

Böhne, Alexander

Article

Rekrutierung Älterer im Fokus betrieblicher Personalpolitik

Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)

Provided in Cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

Suggested Citation: Böhne, Alexander (2008) : Rekrutierung Älterer im Fokus betrieblicher Personalpolitik, Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), ISSN 1862-0000, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 22, Iss. 3, pp. 323-326

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/70956>

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.

Alexander Böhne*

Rekrutierung Äterer im Fokus betrieblicher Personalpolitik

In ihrem Aufsatz „Betriebliche Einflussfaktoren auf Rekrutierungen Äterer und deren Bewerbungen“ beleuchten die Autoren Martin Brussig und Lutz Bellmann (2008) auf betrieblicher Ebene, von welchen Faktoren die Einstellung Äterer (Nachfrage seitens der Unternehmen) einerseits und das Vorliegen von Bewerbungen (Angebot an älteren Bewerbern) andererseits abhängen. Ein Ausgangspunkt der interessanten Überlegung war, dass Unternehmen überhaupt nur Ätere einstellen können, wenn diese sich auch in nennenswerter Zahl bewerben. Ergebnisse des IAB-Betriebspanels 2004 zeigten nämlich, dass bei ca. Dreiviertel der befragten Unternehmen überhaupt keine Bewerbungen Äterer vorlagen, die restlichen Unternehmen sich jedoch nahezu zur Hälfte für Bewerber entschieden, die 50 Jahre und älter („50 plus“) waren. Zudem scheint es ein Mismatch zwischen Bewerberverhalten einerseits und Rekrutierungspolitik der Unternehmen andererseits zu geben, so dass Angebot und Nachfrage sich „verfehlen“. Nach Brussig und Bellmann bewerben sich Ätere z.B. bei den Unternehmen, die deren Beschäftigungspotenzial eher negativ einschätzen und daher eine Einstellung Äterer in nur geringem Umfang in Betracht ziehen, wohingegen die Unternehmen, die Ätere einstellen würden, überhaupt keine Bewerbungen aus dieser Zielgruppe erhalten, da die Äteren wiederum deren Arbeitgeberattraktivität als zu gering bewerten. Die Autoren entwerfen auf Grundlage ihrer Analyse Handlungsempfehlungen auf Makro- und Mikroebene (arbeitsmarkt- und personalpolitische Implikationen).

Die Einschätzung der Autoren, dass aufgrund der demografischen Entwicklung die Beschäftigung Äterer auch vor dem Hintergrund des drohenden und schon in Teilen spürbaren Mangels an Fachkräften noch stärker an Bedeutung gewinnen muss und wird, ist grundsätzlich richtig. Gleichwohl hat hier in den letzten Jahren ein spürbarer Bewusstseinswandel stattgefunden. Die von den Autoren getroffene Aussage, dass Ätere schlechte Neueinstellungschancen hätten, kann daher nicht gefolgt werden. Tatsächlich haben von dem Beschäftigungsaufschwung der letzten Jahre nicht zuletzt die Äteren besonders profitiert: Zwei Drittel des Beschäftigungsaufbaus im Jahr 2006 entfiel auf die Altersgruppe „50 plus“. Besonders stark ist die Arbeitslosigkeit in der Altersgruppe „55 Jahr und älter“ innerhalb des letzten Jahres gesunken; hier betrug der Rückgang über 20%. Im Vergleich gerade zu den skandinavischen Ländern, aber auch zu Großbritannien oder den USA besteht unbestritten noch Aufholbedarf bei der Beschäftigung Äterer. Die Zahlen belegen aber eindeutig, dass die Unternehmen gezielt Ätere einstellen. So ist auch die Beschäftigtenquote Äterer von lediglich 37,6% im Jahr 2000 auf 51,5% im Jahr 2007 gestiegen (Eurostat 2008). Das so genannte „Lissabon“-Ziel sieht für Europa eine erwünschte Quote bei der Beschäfti-

* Dr. Alexander Böhne, Abteilung Arbeitsmarkt, BDA Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, Haus der Deutschen Wirtschaft, Breite Straße 29, D – 10178 Berlin. E-mail: A.Boehne@bda-online.de.

