

Stettes, Oliver

Article

Altersbilder in deutschen Industrieunternehmen und Personalpolitik für ältere Beschäftigte

IW-Trends - Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung

Provided in Cooperation with:

German Economic Institute (IW), Cologne

Suggested Citation: Stettes, Oliver (2009) : Altersbilder in deutschen Industrieunternehmen und Personalpolitik für ältere Beschäftigte, IW-Trends - Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung, ISSN 1864-810X, Institut der deutschen Wirtschaft (IW), Köln, Vol. 36, Iss. 4, pp. 31-46,
<https://doi.org/10.2373/1864-810X.09-04-03>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/156990>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Altersbilder in deutschen Industrieunternehmen und Personalpolitik für ältere Beschäftigte

Oliver Stettes, November 2009

Die Unternehmen in der Industrie und deren Verbundbranchen pflegen ein eher positives Bild von älteren Beschäftigten. Dies ist das Ergebnis einer Befragung von rund 1.350 Unternehmen im Rahmen des IW-Zukunftspanels im Auftrag der sechsten Altenberichtskommission. Das Image von 50-jährigen oder älteren Arbeitnehmern ist umso besser, je größer der Anteil dieser Personengruppe in der Belegschaft ist. Es bleibt allerdings offen, ob ein negatives Altersbild auf schlechte Erfahrungen der Unternehmen mit Arbeitnehmern 50plus zurückzuführen ist oder ob hier lediglich überholte allgemeine Altersstereotype wirken. Die Altersbilder haben einen erheblichen Einfluss auf die personalpolitische Praxis in den Betrieben. Die Wahrscheinlichkeit, dass die rechtlichen Rahmenbedingungen auf dem Arbeitsmarkt zu einer Einstellungshürde für ältere Bewerber werden, steigt, wenn die Unternehmen grundsätzliche Zweifel an der Leistungsfähigkeit älterer Beschäftigter hegen. Für die Einbindung in interne Prozesse ist hingegen die Wahrnehmung wichtig, ob Mitarbeiter im Alter von 50 Jahren oder mehr noch leistungsbereit sind. Mittlerweile bietet ein relativ großer Anteil von Unternehmen Fördermaßnahmen an, die speziell auf die Bedürfnisse älterer Beschäftigter ausgerichtet sind. Dabei spielen Maßnahmen zur Sicherung des Know-how-Transfers derzeit die wichtigste Rolle.

Steigende Erwerbsbeteiligung älterer Personen

Die Beschäftigung unter der 55- bis 64-jährigen Bevölkerung nahm im Zeitraum 2000 bis 2008 um 840.000 Personen und damit um 18 Prozent zu (Schulz, 2009, 187). Der Anstieg entsprach einem Drittel des gesamten Beschäftigungszuwachses in diesem Zeitraum. Auch wenn er in dieser Altersgruppe weniger dynamisch verlief als im EU-Durchschnitt (36 Prozent), haben sich die Voraussetzungen für eine wachsende Erwerbsbeteiligung der über 50-Jährigen hierzulande verbessert. Ein Grund hierfür ist in den institutionellen Veränderungen beim Übergang zwischen Berufsleben und Rente zu finden. Mit der Erhöhung des Renteneintrittsalters und der Ende dieses Jahres auslaufenden staatlichen Förderung der Altersteilzeit wächst der Druck auf ältere Erwerbstätige, länger im Berufsleben zu verweilen. Zugleich reduzieren sich für die Unternehmen die Optionen, auf relativ kostengünstige Weise die Belegschaften zu verjüngen. Die potenziell positiven Beschäftigungswirkungen können jedoch hinter dem erwarteten Ausmaß zurückbleiben, wenn in Unternehmen nega-

tive Altersbilder unterschwellig gepflegt werden und dadurch das personalpolitische Handeln nicht zugunsten von älteren Erwerbstätigen umgestellt wird.

Die Tatsache, dass in einem großen Anteil der Betriebe überhaupt keine Mitarbeiter im Alter von 50 oder mehr Jahren beschäftigt sind, nahm der fünfte Altenbericht der Bundesregierung im Jahr 2006 zum Anlass, auf verschiedene Formen der offenen und verdeckten Altersdifferenzierung aufmerksam zu machen (BMFSFJ, 2006, 78 f.). Relativ ungünstige Beschäftigungsperspektiven könnten demzufolge auch auf eine altersselektive Einstellungspolitik, eine alterssegmentierte Aufgabenzuweisung, eine unterdurchschnittliche Weiterbildungsbeteiligung älterer Beschäftigter, deren Benachteiligung bei Aufstiegsprozessen und eine Geringschätzung ihres Erfahrungswissens zurückzuführen sein. Offen bleibt in diesem Zusammenhang, warum Unternehmen voreingenommen handeln sollten. Es ist vorstellbar, dass Unternehmen hierzulande auf Basis eigener negativer Erfahrungen älteren Beschäftigten eine geringere Leistungs- und Innovationsfähigkeit zuschreiben. In diesem Fall sollten Betriebe mit einem größeren Anteil älterer Beschäftigter dann eine niedrigere durchschnittliche Produktivität aufweisen als vergleichbare Betriebe mit einer jüngeren Belegschaft.

Empirische Befunde zum Alters-Produktivitätsprofil für Deutschland

Die empirischen Befunde zu dem Zusammenhang zwischen Alter und Produktivität für Deutschland auf Basis von Linked-Employer-Employee-Datensätzen sind nicht einheitlich. Schneider (2006) weist auf Basis einer OLS-Schätzung einen umgekehrt u-förmigen Alters-Produktivitätsverlauf in Betrieben im Verarbeitenden Gewerbe nach. Die höchste Produktivität erreichen die Mitarbeiter dabei in den Altersklassen 25 bis 34 Jahre und 35 bis 44 Jahre, die niedrigste Produktivität verzeichnen Beschäftigte zwischen 15 und 24 Jahren. Dies gilt gleichermaßen für die beiden Untersuchungszeitpunkte 2000 und 2003. Im Dienstleistungssektor ist die Produktivität jüngerer Altersgruppen bis 44 Jahre lediglich im Untersuchungsjahr 2003 signifikant größer als in der Vergleichsgruppe der über 54-Jährigen, jedoch nicht im Jahr 2000. Es bleibt unklar, ob der signifikante Zusammenhang zum späteren Untersuchungszeitpunkt nicht auf das Ausscheiden relativ produktiver älterer Beschäftigter in dem Drei-Jahres-Zeitraum zurückzuführen ist.

Veen (2008) verwendet einen umfangreicheren Paneldatensatz mit zehn Untersuchungszeitpunkten. Auf Basis einer Fixed-Effects-Schätzung stellt er fest, dass das Alters-Produktivitätsprofil maßgeblich vom Typ des ausgeübten Berufs beeinflusst wird. Grundsätzlich weist die Gruppe der 55- bis 64-jährigen Beschäftigten die höchste Produktivität auf. Die Tätigkeit in einem einfachen, manuellen Beruf oder einer qualifizierten, technik-

orientierten Tätigkeit ist für diese Altersgruppe jedoch gegenüber den 35- bis 44-Jährigen mit einem Produktivitätsrückgang verbunden. Dagegen erreicht die Produktivität in hochqualifizierten Berufen und Managementfunktionen bei Mitarbeitern im Alter zwischen 45 und 54 Jahren ihr Maximum. Unterschiede zwischen den 35- bis 44-Jährigen und den 55- bis 64-Jährigen finden sich in der Untersuchung von Veen nicht. Auch eine separate Schätzung für die einzelnen Berufstypen deutet nicht auf einen altersbedingten Produktivitätsrückgang hin.

