Ältere in deutschen Betrieben

Von Korrekturen, Realitäten und Motiven

Auch die Wissenschaft geht bisweilen fehl. So hat unser Institut vor einigen Jahren am Zustandekommen eines populären Irrtums mitgewirkt, der sich bis heute hartnäckig hält: "In fast 60% aller Betriebe gibt es keine Beschäftigten über 50 Jahre (mehr)" war 2001 in den "IAB-Materialien" zu lesen. Dies war falsch, auch wenn es in den Folgejahren sogar Eingang in eine

großräumige Plakatkampagne des VdK fand.

Die betriebliche Realität - Korrekturen

Bei der Berechnung war damals nämlich nicht berücksichtigt worden, dass rund jeder dritte vom IAB erfasste Betrieb nur einen einzigen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten hat, der logischerweise entweder jung, mittleren Alters oder älter ist. Selbst ohne "böse Absicht" konnte also ein erheblicher Teil der Betriebe gar keine Älteren beschäftigen.

Hinzu kommt eine große Zahl von Kleinbetrieben mit bis zu zehn Beschäftigten, in denen eine Neueinstellung ein seltenes Ereignis ist. Und selbst wenn ein Kleinbetrieb einen Mitarbeiter pro Jahr einstellt, kann dieser wiederum nur entweder jünger, mittelalt oder älter sein. Dann verändert sich der Anteil der entsprechenden Altersgruppe in unserem Beispielbetrieb sofort sprunghaft um bis zu 10 Prozentpunkte.

Sinnvolle Analysen der Altersstruktur lassen sich daher nur für Betriebe mit einer gewissen Mindestgröße machen. Danach sind es (lediglich) 10 Prozent der Betriebe mit mindestens 10 Beschäftigten, die 2002 keine Älteren über 50 Jahren in ihrem Personalbestand hatten. Das rückt die weniger skandalträchtige doch weit interessantere Frage in den Mittelpunkt, welche Betriebe bereits wie viele Ältere beschäftigen oder neu einstellen und warum.

Die betriebliche Realität – Strukturen

Hier haben sich in den letzten Jahren interessante Befunde ergeben, die auf eine altersselektive und leider nicht alterssensible Personalpolitik vieler Unternehmen verwei-



sen (vgl. auch den Artikel von S. 65 ff). Wenn der Betrieb schrumpfen muss, werden Junge mit frischen Qualifikationen gehalten (oder sogar eingestellt) und Ältere mit geringen oder veralteten beruflichen Kenntnissen sozialverträglich abgebaut. Das rechnet sich vor allem für viele Großbetriebe. Statistisch dominiert dabei ein bestimmtes Muster: Junge Beschäftigte treten vor allem bei günstiger Konjunktur in den Betrieb ein, während ihn Ältere über die Zyklen hinweg kontinuierlich verlassen. Allgemein folgt daraus: Betriebe in Deutschland stellen vorrangig junge Arbeitssuchende ein und entlassen überwiegend ältere Mitarbeiter.

Ergebnisse des IAB-Betriebspanels bestätigen diesen Befund und fügen noch weitere Aspekte hinzu: So zeigt sich ein deutlich positiver Zusammenhang zwischen dem Alter der Betriebe und dem Vorhandensein von über 50jährigen Beschäftigten. Zudem beschäftigen Betriebe im

Tabelle 1

Betriebsalter und Beschäftigung Älterer 2002

Beschäftigte ab 50 Jahren und Gründungsjahr des Betriebs (nur Betriebe mit mindestens 10 Beschäftigten)

Beschäftigte	schäftigte Gründungsjahr				
ab 50 Jahre	vor 1990	1990-1996	1997-2002		
Nein	7,6%	14,0%	21,7%	10,1%	
Ja	92,2%	86,0%	78,2%	89,8%	
Gesamt	289572	90164	32346	412082	

Auf 100 fehlende Prozente entfallen auf die Antwortvorgabe "Weiß nicht/keine Angabe"

 ${\it Quelle:} \ {\it IAB-Betriebspanel}, \ {\it Berechnungen:} \ {\it Promberger}$

städtischen Umfeld häufiger Ältere als Betriebe auf dem flachen Land. Hier kann die räumliche Konzentration von Verwaltungen mit ihrem höheren Angestelltenanteil eine Rolle spielen. Auch haben Betriebe mit hohen Anteilen an Angestellten und qualifizierten Facharbeitern häufig Ältere in ihren Reihen.