gung Älterer von mindestens 50% vor, Deutschland hat dieses Ziel bereits erreicht und liegt auch über dem Durchschnitt in der EU; hier liegt die Beschäftigtenquote Älterer bei lediglich 44,7%. Zudem ergab eine Umfrage des Deutschen Industrie- und Handelskammertages (DIHK) vom Herbst 2007, dass fast ein Drittel der befragten Unternehmen angab, zur Deckung des Fachkräftebedarfs vermehrt Ältere zu beschäftigen bzw. einzustellen. Dies waren doppelt so viele Unternehmen wie in der Befragung des DIHK im Jahr 2005. Somit lässt sich zu Recht schlussfolgern, dass „damit immer mehr Unternehmen einen Perspektivwechsel hin zu älteren Arbeitnehmern [vollziehen]“ (DIHK 2007, 3). Der von den Autoren geforderten stärkeren Berücksichtigung von älteren Bewerbern sind zudem Grenzen gesetzt: Das seit August 2006 geltenden Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) verbietet eine unterschiedliche Behandlung von Bewerbern aufgrund ihres Alters, solange das Merkmal „Alter“ keine „wesentliche und entscheidende berufliche Anforderung“ darstellt (§ 8 AGG). Demzufolge kann eine gezielte Suche (nur) nach älteren Arbeitnehmern eine Benachteiligung jüngerer Bewerber darstellen und ist unter diesem Gesichtspunkt problematisch (Bertelsmann Stiftung/BDA 2008, 55).

Brussig und Bellmann kommen unter Einbeziehung des Senioritätsprinzips sowie der adversen Selektion zu folgendem Ergebnis: Die Chancen Älterer, von Unternehmen eingestellt zu werden, seien sowohl durch eine „altersspezifische Rekrutierungspolitik“ als auch das Bewerberverhalten der Älteren selber bestimmt. Bezüglich des Senioritätsprinzips und den daraus resultierenden höheren Lohnkosten bei der Beschäftigung Älterer verweisen die Autoren auf den Umstand, dass von den befragten Unternehmen, die entweder ältere Bewerber abgelehnt oder ihre Ausschreibungen mit einer Altersbegrenzung versehen haben, lediglich ca. 20% der dortigen Personalverantwortlichen zu hohe Lohnkosten als mitursächlich für Einstellungsvorbehalte gegenüber Älteren angaben und somit lt. der Autoren kein Haupthindernis darstellen (die Angaben hinsichtlich der Altersbegrenzung beziehen sich auf Ergebnisse des IAB-Betriebspanels aus dem Jahr 2004, nach den Vorschriften des AGG ist die Vorgehensweise Stellenausschreibungen mit einer Altersbegrenzung zu versehen ohnehin mittlerweile verboten, da nach §1 AGG niemand aufgrund seines Alters diskriminiert werden darf, s.o.). Lediglich ca. 20% der dortigen Personalverantwortlichen gaben zu hohe Lohnkosten als mitursächlich für Einstellungsvorbehalte gegenüber Älteren an – nach Auffassung der Autoren somit kein Haupthindernis darstellen. Richtig ist: eine Entlohnung in Abhängigkeit von Alter und/oder Betriebszugehörigkeit und abstrahierend von Funktion, Leistung oder wirtschaftlicher Potenz des Unternehmens (vgl. Schmidt-Rudloff 2003, 63) macht die Beschäftigung Älterer teurer und erhöht dementsprechend unnötig die Barrieren für den Wiedereinstieg Älterer in den Arbeitsmarkt. Das Institut der deutschen Wirtschaft empfiehlt in diesem Zusammenhang daher eine strikt leistungsorientierte Bezahlung, sprich eine Synchronisierung der Arbeitsentgelte mit der tatsächlichen Leistung (älterer) Arbeitnehmer (vgl. Brouwer 2004, 10) und damit den Verzicht auf eine Erhöhung des Entgeltes z.B. allein aufgrund des Alters als „soziale Lohnkomponente“, weil damit die Chancen Älterer auf dem Arbeitsmarkt verringert werden (vgl. Blicke 2004, 218).

