

# Konstanz altersgerechter Maßnahmen trotz steigender Beschäftigung Älterer

Die Anzahl älterer Beschäftigter in den Betrieben hat in den letzten Jahren zugenommen. Um deren Beschäftigungsfähigkeit bis zum Eintritt in den Ruhestand aufrechtzuerhalten, spielen personalpolitische Maßnahmen wie die Weiterbildung oder die Gesundheitsförderung eine wichtige Rolle. Dieser Beitrag untersucht die Verbreitung solcher Instrumente in der betrieblichen Praxis und ihre Entwicklung im Zeitverlauf. Dabei zeigt sich, dass die steigende Beschäftigung Älterer nicht mit einem verstärkten Einsatz altersgerechter Maßnahmen einhergeht. Als im Branchenvergleich überdurchschnittlich aktiv erweisen sich die Betriebe der Chemieindustrie, die aufgrund der hier bestehenden Demografie-Tarifverträge als Vorreiterbranche betrachtet werden kann.

LUTZ BELLMANN, SANDRA DUMMERT, UTE LEBER

## 1 Einführung

Der demografische Wandel schlägt sich zunehmend in den Betrieben nieder. So ist die Beschäftigungsquote der 50- bis 64-Jährigen seit 2000 um 22 Prozentpunkte auf 54 % im Jahr 2015 angestiegen (Czepek/Moczall 2017). Paradox ist dabei, dass Ältere in vielen Betrieben zwar zunehmend beschäftigt, nicht aber eingestellt werden (Bellmann/Brussig 2008; Heywood et al. 2010; Heywood/Jirjahn 2016). So findet sich kein eindeutiger Trend hin zu verbesserten Einstellungschancen (Brussig/Eggers 2014). Für die Älteren ist es nach wie vor schwierig, einen neuen Arbeitsplatz zu finden, insbesondere wenn sie ihren bisherigen Beschäftigungsbetrieb verlassen wollen oder müssen. Es gelingt nur wenigen älteren Arbeitslosen, auf den Arbeitsmarkt zurückzukehren, gute Arbeitsplätze zu bekommen und in ein Normalarbeitsverhältnis einzumünden (Dietz/Walwei 2011).

Zudem gehen viele ältere Arbeitnehmer vor Erreichen der gesetzlichen Altersgrenze in den Ruhestand und müssen Renteneinbußen in Kauf nehmen. Der Einsatz geeigneter personalpolitischer Maßnahmen, wie Weiterbildung und Gesundheitsförderung, könnte diesem Effekt entgegenwirken, doch bislang sind sie in den deutschen Betrieben nicht im gewünschten Umfang anzutreffen (Leber et al. 2013). Zieht man den demografischen Wandel, das

sinkende Arbeitsangebot sowie die in bestimmten Berufen, Wirtschaftszweigen und Regionen bereits bestehenden Fachkräfteengpässe in Betracht, lässt sich deshalb von einer problematischen Beschäftigungssituation der älteren Arbeitnehmer sprechen (Czepek et al. 2015). Daher haben die Sozialpartner diesem Thema in den letzten Jahren eine erhöhte Aufmerksamkeit gewidmet, um sowohl die soziale Problematik der Beschäftigungssituation Älterer als auch die Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Fachkräften zu verringern.

Aktuelle empirische Informationen zum betrieblichen Umgang mit älteren Arbeitnehmern liegen kaum vor. Zudem ist wenig über die spezifische Situation in verschiedenen Branchen bekannt. Wir beabsichtigen daher in diesem Beitrag, aktuelle Entwicklungen auf Basis der Daten des IAB-Betriebspanels 2015 zu untersuchen. Skizziert werden empirische Befunde zum betrieblichen Angebot an personalwirtschaftlichen Maßnahmen für Ältere sowie zur Bereitschaft von Betrieben, ältere Mitarbeiter neu einzustellen. Ergänzend präsentieren wir Ergebnisse aus einer Befragung in der Chemieindustrie 2016, die einen detaillierten Einblick in die betrieblichen Aktivitäten in einer Branche bieten, die aufgrund tarifvertraglicher Regelungen im Demografiebereich als Vorreiterbranche gilt.

Zunächst gehen wir auf das Konzept der Arbeits- bzw. Beschäftigungsfähigkeit sowie auf die Voraussetzungen ein, die erfüllt sein müssen, damit Ältere länger beschäftigt bzw. neu eingestellt werden können (Abschnitt 2).

Anschließend stellen wir empirische Ergebnisse des IAB-Betriebspanels zum betrieblichen Umgang mit älteren Arbeitnehmern für die Gesamtwirtschaft vor (3), die mit den Ergebnissen der Betriebsbefragung in der Chemiebranche kontrastiert werden (4). Der Beitrag endet mit einem Fazit.

## 2 Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit als Voraussetzung für eine längere Erwerbstätigkeit

Die ansteigende Beschäftigung Älterer wirft die Frage auf, welche Voraussetzungen erfüllt sein müssen, damit Ältere einen Arbeitsplatz finden bzw. länger in Beschäftigung bleiben. Besondere Bedeutung hat in diesem Kontext das Konzept der Arbeits- bzw. Beschäftigungsfähigkeit erlangt, wobei beide Begriffe in der Literatur wie in der öffentlichen Diskussion uneinheitlich verwendet werden.

Früher wurde Arbeits- bzw. Beschäftigungsfähigkeit mit der individuellen Leistungsfähigkeit gleichgesetzt, und es wurde angenommen, sie nehme mit steigendem Alter ab. Heute weiß man, dass Ältere nicht zwangsläufig weniger leistungsfähig und belastbar sind als Jüngere und dass Leistungsunterschiede innerhalb einer Altersgruppe weitaus größer sind als jene zwischen den Altersgruppen.

Die Entwicklung der Produktivität im Alter wurde u. a. von der empirischen Arbeitsmarktforschung untersucht (Skirbekk 2004; Schneider 2007). Dabei wurde auf der Betriebsebene der Zusammenhang zwischen Produktivität und Alter vergleichsweise oft betrachtet (Malmberg et al. 2008; Göbel/Zwick 2013), auch in ausgewählten Großbetrieben (Börsch-Supan et al. 2006; Börsch-Supan/Weiss 2010). In den Ergebnissen zeigt sich kein (relativer) Produktivitätsrückgang im relevanten Altersbereich, sondern vielmehr ein Anstieg bis zum Erreichen der Altersgrenze in der gesetzlichen Rentenversicherung. Börsch-Supan (2014, S.17f.) folgert daraus, „dass die mit zunehmendem Alter abnehmenden physischen Kräfte durch Eigenschaften kompensiert werden, die offensichtlich im Alter zunehmen, sich aber schwer direkt messen lassen, wie Erfahrungen oder die Fähigkeit, gut in einem Team zu arbeiten, wenn angespannte Situationen entstehen, also beispielsweise wenn jüngere Arbeitnehmer vor unerwarteten Problemen stehen und wenig Zeit zur Suche nach einer Lösung bleibt, die erfahrene Arbeitnehmer aber bereits gut kennen“.