Göbel und Zwick (2009) finden auf Basis eines Paneldatensatzes mit neun Untersuchungsjahren schließlich überhaupt keinen systematischen Zusammenhang zwischen Alter und Produktivität, wenn berücksichtigt wird, dass betriebliche Faktoren (z. B. Modernität des Kapitalstocks, Betriebszugehörigkeit und Qualifikationen) und die Altersstruktur der Belegschaft in einem engen Zusammenhang stehen. Das Alters-Produktivitätsprofil variiert aber erheblich zwischen den Betrieben. Die Autoren leiten aus diesem Befund zwei Hypothesen ab. Die große Varianz könnte erstens darauf zurückzuführen sein, dass ähnlich wie bei Veen die verschiedenen in einem Betrieb zu erfüllenden Tätigkeiten und Aufgaben ein unterschiedliches Gewicht aufweisen. Zweitens ist vorstellbar, dass die Unternehmen auf die Herausforderungen, die mit einer alternden Belegschaft verbunden sind, in unterschiedlicher Weise reagieren.

Negative Altersstereotype als Beschäftigungshemmnis für Ältere?

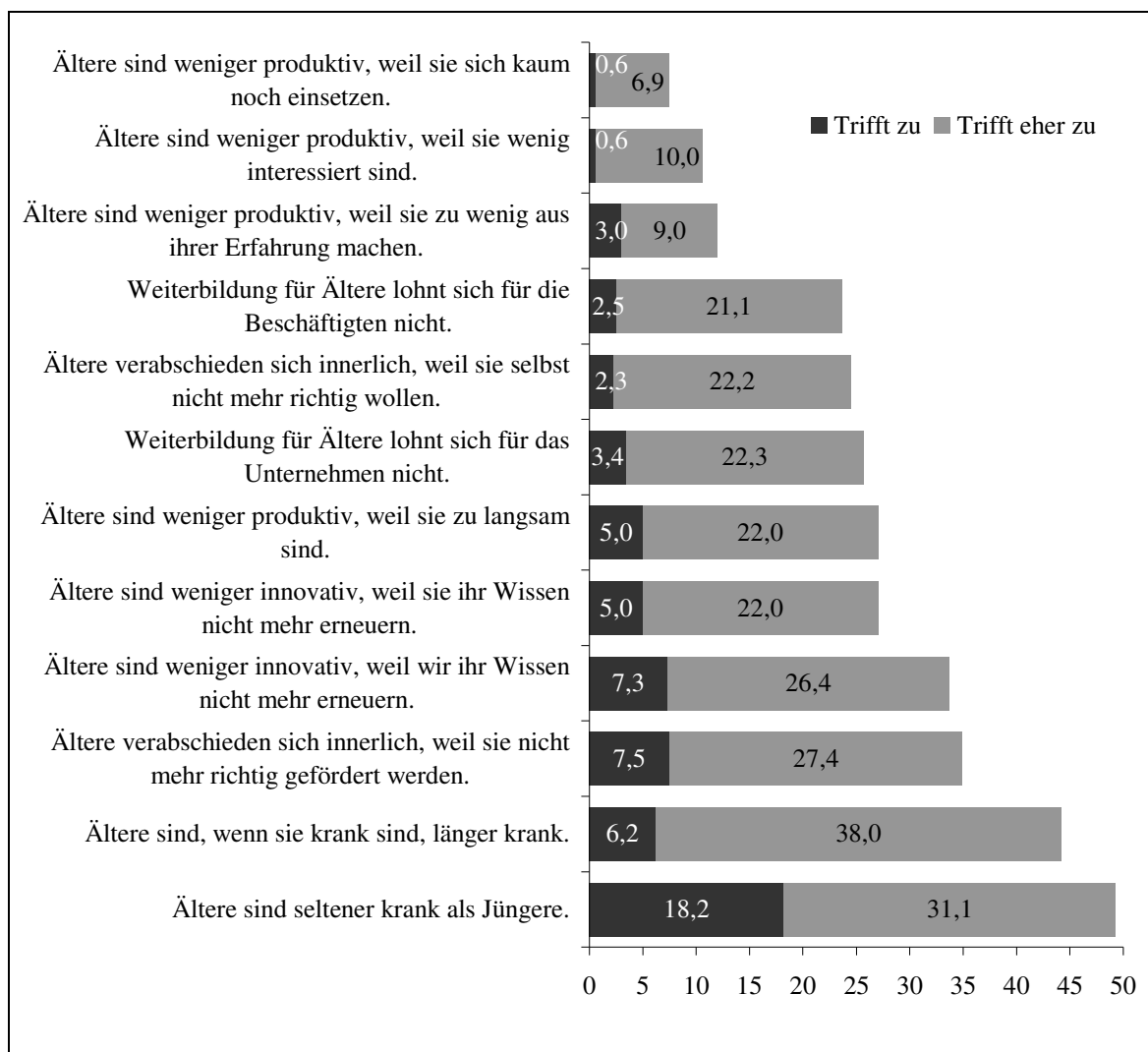
Wenn die Reaktionen bei gleichen Voraussetzungen unterschiedlich ausfallen, könnte dies auf nicht einheitliche Einstellungen zur Beschäftigung älterer Arbeitnehmer zurückzuführen sein. Es ist vorstellbar, dass deren Beschäftigungsperspektiven schon deshalb ungünstiger ausfallen, weil sich in den Unternehmen negativ besetzte Altersstereotype behaupten, selbst wenn vor dem Hintergrund der empirischen Untersuchungen hierfür keine allgemeine objektive Grundlage existiert. Es stellt sich daher die Frage, welche Altersbilder in deutschen Unternehmen dominieren und ob diese in einem Zusammenhang mit dem Beschäftigungsstand älterer Mitarbeiter stehen. Zu diesem Zweck wurden im Auftrag der sechsten Altenberichtscommission im Sommer 2008 im Rahmen der achten Welle des IW-Zukunftspanels rund 1.350 Unternehmen zu dem Thema „Ältere Beschäftigte“ befragt. Die Personalleiter oder Geschäftsführer wurden zunächst gebeten, zu allgemein üblichen Altersstereotypen Stellung zu nehmen. Anschließend wurden die Unternehmen nach ihren personalpolitischen Instrumenten für ältere Beschäftigte gefragt. Die Befunde sind repräsentativ für die Industrie und die drei Verbundbranchen Bau, Logistik und Unternehmensnahe Dienstleistungen.

Abbildung 1 zeigt, dass nur eine kleine Minderheit der befragten Unternehmen in der Industrie und ihren Verbundbranchen die Auffassung vertritt, ältere Mitarbeiter seien weniger produktiv, weil sie zu wenig aus ihrer Erfahrung machten, eine zu geringe Leistungsbereitschaft aufwiesen oder sich bereits in den innerlichen Ruhestand verabschiedet hätten (Antwortkategorien: trifft zu und trifft eher zu). Auch die Tatsache, dass ein gutes Viertel der Unternehmen ältere Mitarbeiter gegenüber jüngeren Kollegen eher für unproduktiver hält, weil sie mit dem Arbeitstempo nicht mehr mithalten können, deutet noch nicht auf einen generellen Produktivitätsnachteil älterer Beschäftigter hin.