Gleiches gilt für Betriebe, in denen es einen Betriebsrat gibt. Betriebsräte scheinen dabei ausgleichend zu wirken. So sind "Betriebsratsbetriebe" aller Größen und Branchen selten ganz ohne Ältere, haben aber auch nur selten ausgesprochen viele Senioren in der Belegschaft. Betriebsräte sorgen damit für ein ausgewogeneres Einstellungsverhalten, unterstützen aber offenbar auch den sozialverträglichen Personalabbau mit Vorruhestandsregelungen.

Auffällig sind deutliche Branchenunterschiede in der Beschäftigung Älterer. So trifft man in Betrieben des privaten personenbezogenen Dienstleistungssektors weit seltener über 50-Jährige an als im Verarbeitenden Gewerbe oder im Öffentlichen Dienst. Tabelle 2 stellt dies für junge und kleinere Betriebe verschiedener Branchen dar.

Wie viele Betriebe welcher Branche beschäftigen Ältere? Betriebe mit 10-49 Beschäftigten, gegründet 1997-2002

			Branche			Gesamt
	Verarb. Gewerbe inkl. Bau	Handel, Reparatur, Finanzen usw.	Personenb. Dienstleist. (Privat)	Dienst- leistungen für Unternehmen	NPO, öff. Sektor	
Beschäftigte ab 50	87,5%	85,0%	66,9%	65,6%	100,0	76,4%
Keine ab 50	12,5%	14,7%	33,1%	34,4%	0,0%	23,5%
Betriebe Gesamt	8562	9842	5987	6774	655	31820

Lesebeispiel: "12,5% aller Betriebe zwischen 10 und 49 Beschäftigten im Verarbeitenden Gewerbe, die zwischen 1997 und 2002 gegründet wurden, beschäftigten am 30.6.2002 keine älteren Mitarbeiter.'

Auf 100 fehlende Prozente entfallen auf die Antwortvorgabe "weiß nicht/keine Angabe"

Quelle: IAB-Betriebspanel 2002, Berechnungen: Promberger

Insgesamt zeigt sich: Betriebe in Deutschland tendieren in ihrer Mehrheit dazu, junge Arbeitssuchende einzustellen. Einmal im Betrieb, altern die Beschäftigten gemeinsam mit ihrer Firma, so lange die wirtschaftliche Lage nicht derart schlecht ist, dass auch Beschäftigte unter 50 Jahren abgebaut werden müssen. Am Ende der betrieblichen Alterspyramide findet dann endgültig der Abbau des Personals statt, und zwar nicht nur an der gesetzlichen Rentengrenze, sondern schon deutlich davor. Konjunktureffekte verstärken diesen Zusammenhang.

Jugendorientiertes Rekrutierungsverhalten und altersselektiver Personalabbau sind somit statistisch belegte Grundcharakteristika des Beschäftigungsverhaltens deutscher Betriebe. Doch warum ist das so? Verbirgt sich dahinter nur eine – absichtliche oder unbeabsichtigte - Diskriminierung älterer Arbeitnehmer? Oder gibt es aus betrieblicher Perspektive rationale Gründe für dieses Ver-

Die Motive der Betriebe

Hier betritt man ein weites Feld. Einige der gängigen Meinungen gehören ins Reich der Vorurteile, andere haben einen gewissen Wahrheitsgehalt. Zum Beispiel weiß man mittlerweile, dass das sogenannte ,Defizitmodell' des Alterns überholt ist: Ältere Arbeitnehmer können ihre abnehmende physisch-kognitive Leistungsfähigkeit weitgehend kompensieren, sofern sie nicht an extrem belastenden Arbeitsplätzen eingesetzt sind. Dies gelingt durch andere, mit dem Alter zunehmende Fähigkeiten, wenn Aufgabenzuschnitt und Anforderungsprofil entsprechend breit und abwechslungsreich gestaltet sind.

Doch ist diese Erkenntnis in der betrieblichen Praxis noch nicht allzu weit verbreitet. So findet sich unter Personalfachleuten aus Großbetrieben noch häufig folgende Auffassung: Ab dem vierzigsten Lebensjahr würden sich die Arbeitnehmer, die nicht aufsteigen oder den Betrieb wechseln, in ihrer Nische einrichten – bei zunehmender Spezialisierung und abnehmender Flexibilität und Belastbarkeit.

Andererseits stehen nachweislich viele ältere hochqualifizierte Fach- und Führungskräfte in Mittel- und Großbetrieben ihren Mann (vgl. auch den Artikel von S. 48 ff). Aber auch ganz "normale" ältere Arbeitnehmer tun dies in Kleinbetrieben, wo die vielseitige und anspruchsvolle Arbeitswirklichkeit erheblich zur Aufrechterhaltung ihrer Arbeitsfähigkeit beiträgt. Dazu passen die Befunde von Bellmann/Stegmaier in diesem FORUM (vgl. auch S. 60 ff), dass nämlich Kleinbetriebe überdurchschnittlich oft

Ältere einstellen. Höhere Lohnerwartungen können hingegen eine Ursache dafür sein, dass sich Ältere vorrangig bei Großbetrieben bewerben (vgl. auch den Artikel von S. 78 ff). Hier soll das Augenmerk jedoch zwei Gründen gelten, die bislang wenig diskutiert werden, für deren Relevanz jedoch einiges spricht.