Arbeitsfähigkeit kann in Anlehnung an Ilmarinen (2006) als Zusammenspiel der persönlichen Fähig- und Fertigkeiten mit den Anforderungen des Arbeitsmarktes verstanden werden. Danach spielen individuelle Ressourcen wie die physische und die psychische Gesundheit, Kompetenzen (Fertigkeiten, Wissen), die Motivation

sowie die Einstellung der Erwerbspersonen eine zentrale Rolle für ihren Erhalt. Zudem kommt auch den arbeitsplatzspezifischen Anforderungen und Gegebenheiten eine besondere Bedeutung zu. Faktoren wie die Arbeitsplatzgestaltung oder Arbeitsbelastungen beeinflussen die Arbeitsfähigkeit ebenso wie das Verhalten der Vorgesetzten oder das Verhältnis zu den Kollegen. Arbeitsfähigkeit wird also stärker von aktuellen und vergangenen Arbeitsbelastungen und -bedingungen sowie Lernmöglichkeiten beeinflusst als durch das Alter einer Person (Maintz 2002).

Auf dieser Grundlage bieten sich verschiedene Ansatzpunkte, um die Fähig- und Fertigkeiten, die Motivation und die Gesundheit bis ins Alter hinein aufrechtzuerhalten. Gefordert sind dabei sowohl Betriebe als auch Arbeitnehmer und ihre Interessenvertretungen. Bereiche, in denen die genannten Akteure aktiv werden können, sind Bildung, Arbeitsplatz- und Arbeitszeitgestaltung, die Arbeitsorganisation, der Gesundheitsschutz, die Laufbahngestaltung sowie die Unternehmenskultur.

Einigkeit besteht darüber, dass Maßnahmen auf diesen Gebieten nicht erst im Alter, sondern möglichst über das gesamte Arbeitsleben hinweg greifen sollten. So sollte beispielsweise das Lernen zu einer Selbstverständlichkeit während des kompletten Erwerbsverlaufs werden (Rump/Eilers 2007). Bei älteren Beschäftigten kann vor allem die Angst vor dem Lernen, vor Misserfolg oder auch dem Einsatz bestimmter Medien die Bereitschaft verringern, an Weiterbildung teilzunehmen. Bei denjenigen, die länger nicht gelernt haben, kann sich eine gewisse Lernentwöhnung einstellen; die eigene Lernfähigkeit wird dann als gering eingeschätzt, und unter Umständen sind bestimmte Fertig- und Fähigkeiten abhandengekommen. Vorliegende Studien zeigen diesbezüglich, dass Lernkompetenz wesentlich von der Lernförderlichkeit der Arbeitsumgebung abhängt. Insbesondere wenn Arbeitnehmer über eine lange Zeit die gleiche monotone Tätigkeit ausgeübt haben, wird es für sie immer schwieriger, Neues zu erlernen (Geldermann 2005). Insofern sind (kontinuierlich) neue Impulse in ihrem Arbeitsumfeld auch für ältere Beschäftigte wichtig. Ebenso wie einer Lernentwöhnung durch kontinuierliche Weiterbildung vorgebeugt werden sollte, ist auch körperlichen Verschleißerscheinungen möglichst präventiv durch Aktivitäten der Gesundheitsförderung oder der Arbeitsplatzgestaltung zu begegnen. Die betriebliche Personalpolitik sollte somit eher altersgerecht als nur altersgerecht sein – also den Prozess des Alterns unterstützend begleiten.

Um auch im Alter am Erwerbsleben teilzuhaben, ist Arbeitsfähigkeit jedoch nur eine Bedingung. Zusätzlich kommt es auch auf die Aufnahmefähigkeit des Arbeitsmarktes an (Kistler 2008). Eine vermehrte Erwerbsbeteiligung Älterer ist nur dann möglich, wenn Unternehmen dazu bereit sind, ältere Mitarbeiter einzustellen bzw. sie weiter zu beschäftigen. Untersuchungen zeigen, dass die steigende Alterserwerbsbeteiligung vor allem auf verlän-

gerte Erwerbsphasen in bestehenden Jobs zurückzuführen ist. Bei Neueinstellungen hingegen sind ältere Bewerber oftmals benachteiligt (Brussig/Eggers 2014).

Auskünfte dazu, inwieweit Betriebe den Alterungsprozess ihrer Belegschaften durch entsprechende personalwirtschaftliche Maßnahmen begleiten und ob bzw. inwieweit sie dazu bereit sind, ältere Mitarbeiter neu einzustellen, hält das IAB-Betriebspanel bereit. Sie werden im Folgenden skizziert.

### 3 Betrieblicher Umgang mit älteren Arbeitnehmern – Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel

Das IAB-Betriebspanel ist eine repräsentative Befragung von Betrieben aller Branchen und Größenklassen, die seit 1993 in West- und seit 1996 auch in Ostdeutschland durchgeführt wird. Jährlich werden rund 16 000 Betriebe zur betrieblichen Geschäfts- und Personalpolitik befragt. Zumeist antworten Geschäftsführer bzw. Personalverantwortliche. Neben jährlich gestellten Standardfragen enthält das IAB-Betriebspanel auch pro Befragungswelle wechselnde Schwerpunktthemen. Der Themenkomplex „Ältere Arbeitnehmer“ ist ein solcher Schwerpunkt. In den Jahren 2006, 2008, 2011 und 2015 wurden die Betriebe zum Angebot an Maßnahmen für ältere Beschäftigte befragt. 2015 wurden zudem Informationen zur Einstellung Älterer, im engeren Sinne Arbeitnehmer über 50 Jahre, erhoben.

