



# IAW-Kurzbericht

7/2003

Eigenschaften und  
Beschäftigungschancen älterer  
Arbeitnehmer sowie betriebliche  
Maßnahmen für ältere  
Arbeitnehmer  
in Baden-Württemberg

Harald Strotmann  
Wolfgang Hess

Juli 2003

INSTITUT FÜR  
ANGEWANDTE  
WIRTSCHAFTSFORSCHUNG  
Ob dem Himmelreich 1  
72074 Tübingen

T: (0 70 71) 98 96-0  
F: (0 70 71) 98 86-99  
E-Mail: [iaw@iaw.edu](mailto:iaw@iaw.edu)  
Internet: [www.iaw.edu](http://www.iaw.edu)

# **Eigenschaften und Beschäftigungschancen älterer Arbeitnehmer sowie betriebliche Maßnahmen für ältere Arbeitnehmer in Baden-Württemberg**

*Harald Strotmann, Wolfgang Hess<sup>1</sup>*

*Institut für Angewandte Wirtschaftsforschung (IAW), Tübingen*

## **1 Einführung und Problemhintergrund**

Vor dem Hintergrund der zu erwartenden demographischen Entwicklungen, der daraus resultierenden Probleme bei der Finanzierung des Rentenversicherungssystems sowie dem bereits jetzt erkennbaren Mangel an qualifizierten Fachkräften in bestimmten Branchen konnte in den vergangenen Jahren ein Paradigmenwechsel in der Arbeitsmarktpolitik für ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer beobachtet werden. Während sich die Politik der frühen 90er Jahre noch weitgehend unter dem Stichwort „Frühverrentungsstrategie“ subsumieren lässt, wird nunmehr immer stärker die Nutzung und Förderung der vorhandenen Potenziale älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer gefordert. Dieser Paradigmenwechsel findet zum Beispiel in der Anhebung der Altersgrenzen für den Rentenzugang durch die Rentenreform der 90er Jahre sowie durch die bundesweite Vermittlungs- und Marketingoffensive der Bundesanstalt für Arbeit „50plus – die können es“ seinen Ausdruck. Eine offene Frage ist jedoch, ob und inwieweit die veränderten Rahmenbedingungen sich bereits auf die betriebliche Personalpolitik gegenüber älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer niedergeschlagen haben.

In der Welle 2000 des IAB-Betriebspanels (zum Datensatz vgl. Abschnitt 2) wurde das Thema demographischer Wandel erstmals zum Themenschwerpunkt gemacht (vgl. IAW 2001, S. 103-112). Dabei zeigte sich, dass das Problem einer möglichen „Überalterung“ der Belegschaft in den personalpolitischen Überlegungen der Betriebe keine relevante Rolle zu spielen schien: nur rund 3% der Betriebe im Land betrachteten zur Mitte des Jahres 2000 eine Überalterung der Belegschaft als kurzfristig relevantes Problem. Etwas unglücklich war bei der damaligen Befragung, dass Meinungen der Arbeitgeber und nicht das tatsächliche Einstellungsverhalten abgefragt wurden. Dabei drängte sich der Eindruck auf, dass die Betriebe zwar „politisch korrekt“ antworten, ohne dass ihr Antwortverhalten jedoch die tatsächliche betriebliche Personalpolitik, die gerade in den konjunkturell ungünstigeren Zeiten weiterhin

---

<sup>1</sup> Verantwortlicher Autor: Dr. Harald Strotmann, Geschäftsführer am Institut für Angewandte Wirtschaftsforschung (IAW) Tübingen, Ob dem Himmelreich 1, 72074 Tübingen, Email: harald.strotmann@iaw.edu. Der Beitrag entstand im Rahmen eines Gutachtens für das Landesarbeitsamt des Landes Baden-Württemberg.

und sogar wieder verstärkt durch eine vorzeitige Ausgliederung Älterer aus dem Arbeitsmarkt charakterisiert wird, prägen würde.

So wurde eine Strategie, sich von älteren Mitarbeitern zu trennen und sie durch jüngere zu ersetzen, von nur 5% der Betrieben als richtig, dagegen von 73% der Betriebe als völlig und von 21% der Betriebe als zumindest teilweise falsch bezeichnet (vgl. IAW 2001, S. 110.) Zumindest in dieser Deutlichkeit stehen die Ergebnisse in einem direkten Widerspruch zur betrieblichen Realität, in der die Substitutionsstrategie bis heute weit verbreitet ist.

In der Welle 2002 wurde nun das Thema „demographischer Wandel“ im IAB-Betriebspanel erneut aufgegriffen mit dem Ziel, das Fähigkeitsprofil jüngerer und älterer Mitarbeiter aus Sicht der Betriebe zu vergleichen sowie die relevanten Hemmnisse einer Beschäftigung oder Weiterbeschäftigung älterer Menschen besser herauszuarbeiten. Darüber hinaus sollte erstmals für Baden-Württemberg abgefragt werden, welche Maßnahmen die baden-württembergischen Betriebe ergriffen haben, um sich dem Thema demographischer Wandel und der Beschäftigung älterer Arbeitnehmer zu stellen.

Der vorliegende Kurzbericht widmet sich daher auf der Grundlage einer repräsentativen Arbeitgeberbefragung insbesondere folgenden zentralen forschungsleitenden Fragen:

- Worin sehen die Betriebe die komparativen Vor- und Nachteile jüngerer und älterer Arbeitnehmer und inwiefern sind diese Eigenschaften kompatibel mit den Anforderungsprofilen der typischen betrieblichen Arbeitsplätze?
- Welche Hemmnisse stehen einer Beschäftigung Älterer im Weg bzw. welche Voraussetzungen müssten aus Sicht der Betriebe erfüllt sein, um ältere Bewerber einzustellen?
- Was unterscheidet Betriebe, die grundsätzlich eine Beschäftigung Älterer ablehnen von dem Rest der Betriebe?
- Welche Maßnahmen ergreifen die baden-württembergischen Betriebe, die sich auf die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer beziehen?

Kapitel 2 geht zunächst kurz auf das IAB-Betriebspanel und die Operationalisierung des Begriffes „Ältere Arbeitnehmer“ ein. Aufbauend auf einer Darstellung der altersspezifischen betrieblichen Beschäftigungsstruktur in Kapitel 3 widmet sich Abschnitt 4 eingehend einer Analyse der betrieblichen Bewertung der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer. Abschnitt 5 wendet sich dann der Frage zu, ob und unter welchen Voraussetzungen die Betriebe ältere Arbeitnehmer einstellen würden, bevor Abschnitt 6 sich mit einer Untersuchung der Verbrei-

tung verschiedener Maßnahmen zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit Älterer in den baden-württembergischen Betrieben befasst. Abschnitt 7 bewertet die zentralen Ergebnisse der vorliegenden Kurzstudie.

## **2 Zur Datenbasis und zur Operationalisierung des Begriffes älterer Arbeitnehmer**

Mit dem IAB-Betriebspanel existiert seit 1993 für West- und seit 1996 für Ostdeutschland ein Paneldatensatz, der auf der Grundlage von im Jahr 2002 rund 15.500 Betriebsbefragungen eine umfassende und fundierte Analyse verschiedenster Aspekte des Arbeitsnachfrageverhaltens auf der Ebene einzelner Betriebe erlaubt (zum IAB-Betriebspanel vgl. z.B. Bellmann et al. 2002, Bellmann 2002). Seit dem Jahr 2000 wurde die Zahl der von Infratest zum Thema „Beschäftigungstrends“ befragten Betriebe in Baden-Württemberg aus Mitteln des baden-württembergischen Wirtschaftsministeriums auf über 1.200 Betriebe so aufgestockt, dass nun auch repräsentative landesspezifische Strukturanalysen des Arbeitsmarktgeschehens möglich sind.

Grundgesamtheit des IAB-Betriebspanels sind sämtliche Betriebe, die mindestens einen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten haben. Während andere betriebsbezogene Datengrundlagen sich häufig auf ausgewählte Branchen (z.B. den industriellen Sektor) oder aber Betriebe einer bestimmten Größe beschränken müssen, ist das IAB-Betriebspanel wesentlich breiter angelegt und ermöglicht mit nur geringen Ausnahmen<sup>2</sup> Aussagen über die Gesamtheit aller Betriebe. Die geschichtete Stichprobe basiert auf der Betriebsdatei der Bundesanstalt für Arbeit. Da es sich dabei um eine vollständige Datei sämtlicher Betriebe mit sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten handelt, stellt sie die beste Grundlage für die Stichprobenziehung von Betriebsbefragungen dar.

Diskutiert man über „ältere Arbeitnehmer“, so muss darüber hinaus zunächst geklärt werden, was man unter einem älteren Arbeitnehmer versteht. Dabei ist offensichtlich, dass jede Altersdefinition immer willkürlich bleiben muss, da Alter nicht nur eine biologische Erscheinung ist, sondern auch von sozialen Erwartungen und somit den Rollen, die einem Menschen Platz und Aufgabe in der Gesellschaft zuordnen, abhängen kann. Beschränkt man sich bei der Definition auf das kalendarische Alter, so existiert auch hier keine einheitlich anerkannte „Altersgrenze“. Das zur Bundesanstalt für Arbeit gehörige Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung sieht eine fließende Altersgrenze von 45-55 Jahren. In der hier zugrunde lie-

---

<sup>2</sup> Lediglich Betriebe ohne sozialversicherungspflichtig Beschäftigte sowie private Haushalte mit weniger als 5 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten werden im IAB-Betriebspanel nicht erfasst.

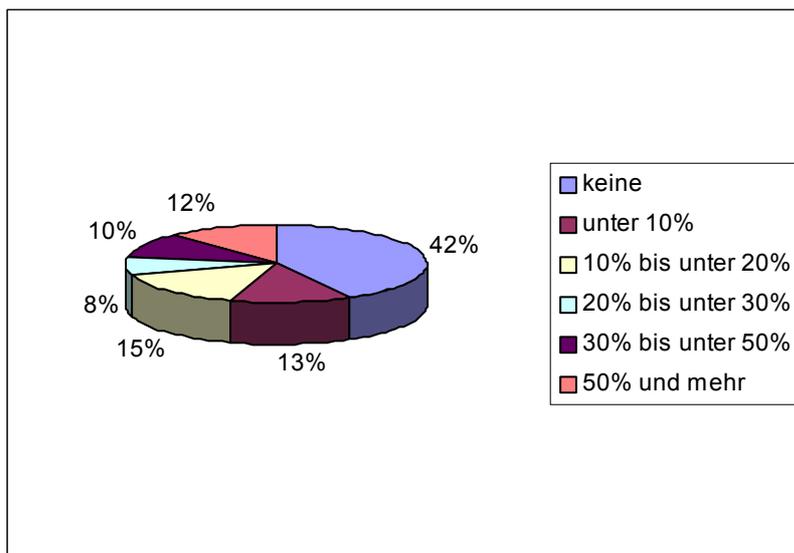
genden Arbeitgeberbefragung zählen sämtliche Personen als ältere Arbeitnehmer, die zum Zeitpunkt der Befragung mindestens 50 Jahre alt waren. Dieser Begriff wird im Weiteren – sofern nichts Anderes angemerkt wird – unterstellt.

