



bfz Bildungsforschung



Titel: Zur Situation älterer Beschäftigter in Betrieben der Region Nürnberg
Autoren: João Filipe Baigger, Brigitte Geldermann, Frank Schulze
Erschienen in: www.aqua-nordbayern.de



Zur Situation älterer Beschäftigter in Betrieben der Region Nürnberg

Eine Studie der bfz Bildungsforschung Nürnberg



gehört der Entwicklungspartnerschaft „FAIR in der Region Nürnberg“ an. Es wird vom Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit aus Mitteln der EU-Gemeinschaftsinitiative EQUAL und vom Bayerischen Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen gefördert.

altersgerechte
Qualifizierung



gefördert aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds



Dies ist ein Ausdruck aus der Projektdatenbank der [bfz Bildungsforschung](http://bfz.bildungsforschung.de).
Der wiedergegebene Artikel unterliegt dem Copyright. Bei Rückfragen wenden Sie sich an:
bfz Bildungsforschung, Obere Turnstraße 8, 90429 Nürnberg, Tel.: (09 11) 2 79 58-0, Fax: (09 11) 2 79 58-60
E-Mail: bildungsforschung@bf.bfz.de – Internet: <http://bildungsforschung.bfz.de>

Inhaltsverzeichnis:

Hintergrund	3
Die Region Nürnberg	6
Allgemeine Informationen zur Befragung	7
Die Zusammensetzung der Stichprobe	8
Die Beschäftigtengruppen unter der Lupe	9
Wie sehen Führungskräfte und Personalverantwortliche das Durchschnittsalter ihrer Belegschaft?.....	10
Strategien zum Umgang mit älteren Beschäftigten	13
Ältere Beschäftigte und Weiterbildung	15
Weiterbildungsteilnahme und Zeitaufwand für Weiterbildung der vier Beschäftigtengruppen	18
Wo sind die älteren Beschäftigten in den Unternehmen angesiedelt?.....	18
Die Neueinstellung älterer Beschäftigter	21
Fazit.....	25
Literatur..	26

Hintergrund

Wie werden sich die Veränderungen der Altersstruktur der Bevölkerung in Deutschland, die als „demographischer Wandel“ seit einiger Zeit konstatiert werden, auf den Arbeitsmarkt und die betrieblichen Strukturen auswirken? Ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer werden länger als bisher in den Unternehmen bleiben, und der Anteil Jüngerer auf dem Arbeitsmarkt wird im Verhältnis abnehmen. Diese Entwicklung wird unter dem Gesichtspunkt des Arbeitskräfteangebots und der Innovationsfähigkeit der Wirtschaft für problematisch gehalten (vgl. z. B. die Studie der Deutschen Bank „Die demographische Herausforderung“ vom Juli 2002)¹

Andererseits kommen Betriebswirtschaftler und Ökonomen neuerdings immer häufiger zu der Erkenntnis, dass ältere Beschäftigte eine Ressource der Unternehmen darstellen, deren Nutzen und Wert noch zu wenig erkannt und genutzt wird. Ihnen zufolge stellt das massenhafte Ausscheiden von Beschäftigten schon weit vor dem gesetzlich vorgesehenen Rentenalter einen enormen Verlust dar, der einer Verschwendung von Humankapital gleichkommt². Wissenschaftliche Erkenntnisse, die das „Defizitmodell“ des Alterns widerlegen, werden neu entdeckt.

In der Unternehmenspraxis scheint das Thema nach wie vor nicht angekommen zu sein. Der vorzeitige Ausstieg aus dem Berufsleben ist nach wie vor weit verbreitet, und die Anzahl an Beschäftigten über 55 Jahren ist gering. Die Vermittlung älterer Arbeitssuchender ist schwierig, da jüngere Bewerber bevorzugt werden. Die vorliegende Studie will ermitteln, ob sich die Betriebe wenigstens perspektivisch auf die neue demographische und sozialpolitische Situation einstellen und wie sie ihre älteren Beschäftigten überhaupt wahrnehmen. Die „Situation älterer Beschäftigter in Nürnberger Unternehmen“ wurde durch Befragung von Personalverantwortlichen und Führungskräften in den Unternehmen untersucht. Neben strukturellen Daten galt das besondere Interesse den Strategien der Unternehmen hinsichtlich einer älteren Belegschaft, dem Zugang

¹ **Deutsche Bank Research, Aktuelle Themen:** Demographie Spezial, Nr. 277 vom 14.07.2003, www.dbresearch.de

² **Walsh I.:** The party's over, in: Personalwirtschaft – Magazin für Human Resources, 4/2002

der älteren Beschäftigten zu betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen und der Neueinstellung älterer Personen.

Die Ergebnisse der Studie liefern eine Informationsbasis für das Projekt „AQUA - Alternsgerechte Qualifizierung“³. Dieses Projekt führt Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einer Reihe von Pilotunternehmen im Raum Nürnberg an Methoden selbstorganisierten Lernens heran und untersucht, ob so die Weiterbildungsbeteiligung und damit die Beschäftigungsfähigkeit auch der älteren Erwerbspersonen gesteigert werden kann.

Die Zahl bisher vorliegender Studien bzw. Daten ist überschaubar, die Ergebnisse sind relativ einheitlich. Darunter sind: Die Daten aus dem Referenz-Betriebs-System (Information Nr. 14) des BiBB (BiBB 8/1999), die Studie „Sensibilisierung und Aktivierung für die Probleme älterer Erwerbspersonen in ausgewählten Regionen“ (INIFES/SÖSTRA 2001), das Betriebspanel Hessen (IWAK 2002), die Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2002 und die Ergebnisse des IAB-Betriebspanels Baden-Württemberg⁴.

Nach diesen Untersuchungen achtet die Mehrheit der Betriebe gegenwärtig nicht auf die Altersstruktur ihrer Belegschaft und sieht keine spezielle Personalpolitik vor. Als Maßnahme, die sich speziell auf Ältere bezieht, kommt fast nur die Altersteilzeit vor. Der Frühverrentungspraxis entspricht die Zurückhaltung bei der Einstellung Älterer. Auch bei der Weiterbildung werden die Älteren weniger berücksichtigt.