TABELLE 1

#### Anteil der Betriebe mit Maßnahmen für ältere Beschäftigte im Zeitverlauf

Anteile in Prozent an den Betrieben mit älteren Beschäftigten

	2006	2008	2011	2015
Altersteilzeit	10	9	8	5
Besondere Ausstattung der Arbeitsplätze	1	2	2	3
Indiv. Anpassung der Leistungs-/Arbeitsanforderungen	2	2	4	5
Altersgemischte Besetzung von Arbeitsgruppen	5	5	6	5
Einbeziehung Älterer in betriebliche Weiterbildung	6	6	9	7
Spezielle Weiterbildung für Ältere	1	1	1	1
Einbeziehung Älterer in Maßnahmen zur Gesundheitsförderung	–	–	4	4
Andere Maßnahmen für Ältere	1	1	1	1
Mindestens eine Maßnahme	17	17	18	17

Quelle: IAB-Betriebspanel 2006, 2008, 2011 und 2015

WSI Mitteilungen

#### 3.1 Personalmaßnahmen für Ältere

Frühere Wellen des IAB-Betriebspanels zeigten, dass das betriebliche Angebot an Maßnahmen für ältere Beschäftigte eher gering ist (vgl. z. B. Leber et al. 2013 sowie Bellmann et al. 2007). Nach den zuletzt verfügbaren Daten lag der Anteil der Betriebe, die zumindest eine Maßnahme für ältere Beschäftigte einsetzen, im Jahr 2011 bei 18 %. Hat sich mit dem steigenden Anteil Älterer an den betrieblichen Belegschaften daran etwas verändert?

Wie die aktuellen Auswertungen für das Jahr 2015 zeigen, ist dies nicht der Fall. Vielmehr lag der Anteil der Betriebe mit Maßnahmen für Ältere bei 17 % und damit sogar geringfügig unter dem Wert von 2011 (Tabelle 1). Seit 2006 ist der Anteil der Betriebe, die Maßnahmen für ältere Beschäftigte ergriffen haben, mehr oder weniger unverändert.

Blickt man auf die Verbreitung einzelner Maßnahmen, so ist festzustellen, dass der leichte Rückgang des Anteils der Betriebe mit Maßnahmen für Ältere vor allem auf ein gesunkenes Altersteilzeitangebot zurückzuführen ist (erste Zeile in Tabelle 1). Ursächlich dafür ist insbesondere das Auslaufen der finanziellen Förderungen durch die Bundesagentur für Arbeit.<sup>1</sup>

Im Vergleich zur vorangegangenen Befragung leicht rückläufig war aber auch die Verbreitung von Maßnahmen, die (anders als die Altersteilzeit) auf den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit abzielen. Dies gilt insbesondere für die Einbeziehung Älterer in die betriebliche Weiterbildung. Gleichwohl war dies zuletzt das von den Betrieben am häufigsten genutzte Instrument. Gegenüber 2011 sind auch altersgemischte Arbeitsgruppen weniger verbreitet, die besondere Ausstattung von Arbeitsplätzen sowie die individuelle Anpassung der Leistungs- bzw. Arbeitsanforderungen sind dagegen geringfügig angestiegen. Im Vergleich zu 2006 hat sich die Verbreitung der beiden zuletzt genannten Maßnahmen zwar mehr als verdoppelt, doch bewegt sie sich weiterhin auf einem sehr niedrigen Niveau. Die Verbreitung weiterer Maßnahmen – sowohl die Einbeziehung Älterer in Maßnahmen zur Gesundheitsförderung als auch die spezielle Weiterbildung für Ältere, die zu den von den Betrieben am wenigsten genutzten Instrumenten zählen – ist im Zeitverlauf dagegen unverändert.

Im Hinblick auf die Weiterbildung zeigt sich, dass Betriebe allgemeine Lösungen gegenüber speziellen Maßnahmen vorzuziehen scheinen; ältere Mitarbeiter werden eher in die unternehmensweite Weiterbildung einbezogen als dass sie spezifische Angebote erhielten. Zugleich fallen auch die allgemeinen Weiterbildungsaktivitäten bei

<sup>1</sup> Zu bedenken ist allerdings, dass die geförderte Altersteilzeit in den weitaus meisten Fällen als Blockmodell realisiert wird, sodass die Mehrzahl der Betroffenen nicht bis zur Altersgrenze weiter (teilzeit)beschäftigt bleibt, sondern vorzeitig in den Ruhestand geht.

älteren Beschäftigten – gemessen am betrieblichen Weiterbildungsengagement insgesamt – geringer aus. Dies bestätigt die Teilnahmequote an Weiterbildungen: Während im Jahr 2015 35 % aller Beschäftigten an Maßnahmen der betrieblichen Weiterbildung partizipierten, waren es von den Älteren nur 27 %. Die Weiterbildungsbeteiligung bei älteren Beschäftigten hängt zudem noch stärker mit dem Qualifikationsniveau zusammen, als dies bei den Jüngeren der Fall ist. So weisen geringqualifizierte Ältere eine besonders niedrige Weiterbildungsquote auf und stellen damit eine besondere Risikogruppe dar (Leber et al. 2013).

Die Gründe für die geringe Weiterbildungsbeteiligung Älterer können vielfältig sein. Studien verweisen sowohl auf die Bedeutung betrieblicher Faktoren als auch auf das Verhalten der älteren Arbeitnehmer selbst. Oftmals wird in der Literatur die Länge der Auszahlungsperiode der Weiterbildungserträge Älterer herangezogen (Becker 1964). Da bei ihnen das Ausscheiden aus dem Erwerbsleben in Kürze erfolgen wird, können Weiterbildungserträge nur über einen kürzeren Zeitraum anfallen, was die Anreize zur Finanzierung von Weiterbildung womöglich senkt. Allerdings ist die Halbwertszeit des Wissens angesichts des technischen und organisatorischen Wandels in den letzten Dekaden deutlich gesunken, sodass sich auch die Auszahlungsperiode bei jüngeren Arbeitnehmern verkürzt hat. Zudem sinkt mit dem Alter die Mobilitätsneigung, weshalb sich betriebliche Weiterbildung für Ältere eher als für Jüngere lohnen sollte. Schließlich zeigen Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel, dass knapp ein Drittel der Betriebe zwar häufiger jüngeren als älteren Mitarbeitern Vorteile bei der Lernfähigkeit attestiert, doch der Großteil der Betriebe sieht bei diesem Merkmal keine Unterschiede zwischen Älteren und Jüngeren. Altersspezifische Unterschiede in der Lernfähigkeit (z. B. in der Geschwindigkeit der Informationsaufnahme und -verarbeitung) könnten, wie auch Lernentwöhnungen, für spezielle Weiterbildungsmaßnahmen für Ältere sprechen, doch spielen diese in der Praxis nur eine sehr untergeordnete Rolle.