Abbildung 1

Einschätzungen über ältere Beschäftigte

Gewichtete Angaben in Prozent im Jahr 2008



N gewichtet = 1.328 –1.333.
Quelle: IW-Zukunftspanel 2008

Ähnliches gilt auch für die Gesichtspunkte, bei denen indirekt ein negativer Einfluss auf die Produktivität älterer Beschäftigter vermutet wird. Nur ungefähr ein Viertel der Unternehmen vertritt die Auffassung, dass ältere Mitarbeiter weniger in die betriebliche Weiterbildung einbezogen werden als jüngere Kollegen, weil sich die Maßnahmen weder für das Unternehmen (25,7 Prozent) noch den Mitarbeiter lohnen (23,6 Prozent). Eine zu geringe Innovationsfähigkeit wird älteren Beschäftigten von maximal einem Drittel der befragten Firmen zugewiesen. Gleiches gilt auch für eine mangelnde Leistungsbereitschaft infolge einer inneren Kündigung. Interessanterweise zeigen aber die Antworten zu den beiden letztgenannten Gesichtspunkten, dass die Unternehmen sich eher selbst in der Pflicht sehen als die Betroffenen. Der Anteil der Unternehmen, die eine zu geringe Innovationsaktivität und Leistungsbereitschaft älterer Beschäftigter eher auf eigene Versäumnisse zurückführen, ist knapp 7 Prozentpunkte (Innovationsaktivität) und 10 Prozentpunkte (Leistungsbereitschaft) größer als der Anteil der Firmen, die in einem mangelnden Engagement der Mitarbeiter 50plus die Ursache sehen.

Ferner gibt die Hälfte der Unternehmen an, dass ältere Mitarbeiter seltener krank sind. Weitere 44,2 Prozent vertreten aber die Auffassung, dass Beschäftigte 50plus im Krankheitsfall länger ausfallen. Das von den Unternehmen attestierte unterschiedliche Ausfallrisiko älterer Mitarbeiter hinsichtlich der Häufigkeit und der Dauer von Erkrankungen entspricht weitgehend den empirischen Befunden, die auf Basis von Krankenkassendaten erhoben werden (BMFSFJ, 2006, 76). Da der Gesundheitszustand die Leistungs- und Belastungsfähigkeit eines Arbeitnehmers erheblich beeinflusst, verwundert es wenig, dass auch die Erwartungen der Unternehmen im IW-Zukunftspanel hinsichtlich beider Gesichtspunkte zusammenhängen. Unter den Unternehmen, nach deren Ansicht ältere Mitarbeiter längere krankheitsbedingte Ausfallzeiten aufweisen, vertreten knapp 40 Prozent die Auffassung, diese Beschäftigtengruppe könnte das Arbeitstempo nicht mehr mithalten. Der Anteil ist um die Hälfte (13 Prozentpunkte) größer als in der gesamten Stichprobe (27,0 Prozent). Es ist daher eher zweifelhaft, dass mit Blick auf die Leistungs- und Belastungsfähigkeit älterer Mitarbeiter eine geringere Häufigkeit von krankheitsbedingten Fehlzeiten eine längere Dauer der Ausfallzeiten ausgleichen kann.

Altersstereotype und Größe des Anteils älterer Beschäftigter

Insgesamt sind die Altersbilder in der Mehrheit der Unternehmen im IW-Zukunftspanel keinesfalls besonders negativ. Dies steht im Einklang mit früheren Untersuchungen auf Basis des Betriebspanels des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), denen zufolge die Leistungsfähigkeit älterer Beschäftigter grundsätzlich nicht niedriger eingeschätzt wird als die von jüngeren Kollegen (Bellmann et al., 2003, 143). In einer Gesamt-

betrachtung können allerdings unterschiedliche Perspektiven und Einstellungen gegenüber älteren Mitarbeitern verborgen bleiben, wenn zum Beispiel negative Altersbilder vorwiegend in bestimmten Unternehmenstypen zu beobachten sind. Die Wertschätzung für die Beschäftigten 50plus fiel im IAB-Betriebspanel umso größer aus, je höher der Anteil der älteren Mitarbeiter in einer Belegschaft war. Es stellt sich daher die Frage, ob sich die Altersstereotypen auch zwischen den Unternehmen im IW-Zukunftspanel unterscheiden, in denen ein unterschiedlich großer Anteil älterer Mitarbeiter beschäftigt ist.

Tabelle

Altersbilder nach Unternehmenstypen

Gewichtete Angaben (trifft zu und trifft eher zu) in Prozent im Jahr 2008

	Unternehmen ohne ältere Beschäftigte	Unternehmen mit mehr als 50 bis unter 100 Prozent älteren Beschäftigten	Unternehmen mit ausschließlich älteren Beschäftigten
Ältere Beschäftigte sind seltener krank als jüngere.	36,0	53,5*	67,8**
Ältere Beschäftigte sind, wenn sie krank sind, länger krank.	42,5	49,1*	52,1
Ältere Beschäftigte sind weniger produktiv, ...			
..., weil sie zu wenig aus ihrer Erfahrung machen.	13,6	0,3+	1,1+
..., weil sie sich kaum noch einsetzen.	8,8	1,9	3,1
..., weil sie wenig interessiert sind.	12,9	8,2	0,0
..., weil sie das Arbeitstempo nicht mehr mithalten.	30,3	17,2	25,9
Weiterbildung für Ältere lohnt sich für die Beschäftigten nicht.	24,2	5,4	17,6
Weiterbildung für Ältere lohnt sich für das Unternehmen nicht.	29,3	17,2	33,4
Ältere Beschäftigte verabschieden sich innerlich, ...			
..., weil sie selbst nicht mehr richtig wollen.	30,3	10,0	5,4*
..., weil sie nicht mehr richtig gefördert werden.	40,0	23,1	34,7
Ältere Beschäftigte sind weniger innovativ, ...			
..., weil sie ihr Wissen nicht erneuern.	31,5	29,2	12,8+
..., weil wir ihr Wissen nicht erneuern.	39,4	32,0	27,6

Signifikanter Unterschied zu Unternehmen ohne ältere Beschäftigte auf dem 1-Prozent-Fehlerniveau (**)/ 5-Prozent-Fehlerniveau (*)/10-Prozent-Fehlerniveau (+).
Quelle: IW-Zukunftspanel 2008

Für krankheitsbedingte Ausfallzeiten bestätigt sich, dass die Altersbilder mit dem Erfahrungshorizont der Betriebe korrelieren (Tabelle). Unternehmen mit einem sehr hohen Anteil älterer Mitarbeiter (53,5 Prozent) und jene mit ausschließlich älteren Belegschaften (67,8 Prozent) sind signifikant häufiger der Auffassung, Beschäftigte 50plus seien seltener krank, als Unternehmen, in denen lediglich unter 50-jährige Arbeitnehmer beschäftigt wer-

den (36 Prozent). Die Meinung, dass ältere Mitarbeiter länger krank sind, wird ebenso signifikant häufiger von Unternehmen mit mehrheitlich älterer Belegschaft vertreten (49,1 Prozent).

Negative Vorbehalte gegenüber dem Leistungspotenzial von älteren Mitarbeitern scheinen relativ häufig in Unternehmen zu existieren, in denen keine älteren Beschäftigten tätig sind. Die Unterschiede zwischen diesen Betrieben und jenen mit einem sehr hohen Anteil älterer Arbeitnehmer oder solchen, die ausschließlich jüngere Mitarbeiter beschäftigen, sind jedoch nur in einem der vier Fälle relevant. Die Unternehmen ohne ältere Mitarbeiter sind signifikant häufiger der Auffassung, dass deren Produktivität relativ niedrig ausfällt, weil sie ihr Erfahrungswissen nicht mehr im vollen Umfang einbringen (13,6 versus 0,3 Prozent und 1,1 Prozent).

Ferner sind Unternehmen mit ausschließlich jüngeren Beschäftigten signifikant häufiger der Überzeugung, dass es älteren Mitarbeitern an der erforderlichen grundsätzlichen Leistungsmotivation mangelt, als Betriebe, in denen sie die komplette Belegschaft stellen – Aussage: Ältere verabschieden sich innerlich, weil sie selbst nicht mehr richtig wollen (30,3 versus 5,4 Prozent). Gleiches gilt auch für die Innovationsfähigkeit, die nach Ansicht von 31,5 Prozent der Unternehmen ohne ältere Mitarbeiter auf deren fehlende Lernbereitschaft zurückzuführen ist – Aussage: Ältere sind weniger innovativ, weil sie ihr Wissen nicht erneuern. Unter den Unternehmen mit ausschließlich älteren Beschäftigten sagt dies nur jedes achte (12,8 Prozent).