Geht es um die Einschätzung der Leistungs- und Kompetenzprofile von älteren und jüngeren Mitarbeitern, so kommen die älteren erstaunlich gut weg. Größtenteils werden sie als genauso leistungsfähig wie die jüngeren eingeschätzt mit verschiedenen Schwerpunkten: Vorteile haben sie bei Arbeitsmoral und Qualitätsbewusstsein, Loyalität und Selbstständigkeit, während den

³ **AQUA – alternsgerechte Qualifizierung** gehört der Entwicklungspartnerschaft „FAIR in der Region Nürnberg“ an. Es wird vom Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit aus Mitteln der EU-Gemeinschaftsinitiative Equal und vom Bayerischen Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen gefördert.

⁴ **Strothmann, H./Hess, W.:** Eigenschaften und Beschäftigungschancen älterer Arbeitnehmer sowie betriebliche Maßnahmen für ältere Arbeitnehmer in Baden-Württemberg, IAW-Kurzbericht 7/2003, www.iaw.edu

Jüngeren eher Eigenschaften wie Kreativität, Belastbarkeit und Lernfähigkeit zugeschrieben werden.

Die Differenz zwischen Antworten, die die Wertschätzung Älterer ausdrücken und der faktischen Unternehmenspraxis, die sie benachteiligt, wird in jeder Studie konstatiert, aber höchstens auf die soziale Erwünschtheit des Antwortverhaltens zurückgeführt. Nur die Autoren des Berichts zur Situation in Baden-Württemberg ziehen den nahe liegenden Schluss, dass es eben nicht die beruflichen Kompetenzen sind, die bei Rekrutierung und Beschäftigung den Ausschlag zugunsten der Jüngeren geben, sondern dass neben dem Nutzenkalkül auch ein Kostenkalkül der Betriebe vorliegt, das sich auf rechtlich-institutionelle Rahmenbedingungen bezieht, wie zum Beispiel gesetzliche Regelungen zum Kündigungsschutz („Sozialauswahl“) oder Senioritätsprivilegien bei Bezahlung und Beförderung. Starke Hinweise darauf liefern die Ergebnisse im IAB-Betriebspanel, die sich auf Voraussetzungen beziehen, unter denen Ältere eingestellt würden. Antworten lauten zum Beispiel: Nur als Teilzeitkräfte, nur mit befristetem Vertrag, nur mit Lohnkostenzuschüssen, nur wenn keine jüngeren Bewerber vorhanden sind, usw.

Es ist also offensichtlich, dass es nicht genügt, „Vorurteile“ gegenüber Älteren auszuräumen und den Unternehmen deren Qualitäten anzupreisen, um ihre Beschäftigungschancen zu erhöhen.

Die hier vorgelegte Studie fragt zwar auch nach der Einstellungspraxis, versucht sich jedoch in einem weiteren Sinn der Wahrnehmung des Themas „Alter“ im Unternehmen anzunähern, unter anderem auch durch Fragen danach, welches Alter bei welcher Beschäftigtengruppe überhaupt als „älter“ gilt.

Unter der Annahme, dass die Unternehmen über kurz oder lang durch die demographische und politische Entwicklung gar nicht umhin kommen werden, ihr Rekrutierungs- und Externalisierungsverhalten zu ändern, ist es interessant, zu erfahren, ob sie ihre Belegschaften womöglich heute schon als „zu alt“ einschätzen, was das bedeutet, und ob sie Gegenstrategien entwickeln.

Die Region Nürnberg

Die „Region Nürnberg“, auf die sich die Erhebung bezieht, umfasst mit ihrem wirtschaftlichen Zentrum Nürnberg, den benachbarten Kernstädten Erlangen, Fürth und Schwabach und den entsprechenden Landkreisen eine Bevölkerungsagglomeration von 1,8 Millionen Einwohnern und zählt damit zu den zehn größten Ballungsräumen in der Bundesrepublik Deutschland. Im Arbeitsamtsbezirk Nürnberg sind ca. 500.000 Menschen abhängig beschäftigt. Nürnberg verfügt mit ca. 32 Prozent (2000) über einen überdurchschnittlichen Anteil Beschäftigter im produzierenden Gewerbe. Besonders stark vertreten ist dabei die Metall- und Elektroindustrie mit einem Anteil von 22 Prozent. In den neunziger Jahren des letzten Jahrhunderts nahm die Zahl der Beschäftigten in der Region Nürnberg im produzierenden Gewerbe um ca. 50.000 ab.

Beschäftigungsgewinne bei haushalts-, gesellschafts- und unternehmensbezogenen Dienstleistungen konnten diesen Verlust nicht kompensieren. Verlierer des Strukturwandels sind dabei vor allem angelernte, ausländische und ältere Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen. Vor allem die Beschäftigungsmöglichkeiten für angelernte Beschäftigte sind in fast allen Wirtschaftszweigen im Vergleich von 1990 mit 2000 schlechter geworden. Sehr hohen Verlusten in der Metall- und Elektroindustrie, anderen Industriezweigen und im Handel stehen nur geringfügige Zuwächse bei den haushalts- und unternehmensbezogenen Dienstleistungen gegenüber. Das Durchschnittsalter aller Beschäftigten hat sich von knapp unter 38 Jahren auf 38,75 Jahre erhöht. Ausgenommen von diesem Trend ist lediglich das Bauwesen.

In der Stadt Nürnberg stehen 264.259 Menschen in einem abhängigen Beschäftigungsverhältnis.

Die regionale Arbeitslosigkeit im Arbeitsamtsbezirk Nürnberg ist im Jahresdurchschnitt von 1990 mit 29.542 Arbeitslosen auf 44.588 Personen im Jahr 2000 angestiegen. Die Arbeitslosenquote⁵ im Arbeitsamtsbezirk Nürnberg lag im Jahr 2000 im Durchschnitt bei 7,8 Prozent und damit

⁵ Unter den registrierten Arbeitslosen befinden sich auch Sozialhilfeempfänger, die keine Transferleistungen der Bundesanstalt für Arbeit beziehen, jedoch dem Arbeitsmarkt grundsätzlich zur Verfügung stehen.