Insgesamt zeigt sich, dass nur wenige Betriebe personalwirtschaftliche Maßnahmen für ältere Beschäftigte einsetzen und deren Anteil in der letzten Dekade mehr oder weniger konstant geblieben ist. Die Zunahme älterer Beschäftigter in den Betrieben hat sich nicht auf die Verbreitung der von uns betrachteten Maßnahmen ausgewirkt. Dies kann darauf zurückzuführen sein, dass viele Betriebe Maßnahmen für die ganze Belegschaft einsetzen und nicht zwischen verschiedenen Beschäftigtengruppen differenzieren. So werden Ältere gegebenenfalls nicht als „Problemgruppe“ betrachtet, für die besondere Aktivitäten erforderlich wären. Denkbar ist auch, dass in einigen Betrieben eher informelle, situative Lösungen praktiziert werden, die von Erhebungen wie dem IAB-Betriebspanel nicht hinreichend abgebildet werden können. Angemerkt sei, dass sich die Daten nur auf das Angebot von Maßnahmen für Ältere beziehen. Aussagen zur Intensität dieser

Maßnahmen, also zum Beispiel zur Frage, wie viele ältere Mitarbeiter in Weiterbildung einbezogen werden, sind nicht möglich.

### 3.2 Einstellung Älterer

Nicht nur wie die Betriebe mit den bereits beschäftigten älteren Mitarbeitern umgehen, sondern auch, ob und inwieweit sie bereit sind, ältere Personen neu einzustellen, ist von Interesse. Wie erwähnt weisen Studien darauf hin, dass sich trotz steigender Partizipation Älterer auf dem Arbeitsmarkt kein eindeutiger Trend hin zu verbesserten Chancen Älterer auf Neueinstellung ausmachen lässt. Vielmehr lässt sich die gestiegene Beschäftigungsquote Älterer eher durch deren längeren Verbleib im Betrieb als durch häufigere Neueinstellungen erklären (Brussig/Eggers 2014).

Im IAB-Betriebspanel 2015 wurde zunächst danach gefragt, ob im ersten Halbjahr über 50-jährige Mitarbeiter eingestellt wurden; 23 % aller Betriebe bejahten dies. Insgesamt waren aber nur 13 % aller neu eingestellten Personen 50 Jahre oder älter. Um Gründe dafür zu erheben, warum Ältere relativ selten neu eingestellt werden, wurden die Betriebe um weitere Informationen zur zuletzt besetzten Stelle gebeten. Es zeigt sich, dass nur knapp ein Fünftel der Betriebe für diese Stelle überhaupt Bewerbungen von Älteren erhielt. Ältere suchen seltener als Jüngere aus einem Beschäftigungsverhältnis heraus eine neue Arbeitsstelle, auch weil der Kündigungsschutz in Deutschland an die Dauer der Betriebszugehörigkeit gebunden ist, was die Wahrscheinlichkeit von Betriebswechseln mit steigendem Alter verringert (Czepek/Moczall 2017). Sichtbar ist auch, dass Ältere ihre Bewerbungen vorrangig an größere Betriebe adressieren, wohingegen kleinere Betriebe nur relativ selten Bewerbungen Älterer erhalten.

Haben sich auf die zuletzt besetzte Stelle Ältere beworben, so waren deren Chancen gut, eingestellt zu werden. So gab über die Hälfte der betreffenden Betriebe an, die Stelle mit einem älteren Bewerber besetzt zu haben. Dies deckt sich mit den Ergebnissen einer Studie von Bellmann/Brussig (2008) sowie einer jüngst veröffentlichten Studie auf Basis der IAB-Stellenerhebung (Czepek/Moczall 2017). Die oben angesprochene insgesamt niedrige Einstellungsrate Älterer liegt somit auch in der geringen Anzahl erhaltener Bewerbungen aus dieser Personengruppe begründet und ist weniger durch ein selektives Einstellungsverhalten der Betriebe zu erklären.

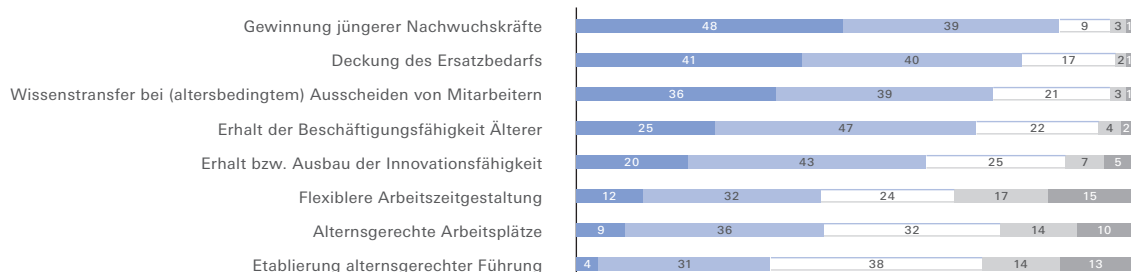
Der Anteil der Betriebe mit Bewerbungen Älterer liegt im IAB-Betriebspanel 2015 in der kleinsten Betriebsgrößenklasse (1–9 Beschäftigte) bei 14 %, in der Größenklasse zwischen zehn und 49 Beschäftigten bei 26 %, zwischen 50 und 499 Beschäftigten bei 46 % und bei Betrieben mit über 500 Mitarbeitern bei 52 %. Andererseits haben 59 % der Betriebe mit bis zu neun Mitarbeitern einen über 50-jährigen Bewerber eingestellt, 48 % der Betriebe der nächsthöheren Betriebsgrößenklasse und 49 % der Betriebe

ABBILDUNG 1

**Bedeutung verschiedener Aspekte bei Betrachtung der Altersstruktur im Betrieb**

Angaben in Prozent

sehr hohe Bedeutung ← — — — — — → keine Bedeutung



Quelle: EBA-Branchenbefragung 2016

WSI Mitteilungen

be zwischen 50 und 499 Mitarbeitern. Größere Betriebe erreichen hier 50 %.

Im Ergebnis ist festzuhalten, dass ältere Bewerber insbesondere in kleineren Betrieben gute Einstellungschancen haben, dass sie sich bei diesen aber nur selten bewerben. Dies bestätigt frühere Untersuchungen, die ebenfalls auf diesen Zusammenhang hinwiesen (Bellmann/Brussig 2008). Um ihre Einstellungschancen zu verbessern, kann es für ältere Arbeitssuchende folglich sinnvoll sein, sich gezielt bei kleineren Unternehmen zu bewerben. Hiervon können auch diese profitieren, leiden sie doch oftmals besonders stark unter Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung (Dietz et al. 2013).