Offen bleibt, warum Unternehmen eher ein negatives Altersbild hinsichtlich der Leistungsmotivation und Lernbereitschaft pflegen, wenn sie keine älteren Mitarbeiter beschäftigen. Einerseits ist zu vermuten, dass diese Betriebe keinerlei Erfahrung mit Arbeitnehmern 50plus aufweisen und somit ihr Altersbild einer sachlichen Grundlage entbehrt. Andererseits ist es jedoch ebenso vorstellbar, dass diese Unternehmen mittlerweile auf die Beschäftigung älterer Mitarbeiter verzichten, weil sie in der Vergangenheit mit dieser Belegschaftsgruppe schlechte Erfahrungen gesammelt haben.

Um dieser Fragestellung nachzugehen, werden zunächst nur Unternehmen betrachtet, die bereits seit zehn oder mehr Jahren bestehen. Ältere Unternehmen weisen grundsätzlich einen größeren Anteil von Mitarbeitern 50plus auf (Heywood/Jirjahn/Tstertsvardze, 2008). Es ist daher nahe liegend anzunehmen, dass in diesen länger existierenden Unternehmen, die im Jahr 2008 keine älteren Mitarbeiter beschäftigten, zu einem früheren Zeitpunkt auch über 50-Jährige eingesetzt wurden, diese aber in der Zwischenzeit den Betrieb verlassen

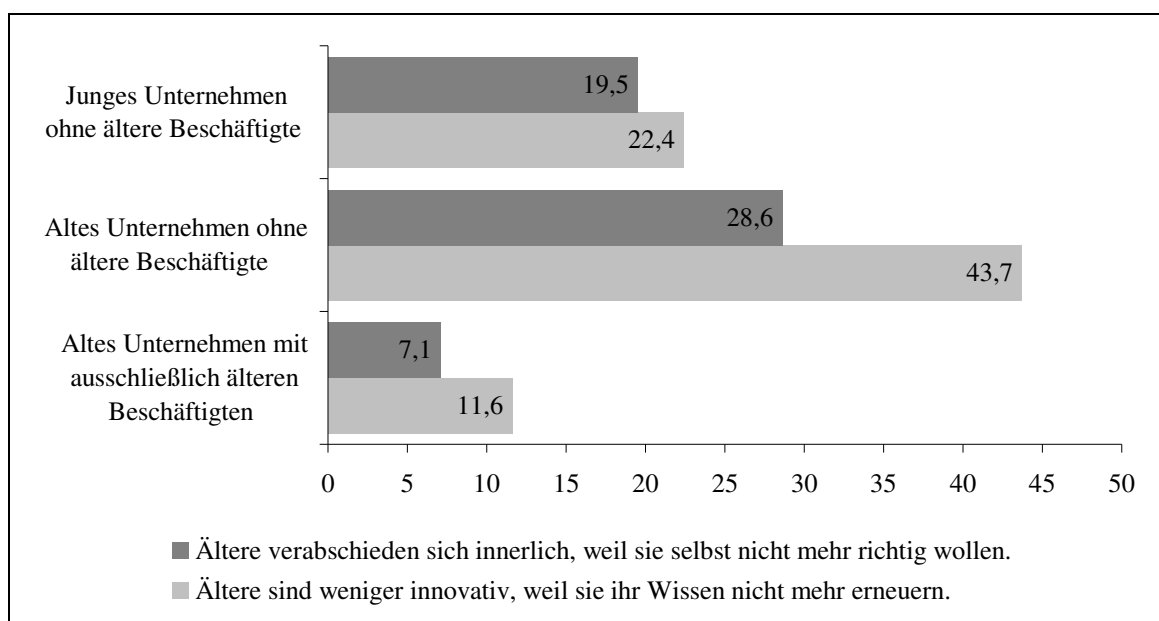
haben. Dies könnte auf immerhin knapp ein Viertel der älteren Unternehmen zutreffen (23,4 Prozent). Der Anteil der Firmen ohne ältere Beschäftigte ist damit unter den länger existierenden Unternehmen deutlich geringer als in der gesamten Stichprobe (34,8 Prozent). In jedem zehnten älteren Betrieb (10,7 Prozent) besteht die Belegschaft dagegen sogar ausschließlich aus mindestens 50-jährigen Mitarbeitern. In der gesamten Stichprobe sind es 8,3 Prozent.

Abbildung 2 zeigt, dass mit 7,1 und 11,6 Prozent nur wenige der seit zehn oder mehr Jahren existierenden Unternehmen, in denen ausschließlich ältere Mitarbeiter beschäftigt sind, die Lernbereitschaft und Motivation dieser Belegschaftsgruppe skeptisch einschätzen. Dagegen sind die Vorbehalte bei älteren Betrieben ohne Beschäftigte 50plus mit 28,6 Prozent bei der Motivation und sogar 43,7 Prozent bei der Lernbereitschaft – hier ist der Unterschied signifikant auf dem 5-Prozent-Fehlerniveau – deutlich weiter verbreitet. Die Anteilswerte sind zwar auf den ersten Blick auch deutlich größer als bei vergleichbaren Unternehmen, die erst seit zwei Jahren existieren und für die vermutet werden kann, dass sie bislang keine eigenen Erfahrungen mit älteren Mitarbeitern sammeln konnten. Der Unterschied ist jedoch aufgrund der geringen Fallzahl bei den erst kürzlich gegründeten Betrieben nicht signifikant. Die Frage, ob ein relativ negatives Altersbild in manchen älteren Unternehmen auf eigene Erfahrungen zurückzuführen ist, muss daher unbeantwortet bleiben.

Abbildung 2

Ausgewählte Altersbilder in ausgesuchten Unternehmen

Gewichtete Angaben in Prozent im Jahr 2008



Junges Unternehmen: nicht älter als zwei Jahre. Altes Unternehmen: zehn Jahre oder älter.
Quelle: IW-Zukunftspanel 2008

Bedingungen für ein größeres Engagement zugunsten älterer Mitarbeiter

Eine allgemein hohe Wertschätzung für ältere Beschäftigte ist allerdings keineswegs die Gewähr dafür, dass die Unternehmen auch bereit sind, ältere Mitarbeiter einzustellen (Bellmann et al., 2003, 144 f.). Dies impliziert, dass Unternehmen offenbar zwischen den eigenen Beschäftigten 50plus und älteren Arbeitsuchenden differenzieren. Während die Leistungsfähigkeit der Ersteren positiv eingeschätzt wird, interpretieren viele Unternehmen die Arbeitssuche der Letzteren offenkundig als negatives Signal für deren Leistungsfähigkeit. Differenzierte Altersbilder sind dann mit differenziertem personalpolitischem Handeln verbunden.