2,3 Prozentpunkten unter dem Bundesdurchschnitt von 9,6 Prozent. Im Arbeitsamtsbezirk Nürnberg (September 2002) stellten Jugendliche unter 25 Jahre einen Anteil von 11,4 Prozent (5511 Personen) der Arbeitslosen; 33,6 Prozent (16.307 Personen) waren 50 Jahre und älter; 26 Prozent (12.605) waren Ausländer und 27 Prozent (13.110 Personen) waren 12 Monate und länger arbeitslos.

Der insbesondere für den Wirtschaftsraum Nürnberg bedeutende Strukturwandel in der Metall- und Elektroindustrie schlägt sich weiterhin in betrieblichen Personaleinsparungen nieder. Im September 2002 war die Zahl der Arbeitslosmeldungen von Arbeitnehmern mit Metall- und Elektroberufen um 14,3 Prozent höher als im Vorjahr.

Allgemeine Informationen zur Befragung

Datengrundlage der Befragung waren sämtliche Unternehmen der IHK-Unternehmensdatenbank Mittelfranken, die den folgenden Kriterien entsprachen: Die Mitarbeiteranzahl musste größer oder gleich 20 Beschäftigte sein und der Firmensitz entweder in den Städten Erlangen, Fürth, Nürnberg und Schwabach oder in den Landkreisen Erlangen-Höchstadt, Fürth und Nürnberger Land liegen.

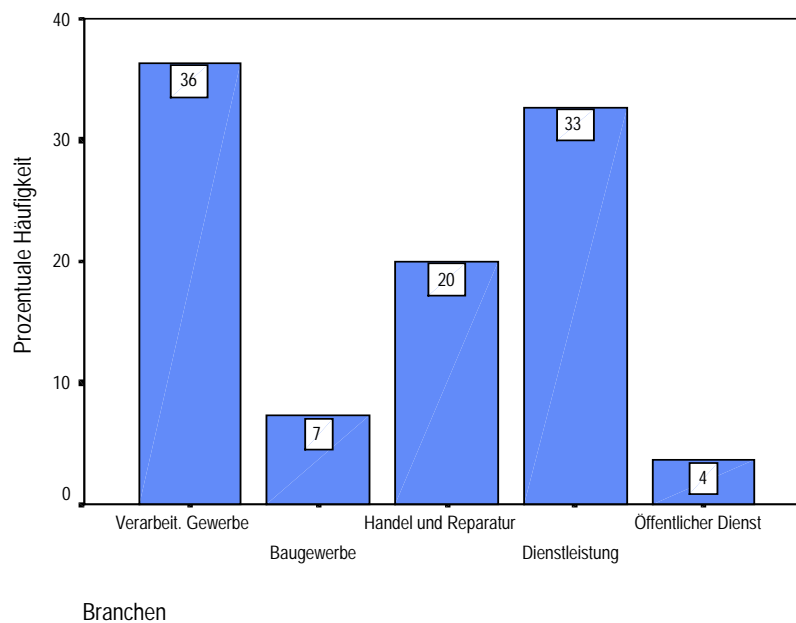
Daraus ergab sich eine bereinigte Grundgesamtheit von 1470 Unternehmen, denen ein Fragebogen zugesandt wurde. Von den angeschriebenen Unternehmen wurden insgesamt 110 Fragebögen zurückgesandt. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 7,5 Prozent. Berücksichtigt man, dass die Befragung für die Unternehmen keinerlei verpflichtenden Charakter hatte, ist diese Quote durchaus positiv zu bewerten. Zielgruppe als Ansprechpartner waren in den Unternehmen Personalmanager oder mit der Personalfunktion betraute Führungskräfte.

Was leistet die Studie? Von einer exakten Repräsentativität hinsichtlich der Grundgesamtheit kann aus verschiedenen Gründen (u.a. Stichprobenumfang und –zusammensetzung) nicht ausgegangen werden. Aber die Studie zeigt deutliche Tendenzen und Trends auf. Für die 110 beteiligten Unternehmen mit ihren 25.000 Mitarbeitern sind die dargestellten Ergebnisse natürlich voll gültig.

Die Zusammensetzung der Stichprobe

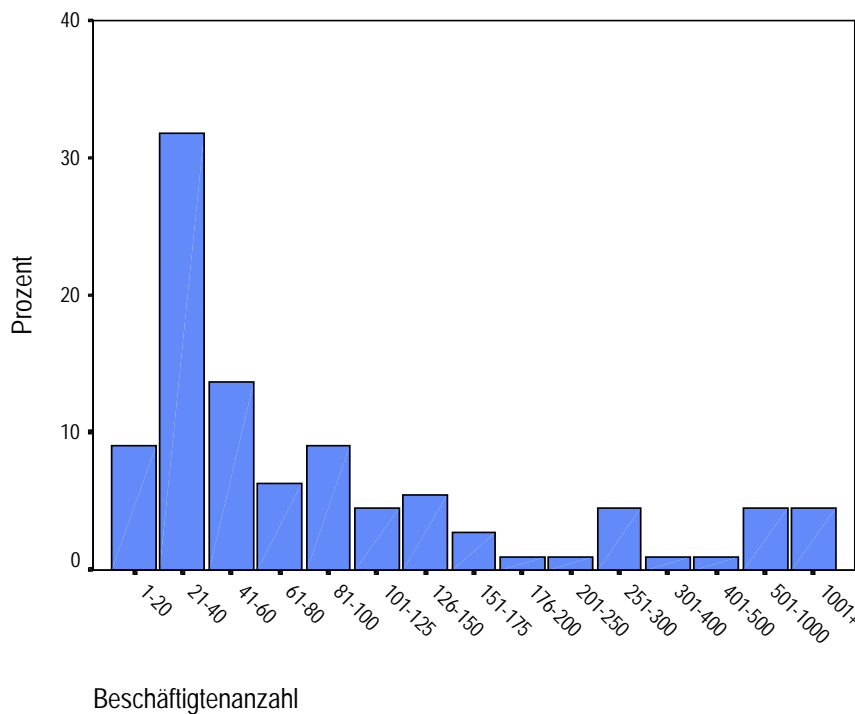
Bei der Verteilung der Branchen, d.h. bei der Häufigkeit ihres Vorkommens in unserer Stichprobe, sind die Schwerpunkte leicht auszumachen. Am stärksten vertreten sind das verarbeitende Gewerbe und der Dienstleistungsbereich mit 36 bzw. 33 Prozent. Im „Mittelfeld“ liegt die Branche Handel und Reparatur mit 20 Prozent, und das „Schlusslicht“ bilden die Branchen Bau und öffentlicher Dienst mit 7 bzw. 4 Prozent.