Im IAB-Betriebspanel 2015 wurden Betriebe, bei denen sich Ältere beworben hatten, aber erfolglos blieben, nach Gründen für die Nichtberücksichtigung dieser Bewerber gefragt. Die Betriebe gaben hier mehrheitlich andere als altersspezifische Faktoren an, etwa das Fehlen der richtigen Qualifikation (61 %), die Persönlichkeit (28 %) oder unpassende Lohnvorstellungen (21 %). Hingegen erwartete nur ein geringerer Anteil der Betriebe Probleme mit der Belastbarkeit (21 %) bzw. der Flexibilität der Bewerber (16 %), vermisste eine langfristige Perspektive (13 %) oder vertrat die Ansicht, dass der Bewerber nicht zur Altersstruktur des Betriebs passe (11 %).

Dass sich die Einstellung älterer Mitarbeiter durchaus lohnen kann, zeigt die schon angesprochene Studie von Czeppek und Moczał (2017) auf Basis der Daten der IAB-Stellenerhebung. Danach machen Betriebe, die ältere Beschäftigte eingestellt haben, überwiegend positive Erfahrungen. So äußerten die Betriebe fast einstimmig, dass die neu eingestellten älteren Arbeitskräfte motiviert und sorgfältig seien, gut ihre Erfahrungen eingebracht hätten und an einer längerfristigen Beschäftigung interessiert seien. Nur bei 14 % der neu eingestellten Älteren wurde

angegeben, sie hätten häufigere Fehlzeiten, und rund ein Viertel aller älteren Neueingestellten habe lange einge-  
arbeitet werden müssen.

#### 4 Ältere Beschäftigte in den Betrieben der Chemieindustrie – Ergebnisse aus der Branchenbefragung „EBA“

Die Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel für die Gesamtwirtschaft werden im Folgenden um die Ergebnisse einer speziellen Befragung von Betrieben in der Chemiebranche ergänzt. Im Rahmen des von der Hans-Böckler-Stiftung finanzierten Projekts „Einstellung und Weiterbeschäftigung älterer Arbeitnehmer in Betrieben der Chemieindustrie (EBA)“<sup>2</sup> wurde im Sommer 2016 eine Stichprobe von 385 kleinen und mittleren Betrieben (mit 20 bis 500 Beschäftigten) des Chemiebereichs zu verschiedenen Aspekten des Umgangs mit älteren Arbeitnehmern online befragt. Die Fragen richteten sich u. a. auf das Angebot an Maßnahmen für ältere Beschäftigte und die Bereitschaft, ältere Mitarbeiter neu einzustellen. Die Chemiebranche ist deshalb besonders interessant, weil hier demografiebezogene Tarifvereinbarungen eine relativ große Rolle spielen.

Zu beachten ist, dass sich die beiden in diesem Aufsatz angesprochenen Erhebungen z. B. in der Fragestel-

<sup>2</sup> Zu näheren Informationen über das Projekt vgl. den Beitrag von Brandl et al. in diesem Heft.



lung und der Größenabgrenzung der befragten Betriebe unterscheiden. Auch wenn die Ergebnisse daher nicht immer uneingeschränkt vergleichbar sind, stellen die EBA-Resultate dennoch eine interessante Ergänzung zum Betriebspanel dar, weil sie einen vertieften Einblick in die Chemiebranche ermöglichen und zu einzelnen Aspekten detailliertere Aussagen zulassen, als dies bei der Mehrthemenbefragung möglich ist.

Nach den Ergebnissen der EBA-Befragung sind die Belegschaften in den kleinen und mittleren Betrieben der Chemiebranche im vergangenen Jahrzehnt gealtert. Mittlerweile sind knapp vier von zehn Beschäftigten 50 Jahre oder älter. Leicht über dem Durchschnitt liegt dabei der Anteil der älteren Mitarbeiter in der Produktion. Dies ist erstaunlich, weil diese Beschäftigten oftmals besonders belastenden Arbeitsbedingungen ausgesetzt sind.

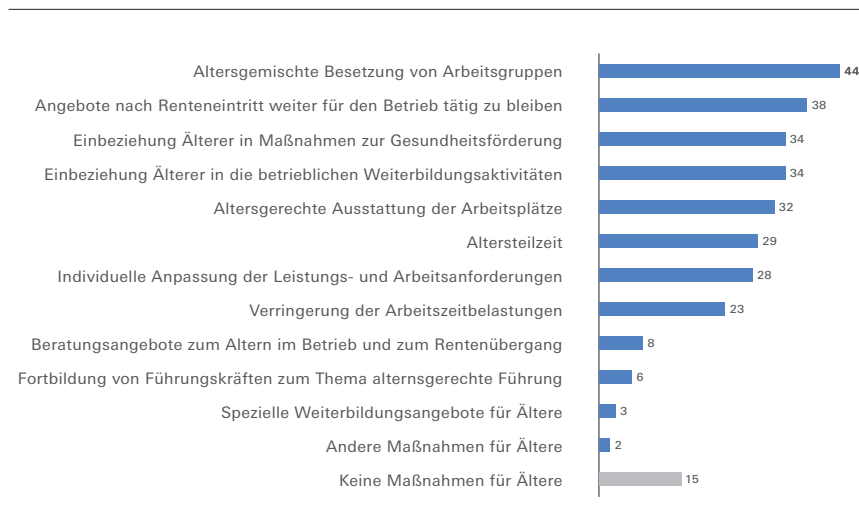
Mit dem steigenden Anteil Älterer an den Belegschaften steigt deren Bedeutung. Die EBA-Befragung gibt Auskunft dazu, welche Herausforderungen aus betrieblicher Sicht mit den alternden Belegschaften verbunden sind (*Abbildung 1*). Es zeigt sich, dass die Unternehmen vor allem der Gewinnung jüngerer Arbeitskräfte, aber auch der Deckung des Ersatzbedarfs eine besondere Bedeutung beimessen. Dieser Befund ist vor dem Hintergrund zunehmender Engpässe auf dem Arbeits- und Ausbildungsmarkt zu sehen. So haben viele Betriebe Schwierigkeiten, geeignete Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt zu finden bzw. ihre Ausbildungsplätze zu besetzen. Auch wenn die Chemieindustrie anderen Untersuchungen zufolge nicht zu den am stärksten von Fachkräftengpässen betroffenen Branchen gehört, scheint diese Thematik doch sehr bedeutsam zu sein. Aus betrieblicher Sicht ebenfalls eine wichtige Rolle spielt der Wissenstransfer beim Ausscheiden von Mitarbeitern. Im Vergleich dazu als eher nachrangig gelten dagegen der Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit Älterer und der Erhalt bzw. Ausbau der Innovationsfähigkeit.