Um diesem Aspekt nachzugehen, wurden die Unternehmen gebeten anzugeben, unter welchen Umständen sie sich stärker für ältere Mitarbeiter einsetzen würden. Abbildung 3 zeigt, dass 42,4 Prozent der Unternehmen in größerem Umfang als bisher ältere Mitarbeiter einstellen würden, wenn diese weniger stark durch arbeitsrechtliche Schutzbestimmungen abgesichert wären. Die Größe des Anteils älterer Beschäftigter an der Belegschaft übt dabei keinen signifikanten Einfluss aus. Ein Grund für die Zurückhaltung könnte auf die Sorge der Betriebe zurückzuführen sein, dass ältere Mitarbeiter eher krankheitsbedingt ausfallen. Die Chance, dass die Unternehmen ältere Beschäftigte bei einem geringeren Kündigungsschutz einstellen würden, ist aber auch dann 1,3-mal größer, wenn die Geschäftsführung davon überzeugt ist, dass Ältere seltener krank sind als Jüngere (nach Kontrolle gegen verschiedene Unternehmensmerkmale). Dies impliziert, dass für die Einstellungsentscheidung die Eintrittswahrscheinlichkeit eines Krankheitsfalls keine Rolle spielt. Stattdessen ist die erwartete Dauer einer Krankheit relevant. Die Wahrscheinlichkeit, dass Unternehmen bei einer geringeren Absicherung älterer Beschäftigter gegen Kündigungen, Versetzungen und Ähnliches diese vermehrt einstellen würden, ist 2,1-mal größer, wenn Unternehmen erwarten, dass Ältere länger krank sind als Jüngere. Der Kündigungsschutz erweist sich auch für solche Unternehmen eher als Einstellungshürde, die die Rentabilität von Weiterbildungsinvestitionen für Beschäftigte 50plus anzweifeln (1,5-mal höhere Chance) oder angesichts des Arbeitstempos Produktivitätsnachteile bei älteren Mitarbeitern sehen (1,6-mal höhere Chance).

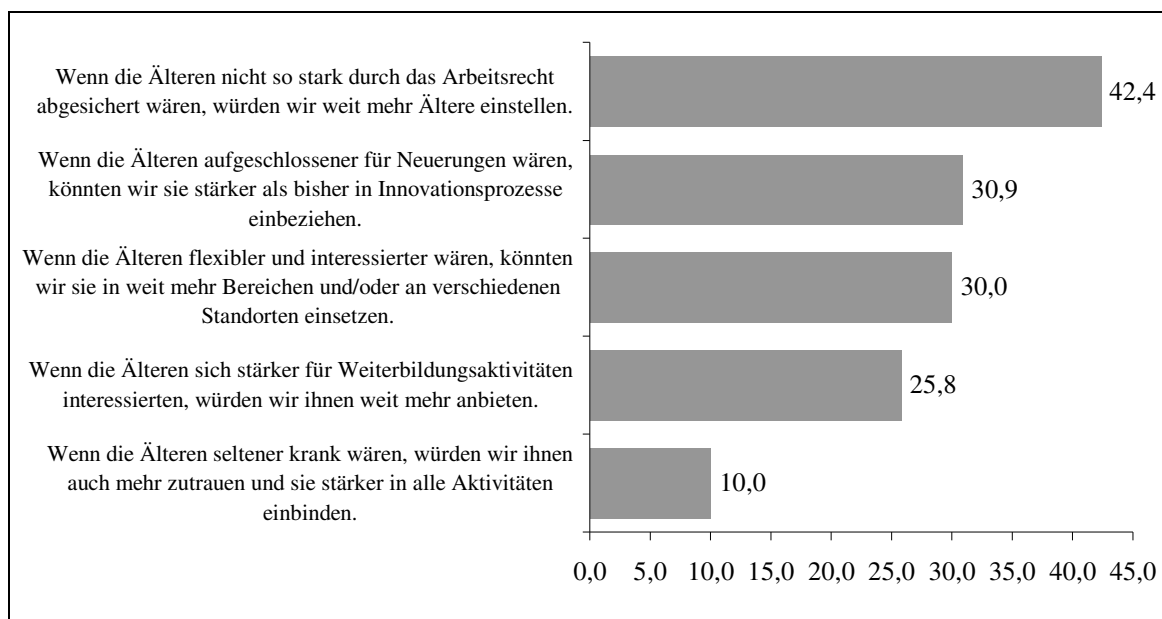
Für die Einstellung älterer Personen in ein Unternehmen spielen folglich vorrangig Erwartungen über die Leistungsfähigkeit der Bewerber eine signifikante Rolle. Dies korrespondiert mit dem empirischen Befund von Brussig und Bellmann (2008), nach dem die Wahrscheinlichkeit für die Einstellung älterer Mitarbeiter signifikant abnimmt, wenn deren Leistungsfähigkeit als unterdurchschnittlich eingestuft wird. Vor der Einstellungsentscheidung ist allerdings das Leistungspotenzial eines Arbeitsuchenden unbekannt. Im Vergleich zu

jüngeren Bewerbern lohnt es sich auch weniger, nach der Einstellung beobachtbare Defizite durch Humankapitalinvestitionen zu kompensieren, weil die Amortisationszeit bei älteren Beschäftigten kürzer ist. Das Unternehmen muss folglich darauf vertrauen, dass neu eingestellte ältere Mitarbeiter sofort oder zumindest innerhalb kürzester Zeit ihre Aufgaben voll ausüben können. Wenn Unternehmen den Umstand der Arbeitssuche als negatives Zeichen interpretieren oder in der Vergangenheit die Erfahrung gemacht haben, dass Ältere weniger leistungsfähig sind als jüngere Arbeitsuchende, laufen leistungsstarke ältere Bewerber Gefahr, im Bewerbungsverfahren mit leistungsschwächeren Älteren verwechselt zu werden, weil sie vor Vertragsabschluss weder ihre Kompetenzen noch ihre Motivationslage glaubhaft signalisieren können.

Abbildung 3

Bedingungen für ein größeres Engagement zugunsten Älterer

Gewichtete Angaben in Prozent im Jahr 2008



N gewichtet = 1.204–1.223.
Quelle: IW-Zukunftspanel 2008

 Institut der deutschen
Wirtschaft Köln

Abbildung 3 zeigt ferner, dass drei von zehn Unternehmen ältere Mitarbeiter stärker in Innovationsprozesse einbinden würden, wenn diese sich aufgeschlossener gegenüber Neuerungen zeigten. Es überrascht wenig, dass diese Haltung umso wahrscheinlicher ist, je mehr die Betriebe den Grund für die geringe Innovationsfähigkeit älterer Mitarbeiter in deren fehlendem Interesse sehen, sich neues Wissen anzueignen (2,3-mal höhere Chance). Gleiches gilt auch für eine mangelnde allgemeine Leistungsmotivation – Aussage: Ältere verabschieden sich innerlich, weil sie selbst nicht mehr richtig wollen (2,2-mal höhere

Chance) – und Produktivitätsnachteile aufgrund fehlender Einsatzbereitschaft (1,9-mal höhere Chance) oder mangelnden Interesses (1,8-mal höhere Chance).

Ein ähnliches Bild ergibt sich für eine starke Einbindung älterer Mitarbeiter in die betriebliche Weiterbildung. Ein gutes Viertel der Unternehmen würde Beschäftigten 50plus entsprechende Angebote unterbreiten, wenn diese stärker an solchen Angeboten interessiert wären. Auch hier erhöht sich die Wahrscheinlichkeit auf eine Zustimmung zu dieser Aussage, wenn Zweifel an der generellen Motivation älterer Mitarbeiter gehegt werden – Aussage: Ältere verabschieden sich innerlich, weil sie selbst nicht mehr richtig wollen (2,5-mal höhere Chance). Beschäftigte 50plus sind nach Auffassung der Unternehmen weniger in Innovationsprozesse integriert, wenn sie nicht mehr wissensdurstig sind (1,7-mal höhere Chance) oder ihr Erfahrungswissen zu wenig einbringen (1,7-mal höhere Chance).

