgehoben.

15% der Betriebe, die schon einmal einen älteren Arbeitslosen eingestellt hatten, sprachen von ausschließlich schlechten Erfahrungen³⁶. Genannt wurden eine hohe Ausfallquote, Unzuverlässigkeit, Arbeitsverweigerung und in relativ wenigen Fällen ein Scheitern an der Arbeitsaufgabe. Probleme ergaben sich jedoch aus Sicht einiger Personalverantwortlicher insofern, als ihre älteren Arbeitslosen aus Angst, den Arbeitsplatz zu verlieren, Unwissenheit nicht zugegeben hätten, Möglichkeiten zum Lernen nicht genutzt hätten und insgesamt ängstlich und wenig belastbar gewesen seien. Ein weiteres Problem lag nach Meinung einiger Interviewpartner in der mangelnden Fähigkeit, sich ins Team integrieren zu können.

9.3 Eingliederungshilfen des Arbeitsamtes

Die Bundesanstalt für Arbeit kann über Öffentlichkeitsarbeit und Vermittlungsoffensiven – wie im Rahmen der 50 plus-Aktion, die es zum Zeitpunkt der Erhebung noch nicht gab – versuchen, Betrieben die Einstellung Älterer nahe zu legen,

³⁵ Bezogen auf die Gesamtheit der Betriebe hatten demnach knapp 40% schon einmal einen älteren Arbeitslosen eingestellt und mit diesem gute Erfahrungen gemacht. Personalverantwortliche aus solchen Betrieben hatten insgesamt gesehen (jedoch nicht in allen Einzelfällen) ein deutlich positiveres Bild von älteren Arbeitslosen als die übrigen Personalverantwortlichen.

³⁶ Der Rest, also 25%, hatte unterschiedliche Erfahrungen gemacht.

und sie kann über finanzielle Eingliederungshilfen für Betriebe die Beschäftigung Älterer (in einer mehr oder weniger langen Einarbeitungsphase) kostengünstiger machen, was auch geschieht. So war im Jahr 1997 in den neuen Bundesländern im Jahresdurchschnitt bei 92.330 Älteren ab 50 Jahren und in den alten Bundesländern bei 42.087 älteren Arbeitslosen die Eingliederung in den Arbeitsmarkt gefördert worden (vgl. Koller 1999). Deshalb interessierte im Rahmen der Untersuchung, inwieweit Personalverantwortliche über Eingliederungshilfen für ältere Arbeitnehmer informiert waren und wie sie den Nutzen solcher Maßnahmen für die berufliche Wiedereingliederung einschätzen. Tabelle 11 enthält einen zusammenfassenden Überblick.

Tabelle 11: Informiertheit der Personalverantwortlichen über Eingliederungshilfen der Arbeitsämter und Bewertung im Hinblick auf die Wiedereingliederung älterer Arbeitsloser

	West		Ost		insgesamt	
	abs.	%	abs.	%	abs.	%
Informiertheit						
gut informiert	61	55,5	33	(75,0)	94	61,0
ein wenig informiert	34	30,9	5	(11,4)	39	25,3
nicht informiert	15	13,6	6	(13,6)	21	13,6
insgesamt	110	100	44	100	154	100
Bewertung (Basis: „gut“ und „ein wenig“ Informierte)						
nützlich, sinnvoll	36	37,9	18	(47,4)	54	40,6
sinnvoll mit Einschränkungen	49	51,6	15	(39,5)	64	48,1
macht keinen Sinn	10	10,5	5	(13,2)	15	11,3
insgesamt	95	100	38	100	133	100

Wie daraus ersichtlich ist, bezeichnete sich ein deutlich größerer Anteil von Personalverantwortlichen aus den neuen Bundesländern als „gut informiert“ als aus den alten Bundesländern – was wohl auch der Realität entsprach. Zumindest hatte sich ein großer Teil der Personalverantwortlichen aus den neuen Bundesländern intensiv mit der Antragstellung befasst. Auf die Frage nach der Bewertung der Maßnahmen kam relativ häufig die Antwort, dass die Eingliederungshilfen im Prinzip positiv zu bewerten seien, man hätte jedoch schlechte Erfahrungen gemacht (in Tabelle 11 der Kategorie „sinnvoll mit Einschränkungen“ zugeordnet): Der Bewilligungsmodus würde immer aufwendiger und umständlicher werden, es wäre ein Riesenpapierkrieg und am Ende würde man doch nichts bekommen, weil die Mittel schon immer Mitte des Jahres ausgeschöpft seien oder weil irgendwelche formalen Kriterien nicht erfüllt seien, z.B. der Mann schon eingestellt sei, weil man die lange Bearbeitungszeit nicht hatte abwarten können oder weil man nur einen Zuschuss bekommt, wenn man die offene Stelle vorher dem Arbeitsamt gemeldet hatte. Diese Argumentation mit konkreten schlechten Erfahrungen wurde von Personalverantwortlichen in den alten Bundesländern weitaus seltener vorgebracht. Häufiger war die Argumentation, dass das alles so bürokratisch und aufwendig sei, dass man sich das gar nicht antun wolle: „Wir haben uns mal erkundigt, da müsste man aufwendige Einarbeitungsprogramme usw. erstellen“. Interviewpartner aus klei-

neren Betrieben meinten, das könnte für Großbetriebe interessant sein, die gleich 100 Arbeitslose auf einmal einstellen, und Personalverantwortliche aus Großbetrieben wiederum argumentieren, das wäre mehr für Kleinbetriebe, die auf die Kosten schauen müssen: „Für uns ist wichtiger, dass wir die Stellen qualifiziert besetzen“.