Dass die Betriebe im Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit nicht die zentrale Herausforderung alternder Belegschaften sehen, hängt womöglich damit zusammen, dass sie in diesem Bereich bereits relativ gut aufgestellt sind. So zeigt die EBA-Befragung, dass personalpolitische Maßnahmen für ältere Beschäftigte – also Maßnahmen, die in der Regel auf den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit ausgerichtet sind – in Betrieben der Stichprobe relativ weit verbreitet sind. Danach setzen mehr als acht von zehn Betrieben mindestens eine personalwirtschaftliche Maßnahme für ihre älteren Mitarbeiter ein. Dies sind deutlich mehr, als das IAB-Betriebspanel für den Durchschnitt der Gesamtwirtschaft berichtet. Trotz eingeschränkter Vergleichbarkeit beider Erhebungen ist also davon auszugehen, dass die Betriebe der Chemiebranche im Bereich der altersngerechten Personalpolitik überdurchschnittlich aktiv sind. Dies wird auch durch vorliegende branchenspezifische Auswertungen des IAB-Betriebspanels bestätigt (Bellmann et al. 2012).

**ABBILDUNG 2**

### Betriebliche Maßnahmen für ältere Beschäftigte

Angaben in Prozent



Quelle: EBA-Branchenbefragung 2016

WSI Mitteilungen

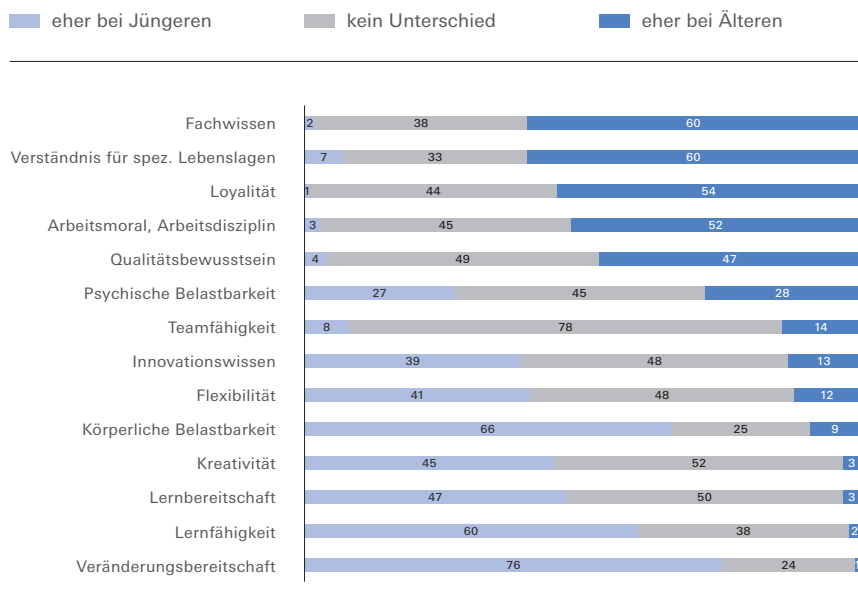
Blickt man auf die Verbreitung einzelner Maßnahmen, zeigt sich, dass die altersgemischte Besetzung von Arbeitsgruppen das von den Betrieben am häufigsten genutzte Instrument ist (*Abbildung 2*). Allerdings müssen altersgemischte Teams nicht unbedingt Folge einer bewussten personalpolitischen Entscheidung des Betriebs sein; auch andere Gründe, etwa die Verfügbarkeit von Personal, können den Ausschlag geben. Vergleichsweise viele Unternehmen beziehen ihre älteren Mitarbeiter auch in Maßnahmen der Gesundheitsförderung oder der Weiterbildung ein. Damit werden solche Maßnahmen besonders häufig praktiziert, bei denen die Älteren nicht als eine besondere Gruppe behandelt werden. Spezielle Aktivitäten für Ältere, wie beispielsweise altersspezifische Weiterbildungsangebote, spielen in der betrieblichen Praxis hingegen nur eine sehr untergeordnete Rolle. Hier zeigt sich also ein ähnliches Bild wie in der Gesamtwirtschaft (vgl. Abschnitt 3), wonach allgemeine Weiterbildungsmaßnahmen weiter verbreitet sind als spezielle Angebote für Ältere.

Dass so viele Betriebe altersgemischte Arbeitsgruppen einsetzen, mag auch damit zusammenhängen, dass in solchen Gruppen die spezifischen Vorteile älterer und jüngerer Mitarbeiter miteinander kombiniert werden können. In der EBA-Befragung wurde darum gebeten, verschiedene Eigenschaften daraufhin zu beurteilen, ob Vorteile eher bei älteren oder bei jüngeren Mitarbeitern gesehen werden (*Abbildung 3*). Die Ergebnisse zeigen, dass älteren Beschäftigten eher Eigenschaften wie Fachwissen, Verständnis für spezielle Lebenslagen, Loyalität und Arbeitsmoral/-disziplin zugeordnet werden. Jüngere Beschäftigte sind aus Sicht der Betriebe hingegen körperlich eher be-

ABBILDUNG 3

### Eigenschaften älterer und jüngerer Beschäftigter aus Sicht der befragten Betriebe

Angaben in Prozent



Quelle: EBA-Branchenbefragung 2016

WSI Mitteilungen

lastbar, eher lernfähig und eher zu Veränderungen bereit als ältere. Relativ viele Betriebe sehen nur geringe Unterschiede zwischen beiden Altersgruppen hinsichtlich der psychischen Belastbarkeit, der Kreativität, der Flexibilität, des Qualitätsbewusstseins, der Teamfähigkeit, der Lernbereitschaft und des Innovationswissens. Auch wenn es sich dabei oft um Stereotype handeln dürfte, ist plausibel anzunehmen, dass solche Einstellungen bzw. Sichtweisen das personalwirtschaftliche Handeln und den Umgang mit einzelnen Mitarbeitergruppen beeinflussen.