Jugendlichkeit als Geschäftsbedingung

Der erste Grund ist eher ein 'kulturelles' Phänomen: Eigenschaften wie Modernität, Innovationsfähigkeit, Sportlichkeit, Attraktivität, Flexibilität, Leistungsfähigkeit werden eher jüngeren Menschen zugeschrieben. Gerade im Einzelhandel und in bestimmten personenbezogenen Dienstleistungen führt dies zu einer starken Bevorzugung jüngerer Bewerberinnen und Bewerber für Jobs in kundennahen Bereichen: in der Gastronomie, aber auch bei Elektronikdiscountern oder im Textileinzelhandel.

Dies gilt besonders für die Unternehmen, die auf junge Kundschaft setzen. Manche dieser Unternehmen sind entweder selbst von jungen Leuten gegründet worden, die dann wiederum Angestellte suchen, die im Alter zu ihnen passen. Oder man befürchtet einen 'kulturellen Mismatch' zwischen Kunden und Angestellten. Andere Branchen im Dienstleistungsbereich wie der private Gesundheits- und Pflegesektor zeigen keinen derartigen "Kulturkonflikt" bei der Beschäftigung Älterer. Sie können den beschriebenen Trend jedoch bislang nicht brechen.

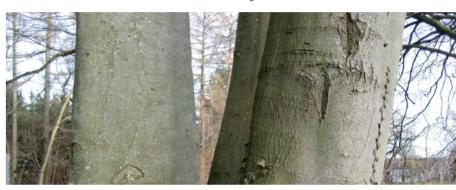
Die betriebliche Wissensökonomie

Der andere Grund betrifft vor allem Unternehmen in der Industrie selbst oder den Bereich der unternehmensbezogenen wissensintensiven Dienstleistungen. Er hat viel zu tun mit der betrieblichen Wissensökonomie. Denn solche Unternehmen benötigen für ihre Produktionsprozesse im Wesentlichen zwei Arten von Wissen: Zum einen das Erfahrungs- und Anwendungswissen, zum anderen akademisches, schulisches oder berufsfachliches Wissen.

Den ersten Typus von Wissen produzieren die Unternehmen gewissermaßen selbst: Die Mitglieder der Belegschaft eignen sich Anwendungswissen und Erfahrungswissen im Zuge ihrer alltäglichen Arbeitsverrichtungen an.

Bisweilen wird dieses Wissen auch systematisch vermittelt durch Traineeprogramme und betriebliche Weiterbildung (val. auch den Artikel von S. 65 ff).

Den zweiten Typus des Wissens müssen Unternehmen in der Regel von außen zukaufen, von spezialisierten Institutionen wie Schulen, Fachschulen und Hochschulen. Das Wissen, das diese Bildungsinstitutionen zu einer bestimmten Zeit produziert haben, veraltet natürlich im Zuge der eigenen Fortschritte im Bildungssystem. Die Unternehmen sehen sich deshalb und aus Wettbewerbsgrün-



den gezwungen, möglichst neues Wissen zu erwerben. Aus diesem Grund stellen sie vor allem junge, frisch und gut ausgebildete Absolventen ein.

Die betriebliche Wissensökonomie ist das "Rationale" am jugendorientierten Rekrutierungsverhalten der Unternehmen, die nicht wegen branchenüblicher Spielregeln auf die Jugend setzen (müssen). Es gibt einen Ausweg aus dieser misslichen Lage: spezielle, wohl eher außerbetriebliche Weiterbildung für ältere Fachkräfte. Fallstudien zeigen aber, dass das Nachdenken darüber gerade erst begonnen hat.

Doch zurück zu den Beschäftigten im Betrieb: Einmal im Betrieb angekommen, verliert im Laufe der Zeit ihr außerbetrieblich erworbenes Wissen an Aktualität. Gleichzeitig gewinnen sie aber Stück für Stück Anwendungswissen und Erfahrungen hinzu. Doch dieser – auch für den Betrieb nützliche Zugewinn – scheint sich mit der Zeit zu verringern und auf einen Sättigungspunkt zuzulaufen.