### 3 Einige altersspezifische Aspekte der Beschäftigungsstruktur in Baden-Württemberg

Nach Angaben der Betriebe zur Altersstruktur ihrer Beschäftigten hatten zur Mitte des Jahres 2002 sechs von zehn baden-württembergischen Betrieben zumindest einen älteren Mitarbeiter, der 50 Jahre oder älter ist. Rund 42% aller Betriebe gaben dagegen an, keinen älteren Mitarbeiter zu beschäftigen (vgl. Abbildung 3.1 oder Tabelle 3.1).

In der politischen Diskussion wird der doch erhebliche Anteil an Betrieben, der keine älteren Arbeitnehmer beschäftigt, immer wieder als Beleg für eine „Diskriminierung“ Älterer angeführt. Vor dieser Interpretation muss jedoch gewarnt werden, da ein erheblicher Teil der Betriebe ohne ältere Arbeitnehmer Klein(st)betriebe mit 4 oder weniger Beschäftigten sind. Schon in Betrieben mit 20 bis 99 Beschäftigten verfügen 95% auch über ältere Arbeitnehmer, in Betrieben ab 100 Beschäftigten hat praktisch jeder Betrieb auch ältere Beschäftigte. Ohnehin sollte man den Anteil der Betriebe nicht überinterpretieren, solange unbekannt ist, wie viele ältere Arbeitnehmer sich jeweils dahinter verbergen.

**Abbildung 3.1: Anteile älterer Arbeitnehmer mit 50 Jahren und älter in baden-württembergischen Betrieben, 30. Juni 2002**



Quelle: IAB-Betriebspanel Baden-Württemberg, Welle 2002, Berechnungen des IAW

In etwa jedem achten Betrieb (12%) sind mindestens die Hälfte der Beschäftigten 50 Jahre oder älter, in rund 13% der Betriebe sind maximal 10% der Beschäftigten 50 Jahre und älter. Errechnet man aus diesen Angaben einen Schätzwert für den Anteil älterer Arbeitnehmer an der baden-württembergischen Gesamtbeschäftigung, so liegt dieser – je nach unterstellter Abschneidegrenze in der offenen Randklasse – zwischen 17% und 19%.<sup>3</sup>

Zwischen Baden-Württemberg und Westdeutschland bestehen weder hinsichtlich des Anteils der Betriebe ohne ältere Arbeitnehmer noch hinsichtlich der relativen Bedeutung älterer Arbeitnehmer für die Beschäftigungsstruktur statistisch gesicherte Unterschiede, der Schätzwert für den durchschnittlichen Anteil älterer Arbeitnehmer liegt in Westdeutschland jeweils etwas höher bei rund 18-20%.

**Tabelle 3.1: Anteile Älterer in den baden-württembergischen Betrieben nach Betriebsgröße, 30. Juni 2002**

	keine	unter 10%	10% bis unter 20%	20% bis unter 30%	30% bis unter 50%	50% und mehr
	Anteile an Betrieben in %					
Baden-Württemberg	42	13	15	8	10	12
Westdeutschland	40	13	12	10	10	14
1 - 4 Beschäftigte	60	2	1	3	12	21
5 - 19 Beschäftigte	37	19	20	9	8	7
20 - 99 Beschäftigte	5	24	40	20	9	1
100 - 249 Beschäftigte	0	19	42	20	16	3
250 - 499 Beschäftigte	0	15	42	30	12	1
500 und mehr Beschäftigte	0	17	39	31	13	0

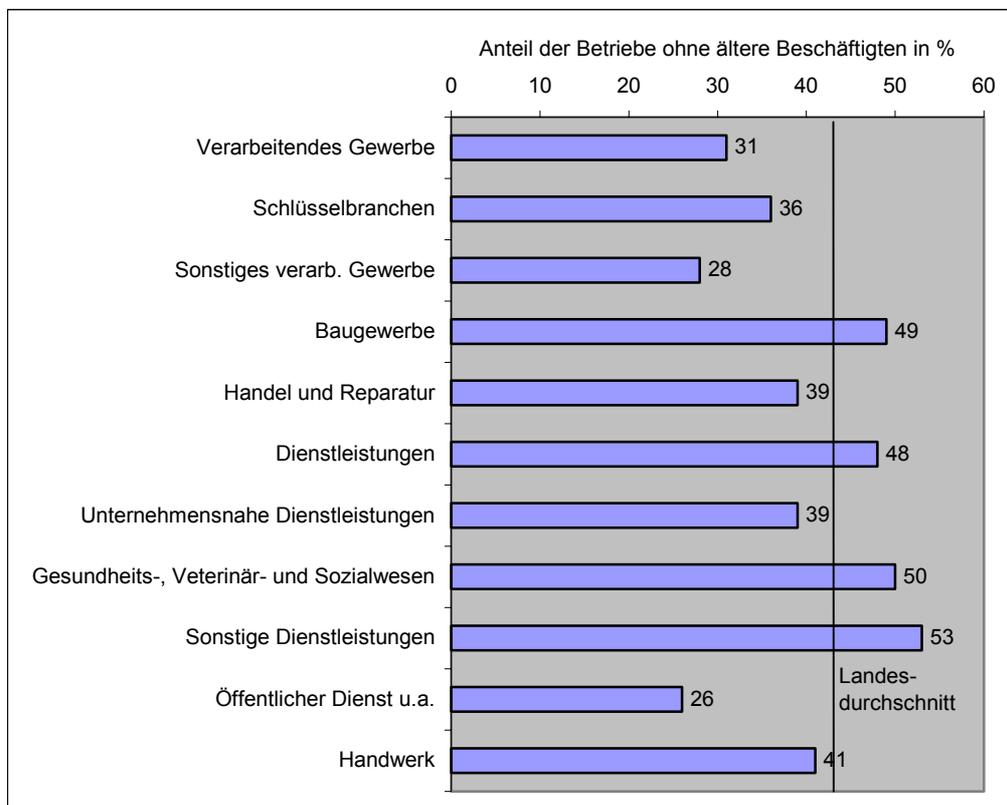
Quelle: IAB-Betriebspanel Baden-Württemberg, Welle 2002, Berechnungen des IAW

Branchenspezifisch betrachtet haben im Baugewerbe mit 49% und im Dienstleistungsbereich mit 48% überdurchschnittlich viele Betriebe keine Älteren beschäftigt (vgl. Abbildung 3.2). Bei den Dienstleistern haben insbesondere in den Bereichen Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen (50%) sowie Sonstige Dienstleistungen (53%) viele Betriebe keine Älteren beschäftigt, während der Anteil bei den unternehmensnahen Dienstleistern nur 39% beträgt und damit unter dem Landesdurchschnitt liegt. Der Öffentliche Dienst u.a. besitzt mit 26% den geringsten Anteil an Betrieben/Dienststellen ohne ältere Beschäftigte und mit 23% gleichzeitig auch den höchsten Anteil an Betrieben, bei denen mindestens die Hälfte der Be-

<sup>3</sup> Nach Angaben des Landesarbeitsamtes Baden-Württemberg beträgt der Anteil der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten älteren Arbeitnehmer an der Gesamtzahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten gut 20%, so dass die Schätzwerte für den Anteil an der Gesamtbeschäftigung aus dem IAB-Betriebspanel recht plausibel sind. Allerdings können auf der Grundlage des IAB-Betriebspanels keine Aussagen über Anteile der älteren sozialversicherungspflichtig Beschäftigten abgeleitet werden.

schäftigten 50 Jahre und älter ist. Das Handwerk unterscheidet sich kaum vom baden-württembergischen Durchschnitt.

**Abbildung 3.2: Anteil der Betriebe ohne ältere Arbeitnehmer nach Branchen in Baden-Württemberg, 30. Juni 2002**



Quelle: IAB-Betriebspanel Baden-Württemberg, Welle 2002, Berechnungen des IAW

#### 4 Wie bewerten die Betriebe die Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer?

Bei der Befragung im Rahmen der Welle 2000 des IAB-Betriebspanels gaben knapp 80% der Betriebe an, dass ältere Arbeitnehmer im Prinzip genauso leistungsfähig seien wie ihre jüngeren Kollegen. Nur 8% der Arbeitgeber verneinten damals die These der prinzipiell gleichen Leistungsfähigkeit (vgl. Strotmann 2002).

Ergebnisse gerade auch aus der gerontologischen Altersforschung stellen das Defizitmodell des Alters und des Alterns bereits seit geraumer Zeit in Frage (vgl. dazu z.B. George 2000). Ältere Arbeitnehmer, so der Tenor dieser Untersuchungen, seien zwar nicht gleich, aber anders leistungsfähig. Von Interesse ist in diesem Zusammenhang daher die Frage, wie die Betriebe die spezifische Leistungsfähigkeit Älterer gerade auch im Vergleich zu ihren jüngeren Kollegen einschätzen und ob und in welchem Maße diese komparativen Vor- und Nachteile als wichtige oder weniger wichtige Eigenschaften im Hinblick auf das Anforder-

rungsprofil der betrieblichen Arbeitsplätze eingestuft werden können. Dabei wird zunächst allgemein analysiert, wie die Gesamtheit aller baden-württembergischen Betriebe die Leistungsfähigkeit älterer und jüngerer Arbeitnehmer bewertet. In einem zweiten Schritt wird dann unterschieden zwischen Betrieben mit und ohne ältere Arbeitnehmer sowie Betrieben, die angeben, grundsätzlich und unter keinen Bedingungen ältere Arbeitnehmer einzustellen.

#### **4.1 Komparative Vor- und Nachteile älterer Arbeitnehmer und ihre Bedeutung für die Betriebe**

Im IAB-Betriebspanel 2002 wurde für einen Katalog von Eigenschaften abgefragt,

- a) ob diese im befragten Betrieb/der befragten Dienststelle sehr wichtig, wichtig oder weniger wichtig sind, und
- b) ob diese Eigenschaft sich eher bei Jüngeren oder bei Älteren findet bzw. kein Unterschied zwischen den Altersgruppen besteht.