Eine älter werdende Gesellschaft zeitigt für die Unternehmen nicht nur alternde Belegschaften – zusätzlich kann sich Handlungsbedarf auch daraus ergeben, dass die Mitarbeiter zunehmend Pflege- und Betreuungsaufgaben gegenüber älteren wie jüngeren Familienangehörigen wahrnehmen müssen. Interessanterweise zeigen die Ergebnisse der EBA-Befragung jedoch, dass die Mehrheit der Betriebe bei diesen Themen keine nennenswerten Veränderungen im Zeitverlauf erkennt. Grundsätzlich nimmt der Großteil der Betriebe aber auf die besonderen Bedürfnisse von Beschäftigten mit Betreuungs- bzw. Pflegepflichten Rücksicht, vor allem im Rahmen der Arbeitszeitgestaltung. Weitere Angebote wie z. B. Beratungsleistungen sind hingegen nur in wenigen Betrieben zu finden. Ebenso wie im Bereich der alternsgerechten Personalpolitik scheinen also auch hier eher allgemeine Maßnahmen im Vordergrund zu stehen, wohingegen spezifische Aktivitäten nur selten entfaltet werden.

Im Hinblick auf die Neueinstellung älterer Mitarbeiter bestätigen sich in der EBA-Befragung im Wesentlichen die Ergebnisse des IAB-Betriebspanels. Der Anteil der neu eingestellten Älteren an allen Neueinstellungen lag danach in den kleinen und mittleren Betrieben der Chemiebranche im Jahr 2015 bei 10 % und damit geringfügig unter dem Wert, der auf Basis der Daten des IAB-Betriebspanels für die Gesamtwirtschaft ermittelt wurde. Ebenso wie im IAB-Betriebspanel zeigt sich auch in der EBA-Befragung, dass Betriebe oftmals deswegen keine Älteren einstellen, weil sie keine Bewerbungen vorliegen haben. Haben sich jedoch Ältere bei einem Betrieb beworben und kamen sie nicht zum Zuge, dann zumeist, weil sie nicht über die passende Qualifikation verfügten. Auch hier ist es weniger das Alter (oder eine mit dem Alter verbundene Eigenschaft), weswegen Betriebe Ältere nicht einzustellen, sondern vielmehr ein anderes Merkmal (die Qualifikation), das vom Alter des Bewerbers mehr oder weniger unabhängig ist.

Bilanzierend ist festzuhalten, dass die Betriebe der Chemiebranche vielfältige Maßnahmen einsetzen, um dem demografischen Wandel zu begegnen. Herausforderungen werden vor allem in der Gewinnung von Nachwuchskräften gesehen, wohingegen die Unternehmen überdurchschnittlich engagiert sind, was den Einsatz von Maßnahmen zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter betrifft. Ebenso wie in den Betrieben der Gesamtwirtschaft dominieren dabei eher allgemeine Personalmaßnahmen, die sich nicht speziell an die Gruppe der älteren Beschäftigten, sondern an die ganze Belegschaft richten. Ein treibender Faktor im Umgang mit älteren Arbeitnehmern scheinen vor allem auch die tarifvertraglichen Rahmenbedingungen zu sein. So macht die EBA-Befragung deutlich, dass alternsgerechte Personalmaßnahmen vor allem in jenen Betrieben zu finden sind, die in einen (Demografie-)Tarifvertrag eingebunden sind.

## 5 Fazit

Die Beschäftigungsquote Älterer ist in den letzten Jahren stark angestiegen, vor allem weil sie länger im Betrieb verbleiben. Um die Beschäftigungsfähigkeit bis zum Austritt aus dem Erwerbsleben aufrechtzuerhalten, können Unternehmen Maßnahmen z. B. der Weiterbildung, der Arbeitszeitgestaltung oder der Gesundheitsförderung ergreifen. Wie das IAB-Betriebspanel zeigt, geht der steigende Anteil Älterer in der Belegschaft jedoch nicht mit einem erhöhten personalpolitischen Engagement der Betriebe einher. Vielmehr ist der Anteil der Betriebe, die entsprechende Maßnahmen einsetzen, in den letzten Jahren mehr oder weniger konstant geblieben. Zwar hat sich die Verbreitung einzelner Instrumente im Zeitverlauf erhöht, dennoch ein insgesamt sehr niedriges Niveau nach wie vor nicht

überschritten. Diese Stagnation bei der Verbreitung der Maßnahmen liegt möglicherweise darin begründet, dass viele Betriebe Maßnahmen für die ganze Belegschaft einsetzen und dabei nicht zwischen verschiedenen Beschäftigtengruppen differenzieren. Ältere werden in der Regel nicht als „Problemgruppe“ betrachtet, für die besondere personalpolitische Aktivitäten erforderlich wären. Dies zeigt sich auch darin, dass Betriebe Ältere eher in allgemeine Weiterbildungsmaßnahmen einbeziehen, statt ihnen spezifische Qualifizierungsangebote zu machen. Zu beachten ist auch, dass in einigen Betrieben eher informelle, situative Lösungen praktiziert werden, die von quantitativen Erhebungen nicht hinreichend abgebildet werden dürften.

Eine spezielle Befragung in Betrieben der Chemieindustrie zeigt, dass hier im Hinblick auf das Angebot an Maßnahmen für ältere Beschäftigte deutlich mehr Betriebe aktiv sind als in der Gesamtwirtschaft. Eine wichtige Rolle spielen hierbei sicher die tarifvertraglichen Rahmenbedingungen in der Chemiebranche, die oftmals das Thema Demografie im besonderen Fokus haben.

Im Hinblick auf die Rekrutierung Älterer ist festzustellen, dass das Alter per se kein Einstellungshindernis ist. Vielmehr stellen viele Betriebe deswegen keine älteren Mitarbeiter neu ein, weil ihnen gar keine entsprechenden Bewerbungen vorliegen. Dies gilt gerade für kleinere und mittlere Betriebe: Hier bewerben sich oftmals keine Älteren – doch diejenigen, die dies tun, haben vergleichsweise gute Chancen, bei der Stellenbesetzung berücksichtigt zu werden. Haben Betriebe Bewerbungen Älterer erhalten, diese aber nicht eingestellt, so geben hier eher allgemeine Hinderungsgründe wie die mangelnde Qualifikation und nicht altersspezifische Faktoren den Ausschlag. Einschränkend ist in diesem Zusammenhang allerdings anzumerken, dass es schwierig ist, Ablehnungsgründe empirisch zu erheben, da die Befragten sich dem Verdacht einer Altersdiskriminierung entziehen möchten und ein mögliches benachteiligendes Verhalten nicht immer offen darlegen würden. ■