Das Modell der adversen Selektion aufgreifend, impliziert dies nach Brussig und Bellmann für die Bewerbergruppe „50 plus“ folgendes Szenario: Aufgrund der

Schwierigkeit, die Produktivität eines Individuums zu bestimmen, werden bestimmte Stereotype zur Beurteilung eines (älteren) Bewerbers im Rahmen des Personalauswahlprozesses herangezogen, die der Gruppe der älteren Arbeitnehmer insgesamt zugeschrieben werden. Genannt werden in diesem Zusammenhang neben den bereits erwähnten Lohnkosten, das Gesundheitsrisiko (daraus resultierend: höhere krankheitsbedingte Ausfallzeiten), strengere Kündigungsvorschriften, eine geringere Flexibilität und Einsetzbarkeit oder auch eine eingeschränkte Belastbarkeit (die letztgenannten Punkte wurden von den Personalverantwortlichen als am schwerwiegendsten eingeschätzt). Das IAB-Betriebspanel 2002 zeigte im Vergleich dazu, dass die Leistungsparameter „körperliche Belastbarkeit“ und „psychische Belastbarkeit“ zwar als wichtig eingeschätzt wurden, Arbeitsmoral und -disziplin oder auch Qualitätsbewusstsein jedoch in ihrer Bedeutung noch wesentlich höher bewertet wurden und damit Parameter, die eher älteren Arbeitnehmern zugerechnet werden. Das Institut der deutschen Wirtschaft zieht in diesem Zusammenhang ebenfalls eine Untersuchung des IAB heran, bei der Personalverantwortliche aus ca. 15.000 Unternehmen hinsichtlich ihrer Einschätzung Älterer befragt wurden (vgl. iwd 2008). Demzufolge sind nur 15% der Befragten grundsätzlich nicht bereit, Ältere einzustellen. Darüber hinaus werden bei Älteren insbesondere deren Erfahrungswissen, Arbeitsmoral und -disziplin und Qualitätsbewusstsein positiv gesehen. Wesentlich eindrucksvoller ist aber die Erkenntnis, dass die Personalverantwortlichen mehrheitlich keinen Unterschied zwischen der Leistungsfähigkeit älterer und jüngerer Arbeitnehmern machen, auch in Leistungsbereichen, die lange Zeit plakativ eher jüngeren Mitarbeitern zugeschrieben wurden wie z.B. Lernfähigkeit, Flexibilität oder Kreativität. Dies lässt vermuten: Altersstereotype beeinflussen das Auswahlverfahren viel weniger als angenommen. Dies zeigen auch Auswertungen des Mikrozensus, die eine allgemeine Benachteiligung z.B. von Bewerbern aufgrund ihres Alters ebenfalls nicht belegen können. Vielmehr dominieren – altersunabhängig – Leistungsfähigkeit und -bereitschaft die Beurteilung bzw. Selektion durch Dritte (ebd.). Mehrere Untersuchungen zum Verhalten von Personalverantwortlichen gegenüber Älteren widerlegen die auch der Theorie der adversen Selektion zugrunde liegenden These, dass ein stigmatisierendes Rollenbild unternehmerische Entscheidungen beeinflusst. Marek/Neumann (1993, 185 ff.) kamen bereits 1993 in einer Studie zu dem Ergebnis, dass Verantwortliche des Personalmanagements in ihrer Beurteilung von Leistungen individuell und das Merkmal „Alter“ vernachlässigend agieren. Eine Befragung von Funktionsträgern in der Papier- und Chemiebranche zeigte ebenfalls eine differenzierte und damit nicht von Stereotypen geleitete Vorgehensweise bei der Einschätzung Älterer (vgl. Böhne 2008, 52).