Um die Ergebnisse der Befragung zu verdichten und sinnvoll darstellen zu können, wurden folgende Maße gebildet:

##### *Ad a) Bewertung der Wichtigkeit einer Eigenschaft*

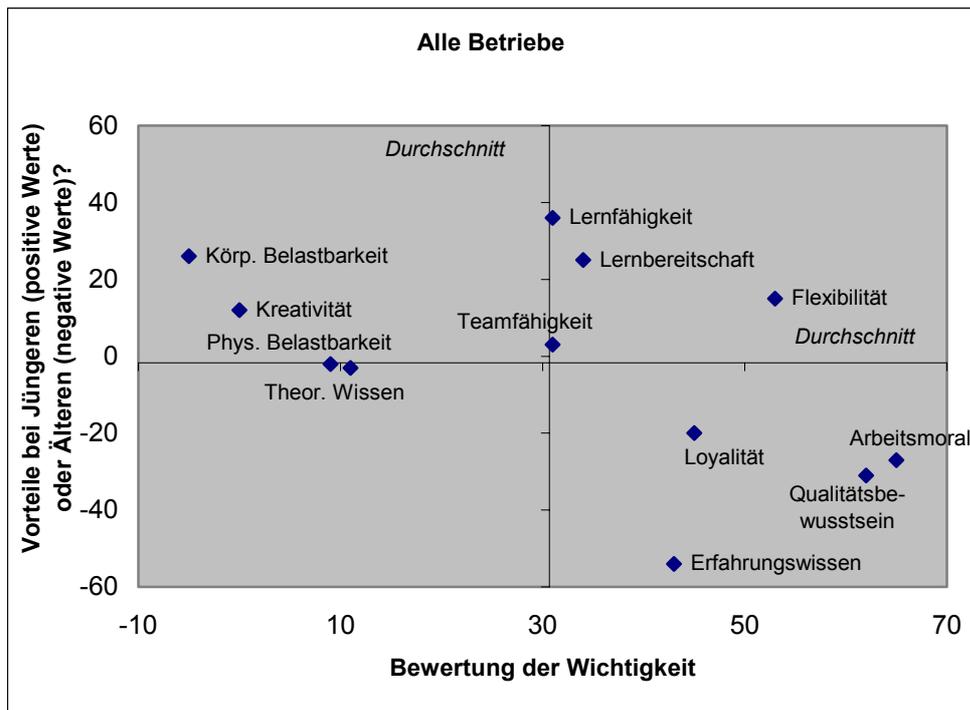
Die betriebliche Bewertung der Wichtigkeit einer Eigenschaft ist als Differenz zwischen dem Anteil der Betriebe, die diese Eigenschaft als sehr wichtig bezeichnen, und dem Anteil der Betriebe, für die diese Eigenschaft weniger wichtig ist, definiert. Dieses Maß kann theoretisch zwischen -100 [Eigenschaft in allen Betrieben weniger wichtig] und +100 [Eigenschaft in allen Betrieben sehr wichtig] liegen. Eine Eigenschaft wird als umso wichtiger bewertet, je größer das Maß ausfällt.

##### *Ad b) Bewertung der komparativen Vor- und Nachteile Jüngerer und Älterer*

Die betriebliche Bewertung der Vorteile Jüngerer oder Älterer ist für jede Eigenschaft als Differenz zwischen dem Anteil der Betriebe, die komparative Vorteile eher bei Jüngeren sehen, und dem Anteil der Betriebe, die Vorteile bei älteren Mitarbeitern sehen, definiert. Dieses Maß kann theoretisch ebenfalls zwischen -100 [alle Betriebe sehen komparative Vorteile bei den Älteren] und +100 [alle Betriebe sehen komparative Vorteile bei den Jüngeren] liegen. Ein positiver Koeffizient spricht für insgesamt komparative Vorteile Jüngerer, ein negativer Wert für Vorteile Älterer, wobei die Vorteile umso größer ausfallen, je größer der Betrag des Maßes ist.

Trägt man die beiden Maße in einem zweidimensionalen Schaubild ab, so lassen sich die Ergebnisse der Arbeitgeberbewertungen illustrativ veranschaulichen. Als Referenzlinien sind jeweils die Durchschnittsbewertungen beider Maße für die Gesamtheit aller Eigenschaften abgetragen (vgl. Abbildung 4.1).

**Abbildung 4.1: Welche Eigenschaften sind wichtig für die Betriebe, und werden die Eigenschaften eher Älteren oder eher Jüngeren zugeschrieben? Antworten aller Betriebe in Baden-Württemberg**



Quelle: IAB-Betriebspanel Baden-Württemberg, Welle 2002, Berechnungen des IAW. Zu den Indikatorwerten vgl. die Ausführungen auf S. 7.

Unter den Eigenschaften der betrieblichen Arbeitsplätze, die von den Arbeitgebern als überdurchschnittlich wichtig eingeschätzt werden, befinden sich sowohl „traditionelle Werte bzw. Eigenschaften“ wie Arbeitsmoral, Qualitätsbewusstsein, Loyaltät und Erfahrungswissen als auch eher „moderne Anforderungen“ einer sich immer häufiger verändernden Arbeitswelt wie Flexibilität, Lernbereitschaft, Lernfähigkeit und Teamfähigkeit. Unterdurchschnittlich wichtig sind die körperliche und psychische Belastbarkeit der Arbeitnehmer, die Kreativität sowie das vorhandene theoretische Wissen der Arbeitnehmer. Auffällig ist dabei, dass die eher traditionellen Werte von den Betrieben im Durchschnitt als wichtiger erachtet werden als die modernen Eigenschaften.

Betrachtet man nun die zweite Dimension, die Einschätzung der komparativen Vor- und Nachteile von jüngeren und älteren Arbeitnehmern, so fällt sehr eindeutig auf, dass sämtliche

als traditionell bezeichneten Werte eindeutig eher Älteren, sämtliche moderneren Eigenschaften eher Jüngeren zugeschrieben werden.

Die Tatsache, dass gerade bei den von den Betrieben als besonders wichtig erachteten Eigenschaften ältere Arbeitnehmer im Vorteil sind, könnte als Indiz dafür interpretiert werden, dass auch die Betriebe selbst Ältere zwar nicht für gleich, wohl aber für anders leistungsfähig halten. Spannend ist jedoch in diesem Zusammenhang die Frage, warum die Betriebe in ihrer tatsächlichen Personalpolitik (vgl. dazu auch später in Abschnitt 5) dennoch dazu neigen, häufig eben nicht auf ältere Arbeitnehmer zu setzen. Im weiteren Verlauf dieses Beitrags soll versucht werden, darauf eine Antwort zu geben.

Der Versuch, die obigen Angaben als einen Beleg für die prinzipiell gleichwertige Leistungsfähigkeit Älterer heranzuziehen und an die Betriebe zu appellieren, könnte als Schlussfolgerung aus den Ergebnissen auf der Hand liegen. Teilweise wurden in anderen Studien (z.B. von SÖSTRA 2003) die Befragungsergebnisse aggregiert, um die gleichwertige Eignung älterer Arbeitnehmer herauszuarbeiten. Allerdings gibt es bereits bei der bloßen Analyse der Bewertungen der Leistungsfähigkeit einige Gründe, die dafür sprechen, dass zumindest vor vorschnellen Schlussfolgerungen gewarnt werden muss.

- So zeigen bereits die Befragungsergebnisse der Welle 2000, dass ein Transfer der Botschaft, dass ältere prinzipiell gleich leistungsfähig sind, in die *Köpfe* der Personalverantwortlichen bereits gelungen zu sein scheint. Dass sie jedoch in der betrieblichen Realität anders agieren, kann entweder daran liegen, dass die Botschaft gar nicht richtig in den Köpfen als Überzeugung angekommen ist und die Betriebe sich „nur“ politisch korrekt äußern, oder aber dass die Betriebe zwar von der prinzipiell gleichen Leistungsfähigkeit überzeugt sind, es jedoch andere Gründe gibt, die gegen eine Beschäftigung oder Weiterbeschäftigung Älterer sprechen. Diese „anderen“ Gründe können vielschichtig und auf verschiedenen Ebenen (individuell, betrieblich, institutionell-rechtlich oder gesellschaftlich) angesiedelt sein (vgl. dazu im Detail später).
- Ein bloßes Aggregieren der verschiedenen Eigenschaften zu einem Gesamtindikator der Leistungsfähigkeit ist gleich in mehrfacher Hinsicht fragwürdig. So beeinflusst die Wahl der Eigenschaften automatisch das Ergebnis, da bei einigen Eigenschaften von vornherein relativ offensichtlich zu sein scheint, ob jüngere oder ältere Arbeitnehmer komparative Vorteile aufweisen. Fraglich ist auch, ob alle für die Betriebe relevanten Bestimmungsfaktoren der Leistungsfähigkeit von Arbeitnehmern tatsächlich erfasst werden. Darüber hinaus unterstellt jede Form der Aggregation eine implizite Gewich-

tung der verschiedenen Eigenschaften, die nicht die tatsächlichen Kalküle der Betriebe abbilden muss. So könnte z.B. argumentiert werden, dass älteren Arbeitnehmern zwar von fast allen Betrieben komparative Vorteile bei den traditionellen Eigenschaften zugeschrieben werden, die jüngeren Kollegen hier jedoch dennoch gewisse „Minimalanforderungen“ erfüllen. Das Ausmaß der Vorteile ist eben nicht bekannt. Gerade vor dem Hintergrund einer zunehmenden Globalisierung der Wirtschaft, sich ständig ändernden Rahmenbedingungen und eines rasanten technischen Fortschritts könnten somit dennoch die komparativen Vorteile der Jüngeren bei der Flexibilität, der Lernbereitschaft und -fähigkeit den Ausschlag geben, wenn hier den älteren Arbeitnehmern das Erfüllen von den Mindestanforderungen nicht in dem Maße zugeschrieben wird.

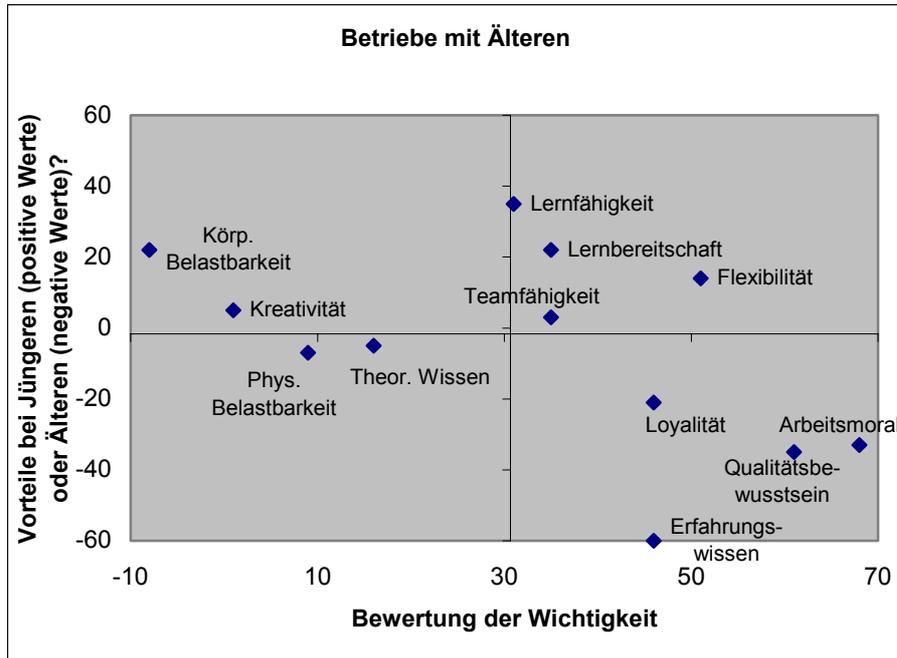
#### **4.2 Bestehen Unterschiede in der Bewertung Älterer zwischen Betrieben mit und ohne älteren Arbeitnehmern?**

Von Interesse ist auch ein Vergleich der Bewertungen von Betrieben, die über ältere Arbeitnehmer verfügen, mit solchen Betrieben, die keine Mitarbeiter im Alter von 50 und mehr Jahren beschäftigen.