Diese indifferente Haltung gegenüber Einstellungszuschüssen „können für manche Betriebe ein Anreiz sein, aber für uns spielen sie keine Rolle“ fand sich insgesamt im Westen weitaus häufiger als im Osten. Die Argumentation war jeweils die, dass es in erster Linie auf die Qualifikation, das Profil, die adäquate Besetzung des Arbeitsplatzes ankäme und nicht auf solche finanziellen Hilfen. Man war an Eingliederungszuschüssen nicht interessiert, „weil wir Fachpersonal brauchen und sich bei uns keiner hinter die Maschine stellen und immer erklären kann“, „weil sich der Zuschuss verliert und die ungenügende Qualifikation Dauerwirkung hat“. Unter dieser Perspektive wurde sogar das Kostenargument gegen die Inanspruchnahme von Zuschüssen vorgebracht: „Bei unserem jetzigen Kostendruck brauchen wir top leistungsfähige Mitarbeiter und können uns keine Kompromisse erlauben. Wir produzieren pro Stunde 10 Tonnen Brot. Wenn einer nicht mitdenkt, kann ich das Brot wegwerfen. Da kann ich auf den Zuschuss gern verzichten“. Der Prokurist einer Bank im Westen sprach sich gegen Zuschüsse aus, da Zuschüsse „nicht dem Stil dieses Hauses entsprechen“.

Die implizite Unterstellung in diesen Antworten, dass ältere Arbeitslose für die vom Arbeitsamt Zuschüsse bezahlt werden, von vornherein weniger qualifiziert seien, wurde von einigen Personalverantwortlichen problematisiert: „Der Nachteil ist, dass ausgegrenzt wird. Das was bewegt werden soll, das Verständnis für einen älteren Mitarbeiter, verkehrt sich ins Gegenteil. Es wird damit ausgedrückt, dass man sie keinem mehr zumuten kann“. „Allerdings ist es traurig, dass mit Geld gelockt werden muss, damit Ältere eingestellt werden“. Ein weiteres Problem wurde darin gesehen, dass die Beschäftigungsverhältnisse meist doch nur kurzfristig seien „dann ist der Arbeitnehmer wieder auf der Straße und noch älter“³⁷.

Personalverantwortliche, die sich klar gegen Eingliederungshilfen aussprachen, argumentieren (neben dem Verweis auf die vermutete mangelnde Qualifikation geförderter Arbeitnehmer) mit ihrer volkswirtschaftlichen Nutzlosigkeit. Es wäre vernünftiger, die Lohnnebenkosten zu senken, mit Zuschüssen würde man keine neuen Arbeitsplätze schaffen, man würde lediglich „den einen subventionieren, dem es ein bisschen schlechter geht, damit er dem anderen, dem es ein bisschen besser geht, den Arbeitsplatz wegnimmt“. Einige Personalverantwortliche, die Eingliederungszuschüsse ablehnten, taten das mit Verweis darauf, dass diese Zuschüsse ausgenutzt würden: „Für mich ist das eigentlich eine moralische Frage. Ich habe in meinem Bekanntenkreis auch ein paar Leute, die selbständig sind in der Branche. Die versuchen nur, sich solche Leute zu nehmen, wo sie möglichst wenig bezahlen müssen. Viele Betriebe machen Geschäfte damit und nützen das aus“.

Für die Interviewpartner, die Eingliederungshilfen des Arbeitsamts befürworteten, ergab sich keine weitere Notwendigkeit, diese Zustimmung zu begründen. Der positive Effekt und Nutzen von Eingliederungshilfen wird von den Befürwortern verständlicherweise in erster Linie in der Kostenersparnis für den eigenen Betrieb gesehen. Einige wenige Personalverantwortliche sagten explizit, dass die Zuschüsse für sie ein Grund seien, ältere Arbeitslose einzustellen. In den neuen Bundesländern wurde auch darauf hingewiesen, dass

³⁷ Auffallend ist, dass alle diese Interviewantworten, in denen die Perspektive der Betroffenen eingenommen wird, von Frauen kamen.

so die Startphase von Betrieben erleichtert werden kann. In den alten und neuen Bundesländern wiesen einige Personalverantwortliche aus gemeinnützigen Einrichtungen darauf hin, dass sie ohne Lohnkostenzuschüsse überhaupt nicht einstellen könnten.

In der Nutzung von Eingliederungshilfen und der Haltung gegenüber diesen Maßnahmen zeigten sich keine Unterschiede nach Betriebsgrößenklassen. Was die Wirtschaftszweige betrifft, so sind Branchen, deren Personalverantwortliche sich grundsätzlich gegen die Nutzung dieser Fördermaßnahmen aussprachen, mit so wenigen Interviewpartnern vertreten, dass Verallgemeinerungen nicht möglich sind.