Bezüglich des oben skizzierten Vergleich zwischen Bewerber- und Einstellungsverhalten kommen die Autoren u.a. auch zu folgenden Ergebnissen: So bewerben sich Ältere überdurchschnittlich häufig bei Unternehmen, die einen hohen Anteil Älterer beschäftigen und werden dort (dementsprechend) auch öfter eingestellt. Bezüglich des Beschäftigungspotenzials Älterer ist dieses bei „fremden“ Älteren (u.U. „stigmatisiert“ durch Maßnahmen der Arbeitsagentur oder durch Langzeitarbeitslosigkeit) im Vergleich zu den „eigenen“ Älteren, sprich älteren Kollegen niedriger (vgl. Bertelsmann Stiftung/BDA 2008, 28). Die Forschung bestätigt dieses Ergebnis: Den Begriff des

„relativen bzw. kontextuellen Alters“ aufgreifend, ist festzustellen, dass der Begriff „Älterer Arbeitnehmer“ geprägt wird von der sozialen Wahrnehmung des demografischen Faktors „Alter“ und somit Einfluss nimmt auf die Art und Weise des Umgangs mit Arbeitnehmern bzw. Bewerbern, die als älter angesehen werden (vgl. ebd., 18). So werden Ältere von Vorgesetzten, die enge Kontakte zu diesen haben, positiv beurteilt. Ist der Vorgesetzte jedoch jünger und hat wenig Kontakt, fällt die Beurteilung eher negativ aus, und dürfte auch durch Altersstereotype beeinflusst sein (ebd., 51). Nachvollziehbar ist dementsprechend ein weiteres Ergebnis der Überlegungen von Brussig und Bellmann: „Signifikant schlechtere Einstellungschancen haben ältere Bewerber ... in Betrieben, in denen die Leistungsfähigkeit Älterer unterdurchschnittlich eingeschätzt wird.“

Ein wichtiges Fazit der Untersuchungen von Brussig und Bellmann ist, dass die Beschäftigungssituation Älterer nicht allein durch die Verhältnisse auf internen und externen Arbeitsmärkten bestimmt wird, sondern wesentlich auch durch das Verhalten der älteren Arbeitnehmer bzw. Bewerber („Suchspektrum erweitern“) selber. Die Erweiterung der wissenschaftlichen Diskussion um eben diese Perspektive ist wichtig und notwendig, lässt sich aber nicht auf das Bewerberverhalten Älterer verkürzen. Die von Brussig und Bellmann für notwendig erachteten „personalpolitischen Maßnahmen zur Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit der älteren Arbeitnehmer“ können nur erfolgreich sein, wenn auch hier Verhältnisse und Verhalten betrachtet werden. Betriebliche Maßnahmen des Gesundheitsmanagements einerseits und gesundheitsschädigendes Verhalten im Privatleben andererseits (Rauchen, Bewegungsmangel etc.) lassen sich nun mal nicht zielführend synchronisieren.

Literatur:

- Bertelsmann Stiftung / Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) (Hrsg.) (2008): Demografiebewusstes Personalmanagement. Gütersloh.
- Blickle, G. (2004): Ethik am Arbeitsplatz. In: Schuler, H. (Hrsg.) (2004): Organisationspsychologie. Göttingen u.a., 181-245.
- Böhne, A. (2008): Generierung von Identifikations- und Motivationspotentialen im Kontext eines professionellen Personalmanagements. München und Mering.
- Brouwer, H. (2004): Alternde Belegschaften – Herausforderungen für die Personalpolitik bei Colgate Palmolive.
- DIHK (2007): Kluge Köpfe – vergeblich gesucht, Fachkräftemangel in der deutschen Wirtschaft. Berlin.
- iwd (2008): Erfolg durch Erfahrung. I, Nr. 2, Köln.
- Marek, S./Neumann, K.H. (1993): Der gleitende Übergang in den Ruhestand. In: Bäcker, G./Naegel, G.: Alternde Gesellschaft und Erwerbstätigkeit. Köln, 175-249.
- Schmidt-Rudloff, R. (2003): Der Stellenwert unternehmensinterner Arbeitsmärkte in einer dynamischen Wettbewerbswirtschaft. In: Klein-Schneider, H. (Hrsg.): Interner Arbeitsmarkt. Frankfurt/Main, 53-67.