Von Betrieben, die Erfahrung in der Beschäftigung älterer Arbeitnehmer haben, könnte man erwarten, dass diese deren Eigenschaften aufgrund der tatsächlichen Arbeitsleistung besser beurteilen können als Betriebe, die keine älteren Beschäftigten haben. Allerdings ist zu bedenken, dass Betriebe auch bewusst keine älteren Beschäftigten haben könnten, weil sie eine eher ungünstige Einschätzung der Leistungsfähigkeit Älterer haben. Angemerkt werden muss jedoch, dass gerade viele Kleinbetriebe keine älteren Mitarbeiter beschäftigen, ohne dass dafür Vorurteile oder eine schlechte Beurteilung der Leistungsfähigkeit verantwortlich sein müssen.

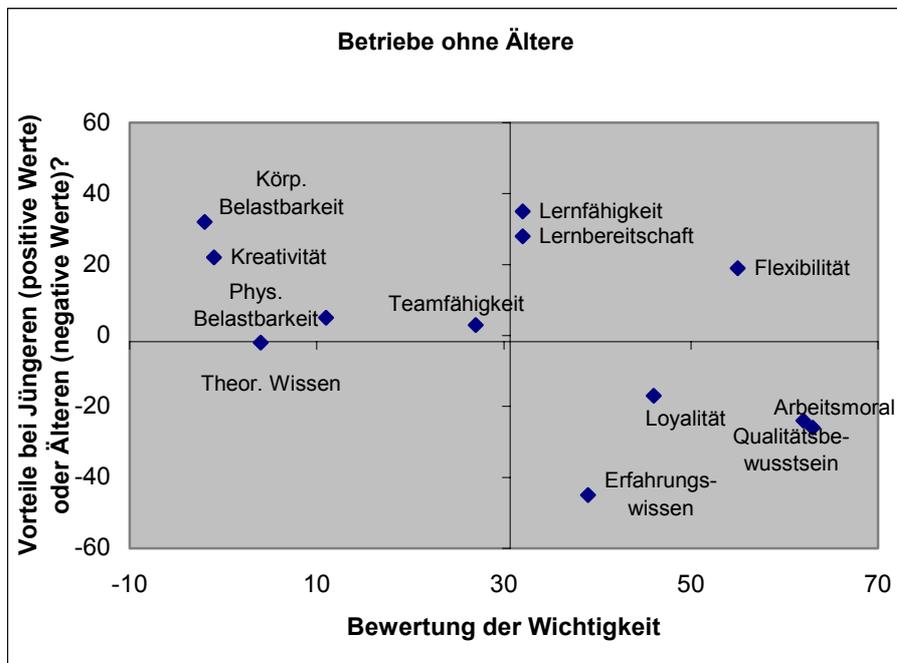
Betrachtet man zunächst erneut getrennt im Zweifelderschema die Gegenüberstellung von Bewertung der Bedeutung der Eigenschaften und Einschätzung der Leistungsfähigkeit der Arbeitnehmer, so ergibt sich ein insgesamt sehr ähnliches Bild (vgl. die Abbildungen 4.2 und 4.3). Um einen normierten Vergleichsmaßstab für die Bewertung der Einzelkriterien zu gewähren, basieren die Quadrantenunterteilungen im Folgenden weiterhin auf den Durchschnittswerten aller Betriebe.

**Abbildung 4.2: Welche Eigenschaften sind wichtig für Betriebe mit Älteren, und werden die Eigenschaften eher Älteren oder eher Jüngeren zugeschrieben? Nur Betriebe mit älteren Beschäftigten**



Quelle: IAB-Betriebspanel Baden-Württemberg, Welle 2002, Berechnungen des IAW  
Zu den Indikatorwerten vgl. die Ausführungen auf S. 7.

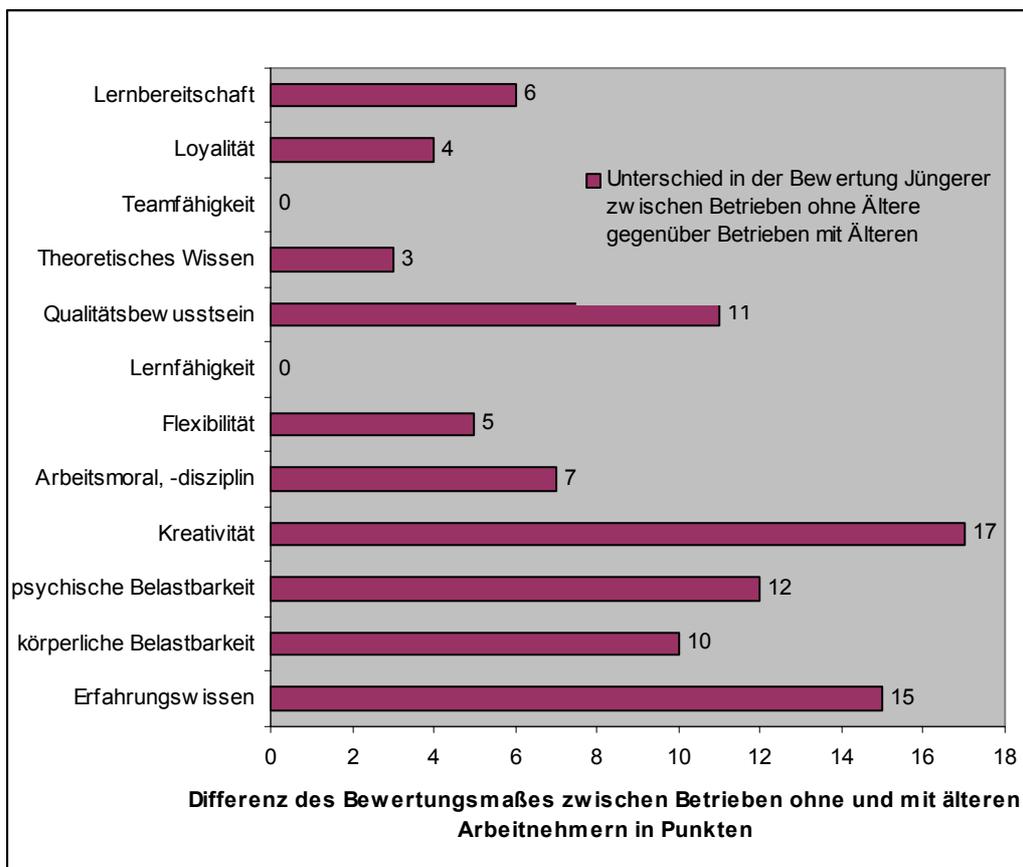
**Abbildung 4.3: Welche Eigenschaften sind wichtig für Betriebe ohne Ältere, und werden die Eigenschaften eher Älteren oder eher Jüngeren zugeschrieben? Nur Betriebe ohne ältere Beschäftigten**



Quelle: IAB-Betriebspanel Baden-Württemberg, Welle 2002, Berechnungen des IAW  
Zu den Indikatorwerten vgl. die Ausführungen auf S. 7.

Vergleicht man jedoch das jeweilige Ausmaß der Bewertung, so werden doch bemerkenswerte Unterschiede erkennbar. Die Einschätzung der Leistungsfähigkeit älterer Beschäftigter fällt in den Betrieben ohne ältere Beschäftigte bei praktisch allen Eigenschaften erheblich ungünstiger aus als in den Betrieben mit älteren Arbeitnehmern. So nimmt bei Betrieben ohne ältere Arbeitnehmer die Einschätzung komparativer Vorteile der Jüngeren ohne Ausnahme zu oder bleibt zumindest bestehen, komparative Nachteile sind ausnahmslos geringer als bei Betrieben mit älteren Beschäftigten (vgl. Abbildung 4.4).

**Abbildung 4.4: Unterschiede in der Bewertung Jüngerer und Älterer zwischen Betrieben ohne und mit älteren Arbeitnehmern.**

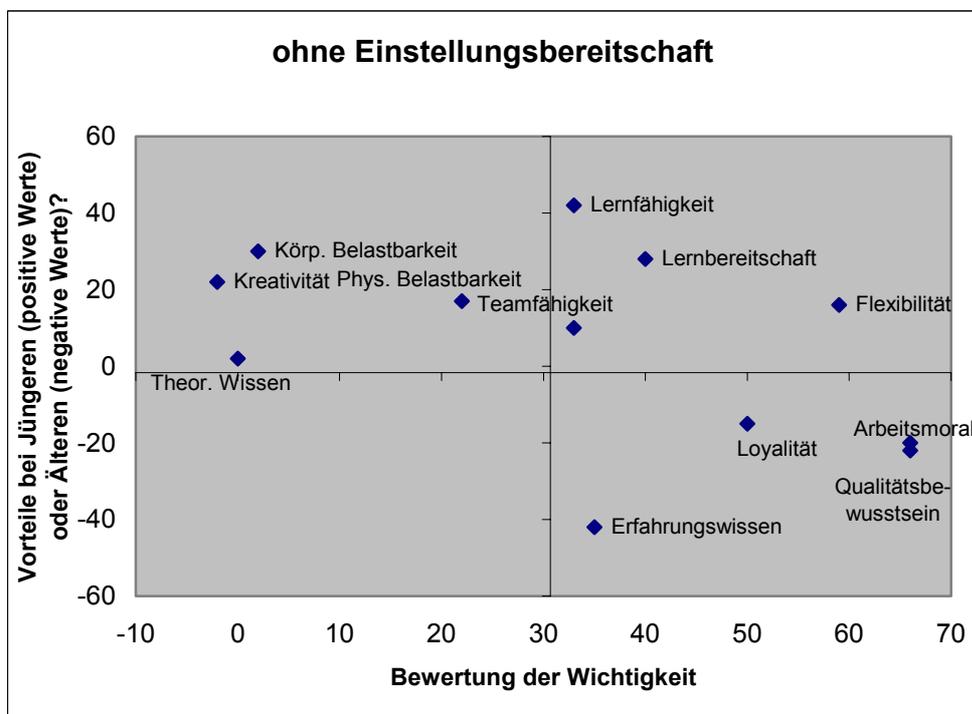


Quelle: IAB-Betriebspanel Baden-Württemberg, Welle 2002, Berechnungen des IAW.  
Positive Werte bedeuten eine relativ günstigere Bewertung Jüngerer durch Betriebe ohne ältere Arbeitnehmer, d.h. größere Vorteile und kleinere Nachteile

Insofern kann eine gewisse Korrelation der Bewertung jüngerer und älterer Mitarbeiter mit der Nachfrage nach älteren Mitarbeitern im Rahmen dieser Analysen durchaus bestätigt werden. Die Frage, ob diese ungünstigere Einschätzung der Leistungsfähigkeit Älterer dazu führt, dass keine Älteren beschäftigt werden oder aber die Beschäftigung Älterer zu einer ungünstigeren Einschätzung führt, kann nicht beantwortet werden. Ebenso wenig kann geklärt werden, ob es sich hier um objektive Leistungsunterschiede oder aber um rein subjektiv empfundene Leistungsunterschiede, die auch auf Vorurteilen beruhen können, handelt.