10 Zusammenfassung der Ergebnisse und ihr Bezug zu arbeitsmarkttheoretischen Erklärungsansätzen

Ziel der Befragung und auch der Darstellung der Ergebnisse war es, in erster Linie die argumentative Breite von Überlegungen zu erfassen und auch abweichende Meinungen zur Geltung zu bringen. Mit diesem Ziel ist eine Zusammenfassung eigentlich nicht vereinbar. Sie muss sich auf Aussagen zu Mehrheitsmeinungen beschränken. Trotzdem wird im Folgenden versucht, einige Grundtendenzen aufzuzeigen, um daran anschließend auf die in arbeitsmarkttheoretischen Erklärungsansätzen herausgestellten Faktoren zurückzukommen.

Wie sehen Personalverantwortliche ältere Beschäftigte und ältere Stellenbewerber?

Die meisten Personalverantwortlichen sind sensibilisiert für die Probleme Älterer auf dem Arbeitsmarkt und haben insgesamt gesehen ein eher positives Bild von älteren Arbeitnehmern. Sie schreiben Älteren keine grundsätzlich schlechtere Leistungsfähigkeit zu. Sie gehen von abnehmender körperlicher und psychischer Belastbarkeit aus, aber auch diese wird aus ihrer Sicht zumindest teilweise durch Erfahrung, Zuverlässigkeit und Verantwortungsbewusstsein und eine bessere Übersicht ausgeglichen. Auch zu anderen gängigen Vorurteilen gegenüber Älteren haben sie eine differenzierte Haltung. So unterstellen Personalverantwortliche Älteren keinesfalls eine geringe Motivation oder Motivierbarkeit und sofern das der Fall sei, sehen sie die Ursachen vor allem im Führungsverhalten gegenüber älteren Mitarbeitern. Auch der Behauptung, Ältere hätten veraltete Qualifikationen, stimmen sie nicht uneingeschränkt zu und auch in diesem Bereich sehen sie in erster Linie die Betriebe in der Pflicht, auch ältere Mitarbeiter in Weiterbildungsmaßnahmen einzubeziehen. Allerdings gehen die meisten Personalverantwortlichen davon aus, dass Qualifikationen häufig betriebsgebunden sind und bei einem Betriebswechsel nicht entsprechend verwertet werden können. Länger dauernde Arbeitslosigkeit führt aus ihrer Sicht auf jeden Fall zu einem Veralten von Qualifikationen und dazu, dass Arbeitsmotivation und -rhythmus verloren gehen. Was das Argument betrifft, dass die Gehaltseinstufung oder die Gehaltsvorstellungen Älterer zu hoch seien, so waren die Anteile der Befragten, die sich dieser Aussage anschlossen, genau so groß wie die Anteile jener, die entweder für ihren Bereich keine Senioritätsentlohnung feststellten oder ein höheres Gehalt durch eine bessere Qualität der Arbeit gerechtfertigt sahen.

Insgesamt gesehen, setzte nur ein sehr kleiner Teil der Personalverantwortlichen ausschließlich auf eine junge Belegschaft und ging davon aus, dass nur eine junge Mannschaft den betrieblichen Anforderungen und Belastungen gerecht werden und Unternehmen nur mit einer jungen Belegschaft im allgemeinen Konkurrenzkampf bestehen können.

Die allgemeine Haltung war: Man braucht junge und ältere Mitarbeiter. Junge Mitarbeiter für die Arbeitsplätze, die „neue“ Qualifikationen erfordern, bei denen es auf körperliche und nervliche Belastbarkeit oder auf Schnelligkeit ankommt, und in allen Situationen, bei denen „Flexibilität“ in der gesamten Breite dieses Begriffes – von der regionalen Mobilität über geistige Wendigkeit, Lernfähigkeit, Lernbereitschaft und Anpassungsfähigkeit bis zur unkomplizierten Kündbarkeit – gefragt ist. Auch wenn die „Kunden“ jung sind, werden als Verkäufer, Berater oder Betreuer lieber junge Mitarbeiter eingesetzt. Genauso ist es, wenn auf die Personalkosten geschaut werden muss und Erfahrung für die Ausübung der Tätigkeit nicht wichtig ist. Ältere Mitarbeiter braucht man für Führungsfunktionen auf allen Hierarchieebenen, für Ausbildungsfunktionen und ganz allgemein, wenn es auf Erfahrungen und fachliches und betriebspezifisches Wissen ankommt. Außerdem nimmt man bei älteren Kunden oder Klienten an, dass sie lieber von einem älteren, „seriösen“ Mitarbeiter betreut werden. Weiterhin gibt es bestimmte Nischenbereiche für den Einsatz Älterer, z.B. wenn in bestimmten Handwerksbereichen alte Qualifikationen gefordert sind.