Abbildung 1: Branchenverteilung in der Studie



Bei den Beschäftigtenzahlen der beteiligten Unternehmen lassen sich drei Gruppen bilden: 70 Prozent der Unternehmen beschäftigen bis zu 100 Mitarbeiter. 101 bis 300 Mitarbeiter werden von 20 Prozent der Unternehmen beschäftigt, und die restlichen 10 Prozent der Unternehmen beschäftigen 301 und mehr Mitarbeiter.

Abbildung 2: Beschäftigtenzahlen der an der Studie beteiligten Unternehmen

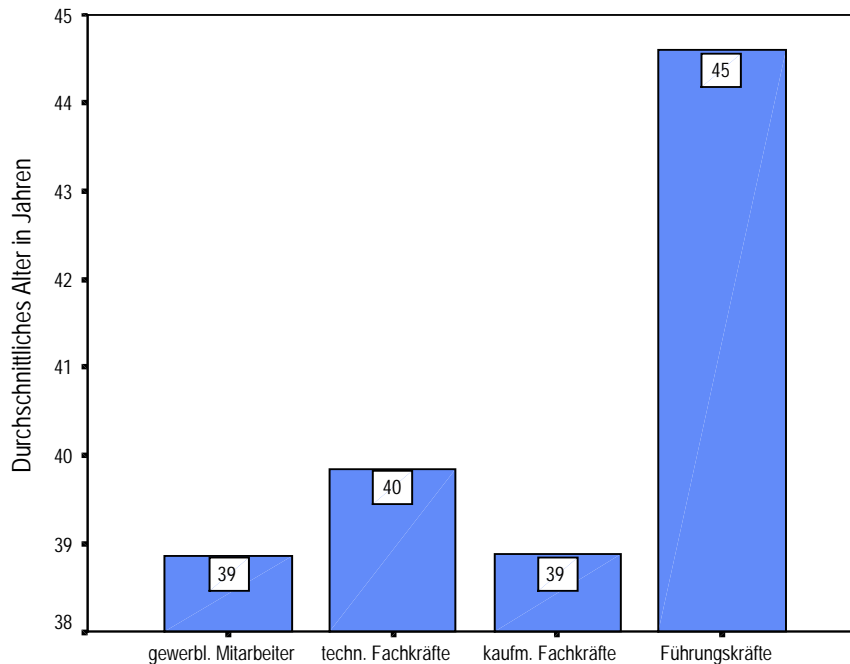


Die Beschäftigtengruppen unter der Lupe

Die Befragung unterscheidet die Belegschaft eines Unternehmens nach vier Gruppen: Führungskräfte, kaufmännische und technische Fachkräfte sowie gewerbliche Mitarbeiter. Dadurch wird es möglich, Unterschiede zwischen den Mitarbeitergruppen aufzuzeigen. So zeigt sich beim Durchschnittsalter, dass Führungskräfte mit 44,6 Jahren im Schnitt fünf bis sechs Jahre älter sind als die anderen Beschäftigtengruppen. Das Durchschnittsalter der gewerblichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist nicht auffallend niedrig, sondern bewegt sich auf dem Niveau der Fachkräfte, obwohl die gewerblichen Beschäftigten die Gruppe mit der vermutlich höchsten körperlichen Belastung sind.

Wie sich noch zeigen wird, sind die Geschäftsführungen bzw. Personalverantwortlichen mit dem aktuellen Durchschnittsalter ihrer Beschäftigten nicht zufrieden. Abbildung 3 zeigt das Durchschnittsalter der vier Beschäftigtengruppen in der Übersicht.

Abbildung 3: Durchschnittsalter der Beschäftigtengruppen



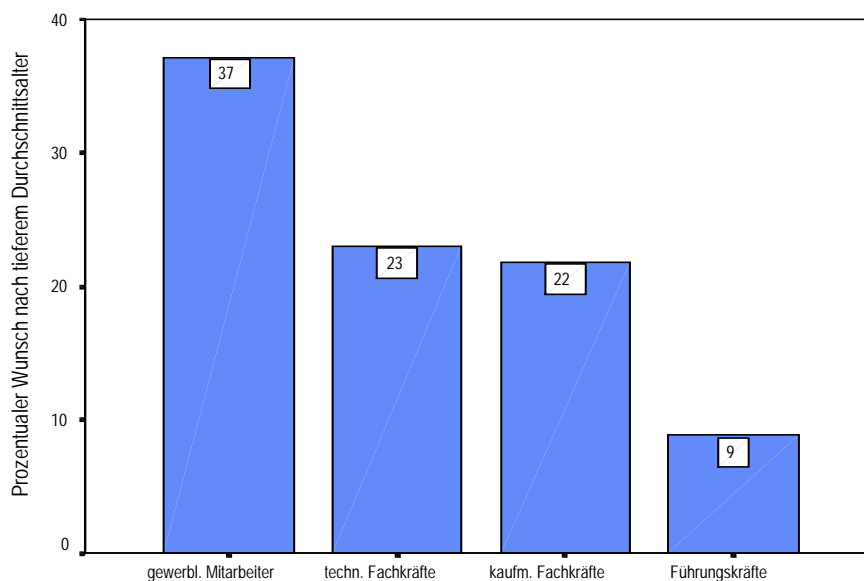
Wie sehen Führungskräfte und Personalverantwortliche das Durchschnittsalter ihrer Belegschaft?