In Abschnitt 5 wird sich zeigen, dass ungefähr jeder siebte baden-württembergische Arbeitgeber angibt, grundsätzlich keine Bewerber im Alter von 50 oder mehr Jahren einzustellen.<sup>4</sup> Ein durchaus erheblicher Anteil der Betriebe im Land scheint das Alter daher als „KO-Kriterium“ zu interpretieren (zu ähnlichen Ergebnissen kam auch eine IAW-Betriebsbefragung in der Region Stuttgart, dort allerdings im Zusammenhang mit einfachen Arbeitsplätzen, vgl. Strotmann/Volkert 2002).

**Abbildung 4.5: Welche Eigenschaften sind wichtig für Betriebe, die grundsätzlich keine Älteren einstellen, und werden die Eigenschaften eher Älteren oder eher Jüngeren zugeschrieben? Antworten der Betriebe, die grundsätzlich keine Älteren einstellen würden.**



Quelle: IAB-Betriebspanel Baden-Württemberg, Welle 2002, Berechnungen des IAW

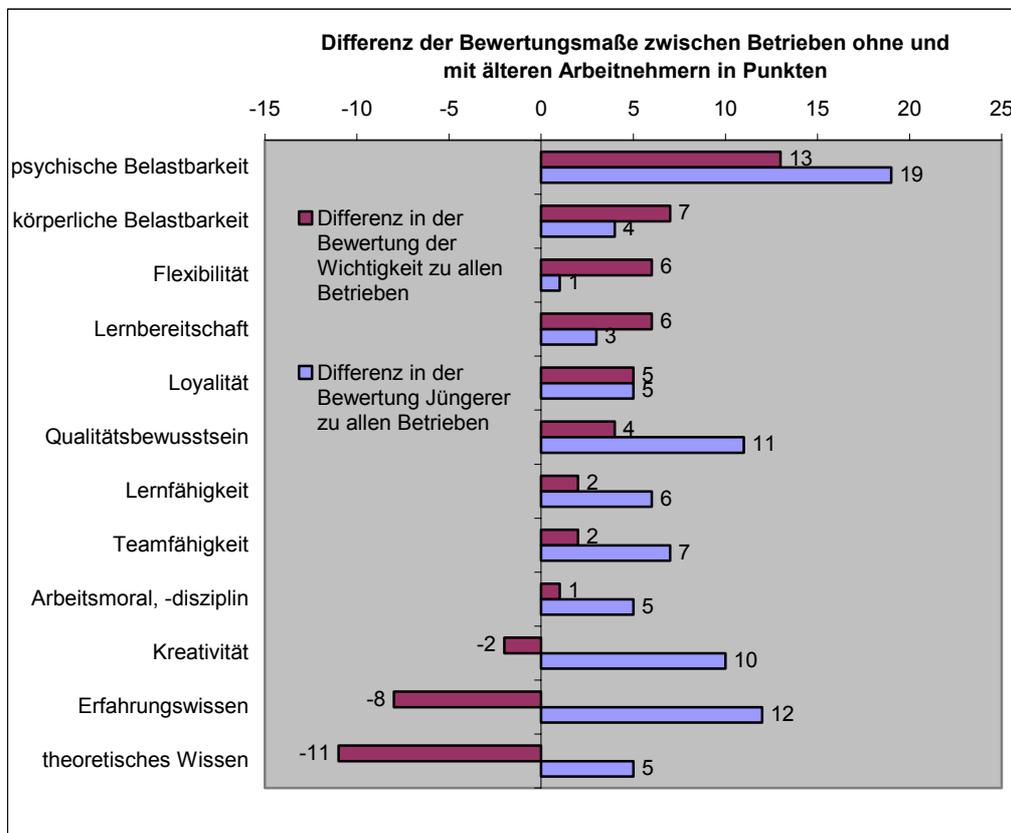
Abbildung 4.5 verdeutlicht, dass sogar auch diese Arbeitgeber, die in keinem Fall ältere Bewerber einstellen würden, ein in der Struktur sehr ähnliches Bewertungsschema abgeben wie die Gesamtheit aller Betriebe. Bemerkenswert ist, dass auch diese Arbeitgeber die traditionellen Werte als besonders wichtig einstufen und hier gravierende komparative Vorteile Älterer vermuten, aber dennoch keinerlei Einstellungsbereitschaft aufweisen.

Konzentriert man sich auf die Unterschiede in der Bewertung, so erkennt man, dass die Betriebe, die grundsätzlich eine Einstellung Älterer ablehnen, bei sämtlichen Eigenschaften zu

<sup>4</sup> Zu beachten ist hierbei, dass dies nicht impliziert, dass ein solcher Betrieb keine älteren Arbeitnehmer beschäftigt. Diese Betriebe mit einer grundsätzlichen Abneigung gegenüber der Einstellung Älterer stellen also *keine* Teilmenge der Betriebe ohne ältere Beschäftigte dar.

einer günstigeren Bewertung Jüngerer (d.h. größere Vorteile und kleinere Nachteile) gelangen als die Gesamtheit aller Betriebe (vgl. Abbildung 4.6). Gleichzeitig wird deutlich, dass einige Eigenschaften, wie die physische und die körperliche Belastbarkeit, die Flexibilität und die Lernbereitschaft, welche grundsätzlich eher Jüngeren zugeschrieben werden, in den „KO-Betrieben“ als weitaus wichtiger eingestuft werden als in allen Betrieben. Arbeitsmoral und Qualitätsbewusstsein werden dagegen als sehr ähnlich wichtig eingestuft, Erfahrungswissen zwar weiterhin wichtig, aber deutlich weniger relevant als in allen Betrieben insgesamt.

**Abbildung 4.6: Unterschiede in der Bewertung Jüngerer und Älterer und der Wichtigkeit der Eigenschaften zwischen Betrieben ohne jegliche Einstellungsbereitschaft Älterer („KO-Betriebe“) und allen Betrieben.**



Quelle: IAB-Betriebspanel Baden-Württemberg, Welle 2002, Berechnungen des IAW

Positive Werte bedeuten eine relativ günstigere Bewertung Jüngerer, d.h. größere Vorteile und kleinere Nachteile (blaue Balken) bzw. eine größere Wertschätzung der Eigenschaft in den Betrieben ohne Einstellungsbereitschaft Älterer.

Insgesamt legen die Ergebnisse die Vermutung nahe, dass die grundsätzliche Ablehnung der Einstellung älterer Arbeitnehmer – was die Eigenschaften der Arbeitnehmer betrifft – durch komparative Vorbehalte gegenüber der Belastbarkeit, der Flexibilität und der Anpassungsfähigkeit Älterer geprägt ist, während weiterhin bestehende günstige Einschätzungen bei den traditionellen Werten keine Rolle für das Einstellungsverhalten zu spielen scheinen.

Zu berücksichtigen ist jedoch – gerade vor dem Hintergrund der oben geäußerten Skepsis bezüglich möglicher Rückschlüsse aus diesen Bewertungen auf das Einstellungsverhalten –, dass es im Wesentlichen auch andere Faktoren sein können, die das Einstellungsverhalten von Betrieben determinieren, wie beispielsweise gesetzliche Regelungen zum Kündigungsschutz oder auch Kosten-/Nutzenüberlegungen der Betriebe. Anhand der Bewertung der Leistungsfähigkeit der Arbeitnehmer wurde hier bislang wenn überhaupt, dann nur die Nutzenseite beleuchtet. Um dem betrieblichen Entscheidungskalkül und somit den Kosten-Nutzen-Überlegungen besser gerecht zu werden, muss jedoch unbedingt gleichzeitig auch die Kostenseite und mögliche darin begründete Beschäftigungshemmnisse berücksichtigt werden.

Im Rahmen des IAB-Betriebspanels wurden die Betriebe auch danach gefragt, ob und unter welchen Voraussetzungen sie ältere Arbeitnehmer einstellen würden. Die Beantwortung dieser Frage lässt wichtige ergänzende Rückschlüsse auf das Einstellungsverhalten der Betriebe zu und wird daher im folgenden Abschnitt gesondert behandelt.

## **5 Unter welchen Voraussetzungen würden die Betriebe ältere Arbeitnehmer beschäftigen?**

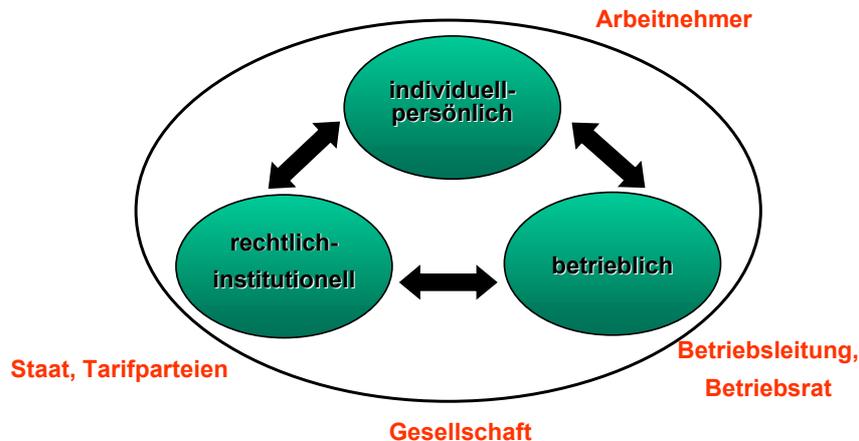
### **5.1 Ergebnisse für alle Betriebe**

Versucht man, die möglichen Hemmnisse einer Beschäftigung Älterer zu systematisieren, so können mögliche Hemmnisse auf verschiedenen Ebenen liegen (vgl. Abbildung 5.1):

- Gesellschaftliche Ebene
- Rechtlich-institutionelle Ebene (Dies betrifft sowohl Gesetze als auch Tarifverträge)
- Betriebliche Ebene
- Individuell-persönliche Ebene

Bei der Analyse der Leistungsfähigkeit jüngerer und älterer Arbeitnehmer im Vergleich wurde bislang insbesondere die individuelle Ebene betont, wobei dabei die Sichtweisen der Betriebe dargestellt wurden.