Im Unterschied zu der Rekrutierung neuen Personals ist bei Entscheidungen über eine stärkere Einbindung von bereits im Unternehmen tätigen Arbeitnehmern in interne Prozesse offenkundig weniger die Einschätzung über die Leistungsfähigkeit, sondern vielmehr jene über die Motivation von Bedeutung. Es ist zu vermuten, dass die Unternehmen ihre Erwartung vor allem auf die im Verlauf der beruflichen Tätigkeit im Betrieb gemachten Beobachtungen stützen. Dies impliziert, dass die Entscheidung für oder gegen eine stärkere interne Einbindung weniger von einem Pauschalurteil über die Beschäftigten 50plus geprägt wird, sondern vielmehr individuell erfolgt. Die Wahrscheinlichkeit einer gegenüber Älteren befangenen Personalpolitik ist daher geringer als in einem Rekrutierungsverfahren.

Diese Hypothese wird nicht dadurch infrage gestellt, dass 30 Prozent der Unternehmen ältere Mitarbeiter in weit mehr Bereichen und verschiedenen Standorten einsetzen würden, wenn diese flexibler und interessierter wären. Diese Bedingung beinhaltet auf der einen Seite Aspekte einer verstärkten internen Einbindung, auf der anderen Seite aber auch Elemente einer „Einstellungsentscheidung“. Es ist daher nicht verwunderlich, dass in diesem Zusammenhang gleichermaßen auf die Leistungsfähigkeit und Arbeitseinstellung älterer Arbeitnehmer angespielt wird. Im Unterschied zu einer Rekrutierungsentscheidung sind die Leistungsmerkmale dem Unternehmen aber bereits bekannt. So steigt die Wahrscheinlichkeit, dass Unternehmen diese Aussage vertreten, signifikant an, wenn auf der einen Seite vermutet wird, ältere Mitarbeiter seien länger krank (1,6-mal höhere Chance) oder könnten das Arbeitstempo nicht mithalten (2,3-mal höhere Chance). Auf der anderen Seite gilt dies auch, wenn sie generelle Motivationsdefizite (2,3-mal höhere Chance) aufweisen oder die Produktivität aufgrund mangelnden Interesses (2,2-mal höhere Chance) und einer zu geringen Nutzung des Erfahrungswissens (1,9-mal höhere Chance) zurückbleibt.

Personalpolitische Maßnahmen für ältere Beschäftigte

Das Können und Wollen älterer Beschäftigter sind wichtige Einflussfaktoren für die Einbindung in die dort existierenden Arbeitsprozesse. Die Betriebe haben es jedoch in der Hand, beide Aspekte durch ihr personalpolitisches Handeln zu beeinflussen. Sie werden dazu in Zukunft auch verstärkt gezwungen sein, weil die Belegschaften deutlich altern und die Opportunitätskosten für das Festhalten an negativen Altersbildern und einer altersbefangenen Personalpolitik ansteigen werden. Es wird für die Unternehmen in Zukunft schwieriger sein, den Bedarf an gut qualifizierten Mitarbeitern ausschließlich aus der Rekrutierung junger Nachwuchskräfte zu decken. Der relative Lohn für jüngere Beschäftigte, die über das aktuelle Fachwissen verfügen, wird ansteigen. Vor diesem Hintergrund ist mit höheren Rekrutierungskosten zu rechnen, sodass die Betriebe verstärkt ihre bereits länger beschäftigten älteren Mitarbeiter fördern müssen.

Gleichwohl gilt das Bewusstsein für diese Problematik in vielen Unternehmen bislang noch als unterentwickelt (Erdmann/Koppel, 2009, 118). Im Jahr 2006 führten lediglich 17 Prozent der Betriebe mit 50-jährigen oder älteren Belegschaftsangehörigen hierzulande personalpolitische Maßnahmen durch, die speziell auf diese Gruppe zugeschnitten waren (Bellmann/Kistler/Wahse, 2007, 3). Vereinbarungen zur Altersteilzeit waren zu dem damaligen Zeitpunkt die häufigste Einzelmaßnahme (10 Prozent der Betriebe). Zumindest für die Industrie und deren Verbundbranchen lässt sich konstatieren, dass das Bewusstsein, das personalpolitische Handeln gezielt auf die Beschäftigten 50plus auszurichten, mittlerweile deutlich weiter verbreitet ist, als es die früheren IAB-Erhebungen nahegelegt haben. Immerhin 61,6 Prozent der Unternehmen mit älteren Belegschaftsangehörigen bieten mindestens eine Maßnahme an, 47,9 Prozent planen dies (Abbildung 4).

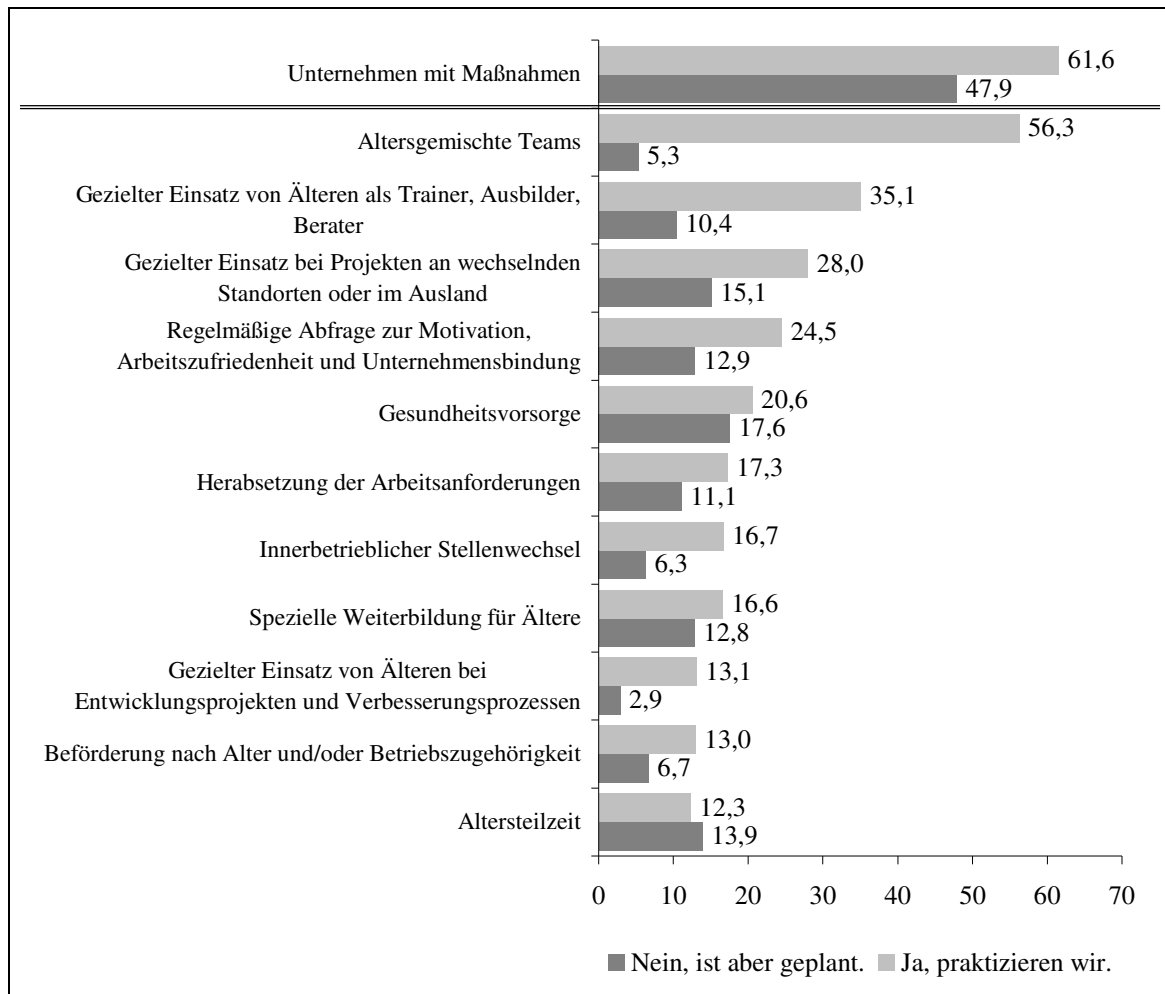
Altersgemischte Teams sind in knapp der Hälfte der Unternehmen verbreitet. Der Anteilswert liegt damit deutlich über den 5 Prozent in dem IAB-Betriebspanel für das Jahr 2006 (Bellmann/Kistler/Wahse, 2007, 3). In altersgemischten Arbeitsgruppen können zum einen die spezifischen Stärken von jüngeren und älteren Mitarbeitern kombiniert werden. Ob dies in der Praxis auch tatsächlich gelingt, hängt wie bei allen heterogen zusammengesetzten Teams davon ab, in welchem Umfang die beiden Gruppen miteinander kooperieren und kommunizieren und ob sie die gleichen Ziele verfolgen (vgl. hierzu allgemein Lau/Murnighan, 2005). Zum anderen bietet die Einbindung von Jung und Alt in die gleichen Arbeitsprozesse die Möglichkeit, dass betriebliches Erfahrungswissen von älteren Mitarbeitern auf jüngere Beschäftigte übertragen wird und zugleich Erstere aktuelles Fachwissen von Letzteren im Kontext der täglichen Routine erlernen können. Auf diese Weise wird auch berücksichtigt, dass ältere Beschäftigte sich neues Wissen eher anwendungs- als un-