Darauf weisen einige Indizien hin: So sieht die Logik der meisten "senioritätsbezogenen" Entlohnungskomponenten in Deutschland kein kontinuierliches Entgeltwachstum bis zur Verrentung vor. Auch schreiben einige Befunde der Innovations- und Rationalisierungsforschung älteren Beschäftigten die Rolle von Innovationsbremsen zu ("Lähmschicht"). Ob dies richtig oder falsch ist, ob das Neue tatsächlich immer besser ist als das Alte, sei hier dahingestellt.

Doch ist dem Soziologen Karl Mannheim (1928) sicherlich darin zuzustimmen, dass Gesellschaften nicht nur Wissen akkumulieren müssen, sondern auch des 'institutionalisierten Vergessens' bedürfen. Nur so kann sozialer Wandel und Neues in einer Gesellschaft — hier speziell im Unternehmen — entstehen und sich durchsetzen. Der altersselektive Personalabbau erfüllt auch diese Funktion im Betrieb, sofern er nicht derart übertrieben wird, dass wichtige Wissenspotentiale des Unternehmens vernichtet werden. Unter dem ökonomischen Druck der letzten 15 Jahre ist dies leider nur allzu oft passiert.

Wegen der demographischen Alterung und der Ebbe in den Sozialkassen wurden jüngst erste Schritte zur Verlängerung des Erwerbslebens eingeleitet (vgl. auch den Artikel von S. 42 ff). Man sollte sich aber davor hüten, die eingespielten Zyklen der betrieblichen Wissensökonomie zu gefährden ohne zugleich alternative Konzepte zur Aktualisierung betrieblicher Wissensbestände vorzulegen. Auch die arbeitsmarktpolitischen Fernwirkungen einer verstärkten Förderung der Beschäftigung Älterer gilt es zu bedenken – etwa auf die Gruppe der Berufsanfänger.

Der Autor



Dr. Markus Promberger ist Leiter des Forschungsbereichs 8 "Erwerbslosigkeit und Teilhabe" am IAB.

Für weitere Informationen markus.promberger@iab.de

Fazit

Was Betrieben und älteren Beschäftigten bereits jetzt gut täte, liegt auf der Hand: Um den Transfer frischen Wissens in die Betriebe nicht mehr nur an junge Arbeitssuchende zu binden, braucht es eine Offensive für die außerbetriebliche Weiterbildung Älterer. Die Lösung könnte darin bestehen, Ältere aus dem Arbeitsprozess befristet auszukoppeln. Man müsste sie für eine Weile zurückschicken an die allgemeinen, auf die Produktion von Wissen spezialisierten Institutionen, die hierfür zielgruppengerechte Lernformen und Bildungsangebote zu entwickeln haben.

Doch auch im Betrieb steht die Anreicherung der Tätigkeiten auf der Agenda, nicht nur, aber vor allem für Ältere. Sie sorgt für die geforderte Flexibilität und Belastbarkeit über das ganze Erwerbsleben hinweg. In Deutschland sollte nicht mehr nur über Geld und Karriere auf der einen und Motivationsverlust, Inflexibilität und Arbeitslosigkeit auf der anderen Seite geredet werden.

Wir brauchen auch eine erneute Diskussion um die Qualität der Arbeit, über psychischen Belastungsabbau und die schon fast vergessenen Schlagworte "job enrichment" und "job enlargement". Nicht nur Schwierigkeiten der Arbeitsmarktintegration Älterer, sondern auch Probleme wie Burnout, gesundheitlicher Verschleiß, wie Fachkräftemangel oder Schwervermittelbarkeit älterer Arbeitsloser könnten so eingegrenzt und beherrschbar werden.

Literatur

Bender, S. (2003): Opfer der Konjunktur? Altersverteilung und Inflow-Outflow-Raten Älterer in Betrieben. Vortrag auf dem IAB-Kolloquium "Eine Frage des Alters – Herausforderungen für eine zukunftsorientierte Beschäftigungspolitik" am 20. und 21.10.2003 in Lauf

Leber, U. (2002): Ältere: Ein Schatz muß gehoben werden. In: IAB-Materialien, H. 2/2002, S. 6f.

Mannheim, K. (1928): Das Problem der Generationen. In: Kölner Vierteljahreshefte für Soziologie, 7. Jg., H. 2, S. 157-185, H. 3, S. 309-330

Promberger, M. (2004): Ältere Arbeitnehmer auf dem Arbeitsmarkt und im Betrieb. In: Brandherm, R./König, P. (Hrsg.): Sozialpolitische Flankierung einer verlängerten Erwerbstätigenphase. Bonn

Promberger, M./Bender, S. (2006): Altern und Erwerbsarbeit. Zu wenig Ältere in deutschen Betrieben? In: Arbeit und Beruf, 57. Jg., H. 5, S. 133-136