**Abbildung 5.1: Interdependenz der Ebenen und Sichtweisen der Beschäftigungshemmnisse älterer Arbeitnehmer**



Quelle: IAW (2002)

Die rechtlich-institutionelle Ebene blieb bislang weitgehend ausgeklammert. Gerade hier werden jedoch von verschiedener Seite relevante Beschäftigungshemmnisse Älterer gesehen, welche die Kosten-Nutzen-Kalküle der Betriebe zu Lasten der älteren Arbeitnehmer beeinflussen könnten. Ohne an dieser Stelle ins Detail gehen zu können (vgl. dazu z.B. IAW 2002, S. 3-15, George 2000 oder Knuth 2002) seien nur die Regelungen des Kündigungsschutzes, mögliche Senioritätsprivilegien bei Entlohnung und/oder Rechten, rentenrechtliche Regelungen, Regelungen zur Bezugsdauer des Arbeitslosengeldes oder auch steuer- und sozialrechtliche Regelungen bei Abfindungen angeführt.

Im IAB-Betriebspanel 2002 wurden indirekt nur einige der möglichen Einstellungshemmnisse abgefragt. Auf die Frage, ob und unter welchen Voraussetzungen Betriebe Bewerber im Alter von 50 und mehr Jahren einstellen würden, wurden folgende Antwortmöglichkeiten vorgegeben (vgl. Tabelle 5.1):

**Tabelle 5.1: Interdependenz der Ebenen und Sichtweisen der Beschäftigungshemmnisse älterer Arbeitnehmer**

A	<i>Wir würden Ältere vorzugsweise als Teilzeitkräfte einstellen</i>
B	<i>Wir würden Ältere nur mit einem befristeten Vertrag einstellen</i>
C	<i>Wir würden Ältere nur dann einstellen, wenn es keine jüngeren Bewerber gibt</i>
D	<i>Wir würden Ältere nur dann einstellen, wenn Lohnkostenzuschüsse bzw. Eingliederungshilfen gezahlt werden</i>
E	<i>Andere Voraussetzungen</i>
F	<i>Die Einstellung Älterer wäre nicht an bestimmte Voraussetzungen geknüpft</i>
G	<i>Wir stellen grundsätzlich keine Bewerber im Alter von 50 und mehr Jahren ein</i>

Quelle: Infratest (2003)

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass das Alter eines Beschäftigten für die baden-württembergischen Betriebe ein relevantes Selektionskriterium ist. Mit 57% gab nur gut jeder zweite baden-württembergische Betrieb an, die Beschäftigung Älterer nicht an bestimmte Voraussetzungen zu knüpfen (vgl. Tabelle 5.2). Eine kategorische Ablehnung der Einstellung älterer Arbeitnehmer ist im Land dagegen weit verbreitet. Immerhin 15% der baden-württembergischen Betriebe, d.h. grob gesprochen jeder siebte Betrieb, kann sich eine Einstellung älterer Arbeitnehmer grundsätzlich nicht vorstellen. Berücksichtigt man die Tatsache, dass weitere 10% der Betriebe angeben, Älteren nur dann eine Chance zu geben, wenn keine jüngeren Bewerber existieren, so steht etwa jeder vierte Betrieb einer Einstellung Älterer grundsätzlich skeptisch bis ablehnend gegenüber.

**Tabelle 5.2: Voraussetzungen für die Beschäftigung Älterer (Mehrfachnennungen möglich)**

	Baden-Württemberg	Westdeutschland
	Anteile an Betrieben in %	
vorzugsweise als Teilzeitkräfte	7	8
nur mit befristetem Vertrag	5	6
nur wenn keine jüngeren Bewerber	10	8
nur wenn Lohnkostenzuschüsse bzw. Eingliederungshilfen gezahlt werden	6	6
andere Voraussetzungen	7	8
nicht an Voraussetzungen geknüpft	57	56
grundsätzlich keine Bewerber über 50	15	15

Quelle: IAB-Betriebspanel Baden-Württemberg, Welle 2002, Berechnungen des IAW, Infratest(2003)

Ungefähr jeder siebte Betrieb, der die Einstellung älterer an bestimmte Voraussetzungen knüpft (6% aller Betriebe), würde dies nur bei Zahlung von Lohnkostenzuschüssen und Eingliederungshilfen tun. Insofern scheint zumindest für einen Teil der Betriebe nach eigenen Angaben das Problem der gemessen an der Produktivität häufig hohen Lohnkosten Älterer relevant zu sein. Ungefähr gleich häufig wurden eine vorzugsweise Teilzeitbeschäftigung und eine nur befristete Beschäftigung genannt, was auf Probleme hinsichtlich der Belastbarkeit der Älteren bzw. hinsichtlich des Kündigungsschutzes hindeuten könnte. Dass die Kategorie „Andere Voraussetzungen“ mit 7% aller Betriebe und knapp einem Fünftel der betroffenen Betriebe relativ häufig angeführt wird, verdeutlicht, dass die obige Liste möglicher Einstellungsbedingungen keineswegs vollständig ist. Verglichen mit Westdeutschland lassen sich insgesamt kaum nennenswerte Unterschiede im Antwortverhalten der Betriebe beobachten.

## 5.2 Welche Betriebe lehnen die Einstellung grundsätzlich ab und welche Betriebe knüpfen die Einstellung Älterer an keinerlei Voraussetzungen?

Im Folgenden soll der Frage nachgegangen werden, wodurch sich die Betriebe, die mit Blick auf die Beschäftigung Älterer die beiden Extrempositionen beziehen, d.h.

- die Einstellung Älterer grundsätzlich ablehnen bzw.
- die Einstellung Älterer an keinerlei Voraussetzungen knüpfen,

charakterisieren lassen.

Da bei sämtlichen Auswertungen ein hoher Anteil grundsätzlich ablehnender Betriebe mit einem eher geringen Anteil von Betrieben, die Ältere ohne Voraussetzungen einstellen würden, einher geht, wird im Folgenden explizit nur auf die Charakterisierung der „KO-Betriebe“ für Ältere eingegangen.

**Tabelle 5.3: Verbreitung von Extrempositionen gegenüber der Einstellung von Älteren insgesamt, nach Betriebsgröße und nach Branchen**

	grundsätzlich keine Einstellung Älterer	Einstellung Älterer ist nicht an Voraussetzungen geknüpft
	Anteile an Betrieben in %	
Baden-Württemberg	15	57
Westdeutschland	15	56
1 - 4 Beschäftigte	16	56
5 - 19 Beschäftigte	16	57
20 - 99 Beschäftigte	8	60
100 - 249 Beschäftigte	5	65
250 - 499 Beschäftigte	7	52
500 und mehr Beschäftigte	7	67
Verarbeitendes Gewerbe	9	56
Schlüsselbranchen	15	43
Sonstiges Verarb. Gewerbe	6	64
Baugewerbe	18	52
Handel, Reparatur	18	53
Dienstleistungen	16	56
Unternehmensnahe Dienstleistungen	15	60
Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen	10	48
Sonstige Dienstleistungen	20	57
Öffentlicher Dienst u.a.	2	84
Handwerk	18	50

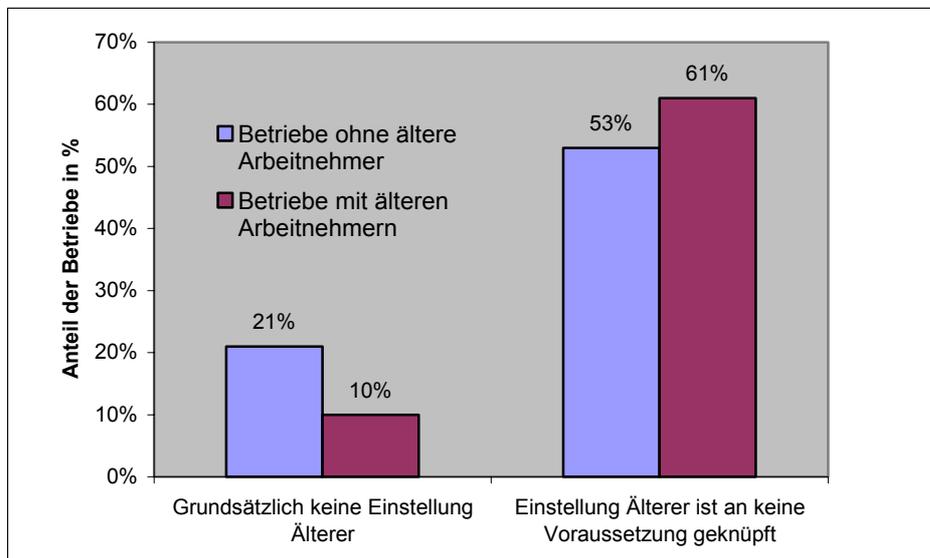
Quelle: IAB-Betriebspanel Baden-Württemberg, Welle 2002, Berechnungen des IAW

Zunächst fällt auf, dass die Kleinbetriebe (bis 19 Beschäftigte) nicht nur, wie in Kapitel 3 dargestellt, in hohem Maße keine Älteren beschäftigten, sondern deren Einstellung auch in stärkerem Maße grundsätzlich ablehnen als größere Betriebe (vgl. Tabelle 5.3). Dies könnte möglicherweise darin begründet sein, dass es sich für kleine Betriebe schwieriger gestalten dürfte, spezifische Maßnahmen zur gezielten Förderung und Einbeziehung älterer Arbeitnehmer anzubieten.

Branchenspezifisch betrachtet waren in den Bereichen Bau, Handel/Reparatur, Sonstige Dienstleistungen sowie im Handwerk die Anteile an Betrieben mit grundsätzlicher Ablehnung der Einstellung Älterer überdurchschnittlich hoch. Im Öffentlichen Dienst u.a. gab es dagegen kaum Einschränkungen bezüglich der Beschäftigung Älterer. Neben dem Öffentlichen Dienst hob sich nur das Sonstige Verarbeitende Gewerbe deutlich vom Landesmittel ab.

Betriebe, die bislang keine Älteren beschäftigen, stehen auch einer Einstellung Älterer deutlich ablehnender gegenüber als Betriebe, die bereits Ältere beschäftigen (vgl. Abbildung 5.4). Während jeder fünfte Betrieb ohne Ältere (21%) eine Einstellung Älterer grundsätzlich ablehnt, tut dies nur ungefähr jeder zehnte Betrieb mit Arbeitnehmern im Alter von 50 und mehr Jahren.

**Abbildung 5.4: Extrempositionen gegenüber der Einstellung Älterer in Betrieben mit und ohne ältere Arbeitnehmer**



Quelle: IAB-Betriebspanel Baden-Württemberg, Welle 2002, Berechnungen des IAW

Betriebe, die zu einer Einstellung Älterer grundsätzlich nicht bereit waren, unterscheiden sich von den anderen Betrieben auch vor allem hinsichtlich ihrer ökonomischen Situation: Betriebe, die eine Einstellung Älterer grundsätzlich ablehnen, befanden sich in einer ökonomisch

im Durchschnitt erheblich schlechteren Situation als die übrigen Betriebe. Aus Tabelle 5.5 geht hervor, dass sich der Anteil der Betriebe, die einen Rückgang des Geschäftsvolumens erwarten unter den Betrieben ohne Einstellungsbereitschaft für Ältere erheblich größer ausfällt als insgesamt. Darüber hinaus war die Investitionstätigkeit in diesen Betrieben geringer als im Durchschnitt.