Die Frage lautete: „Sollte das Durchschnittsalter [der jeweiligen Belegschaftsgruppe] eher höher, gleich oder niedriger sein?“

Im vorangegangenen Abschnitt (Die Beschäftigtengruppen unter der Lupe) hat sich gezeigt, dass das Durchschnittsalter der kaufmännischen und technischen Fachkräfte sowie der gewerblichen Mitarbeiter relativ ausgeglichen bei etwa 39,5 Jahren liegt. Das von den Führungskräften/Personalverantwortlichen gewünschte Durchschnittsalter weicht von den aktuellen Werten jedoch deutlich ab. Generell äußern die Betriebe für jede Belegschaftsgruppe den Wunsch nach Verjüngung. Dieser ist am wenigsten ausgeprägt bezüglich der Gruppe der Führungskräfte. 9 Prozent geben hier den Wunsch nach einem niedrigeren Durchschnittsalter an – eine Erhöhung wünschen dagegen nur 4 Prozent. Was die übrigen Belegschaftsgruppen betrifft, so zeich-

net sich deutlich der Wunsch nach einer jüngeren „Mannschaft“ ab. So befürworten bei den kaufmännischen Fachkräften bzw. technischen Fachkräften nur 3 bzw. 4 Prozent eine Erhöhung des Durchschnittsalters, wohingegen 22 bzw. 23 Prozent der Unternehmen eine Verjüngung wünschen. Am größten ist die Unzufriedenheit mit dem aktuellen Alter in Bezug auf die gewerblichen Mitarbeiter. 38 Prozent der Antwortenden nennen das Durchschnittsalter dieser Gruppe zu hoch, und nur 6 Prozent wünschen sich hier ein höheres Alter. Gründe dafür können einerseits die körperliche Belastung an diesen Arbeitsplätzen sein, andererseits aber auch die drastischen, technischen wie organisatorischen Veränderungen (Computersteuerung, Gruppenarbeit) der letzten Jahre, deren Bewältigung man den Jüngeren eher zutraut. Die Unterschiede in den Einschätzungen bezüglich der verschiedenen Mitarbeitergruppen lassen sich Abbildung 4 entnehmen.

Abbildung 4: Wunsch nach niedrigerem Durchschnittsalter



Mit diesem Ergebnis korrespondieren die Antworten auf die Frage, ab wann eine bestimmte Mitarbeitergruppe als „alt“ angesehen wird. Hier verhält es sich so, dass Führungskräfte am spätesten „alt“ werden (ab 58 Jahren). Es folgen die kaufmännischen und technischen Fachkräfte (ab 56 Jahren), und schließlich die gewerblichen Mitarbeiter, die ab 55 Jahren als „alt“ eingeschätzt werden. Bei Betrachtung dieser Zahlen ist es wichtig zu berücksichtigen, dass wir den

Begriff „alt“ eingesetzt haben und nicht „älter“. Dadurch dürften die erzielten Ergebnisse extremer ausgefallen sein. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Führungskräfte der befragten Unternehmen das höchste Durchschnittsalter der vier Beschäftigtengruppen haben und am spätesten als „alt“ eingeschätzt werden. Aber auch der Wunsch nach einem niedrigeren Altersschnitt ist hier am schwächsten ausgeprägt. Das genaue Gegenteil bei den gewerblichen Mitarbeitern: Diese haben das niedrigste Durchschnittsalter, werden am frühesten für „alt“ gehalten, und rund 40 Prozent der Unternehmen würden sich hier eine Verjüngung wünschen. Die technischen- und kaufmännischen Fachkräfte liegen jeweils zwischen den beiden Gruppen.

Wie verhält es sich nun mit den Einschätzungen bezüglich des Alters, wenn man sie nach Branchen differenziert betrachtet? Der Blick auf Tabelle 1 ergibt, dass zwei Branchen ihre Mitarbeiter vergleichsweise spät als „alt“ einschätzen: Der öffentliche Dienst und das Baugewerbe. In Hinblick auf das Baugewerbe überrascht ein solches Ergebnis, da diese Branche allgemein mit körperlicher Belastbarkeit – also einer eher den Jüngeren zugesprochenen Eigenschaft – in Verbindung gebracht wird. Grund für dieses Ergebnis kann zum Beispiel die Betriebsgröße sein. (Es gibt Hinweise darauf, dass das Alter der Mitarbeiter in Kleinbetrieben eine geringere Rolle spielt.) Am frühesten schätzen Handel und Reparatur ihre Mitarbeiter als „alt“ ein.

Tabelle 1: Die Einschätzung von Mitarbeitern als "alt" nach Branchen

Mittelwert				
Branchen nach IAB	Ab welchem Alter sehen sie FK Ihres Betriebs als "alt" an?	Ab welchem Alter sehen sie KF Ihres Betriebs als "alt" an?	Ab welchem Alter sehen sie TF Ihres Betriebs als "alt" an?	Ab welchem Alter sehen sie GM Ihres Betriebs als "alt" an?
Verarbeitendes Gewerbe	57,18	56,42	56,15	55,53
Baugewerbe	60,63	58,13	59,29	55,83
Handel und Reparatur	57,95	54,29	54,06	53,33
Dienstleistung	57,17	55,50	55,17	54,38
Öffentlicher Dienst/Organsiationen o. Einrichtungen	58,75	57,50	58,33	56,67
Insgesamt	57,71	55,86	55,83	54,84

(FK = Führungskräfte; KF = Kaufmännische Fachkräfte; TF = Technische Fachkräfte; GM = Gewerbliche Mitarbeiter)