Aus der Tatsache, dass die meisten Personalverantwortlichen ein positives Bild von älteren Arbeitnehmern haben und von guten Erfahrungen im Betrieb sprechen, und dass sie vor allem die für den Betrieb wichtigen Tätigkeitsbereiche und Funktionen mit etwas älteren Mitarbeitern besetzt haben wollen, folgen nicht automatisch gute Beschäftigungschancen für ältere externe Bewerber oder ältere Arbeitslose. In der Untersuchung kristallisierten sich eine Reihe von Punkten und Problemen heraus, in denen Ursachen dafür zu sehen sind, dass für Arbeitnehmer und insbesondere Arbeitslose die Beschäftigungschancen mit zunehmendem Alter zurückgehen:

• Ein Problem mit unterschiedlichen Facetten: Das Altern von Belegschaften und der Umgang mit Altersstrukturen

– Bei körperlich oder nervlich belastenden Tätigkeiten ist es besser, jüngere Mitarbeiter einzusetzen. Darüber herrschte bei allen Personalverantwortlichen Konsens. Lediglich die Altersgrenzen wurden unterschiedlich angesetzt. Auch Mitarbeiter in solchen Tätigkeiten werden älter. Nur in wenigen Betrieben war von Bemühungen die Rede, durch eine entsprechende Arbeits- oder Laufbahngestaltung die Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass eine Beschäftigung im Betrieb bis zur Rente möglich ist. Meist wurden Umsetzungen angestrebt, sofern es entsprechende „Schonarbeitsplätze“ gab. Wenn das nicht klappt, bietet man den Mitarbeitern eine Vorruhestandsregelung an oder legt ihnen nahe, Erwerbsunfähigkeitsrente zu beantragen. Kündigen würde man nur im Notfall. Und auch nur im Notfall, das heißt, wenn es keine jüngeren Bewerber gibt, werden auf solche verschleißenden Arbeitsplätze Ältere von außen eingestellt.

– Alle Betriebe haben Arbeitsplätze, für die aus Sicht der Personalverantwortlichen Ältere besser geeignet sind. Das sind aber in erster Linie Arbeitsplätze in hierarchisch höheren Positionen, von denen es dementsprechend weniger gibt. Und es sind Arbeitsplätze, bei denen es sich um attraktive Aufstiegspositionen für die eigenen Mitarbeiter im Betrieb handelt und für die es gute Gründe gibt, die eigenen Mitarbeiter als Bewerber zu berücksichtigen. Solche Arbeitsplätze werden nicht grundsätzlich nur intern besetzt, aber vor allem bei schlechter konjunktureller Lage, wenn Betriebe Personal abbauen müssen, wird versucht, solche Positionen über interne Umstrukturierungen zu besetzen.

– In vielen Betrieben ist die Vorstellung von einer wünschenswerten oder „normalen“ Altersstruktur des Betriebs orientiert am Bild einer Alterspyramide, die es in der Bevölkerung schon seit langem nicht mehr gibt und die es für die Gesamtheit aller Betriebe auch nicht geben kann. Es sei denn, es wird eine von Altersjahrgang zu Altersjahrgang zunehmende Arbeitslosigkeit als „normal“ akzeptiert. Auch ein Rekrutierungsverhalten, bei dem grundsätzlich nur Jüngere eingestellt werden, ist von den Personalverantwortlichen nicht als Strategie gegen Ältere gemeint, sondern wird als „normales“ Auffüllen betrachtet: Ein Älterer scheidet aus, ein Junger wird eingestellt. Mit dem Bild von einer Alterspyramide im Betrieb, aber sicher nicht allein mit diesem, könnte auch die relativ breit vertretene Ansicht zusammenhängen, dass nicht Mitarbeiter eingestellt werden sollten, die älter sind als ihre Vorgesetzten.

– Bei so gut wie allen Arbeitsplätzen wird von der Notwendigkeit einer Einarbeitungsphase ausgegangen, in der der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin noch keine volle Leistung bringt. In Anlernberufen kann diese Einarbeitungsphase kurz sein, sodass auch ein neuereinstellter älterer Arbeitnehmer eine ausreichend lange Beschäftigungszeit vor sich hat. In diesem Fall spricht der Verschleiß durch die Arbeit gegen die Einstellung eines Älteren. Bei qualifizierteren Tätigkeiten wird auf die Anwerbungskosten und die Länge der Einarbeitungszeit hingewiesen, die Betriebe zu jüngeren Mitarbeitern tendieren lassen, da sie an einer möglichst langen Amortisationszeit der Einarbeitung interessiert sind.

• *Die Befürchtung eingeschränkter betrieblicher Handlungsspielräume*

Gegen die Einstellung älterer Mitarbeiter wurde teilweise vorgebracht, dass sie nicht mehr lange genug im Betrieb sind, um eine Amortisation ihrer Einarbeitungskosten sicherzustellen. Gegen die Einstellung älterer Mitarbeiter wurde auch vorgebracht, dass sie zu lange im Betrieb sein könnten – sei es, dass Kündigungsschutzregelungen angeführt wurden (die bei neuereinstellten Älteren tatsächlich kaum zum Zuge kommen) oder sei es, dass davon gesprochen wurde, dass man sich Gedanken mache, ob man einem Älteren eine mögliche spätere Kündigung zumuten könne.