**Tabelle 5.5: Welche Betriebe gaben an, grundsätzlich keine Älteren einzustellen?**

	Betriebe, die eine Einstellung Älterer grundsätzlich ablehnen	Alle Betriebe in Baden-Württemberg
	Anteile an Betrieben in %	
	nach erwarteter Geschäftsentwicklung	
gleich bleiben	46	54
steigen	12	14
sinken	39	26
weiß noch nicht	3	6
	nach Investitionen	
investierende Betriebe	40	54
nicht investierende Betriebe	60	46

Quelle: IAB-Betriebspanel Baden-Württemberg, Welle 2002, Berechnungen des IAW

Bestätigt wird dieser Zusammenhang zwischen der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens und dem Einstellungsverhalten gegenüber Älteren auch vor dem Hintergrund der Beschäftigungsentwicklung. Betriebe mit rückläufiger Beschäftigung von Juni 2001 auf Juni 2002 lehnen die Einstellung Älterer in weitaus größerem Maße grundsätzlich ab als Betriebe mit steigender Beschäftigung (vgl. Tabelle 5.6). Entsprechend ist der Anteil der Betriebe, der eine Einstellung ohne bestimmte Voraussetzungen durchführen würde, bei den Betrieben mit sinkender Beschäftigung erheblich geringer.

**Tabelle 5.6: Beschäftigungssituation und Position der Betriebe bzgl. der Einstellung Älterer in Baden-Württemberg**

	Anteil der Betriebe mit grundsätzliche Ablehnung der Einstellung Älterer in %	Anteil der Betriebe in %, welche die Einstellung an keinerlei Voraussetzungen knüpfen würden
Rückläufige Beschäftigung	22	51
Gleichbleibende Beschäftigung	15	57
Steigende Beschäftigung	8	64

Quelle: IAB-Betriebspanel Baden-Württemberg, Welle 2002, Berechnungen des IAW

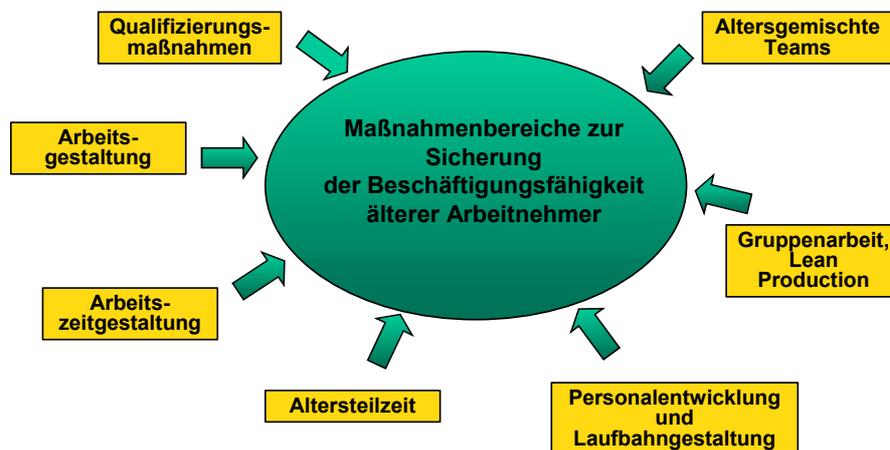
Insgesamt ist der Zusammenhang zwischen der wirtschaftlichen Lage des Betriebs und der Bereitschaft, Ältere einzustellen, plausibel. Vor allem auch, wenn man bedenkt, dass gerade bei einer ungünstigen Geschäftslage bis heute häufig der Weg der Frühverrentung im Zuge

einer Altersteilzeit als zentrale personalpolitische Strategie eingesetzt wird, um die Probleme zu kompensieren (vgl. dazu auch Abschnitt 6).

## 6 Betriebliche Maßnahmen zur Bewältigung möglicher demographischer Probleme

Der Katalog möglicher Maßnahmen, die zur Bewältigung des demographischen Wandels und zur Förderung der Beschäftigung(sfähigkeit) Älterer in den Betrieben vorgeschlagen werden, ist relativ lang. Abbildung 6.1 gibt einen Überblick über ausgewählte Maßnahmen-typen, die in diesem Zusammenhang diskutiert werden (vgl. dazu im Detail IAW 2002 oder Clemens 2001).

**Abbildung 6.1: Überblick über verschiedene Typen von Maßnahmen zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer**



Quelle: Strotmann (2002)

Verlässliche quantitative Informationen über die Verbreitung dieser Maßnahmen in den baden-württembergischen Betrieben liegen bislang nicht vor. Insofern kann auf der Grundlage des IAB-Betriebspanels hiermit zumindest für einige Maßnahmen eine Informationslücke geschlossen werden. Die folgenden Angaben beziehen sich dabei jeweils nur auf die Betriebe, die zum Befragungszeitpunkt auch über ältere Arbeitnehmer verfügten.

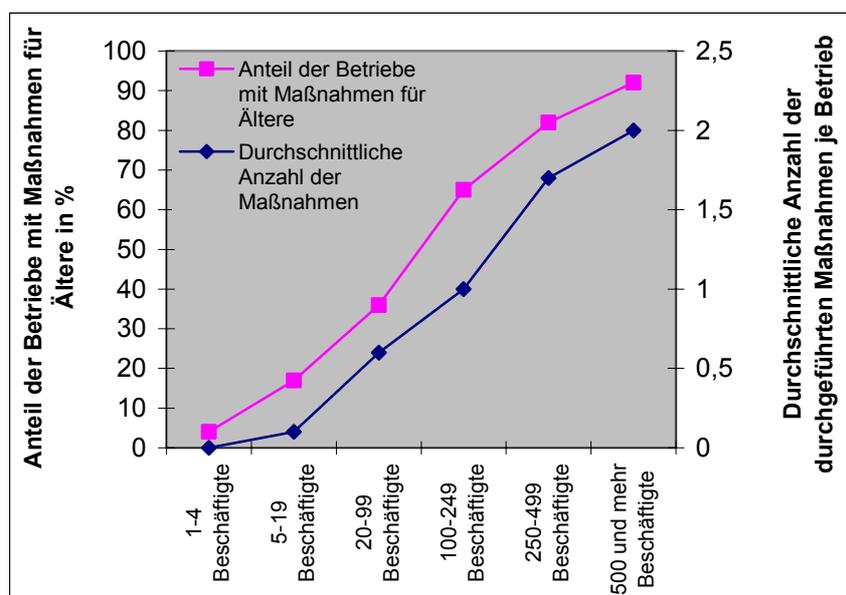
Gut 80% aller baden-württembergischen Betriebe mit älteren Arbeitnehmern führen keine Maßnahmen zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit Älterer durch (vgl. Tabelle 6.1). Speziell auf Ältere zugeschnittene Maßnahmen sind somit bislang im Land ebenso wie in Westdeutschland eher die Ausnahme als die Regel.

**Tabelle 6.1: Maßnahmen, die die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer betreffen**

	Baden-Württemberg	Westdeutschland
	Anteile an Betrieben in %	
Betriebe ohne Maßnahmen	81	80
Betriebe mit entsprechenden Maßnahmen	19	20
Altersteilzeit	13	12
Besondere Ausstattung der Arbeitsplätze	2	2
Herabsetzung der Leistungsanforderungen	2	3
Altersgemischte Arbeitsgruppen	4	6
Einbeziehung in betriebliche Weiterbildungsaktivitäten	6	6
Spezielle Weiterbildungsangebote	1	1
Andere Maßnahmen	0	1

Quelle: IAB-Betriebspanel Baden-Württemberg, Welle 2002, Berechnungen des IAW

Allerdings muss ganz deutlich zwischen Betrieben unterschiedlicher Größe differenziert werden: Während immerhin 92% der Großbetriebe mit 500 oder mehr Beschäftigten Maßnahmen für Ältere durchführten, waren dies nur ganze 4% der Kleinstbetriebe (4 oder weniger Beschäftigte) mit Älteren (vgl. Abbildung 6.2).

**Abbildung 6.2: Abhängigkeit der Verbreitung betrieblicher Maßnahmen für Ältere von der Betriebsgröße**

Quelle: IAB-Betriebspanel Baden-Württemberg, Welle 2002, Berechnungen des IAW

Unter den betrieblichen Maßnahmen dominiert sowohl im Land als auch in Westdeutschland weiterhin eine Maßnahme, die eher auf die Ausgliederung Älterer aus dem Arbeitsmarkt als

auf deren Eingliederung abzielt. Immerhin 13% der baden-württembergischen Betriebe (Westdeutschland 12%) praktizieren Maßnahmen der Altersteilzeit, mit denen – typischerweise im gemeinsamen Interesse aller Beteiligten und zu Lasten der Steuern zahlenden Allgemeinheit – Arbeitnehmer vor dem Erreichen der gesetzlichen Altersgrenze aus dem Erwerbsleben ausscheiden können.

Etwa 6% der Betriebe mit Älteren gaben an, auch Ältere in die betrieblichen Weiterbildungsaktivitäten einzubeziehen (Westdeutschland: 6%). Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, dass gerade kleinere Betriebe häufig nicht selbst betriebliche Weiterbildungsaktivitäten anbieten können, so dass eine Bewertung der Größenordnung erst möglich wäre, wenn man wüsste, wie viel Betriebe im Land selbst Formen der Weiterbildung anbieten.

An dritter Stelle folgt die betriebliche Einrichtung altersgemischter Teams (4%), bei denen jüngere und ältere Mitarbeiter jeweils voneinander lernen und profitieren sollen. Positiven Lern- und Motivationseffekten könnten jedoch auch negative Frustrationseffekte und kontraproduktive Spezialisierungseffekte entgegen stehen, wenn sich in den gemischten Teams Jüngere und Ältere jeweils auf die Tätigkeiten konzentrieren, bei denen sie ohnehin komparative Vorteile haben. Insofern ist der Einsatz altersgemischter Teams nicht unumstritten. Spezielle Weiterbildungsangebote für Ältere werden kaum und wenn überhaupt, dann von den größeren Betrieben, angeboten. Eine bewusstes Herabsetzen der Leistungsanforderungen sowie eine besondere Ausstattung der Arbeitsplätze wird ebenfalls nur von rund 2% der Betriebe mit älteren Arbeitnehmern praktiziert.

Sämtliche Maßnahmen sind in größeren Betrieben erheblich weiter verbreitet als in kleineren Betrieben: So praktizieren 87% der Großbetriebe mit älteren Arbeitnehmern Altersteilzeit, gut ein Drittel bezieht Ältere in betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen ein bzw. verfügt über eigene, speziell auf Ältere zugeschnittene Weiterbildungsangebote.