Bei der letzten Frage zu diesem Themenkomplex wollten wir von den Unternehmen wissen: „Bis zu welchem Alter, glauben Sie, bleibt die Leistungskurve der Beschäftigten weitgehend gleich?“ Der Durchschnittswert der Antworten liegt hier bei 53 Jahren. Ab diesem Alter lässt also nach Ansicht der befragten Unternehmen die Leistungsfähigkeit ihrer Beschäftigten nach. Bei dieser Frage haben wir nicht zwischen den verschiedenen Beschäftigtengruppen differenziert, noch haben wir zwischen einem Nachlassen der körperlichen oder der geistigen Leistungsfähigkeit unterschieden.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass Führungskräfte hinsichtlich ihres Alters den größten „Spielraum“ genießen, gefolgt von den technischen und kaufmännischen Fachkräften. Am kritischsten wird das Alter der gewerblichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beurteilt. Diese werden am frühesten als alt eingeschätzt und die Unzufriedenheit mit dem Durchschnittsalter ist bei dieser Belegschaftsgruppe am größten.

Strategien zum Umgang mit älteren Beschäftigten

Im Fragebogen der Studie befanden sich mehrere Items, durch die untersucht wurde, inwiefern Unternehmen auf den demographischen Wandel reagieren, ob sie gezielte Maßnahmen in Bezug auf ihre älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ergreifen oder ihnen besondere Angebote machen. Die Antworten wurden mittels einer fünfstufigen Skala erfasst, wobei der Wert 1 das positive Maximum (ja), der Wert 5 das negative Maximum (nein) repräsentiert. Im folgenden werden die auf dieser Skala erzielten Mittelwerte bzw. Durchschnittswerte und/oder die gehäuften negativen bzw. positiven Antworten wiedergegeben. Diese spiegeln die prozentuale Häufigkeit der Antworten „eher nein“ (4) und „nein“ (5) bzw. „ja“ (1) und „eher ja“ (2) wieder.

Auf die erste Frage „Gibt es in Ihrem Unternehmen konkrete Überlegungen zum Umgang mit einer im Zuge des demographischen Wandels alternden Belegschaft?“ gaben 52,3 Prozent (Mittelwert 3,36) der Befragten eine negative Antwort. Eine positive Antwort („ja“ bzw. „eher ja“) gaben hier 26,6 Prozent der Unternehmen. Das bedeutet, dass letztlich weniger als ein Drittel

der Unternehmen Überlegungen zur Problematik der Alterung ihrer Belegschaft anstellt, und mehr als die Hälfte bisher noch nichts in unternommen hat.

Das nächste Item „Gibt es in Ihrem Unternehmen Strategien zum Umgang mit älteren Beschäftigten?“ fragt nach aktuell vorhandenen Strategien. Hier fällt das Ergebnis deutlich negativer aus als oben. 71 Prozent der Unternehmen (Mittelwert 3,96) verneinen und antworten mit „eher nein“ bzw. „nein“. Nur 13,7 Prozent der Unternehmen geben an, über Strategien zu verfügen. Gibt es also immerhin ein knappes Drittel an Unternehmen, die über das Thema alternde Belegschaft schon einmal nachgedacht haben, so schmilzt dieser Anteil beträchtlich, wenn es um praktische Konsequenzen geht.

Welche Strategien nennen nun die befragten Unternehmen? Am häufigsten werden flexible Arbeitszeitmodelle wie Teilzeitarbeit und Altersteilzeit genannt. Etwas seltener geben die Betriebe an, ihren älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine flexible Gestaltung der Arbeitsaufgaben bzw. flexible, auf die konkreten individuellen Bedürfnisse abgestimmte Weiterbildung zu ermöglichen. Ebenso oft binden die Unternehmen Ältere in die Schulung Jüngerer ein. Vereinzelt wird auch auf Motivation durch explizite Anerkennung von Leistung und Kompetenz gesetzt.

Seit einigen Jahren wird vor dem Verlust an unternehmensrelevantem Know-how durch die frühe Verrentung bzw. den Abbau älterer Mitarbeitergruppen gewarnt.⁶ Beim nachfolgenden Item fragten wir nach dem Vorhandensein eines Instrumentes zum Wissenstransfer, da dieser Aspekt gerade unter Kostengesichtspunkten von Bedeutung ist. 33,6 Prozent der Unternehmen geben hier an, über entsprechende Instrumente zu verfügen. Aber 40,9 Prozent der befragten Unternehmen verneinen dies.

Zwei weitere Items sollten erfassen, inwiefern Unternehmen bemüht sind, die körperliche Arbeitsfähigkeit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhalten⁷.

⁶ s.a. **Mohr H.:** Alterns- und altersgerechte Erwerbsarbeit, Stuttgart 2002

⁷ zu Gesundheit und Leistungsfähigkeit im Betrieb s.a.: **Buck H. u.a.:** Demographischer Wandel in der Arbeitswelt – Chancen für eine Innovative Arbeitsgestaltung, Stuttgart 2002

Das erste Item fragte ausschließlich nach älteren Beschäftigten: „Werden in Ihrem Unternehmen Strategien zur Arbeitsplatzergonomie verfolgt, die gezielt die Bedürfnisse der älteren Beschäftigten berücksichtigen?“ Die Frage war bewusst allgemein formuliert, um möglichst alles zu erfassen. Dennoch fiel das Ergebnis negativ aus. Bei einem Mittelwert von 3,83 gaben nur 15,5 Prozent der Unternehmen an, derartige Strategien zu verfolgen. 66,4 Prozent der Unternehmen gaben an, keine Strategien zur Arbeitsplatzergonomie (speziell für Ältere) zu verfolgen.

An der generell niedrigen Quote älterer Beschäftigter kann – wie man vermuten mag – dieses Ergebnis nicht liegen, da auch die folgende Frage nicht signifikant anders beantwortet wird. Hier fragten wir, ob die Unternehmen „gezielt betriebliche Gesundheitsförderung (z.B. zur Vermeidung von Muskel- und Skeletterkrankungen)“ betreiben – alle Mitarbeitergruppen sind also mit eingeschlossen. 21,8 Prozent der Unternehmen bejahen, 60,9 Prozent der Unternehmen verneinen (Mittelwert 3,68).