Die befürchtete Einschränkung betrieblicher Handlungsspielräume war ein Gesichtspunkt, der in vielen und unterschiedlichen Facetten in Zusammenhang mit der Beschäftigung Älterer angesprochen wurde. Der Konsens darüber, dass Ältere persönlich nicht mehr so anpassungsfähig und flexibel seien, dass sie weniger lernbereit und Neuerungen gegenüber weniger aufgeschlossen seien, war relativ groß. Ein Teil der Personalverantwortlichen sprach auch an, dass man Ältere nicht so gut „handhaben“ könne. Sie ließen sich nichts sagen und seien regional nicht mobil. Mit Jüngeren sah man sich insgesamt gesehen in der betrieblichen Handlungsfreiheit weniger eingeschränkt.

• *Alter und Arbeitslosigkeit, zwei Faktoren, die sich durch den Zeitablauf verstärken*

Für die Mehrheit der Personalverantwortlichen ist bei allem Bemühen um eine differenzierte Betrachtungsweise Jugend ein Signal für Belastbarkeit und Flexibilität, Alter ein Signal für gefestigtes Wissen, Umsicht, Zuverlässigkeit und Erfahrung. Werden Ältere arbeitslos und bleiben sie es über längere Zeit, wird sehr schnell davon ausgegangen, dass sie diese positiven Eigenschaften und die in einem Berufsleben angesammelten Erfahrungen verlieren. Es wird angenommen,

dass die Betroffenen mit zunehmender Dauer der Arbeitslosigkeit in einen Trott geraten und man sie erst wieder auf die „Motivationsschiene“ bringen müsse, dass Erfahrungen aus einem vorherigen Betrieb in einem neuen Betrieb nicht verwertbar seien und dass insgesamt die Berufsqualifikation sehr schnell verloren gehe. Auch Personalverantwortliche, die solche negativen Zuschreibungen nicht einfach übernehmen, sprechen davon, dass sie sich doch in ihr Handeln einschleichen, wenn man z.B. Hunderte von Bewerbungen auf dem Tisch habe oder dass man sich unwillkürlich überlege, warum man jemanden einstellen soll, den alle anderen nicht wollten.

Die Sicht von Personalverantwortlichen und arbeitsmarkttheoretische Erklärungsansätze

Betrachtet man die Ergebnisse der Befragung der Personalverantwortlichen vor dem Hintergrund der eingangs angeführten Ansätze zur Erklärung der Strukturierung von Arbeitslosigkeit, so finden sich zu jedem dieser Ansätze Entsprechungen in der Argumentation der Personalverantwortlichen.

Das Verhältnis von Kosten und Nutzen, das im Vordergrund der Weiterentwicklungen des neoklassischen Arbeitsmarktmodells steht, spielt in den Überlegungen von Personalverantwortlichen sehr wohl eine Rolle. Niedrigere Kosten sind jedoch nicht zwangsläufig mit besseren Arbeitsmarktchancen Älterer verbunden. Wenn von der Leistungsseite her argumentiert und Älteren eine geringere Belastbarkeit und Flexibilität zugeschrieben wird, so geht es nicht um die Entlohnung. Werden bei Älteren in dieser Hinsicht Defizite angenommen, können sie aus Sicht der Personalverantwortlichen nicht durch ein niedrigeres Einkommen ausgeglichen werden. Werden die Kosten in den Vordergrund gestellt, so kann es um höhere Lohnkosten, durch größere Krankheitsanfälligkeit usw. verursachte Kosten oder eine zu kurze Amortisationszeit von Einarbeitungskosten gehen. Hier setzen die Eingliederungshilfen der Arbeitsämter und im Prinzip auch Weiterbildungsmaßnahmen an. Diese finanziellen Hilfen werden jedoch nicht von allen Personalverantwortlichen als neutraler Beitrag zur Abfederung der Einarbeitungsphase betrachtet. Ein Teil der Personalverantwortlichen fasst sie von vornherein als negatives Signal für die geförderten Arbeitslosen auf. Ein Teil der Betriebe nutzt die finanziellen Eingliederungshilfen und ist gut informiert. In anderen Betrieben wiederum weiß man auch bei grundsätzlichem Interesse nicht Bescheid oder befürchtet zu viel Bürokratie. Eine vermehrte Öffentlichkeitsarbeit, wie seit Juli 2000 im Rahmen der 50 plus-Aktion geschehen, kann dazu beitragen, dass sachgerechte Informationen über Eingliederungsmaßnahmen für Ältere an alle Betriebe herangetragen werden. Eine grundsätzliche Wende in den Eingliederungschancen von Älteren ist durch verstärkte Förderung (sofern sie finanzierbar ist) allerdings nicht zu erwarten: Vermutete Defizite von Älteren, die durch Lohnkostenzuschüsse ausgeglichen werden könnten, spielen in der Argumentation der Personalverantwortlichen keine vorherrschende Rolle.

Dagegen sind an die Dauer der Arbeitslosigkeit geknüpfte Defizitvorstellungen sehr ausgeprägt. Vor diesem Hintergrund ist die Neuregelung des Job-AQTIV-Gesetzes, nach der Eingliederungshilfen nicht erst nach längerer Arbeitslosigkeit, sondern gleich zu Beginn eingesetzt werden können, eine Änderung, die Älteren zugute kommen könnte.