## **7 Fazit**

Der vorliegende Kurzbericht liefert repräsentative Strukturinformationen über die Einstellung und den Umgang der baden-württembergischen Betriebe mit dem Thema „Ältere Arbeitnehmer“.

Dabei wurde sehr deutlich, dass für einen beträchtlichen Teil der Betriebe Alter ein relevantes Selektionskriterium bei der Einstellung von Mitarbeitern ist. Fast jeder zweite Betrieb im Land würde eine Einstellung Älterer entweder nur unter bestimmten Voraussetzungen durchführen oder sogar grundsätzlich ablehnen. Berücksichtigt man zusätzlich die Gefahr, dass

ein Teil der Betriebe bei diesem Thema – wie es bei früheren Befragungen deutlicher der Fall war – zu politisch korrektem Antwortverhalten neigt, so kommt darin doch eine erhebliche Portion Skepsis der Betriebe gegenüber Älteren zum Ausdruck.

Auffällig ist jedoch, dass ältere Arbeitnehmer bei der Bewertung ihrer Leistungsfähigkeit durch die Betriebe gar nicht schlecht abschneiden. Traditionelle Eigenschaften wie Qualitätsbewusstsein, Arbeitsmoral, Loyalität und Erfahrungswissen werden von den Betrieben als besonders wichtige Eigenschaften angeführt und jeweils der komparative Vorteil bei den Älteren gesehen – selbst von den Betrieben, die angeben, grundsätzlich keine Älteren einstellen zu wollen. Jüngere Arbeitnehmer dagegen liegen bei den Eigenschaften wie Flexibilität, Lernfähigkeit und -bereitschaft vorne, die vielleicht gerade in einer globalisierten, sich immer schneller verändernden Arbeitswelt besonders wichtig sind, auch wenn sie von den Betrieben teilweise als weniger wichtig als die traditionellen Werte eingestuft werden.

An dieser beträchtlichen Diskrepanz zwischen der geäußerten Wertschätzung älterer Arbeitnehmer gerade bei den für die Betriebe wichtigen Eigenschaften und der tatsächlichen Einstellungspolitik der Betriebe müssen die Überlegungen und Schlussfolgerungen festgemacht werden. Das aus unserer Sicht zentrale Argument ist dabei, dass man das Kosten-Nutzen-Kalkül der Betriebe unbedingt stärker in den Vordergrund der Analysen stellen muss, wenn man deren Einstellungsverhalten besser verstehen möchte. Dies wird völlig vernachlässigt, solange man sich ausschließlich auf die Betrachtung tatsächlicher oder geäußerter Wertschätzungen der Eigenschaften jüngerer und älterer Arbeitnehmer und somit ausschließlich auf Aspekte der Nutzenseite bezieht.

So sind aus der beobachteten Diskrepanz zwischen geäußerter Wertschätzung und tatsächlicher betrieblicher Personalpolitik mehrere grundsätzliche Schlussfolgerungen denkbar: zunächst ist möglich, dass die Betriebe bei der Einschätzung der Leistungsfähigkeit „politisch korrekt“ antworten, so dass man bereits diese Ergebnisse in Zweifel ziehen könnte. Allerdings belegen zahlreiche Studien u.a. aus der Gerontologie, dass Ältere zwar nicht gleich, aber anders leistungsfähig sind als Jüngere.

Darüber hinaus ist es vorstellbar, dass letztlich trotz des Vorsprungs der Älteren bei traditionellen Eigenschaften das betriebliche Einstellungsverhalten doch in wesentlichem Maße von den Flexibilitäts- und Anpassungserfordernissen bestimmt ist, obwohl die Betriebe diese Werte teilweise hinter die traditionellen Werte stellen. Beide Argumente können zutreffen. Sie vernachlässigen oder verkennen jedoch, dass es neben einem Nutzenkalkül auch noch Kostenüberlegungen der Betriebe geben muss. So ist drittens denkbar, dass die Leistungsfähigkeit der jüngeren und älteren Arbeitnehmer aus betrieblicher Sicht tatsächlich ähnlich

beurteilt wird. Dann müssten jedoch eben andere Gründe dafür verantwortlich sein, dass die Betriebe zwar den Nutzen, nicht jedoch die Kosten ähnlich bewerten. An dieser Stelle kommt man somit nicht umhin, sich über die Existenz möglicher Hemmnisse auf den verschiedenen Ebenen – auch und gerade auch auf der rechtlich-institutionellen Ebene – und deren Bedeutung für das betriebliche Entscheidungskalkül Gedanken zu machen. Auf jeden Fall würden unter diesen Umständen jedoch bloße Appelle an die Betriebe, verstärkt auch ältere Arbeitnehmer einzustellen, nichts oder zumindest nur wenig bewirken. Sie mögen dann zwar vielleicht flankierend hilfreich sein, sinnvoll und wirkungsvoll wären jedoch insbesondere Maßnahmen, die das betriebliche Optimierungskalkül zu Gunsten einer Beschäftigung Älterer beeinflussen.

Die Maßnahmen, welche die Bundesregierung hier in den vergangenen Monaten ergriffen hat, zielen zum großen Teil durchaus in diese Richtung. So wurde für Menschen ab dem 50. Lebensjahr eine Entgeltsicherung eingeführt, sofern diese eine geringer bezahlte Beschäftigung aufnehmen. Arbeitgeber, die Arbeitslose über 55 Jahre einstellen, werden für diese Beschäftigten von der Beitragszahlung zur Bundesanstalt für Arbeit befreit. Die Altersgrenze für die Zulässigkeit der unbegrenzten zeitlichen Befristung eines Arbeitsverhältnisses wird auf das 52. Lebensjahr abgesenkt, wodurch die Einstellung älterer Arbeitsloser attraktiver wird.

Kontraproduktiv, inkonsistent und mit falscher Signalwirkung verbunden – sowohl vor dem Hintergrund laufender Imagekampagnen („50plus, die können es“) als auch vor dem Hintergrund der erheblichen Probleme bei der Finanzierung der sozialen Sicherungssysteme – sind dagegen Maßnahmen wie das im Zuge der Umsetzung von Hartz damals vorgeschlagene Brückengeld, bei dem weiterhin ein frühzeitiger Ausstieg aus dem Erwerbsleben gefördert wird. Menschen, die bei Eintritt in die Arbeitslosigkeit das 55. Lebensjahr vollendet haben, sollen danach bis zu fünf Jahre lang ein Brückengeld in halber Höhe ihres Arbeitslosengeldanspruchs beziehen können, sofern sie dem Arbeitsmarkt nicht mehr zur Verfügung stehen wollen.

Unabhängig von diesen Maßnahmen auf volkswirtschaftlicher Ebene können und müssen auch die Betriebe selbst im eigenen Interesse einen wichtigen Beitrag leisten, um die Beschäftigungsfähigkeit Älterer und zukünftig Älterer zu erhöhen. Die Verbreitung von betrieblichen Maßnahmen zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit Älterer ist – das hat diese Studie deutlich gezeigt – noch sehr gering, vor allem, wenn man bedenkt, dass ein erheblicher Teil der Betriebe nur Altersteilzeit praktiziert und somit eine Externalisierungsstrategie Älterer verfolgt. Doch nicht jede Maßnahme ist – nicht zuletzt auch aus Kostengründen – für jeden Betrieb in gleichem Maße geeignet. Darüber hinaus sind einige Maßnahmen, wie z.B. die

Bildung altersgemischter Teams, die Idee der Job Rotation oder auch eine altersselektive Weiterbildung, in der Wissenschaft auch keineswegs unumstritten. Hier besteht ergänzender Forschungsbedarf, der jedoch gerade das betriebliche Entscheidungskalkül stärker in den Analysemittelpunkt stellt. Das Institut für Angewandte Wirtschaftsforschung (IAW) Tübingen leistet in diesem Zusammenhang mit einem bis Ende des Jahres angelegten Forschungsvorhaben im Auftrag des Wirtschaftsministeriums Baden-Württemberg selbst einen Beitrag dazu. Bei dem Vorhaben sollen mögliche Beschäftigungshemmnisse älterer Arbeitnehmer im Zuge einer Befragung von 30 mittelständischen Unternehmen in Baden-Württemberg gleichzeitig aus Sicht der Arbeitgeber, der Arbeitnehmervertreter und der älteren Arbeitnehmer analysiert werden. Darüber hinaus sollen Chancen und Probleme verschiedener (Qualifikations-) Maßnahmen und deren konkreter Umsetzung mit den Betriebsparteien diskutiert werden.

### **Literaturhinweise**

Bellmann, L. (2002): Das IAB-Betriebspanel – Konzeption und Anwendungsbereiche, in: Allgemeines Statistisches Archiv, 86, 2, S. 177-188.

Bellmann, L./ Kohaut, S./ Lahner, M. (2002): Das IAB-Betriebspanel – Ansatz und Analysepotenziale, in: Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 250, S. 13-20.

Clemens, W. (2001): Ältere Arbeitnehmer im sozialen Wandel Von der verschmähten zur gefragten Humanressource?, Opladen.

George, R. (2000): Beschäftigung älterer Arbeitnehmer aus betrieblicher Sicht – Frühverrentung als Personalanpassungsstrategie in internen Arbeitsmärkten, München

IAW (2001): Beschäftigung, Ausbildung und Fachkräftebedarf in Baden-Württemberg, IAW-Landesbericht 2000/2001, Auswertung des IAB-Betriebspanels Baden-Württemberg, Welle 2000.

IAW (2002): Zur Situation älterer Arbeitnehmer in Baden-Württemberg – eine empirische Analyse bestehender Beschäftigungshemmnisse aus Arbeitgeber- und Arbeitnehmersicht, Unveröffentlichter Zwischenbericht für das Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg.

IAW/IMU (2002): Strukturbericht 2001/2002 – Zur wirtschaftlichen und beschäftigungspolitischen Lage in der Region Stuttgart.

Infratest Sozialforschung (2003): Beschäftigungstrends Arbeitgeberbefragung 2002 – Baden-Württemberg, Tabellensammlung, München.

Knuth, M. (2002): Alter(n) als Falle? Betriebliche und gesellschaftliche Herausforderungen des demographischen Wandels – Impulsreferat bei der Veranstaltung der Friedrich-Ebert-Stiftung „Demographischer Wandel: Herausforderungen für Arbeit und Lernen“, Berlin, 14 Februar 2002

Strotmann, H. (2002): Zur Situation älterer Arbeitnehmer in Baden-Württemberg - eine empirische Analyse bestehender Beschäftigungsverhältnisse aus Arbeitgeber- und Arbeitnehmersicht, in: IAW-Mitteilungen 3+4/2002.

Strotmann, H./Volkert, J. (2002): Beschäftigungspotenziale für gering Qualifizierte in der Region Stuttgart - Ergebnisse einer IHK-Unternehmensbefragung, Stuttgart.