Bezüglich des Bestrebens der Unternehmen, ihre Mitarbeiter möglichst lange arbeitsfähig und gesund zu erhalten, lässt sich zusammenfassend sagen, dass nahezu zwei Drittel der befragten Unternehmen keine Schritte in diese Richtung unternehmen.

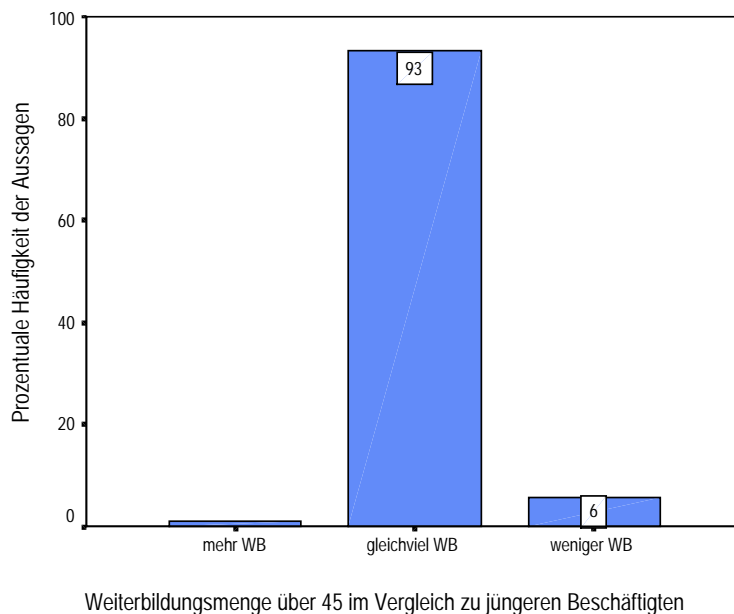
Ältere Beschäftigte und Weiterbildung

Einige Items der Befragung hatten die betriebliche Weiterbildung (Zugang, Inhalte, Angebot) – unter besonderer Berücksichtigung der älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – zum Gegenstand.

Zunächst fragten wir, ob den älteren Beschäftigten die gleichen Weiterbildungsmöglichkeiten im Unternehmen gegeben werden wie den jüngeren. Auf diese Frage antworten 80,7 Prozent der Unternehmen positiv, das heißt mit „ja“ oder „eher ja“, und nur 8,7 Prozent der Unternehmen verneinen. Dies bedeutet, dass die überwiegende Mehrheit der Unternehmen angibt, bezüglich der Weiterbildung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht zwischen alt und jung zu unterscheiden, und allen Beschäftigten, unabhängig von deren Alter, die gleichen Weiterbildungsmöglichkeiten einräumt. Dass dieses Ergebnis auch durch ein gewisses Maß an sozialer Er-

wünschtheit beeinflusst wird, steht zu vermuten. Aber auch bei der inhaltlich verwandten Frage „Erhalten Beschäftigte über 45 Jahre mehr, gleich viel oder weniger Weiterbildungsmaßnahmen als jüngere Beschäftigte?“ ergibt sich ein ähnliches bzw. sogar noch positiveres Ergebnis. Hier geben 93,3 Prozent der Unternehmen an, Beschäftigten über 45 genauso viel Weiterbildung zukommen zu lassen wie jenen unter 45 Jahren. Nur 5,7 Prozent der Unternehmen verneinen dies (s.a. Abbildung 5). Sieht man von einem eventuellen Bias durch soziale Erwünschtheit ab, kann also durchaus davon ausgegangen werden, dass bei den befragten Unternehmen der Region der größte Teil der älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die gleichen Zugangsmöglichkeiten zu betrieblicher Weiterbildung erhält wie die jüngeren Kollegen.

Abbildung 5: Weiterbildungsangebot an über 45-Jährige



Neben den Fragen zum Weiterbildungszugang fragten wir auch konkret nach Einstellungen zum Thema „Ältere und Weiterbildung“. Auf den Satz „Die Weiterbildung älterer Beschäftigter dauert in der Regel länger als bei den Jüngeren“ antworteten 59,2 Prozent der Unternehmen (Mittelwert: 3,75), dass dies nicht zutreffe. Nur 6,5 Prozent der Unternehmen meinten, die Aussage stimme. Ein noch klareres Ergebnis beim nächsten Item: „Die Weiterbildung älterer Beschäftigter rentiert sich nicht.“ Hier gaben 79,8 Prozent der Unternehmen (Mittelwert 4,19) an, dass dies nicht zutreffend sei – nur 3,7 Prozent meinten, es treffe zu. Auch auf die Frage: „Oft wird von der

Lernentwöhnung älterer Beschäftigter gesprochen, die deren Teilnahme an betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen erschwert. Wie beurteilen sie diese Aussage?“ ergab sich ein ähnliches Bild. 49,1 Prozent der Unternehmen (Mittelwert: 3,50) verneinen diese Aussage, und nur 16,7 Prozent waren der Ansicht, dass dies eher zutreffend sei. Insgesamt lässt sich festhalten, dass in einem Großteil der Unternehmen - zumindest nach ihrer Selbstauskunft - keine Vorurteile hinsichtlich des Lernverhaltens Älterer existieren. Inwiefern Betriebe ihre älteren Beschäftigten aktiv fördern, wurde durch zwei weitere Items erfragt. Die Frage „Werden ältere Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen dazu ermutigt, an Weiterbildungsmaßnahmen teilzunehmen?“ wurde von 51,8 Prozent der Unternehmen bejaht, 21,8 Prozent verneinten.