terrichtsorientiert und selbstgesteuert im eigenen Lerntempo aneignen (Wolf/Spieß/Mohr, 2001, 151; Elmerich/Karl/Knauth, 2009, 161).

Abbildung 4

Personalpolitische Maßnahmen für ältere Mitarbeiter

Gewichtete Angaben in Prozent im Jahr 2008 – nur Unternehmen mit älteren Beschäftigten



Mehrfachnennungen. N gewichtet = 774–815.
Quelle: IW-Zukunftspanel 2008

Betriebsspezifisches Wissen wird in gut einem Drittel der Unternehmen durch den Einsatz von Mitarbeitern 50plus als Trainer, Berater oder Ausbilder gesichert. Mehr als 10 Prozent der Betriebe planen dies für die Zukunft. In 28 Prozent der Betriebe werden erfahrene Mitarbeiter für projektbezogene Aufgaben an wechselnde Standorte oder ins Ausland versendet. Weitere 15,1 Prozent streben dies für die Zukunft an. Zusammengenommen spricht knapp die Hälfte der Unternehmen sich dafür aus, dass gerade für betriebsexterne Projekte Mitarbeiter eingesetzt werden, die aufgrund ihres Erfahrungswissens in der Lage sind, selbstständig auf unvorhergesehene Ereignisse zu reagieren und die anfallenden Aufgaben

in den Unternehmenskontext einzubinden. Dies gilt allerdings weniger für die Innovationsprozesse innerhalb eines Unternehmens. Hier setzt gerade einmal ein Anteil von 13,1 Prozent der Unternehmen gezielt auf ältere Beschäftigte.

Kontrolliert man im Rahmen logistischer Regressionen gegen unterschiedliche Unternehmensmerkmale, wie zum Beispiel Unternehmensgröße, Qualifikationsstruktur der Belegschaft, Branche und Ähnliches, so nimmt die Wahrscheinlichkeit, dass spezielle Weiterbildungsprogramme für Ältere – derzeit in 16,6 Prozent der Unternehmen – angeboten werden, signifikant zu, wenn der Anteil der Mitarbeiter 50plus in der Belegschaft ansteigt. Gleiches gilt auch für den gezielten Einsatz von mindestens 50-jährigen Beschäftigten als Mentoren, Trainer oder Berater – derzeit in 35,1 Prozent der Unternehmen mit Mitarbeitern 50plus. Ein signifikant positiver Zusammenhang zwischen dem Belegschaftsanteil älterer Beschäftigter und den verschiedenen personalpolitischen Maßnahmen findet sich auch beim Einsatz in Entwicklungsprojekten und in Projekten an wechselnden Standorten oder im Ausland. Ferner steigt mit einem zunehmenden Anteil älterer Mitarbeiter die Wahrscheinlichkeit, dass die Unternehmen die Arbeitsanforderungen herabsetzen und Altersteilzeitregelungen vereinbaren.

Personalpolitische Maßnahmen und Altersbilder

Nicht nur der Anteil der älteren Arbeitnehmer, sondern auch die Einstellung der personalpolitisch verantwortlichen Entscheidungsträger in einem Unternehmen zu ihren älteren Mitarbeitern wirkt sich signifikant auf das personalpolitische Verhalten aus. Dies zeigen abschließend die Befunde logistischer Regressionen für die einzelnen Maßnahmen, bei denen die verschiedenen Altersbilder einzeln dem Set der üblichen Kontrollvariablen beigelegt werden (Übersicht).

Die Einschätzungen, Weiterbildungsmaßnahmen lohnten sich für die älteren Mitarbeiter nicht mehr und Ältere machten zu wenig aus ihrem Erfahrungswissen, stehen in einem signifikant positiven Zusammenhang mit der Existenz von altersheterogenen Arbeitsgruppen. Die Übertragung von betriebs- und berufsspezifischen Kenntnissen und Fertigkeiten von Alt zu Jung eröffnet die Chance, dass dieses Wissen zumindest anschließend von den Jüngeren produktiv eingesetzt werden kann. Allerdings bestätigt sich die Hypothese nicht, dass altersgemischte Teams Weiterbildungsmaßnahmen für Ältere ersetzen können, wenn Letztere sich für das Unternehmen nicht rechnen. Die Wahrscheinlichkeit, dass altersheterogene Arbeitsgruppen gebildet werden, sinkt, wenn die Unternehmen die Rentabilität von Fortbildungsmaßnahmen für Beschäftigte 50plus in Frage stellen.

Übersicht

Zusammenhang zwischen personalpolitischen Maßnahmen für ältere Beschäftigte und Altersbilder