Die sozialwissenschaftlich orientierten Ansätze zur Erklärung der Verfestigung von Arbeitslosigkeit stellen nicht

unterstellte Defizite der Betroffenen oder ein ungünstiges Kosten-Nutzenverhältnis in den Mittelpunkt, sondern setzen vor allem bei institutionellen Bedingungen an. Dessen ungeachtet bieten sie wenig Ansätze zur Verbesserung der Wiedereingliederungsbedingungen für ältere Arbeitslose.

So lässt sich die hohe Arbeitslosigkeit Älterer sehr plausibel auf die Herausbildung der in den Segmentationsansätzen beschriebenen Teilarbeitsmärkte zurückführen: Ältere, die auf das Jedermann-Arbeitsmarkt-Segment angewiesen sind, haben in der Konkurrenz mit Jüngeren schlechtere Chancen, wie die Aussagen der Personalverantwortlichen zur Eignung von Älteren und Jüngeren für bestimmte Tätigkeitsbereiche belegen, und die beschriebenen Rekrutierungsstrategien bei Arbeitsplätzen, für die die Mitarbeiter etwas älter sein sollen, verweisen auf die Überlegungen zu betrieblichen Teilarbeitsmärkten, bei denen in erster Linie die Positionen für Berufsanfänger von außen besetzt werden.

Das Erklärungsmodell des betriebszentrierten Ansatzes geht davon aus, dass Betriebe sich Handlungsspielräume schaffen und erhalten wollen. Mit diesem Ansatz deckt sich die in unterschiedlichen Zusammenhängen geäußerte Befürchtung, mit älteren Mitarbeitern weniger flexibel und anpassungsfähig zu sein – sei es in Hinblick auf die Umsetzung technischer oder organisatorischer Neuerungen oder sei es in Hinblick auf erforderliche Kündigungen bei Auftragsrückgängen. Daraus kann man jedoch nicht den Schluss ziehen, dass ein Streichen jeglicher Schutzvorschriften für Ältere die Arbeitslosigkeit Älterer tatsächlich vermindern würde. Der Bereich der persönlichen und beruflichen Anpassungsfähigkeit kann durch gesetzliche Regelungen ohnehin kaum beeinflusst werden und was die Kündigungsmöglichkeit betrifft, so stehen bereits gegenwärtig neueingestellte Ältere unter keinem besonderen Schutz. Wenn die Rede davon ist, dass man Ältere lieber gar nicht erst einstellt, weil man sie nicht mehr los wird, geht es nicht so sehr um gesetzliche Regelungen als vielmehr um die Befürchtung, durch eine moralische Verpflichtung in der Bewegungsfreiheit eingeschränkt zu sein.

Geht man von der Befragung der Personalverantwortlichen aus, so werden die mit dem Lebensalter abnehmenden Chancen auf Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt durch keine der angesprochenen Arbeitsmarkttheorien hinreichend erklärt und andererseits spielen alle in den Theorien angesprochenen Faktoren für Personalverantwortliche in gewisser Weise eine Rolle. Gleichzeitig gab es zu vielen Punkten, in denen nach den Theorien Ursachen für die schlechteren Wiedereingliederungschancen Älterer liegen, gegenteilige Einschätzungen. Nicht nur, dass z.B. die Leistungsfähigkeit Älterer höher eingestuft wurde als die Jüngerer, weil Ältere auf Grund ihrer besseren Übersicht effektiver arbeiten können, Ältere wurden auch als insgesamt flexibler bezeichnet, weil sie ein längeres Arbeitsleben hinter sich haben und sich schon häufiger auf neue Situationen hatten umstellen müssen und es wurde von einem Wirtschaftsexperten für seine Firma festgestellt, dass gerade für Ältere die Behauptung, sie würden in ihrer Produktivität unter ihrem Einkommen liegen, nicht zutrifft. Auch gingen nicht alle Personalverantwortlichen davon aus, dass länger dauernde Arbeitslosigkeit zwangsläufig mit Wissens- und Motivationsverlust verbunden sei. Es wurde darauf hingewiesen, dass gerade diese Personen ausgeruht an neue Aufgaben gehen können. Bei diesen positiven Urteilen und Erfahrungen könnte angesetzt werden, um einen allmählichen Wandel der Einstellung gegenüber älteren Arbeitnehmern zu erreichen.