## LITERATUR

- Becker, G. S.** (1964): Human Capital, New York
- Bellmann, L. / Brüssig, M.** (2008): Betriebliche Einflussfaktoren auf Rekrutierungen Älterer und deren Bewerbungen, in: Zeitschrift für Personalforschung 22 (1), S. 35–57
- Bellmann, L. / Kistler, E. / Wahse, J.** (2007): Betriebe müssen sich auf alternde Belegschaften einstellen. IAB-Kurzbericht 21/2007, Nürnberg
- Bellmann, L. / Leber, U. / Möller, I.** (2012): Fachkräftebedarf in ausgewählten Branchen aus dem Organisationsbereich der IG BCE, Hannover
- Börsch-Supan, A. / Düzgün, I. / Weiss, M.** (2006): Age and productivity: evidence from the assembly line, in: Demographie-Mitteilungen der Deutschen Gesellschaft für Demographie 5 (9), S. 9
- Börsch-Supan, A. / Weiss, M.** (2010): Erfahrungswissen in der Arbeitswelt, in: Kruse, A. (Hrsg.): Potenziale im Altern. Chancen und Aufgaben für Individuum und Gesellschaft, Heidelberg, S. 221–234
- Börsch-Supan, A.** (2014): Ökonomie einer alternden Gesellschaft, in: Perspektiven der Wirtschaftspolitik 15 (1), S. 4–23
- Brüssig, M. / Eggers, K.** (2014): Langfristige Entwicklungen bei Neueinstellungen von Älteren. Altersübergangsreport 2014-02, Duisburg
- Czepek, J. / Dummert, S. / Kubis, A. / Müller, A. / Leber, U. / Stegmaier, J.** (2015): Betriebe im Wettbewerb um Arbeitskräfte. Bedarf, Engpässe und Rekrutierungsprozesse in Deutschland, IAB-Bibliothek (352), Nürnberg
- Czepek, J. / Moczall, A.** (2017): Neueinstellung Älterer. Die Betriebe machen meist gute Erfahrungen, IAB-Kurzbericht 8/2017, Nürnberg
- Dietz, M. / Walwei, U.** (2011): Germany – no country for old workers?, in: Zeitschrift für Arbeitsmarktforschung 44 (4), S. 363–376

- Dietz, M. / Kubis, A. / Leber, U. / Müller, A. / Stegmaier, J.** (2013): Personalsuche in Deutschland: Kleine und mittlere Betriebe im Wettbewerb um Fachkräfte, IAB-Kurzbericht 10/2013, Nürnberg
- Geldermann, B.** (2005): Weiterbildung für die Älteren im Betrieb, in: Loebe, H. / Severing, E. (Hrsg.): Wettbewerbsfähigkeit mit alternden Belegschaften. Betriebliche Bildung und Beschäftigung im Zeichen des demografischen Wandels, Bielefeld, S. 69–79
- Göbel, C. / Zwick, T.** (2013): Are personnel measures effective in increasing productivity of old workers?, in: Labour Economics 22 (June), S. 80–93
- Heywood, J. S. / Jirjahn, U. / Tsertsvadze, G.** (2010): Hiring older workers and employing older workers. German evidence, in: Journal of Population Economics 23 (2), S. 595–615
- Heywood, J. S. / Jirjahn, U.** (2016): The hiring and employment of older workers in Germany: A comparative perspective, in: Journal for Labour Market Research 49 (4), S. 349–366
- Ilmarinen, J.** (2006): Towards a longer worklife. Ageing and the quality of work-life in the European Union, Helsinki
- Kistler, E.** (2008): Demografische Herausforderungen am Arbeitsmarkt, in: Hübler, A. / Kräußlich, B. / Staudinger, T. (Hrsg.): Erwerbschancen für Ältere?, Augsburg, S. 10–26
- Leber, U. / Stegmaier, J. / Tisch, A.** (2013): Altersspezifische Personalpolitik: Wie Betriebe auf die Alterung ihrer Belegschaften reagieren, IAB-Kurzbericht 13/2013, Nürnberg
- Maintz, G.** (2002): Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer – Abschied vom Defizitmodell, in: Badura, B. / Schell Schmidt, H. / Vetter, C. (Hrsg.): Fehlzeitenreport 2002. Demographischer Wandel. Herausforderungen für die betriebliche Personal- und Gesundheitspolitik, Berlin/Heidelberg, S. 43–55.
- Malmberg, B. / Lindh, T. / Halvarsson, M.** (2008): Productivity, consequence at the plant level of work-forced ageing: Stagnation or a Horndal effect?, in: Population and Development Review 34 (2), S. 238–256
- Rump, J. / Eilers, S.** (2007): Employability Management – lebenslange Beschäftigungsfähigkeit als Antwort auf den demografischen Wandel, in: Loebe, H. / Severing, E. (Hrsg.): Demografischer Wandel und Weiterbildung. Strategien einer alterssensiblen Personalpolitik, Bielefeld, S. 39–58
- Schneider, L.** (2007): Mit 55 zum alten Eisen. Eine Analyse des Alterseinflusses auf die Produktivität anhand des LIAB, in: Zeitschrift für Arbeitsmarktforschung 40 (1), S. 77–97
- Skirbekk, V.** (2004): Age and individual productivity. A literature survey, in: Feichtinger, G. (Hrsg.): Vienna Yearbook of Population Research 2, Wien, S. 133–153

## AUTOREN

**LUTZ BELLMANN**, Prof. Dr., Leiter des Forschungsbereichs „Betriebe und Beschäftigung“ am Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), Nürnberg, sowie Inhaber des Lehrstuhls für Volkswirtschaftslehre, insbes. Arbeitsökonomie, an der Universität Erlangen-Nürnberg. Arbeitsschwerpunkte: Arbeitsmarktökonomik, Beschäftigungsdynamik, betriebliche Aus- und Weiterbildung.

@ lutz.bellmann@iab.de

**SANDRA DUMMERT**, wissenschaftliche Mitarbeiterin im Forschungsbereich „Betriebe und Beschäftigung“ sowie im Forschungsdatenzentrum des IAB. Arbeitsschwerpunkte: Betriebliche Aus- und Weiterbildung, Beschäftigung älterer Arbeitnehmer.

@ sandra.dummert@iab.de

**UTE LEBER**, Dr. rer. pol., wissenschaftliche Mitarbeiterin im Forschungsbereich „Betriebe und Beschäftigung“ und Co-Leiterin des Forschungsbereichs „Bildungs- und Erwerbsverläufe“ des IAB. Arbeitsschwerpunkte: Betriebliche Aus- und Weiterbildung, Beschäftigung älterer Arbeitnehmer.

@ ute.leber@iab.de