Durchgeführte Maßnahme	Altersbilder
Altersgemischte Teams	Ältere Mitarbeiter sind seltener krank (+). Weiterbildung für Ältere lohnt sich für das Unternehmen nicht (-). Ältere sind weniger produktiv, weil sie zu wenig aus ihrer Erfahrung machen (+).
Gezielter Einsatz als Trainer, Ausbilder, Berater	Ältere Mitarbeiter sind seltener krank (+). Weiterbildung für Ältere lohnt sich für die Beschäftigten nicht (-). Ältere verabschieden sich innerlich, weil sie selbst nicht mehr richtig wollen (-). Ältere sind weniger produktiv, weil sie sich kaum noch einsetzen (-). Ältere sind weniger innovativ, weil sie ihr Wissen nicht mehr erneuern (-).
Gezielter Einsatz an wechselnden Standorten oder im Ausland	Ältere Mitarbeiter sind seltener krank (+).
Regelmäßige Abfrage zur Motivation, Arbeitszufriedenheit und Unternehmensbindung	Ältere Mitarbeiter sind seltener krank (+).
Gesundheitsvorsorge	Ältere Mitarbeiter sind länger krank (-). Weiterbildung für Ältere lohnt sich für das Unternehmen nicht (-). Ältere verabschieden sich innerlich, weil sie selbst nicht mehr richtig wollen (+).
Herabsetzung der Arbeitsanforderungen	Weiterbildung für Ältere lohnt sich für die Beschäftigten nicht (+). Weiterbildung für Ältere lohnt sich für das Unternehmen nicht (+). Ältere verabschieden sich innerlich, weil sie selbst nicht mehr richtig wollen (+). Ältere verabschieden sich innerlich, weil sie nicht mehr richtig gefördert werden (+). Ältere sind weniger produktiv, weil sie wenig interessiert sind (+). Ältere sind weniger innovativ, weil wir ihr Wissen nicht mehr erneuern (+).
Innerbetrieblicher Stellenwechsel	Weiterbildung für Ältere lohnt sich für die Beschäftigten nicht (+).
Spezielle Weiterbildung für Ältere	Ältere Mitarbeiter sind seltener krank (+). Weiterbildung für Ältere lohnt sich für die Beschäftigten nicht (-). Ältere verabschieden sich innerlich, weil sie selbst nicht mehr richtig wollen (-). Ältere sind weniger innovativ, weil sie ihr Wissen nicht mehr erneuern (-).
Gezielter Einsatz bei Entwicklungsprojekten und Verbesserungsprozessen	Ältere Mitarbeiter sind seltener krank (+). Ältere verabschieden sich innerlich, weil sie selbst nicht mehr richtig wollen (-). Ältere verabschieden sich innerlich, weil sie nicht mehr richtig gefördert werden (-). Ältere sind weniger produktiv, weil sie sich kaum noch einsetzen (-). Ältere sind weniger produktiv, weil sie wenig interessiert sind (-). Ältere sind weniger produktiv, weil sie zu langsam sind (-). Ältere sind weniger innovativ, weil sie ihr Wissen nicht mehr erneuern (-).
Beförderung nach Alter und/oder Betriebszugehörigkeit	Ältere Mitarbeiter sind seltener krank (+). Ältere sind weniger innovativ, weil sie ihr Wissen nicht mehr erneuern (-). Ältere sind weniger innovativ, weil wir ihr Wissen nicht mehr erneuern (-).
Altersteilzeit	Ältere verabschieden sich innerlich, weil sie selbst nicht mehr richtig wollen (+). Ältere sind weniger innovativ, weil sie ihr Wissen nicht mehr erneuern (+). Ältere sind weniger innovativ, weil wir ihr Wissen nicht mehr erneuern (+).

Logistische Regressionen mit robusten Standardfehlern. (+) = signifikant positiver Zusammenhang. (-) = signifikant negativer Zusammenhang. Kontrollvariablen: Beschäftigungsklassen, Qualifikationsstruktur, Anteil älterer Mitarbeiter, Unternehmensalter, Art der Unternehmensführung, Mitbestimmungsformen, Tarifbindung, Weiterbildungs-, Innovations- und FuE-Aktivitäten und Branchendummies.

Quelle: IW-Zukunftspanel 2008

Ein Betrieb wird die Arbeitsanforderungen eher herabsetzen, wenn eine Aktualisierung des Humankapitals sich weder für das Unternehmen noch für die Beschäftigten lohnt oder wenn ältere Mitarbeiter aufgrund einer mangelnden Arbeitsmotivation oder einer zu geringen Förderung nicht mehr im ausreichenden Maß als leistungsbereit erachtet werden. Die Einschätzung, älteren Belegschaftsangehörigen fehle es an der erforderlichen Leistungsbereitschaft, steht auch ihrem gezielten Einsatz als Trainer, Mentor oder Berater und der Durchführung spezieller Weiterbildungsmaßnahmen im Weg. Im Umkehrschluss erhöht sich dann aber der Anreiz, Altersteilzeitregelungen zu vereinbaren. Existieren Bedenken hinsichtlich der Leistungsfähigkeit und der Leistungsbereitschaft, verzichten Unternehmen auch eher auf den Einsatz von älteren Mitarbeitern in Entwicklungsprojekten.

Sieben der elf zur Wahl gestellten Maßnahmen in den Unternehmen werden eher durchgeführt, wenn dort die Auffassung vertreten wird, ältere Mitarbeiter seien seltener krank. Hingegen scheint sich die längere Dauer eines krankheitsbedingten Ausfalls anders als bei Einstellungsentscheidungen nicht signifikant auf das personalpolitische Handeln der Betriebe auszuwirken. Der negative Zusammenhang zwischen Gesundheitsvorsorgemaßnahmen und der Einschätzung, ältere Beschäftigte seien länger krank, könnte sogar auf eine positive Wirkung solcher Vorsorgemaßnahmen auf den Krankenstand, insbesondere bei langwierigen chronischen Erkrankungen, hindeuten.

Literatur

Bellmann, Lutz / Hilpert, Markus / Kistler, Ernst / Wahse, Jürgen, 2003, Herausforderungen des demografischen Wandels für den Arbeitsmarkt und Betriebe, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 36. Jg., Nr. 2, S. 133–149

Bellmann, Lutz / Kistler, Ernst / Wahse, Jürgen, 2007, Demographischer Wandel – Betriebe müssen sich auf alternde Belegschaften einstellen, IAB-Kurzbericht, Nr. 21, Nürnberg

BMFSFJ – Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2006, Fünfter Bericht zur Lage der älteren Generation in der Bundesrepublik Deutschland, Potenziale des Alters in Wirtschaft und Gesellschaft – Der Beitrag älterer Menschen zum Zusammenhalt der Generationen, Berlin

Brussig, Martin / Bellmann, Lutz, 2008, Betriebliche Einflussfaktoren auf Rekrutierungen Älterer und deren Bewerbungen, in: Zeitschrift für Personalforschung, 22. Jg., Nr. 1, S. 35–57

Elmerich, Kathrin / Karl, Dorothee / Knauth, Peter, 2009, Alternsgerechte Qualifizierung, in: Knauth, Peter / Elmerich, Kathrin / Karl, Dorothee (Hrsg.), Risikofaktor demografischer Wandel – Generationenvielfalt als Unternehmensstrategie, Düsseldorf, S. 147–197

Erdmann, Vera / Koppel, Oliver, 2009, Beschäftigungsperspektiven älterer Ingenieure in deutschen Industrieunternehmen, in: IW-Trends, 36. Jg., Heft 2, S. 107–121

Göbel, Christian / Zwick, Thomas, 2009, Age and Productivity – Evidence from Linked Employer Employee Data, ZEW Discussion Paper, Nr. 09-020, Mannheim

Heywood, John S. / Jirjahn, Uwe / Tsertsvardze, Georgi, 2009, Hiring older workers and employing older workers: German evidence, in: Journal of Population Economics, erscheint demnächst

Lau, Dora C. / Murnighan, J. Keith, 2005, Interactions within Groups and Subgroups: The Effects of Demographic Faultlines, in: Academy of Management Journal, Vol. 48, Nr. 4, S. 645–659

Schneider, Lutz, 2006, Sind ältere Beschäftigte weniger produktiv? Eine empirische Analyse anhand des LIAB, IWH-Diskussionspapier, Nr. 13, Halle

Schulz, Erika, 2009, Ältere bleiben länger am Arbeitsmarkt, in: DIW-Wochenbericht, Nr. 12, S. 187–191

Veen, Stephen, 2008, Demographischer Wandel, alternde Belegschaften und Betriebsproduktivität, München

Wolf, Hemfried / Spieß, Katharina / Mohr, Henrike, 2001, Arbeit – Altern – Innovation, Basel

Attitudes Toward Elderly Workers in German Manufacturing Companies

A survey in manufacturing and its affiliated industries shows that companies typically cultivate a favorable attitude towards their elderly employees. The appreciation increases with the share of workers 50+ in the workforce. In companies in which a negative attitude prevails, it is unclear whether it stems from personal experience or common prejudice. Whatever the dominant attitude, it has considerable influence on companies' human resource policies. The probability that employment protection laws prevent companies from recruiting elderly job applicants is higher if firms generally question their performance. However, in regard to the integration of 50+ workers into internal procedures companies do not focus on applicants' abilities, but on their motivation and willingness. Presently, the most common human resource policies for employees aged 50 and above are those which aim to ensure or improve the know-how transfer between older and younger workers.