Literatur

- Altmann, N./Bechtle, G./Lutz, B. (1978): *Betrieb, Technik, Arbeit – Elemente einer soziologischen Analytik technisch-organisierter Veränderungen*. Frankfurt, New York.
- Becker, G. (1964): *Human Capital*. New York.
- Behrens, J. (2000): Was Demographie mit Kinderkriegen zu tun hat und was uns vorzeitig alt aussehen lässt – Illusionen im Trendmodell der Erwerbsarbeit. In: Rothkirch, v. Ch. (Hrsg.): *Altern und Arbeit: Herausforderungen für Wirtschaft und Gesellschaft*. Berlin, S. 228 - 259.
- Beyer, H.-T. (1990): *Personallexikon*. München, Wien.
- Blaschke, D. (1987): *Soziale Qualifikationen im Erwerbsleben. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (BeitrAB) 116*. Nürnberg.
- Bogai, D. (2001): Arbeitsmarktpolitik für ältere Erwerbspersonen in Deutschland in den neunziger Jahren. In: Barkhold, C. (Hrsg.): *Prekärer Übergang in den Ruhestand – Handlungsbedarf aus arbeitsmarktpolitischer, rentenrechtlicher und betrieblicher Perspektive*. Wiesbaden.
- Brinkmann, C./Kühl, J./Schulz-Wild, R./Sengenberger, W. (Hrsg.) (1979): *Arbeitsmarktsegmentation – Theorie und Therapie im Lichte der empirischen Befunde. BeitrAB 33*. Nürnberg.
- Büchtemann, C. (1984): *Der Arbeitslosigkeitsprozeß. Theorie und Empirie strukturierter Arbeitslosigkeit in der Bundesrepublik Deutschland*. In: Bonß, W./Heinze, R.G. (Hrsg.): *Arbeitslosigkeit in der Arbeitsgesellschaft*. Frankfurt a.M.
- Bundesanstalt für Arbeit (2001): *Arbeitsmarkt 2000. Amtliche Nachrichten der Bundesanstalt für Arbeit, 49. Jahrgang*. Nürnberg.
- Cramer, U./Karr, W. (1992): *Lebensalter und Dauer der Arbeitslosigkeit*. In: Brinkmann, C./Schober, K. (Hrsg.): *Erwerbsarbeit und Arbeitslosigkeit im Zeichen des Strukturwandels*. In: BeitrAB 163. Nürnberg, S. 189 - 206.
- Finzer, P./Mungenast, M. (1992): *Personalauswahl*. In: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.): *Handwörterbuch des Personalwesens*. Stuttgart, S. 1583 - 1596.
- Gaß, G. (1996): *Betriebliche Arbeitskräftenachfrage und Strukturierung der Arbeitslosigkeit*. Frankfurt/Main.
- Gerfin, H. (1978): *Einige neuere Entwicklungen und Perspektiven der Arbeitsmarkttheorie*. In: *Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft*, Heft 3/134, S. 410 - 442.
- Gerlach, K./Hübler, O. (1985): *Lohnstruktur, Arbeitsmarktprozesse und Leistungsintensität in Effizienzlohnmodellen*. In: Buttler, F./Kühl, J./Rahmann, B. (Hrsg.): *Staat und Beschäftigung, Angebots- und Nachfragepolitik in Theorie und Praxis. BeitrAB 88*, Nürnberg, S. 249-290.
- Hartl, M. u.a. (1998): *Soziale Beziehungen und Personalauswahl*. München und Mering.
- Heise, D./Lessenich, H.-M./Merten, P.-W. (1997): *Änderung des Kündigungsschutzgesetzes*. In: *Arbeitgeber* 3/49, S. 57 - 61.
- Heinze, R.G. (1984): *Soziale Strukturierung der Arbeitslosigkeit: Auf dem Weg zu einer gespaltenen Gesellschaft?* In: Bonß, W./Heinze, R.G. (Hrsg.): *Arbeitslosigkeit in der Arbeitsgesellschaft*. Frankfurt a.M.
- Ilmarinen, J. (2000): *Die Arbeitsfähigkeit kann mit dem Alter steigen*. In: Rothkirch, v. Ch. (Hrsg.): *Altern und Arbeit: Herausforderungen für Wirtschaft und Gesellschaft*. Berlin, S. 88 - 96.
- Karr, W. (1999): *Kann der harte Kern der Langzeitarbeitslosigkeit durch einen Niedriglohnsektor aufgelöst werden? – Eine Analyse der Arbeitslosen nach Verweildauer und Reintegration*. IAB-Kurzbericht Nr. 3.
- Kelle, U./Erzberger, C. (1999): *Integration qualitativer und quantitativer Methoden*. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, Jg. 51, Nr. 3, S. 509 - 531.

- Knoll, L. (1997): Senioritätsentlohnung. In: Personalwirtschaft Nr. 2.
- Köchling, A. (1995): Wie Betriebe heute mit Altersstrukturen (nicht mit Älteren) umgehen – Anforderungen an die Zukunft. In: MittAB Nr. 3, S. 437 - 453.
- Köchling, A. (2000a): Betriebliche Altersstrukturen als Gestaltungsfeld der Zukunft. In: Rothkirch, v. Ch. (Hrsg.): Altern und Arbeit: Herausforderungen für Wirtschaft und Gesellschaft. Berlin, S. 362 – 373.
- Köchling, A. (2000b): Anforderungen an eine intergenerative Personalpolitik. In: Köchling, A. u. a. (Hrsg.): Innovation und Leistung mit älterwerdenden Belegschaften. München und Mering, S. 37 – 93.
- Koller, B. (1999): Ältere – eine Manövriermasse des Arbeitsmarktes? Ältere Arbeitnehmer in den neuen Bundesländern zwischen Vorruhestand und Erhöhung des Rentenzugangsalters. In: BeitrAB 223. Nürnberg.
- Koller, B./Plath, H.-E. (2000): Qualifikation und Qualifizierung älterer Arbeitnehmer. In MittAB Nr. 1, S. 112 – 125.
- Koller, B. (2001): Ältere Arbeitnehmer. Das Rentenalter wurde angehoben – zieht der Arbeitsmarkt mit? Eine Analyse zum Übergang in Rente, zu Erwerbsbeteiligung und Arbeitslosigkeit Älterer. IAB Werkstattbericht Nr. 7, 29. 06. 2001.
- Laske, S./Weiskopf, R. (1996): Personalauswahl – Was wird denn da gespielt? – Ein Plädoyer für einen Perspektivenwechsel. In: Zeitschrift für Personalforschung, Nr. 4, S. 295 - 330.
- Lazear, E.-P. (1998): Personnel Economics for Managers. New York.
- Lehr, U. (1990): Ältere Arbeitnehmer heute und morgen. Berufliche Leistungsfähigkeit und Übergang in den Ruhestand. In: Späth, L./Lehr, U. (Hrsg.): Altern als Chance und Herausforderung, Bd. I: Aktives Altern. Stuttgart, S. 97 - 124.
- Lindbeck A./Snower, D.J. (1987): Efficiency Wages Versus Insiders and Outsiders. In: European Economic Review, Vol. 31, S. 407 – 415.
- Lutz, B. (1987): Arbeitsmarktstruktur und betriebliche Arbeitskräftestrategie. Frankfurt/Main, New York.
- Machwirth, U./Schuler, H./Moser, K. (1996): Entscheidungsprozesse bei der Analyse von Bewerbungsunterlagen. In: Diagnostica 3, S. 220 – 241.
- Naegele, G. (1988): Zur Zukunft der älteren Arbeitnehmer in einer veränderten Arbeitslandschaft – Neue Chancen oder neue Risiken? In: Sozialer Fortschritt, 37. Jg., H.2/3, S. 33 - 45.
- Neumann, E. (1994): Körperliche und geistige Fähigkeiten älterer Arbeitnehmer aus entwicklungspsychologischer Sicht. In: Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg): Bedeutung des demographischen Wandels – Erwerbsarbeit, berufliche Qualifizierung, Weiterbildung – Gesprächskreis Arbeit und Soziales. Bonn, S. 65 – 95.
- Nienhüser, W. (1992): Wirkungsanalyse und Gestaltung betrieblicher Personalstrukturen – am Beispiel der Altersstruktur. In: Zeitschrift für Personalforschung, 1/92.
- Nienhüser, W. (1998): Ursachen und Wirkungen betrieblicher Personalstrukturen. Stuttgart.
- Offe, C./Hinrichs, K. (1977): Sozialökonomie des Arbeitsmarktes und die Lage „benachteiligter“ Gruppen von Arbeitnehmern. In: Offe, C.(Hrsg.): Opfer des Arbeitsmarktes. Zur Theorie der strukturierten Arbeitslosigkeit. Neuwied.
- Rössel, G./Schaefer, R./Wahse, J. (1999): Alterspyramide und Arbeitsmarkt – Zum Alterungsprozess der Erwerbstätigen in Deutschland. Verbund „Arbeits- und Innovationspotentiale im Wandel“. Frankfurt/Main, New York.
- Rosenow, J. (1992): Personalanpassung durch Verrentung. In: Arbeit, Jg. 1, Heft 2, S. 144 - 165.
- Rudolph, H./Gommlich, H. (1993): Arbeitslosigkeit konzentriert sich immer mehr auf Problemgruppen. IAB-Kurzbericht, Nr. 6.
- Scheib, R. (1987): Der Betrieb als Schlüsselinstanz für individuelle Beschäftigungschancen. BeitrAB 107. Nürnberg.
- Schultz-Wild, R. (1978): Betriebliche Beschäftigungspolitik in der Krise. Frankfurt/Main, New York.
- Sengenberger, W. (1987): Struktur und Funktionsweisen von Arbeitsmärkten. Die Bundesrepublik Deutschland im internationalen Vergleich. Frankfurt a.M., New York.
- Spence, M. (1973): Job Market Signaling. In: Quarterly Journal of Economics, Nr. 3/87, S. 355-374.
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (1998): Fachserie 1, Stand und Entwicklung der Erwerbstätigkeit 1997. Ergebnisse des Mikrozensus. Stuttgart.
- Struck, O./Simonson, J. (2001): Stabilität und De-Stabilität am betrieblichen Arbeitsmarkt. Eine Untersuchung zur betrieblichen Übergangspolitik in west- und ostdeutschen Unternehmen. In: Arbeit, Nr. 3, S. 219 – 237.
- Taylor, P. E./Walker, A. (1994): The Aging Workforce: Employers' Attitudes Towards Older People. In: Work, Employment and Society, Nr. 4, S. 569 – 591.
- Volkholz, V. (1977): Belastungsschwerpunkte und Praxis der Arbeitssicherheit. Zusammenfassender Bericht, Humanisierung des Arbeitslebens. Bonn.
- Wolff, H. (2000): Ergebnisse des Forschungsschwerpunkts „Demographischer Wandel und die Zukunft der Erwerbsarbeit“. In Rothkirch, v. Ch. (Hrsg.): Altern und Arbeit: Herausforderungen für Wirtschaft und Gesellschaft. Berlin, S. 27 – 43.