Job-rotation und Job-enrichment werden in der Fachwelt als Maßnahmen angesehen, die sich eignen, den Fähigkeitshorizont zu erweitern, langfristige Routinen aufzubrechen und Vereinseitigung zu vermeiden. Sie bieten sich daher zur Förderung älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an. Wir wollten wissen, inwiefern Unternehmen ihre langjährigen Beschäftigten in solche Programme einbeziehen. 43,4 Prozent gaben an, dies zu tun, 33,3 Prozent der befragten Firmen verneinten. Dabei muss allerdings berücksichtigt werden, dass der Zugang zu solchen Maßnahmen nicht mit tatsächlicher Nutzung gleichgesetzt werden kann.

Betrachtet man diesen Abschnitt der Befragung zusammenfassend, so ergibt sich das Bild, dass ältere Beschäftigten nahezu die gleiche Beteiligung an betrieblicher Weiterbildung offen steht wie den jüngeren, und die meisten Unternehmen auch bemüht sind, diese zu fördern.

Weiterbildungsteilnahme und Zeitaufwand für Weiterbildung der vier Beschäftigtengruppen

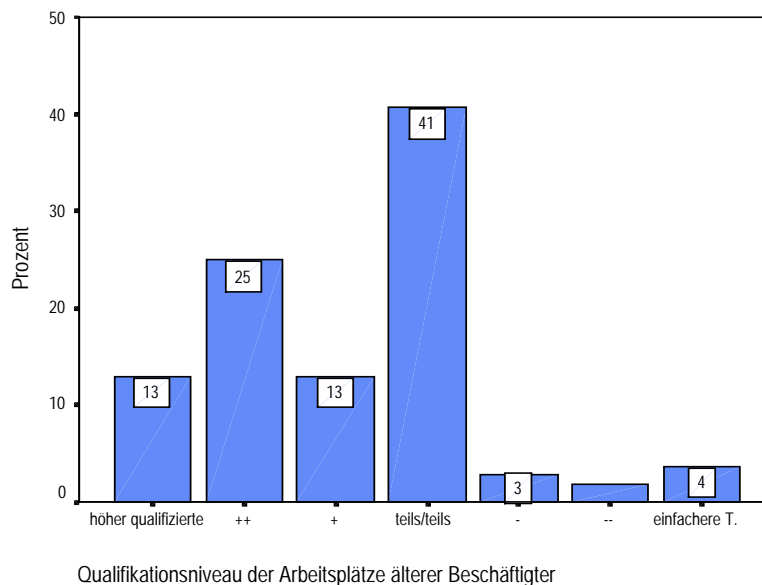
Führungskräfte nehmen deutlich am häufigsten an Weiterbildung teil. 60 Prozent der Führungskräfte nehmen pro Jahr an Fortbildung teil, und auch der Zeitaufwand ist bei ihnen dafür mit 28 Stunden im Jahr am höchsten. Kaufmännische und technische Fachkräfte bilden in beiderlei Hinsicht das Mittelfeld (ca. 46 Prozent und ca. 22 Std.). Am seltensten nehmen gewerbliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an betrieblicher Weiterbildung teil (32,5 Prozent). Auch der zeitliche Aufwand pro Teilnehmer ist bei dieser Gruppe am geringsten (9 Std.).⁸

Wo sind die älteren Beschäftigten in den Unternehmen angesiedelt?

Weiter ging es darum, zu erfahren, auf welchen Positionen sich ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter befinden und welche Anforderungen an sie gestellt werden. Mit dem Item „Ältere Beschäftigte sind in Ihrem Unternehmen eher in höher qualifizierten Tätigkeiten/in einfachen Tätigkeiten zu finden“ wurde das Thema Alter und Karriereverlauf eröffnet. Zwei gegensätzliche Karrieremuster – der kontinuierliche Aufstieg einerseits, eine Dequalifizierung vor dem Rückzug aus dem Beruf andererseits – lagen als Hypothesen zugrunde. Zur Abstufung dieser Polarität wurde eine siebenstufige Skala verwendet. 40,7 Prozent, und damit die größte Gruppe, wählte als Antwort die Mitte: teils/teils. Ein eindeutigeres Bild ergibt sich, wenn man die übrige Verteilung betrachtet. 51 Prozent der Unternehmen geben an, dass sich ihre älteren Beschäftigten in mehr oder weniger höher qualifizierten Tätigkeiten befinden, wohingegen nur 8,4 Prozent sagen, dass die älteren Beschäftigten in einfacheren Tätigkeiten zu finden seien. Diese Verteilung lässt sich aus Abbildung 6 entnehmen.

⁸ Tendenziell ähnliche Ergebnisse finden sich auch in anderen Studien, z.B.: bfz Bildungsforschung, Studie: „Qualität beruflicher Weiterbildung aus Unternehmenssicht“, Nürnberg 2002

Abbildung 6: Ältere Beschäftigte sind wo zu finden?



Aus Sicht der Unternehmen ist also festzuhalten, dass ältere Beschäftigte zu großen Teilen in eher höher qualifizierten Tätigkeiten zu finden sind, kaum dagegen in einfachen Tätigkeiten. Dies deckt sich mit dem Befund, dass Führungskräfte eher älter sind, kann aber auch bedeuten, dass das Senioritätsprinzip noch das vorherrschende Laufbahnmuster im Betrieb ist, drittens, dass die über Jahre erworbenen Kompetenzen und Erfahrungen tatsächlich honoriert werden und vier- tens, dass gering Qualifizierte (wie die Arbeitslosendaten bestätigen) früher ausgestellt werden bzw. den Rationalisierungswellen des letzten Jahrzehnts faktisch zum Opfer gefallen sind. Die Crux ist an dieser Stelle, dass die Dauer der Berufserfahrung und/oder der Betriebszugehörigkeit mit höherem Alter einhergehen und nicht ohne weiteres davon zu differenzieren sind. An späterer Stelle wird noch auf den Zusammenhang von Alter und Dauer der Berufs- bzw. Betriebszugehörigkeit einzugehen sein. Es gibt deutliche Hinweise auf eine unterschiedliche Sicht was die eigenen langjährigen Mitarbeiter im Vergleich zu externen Bewerbern betrifft.

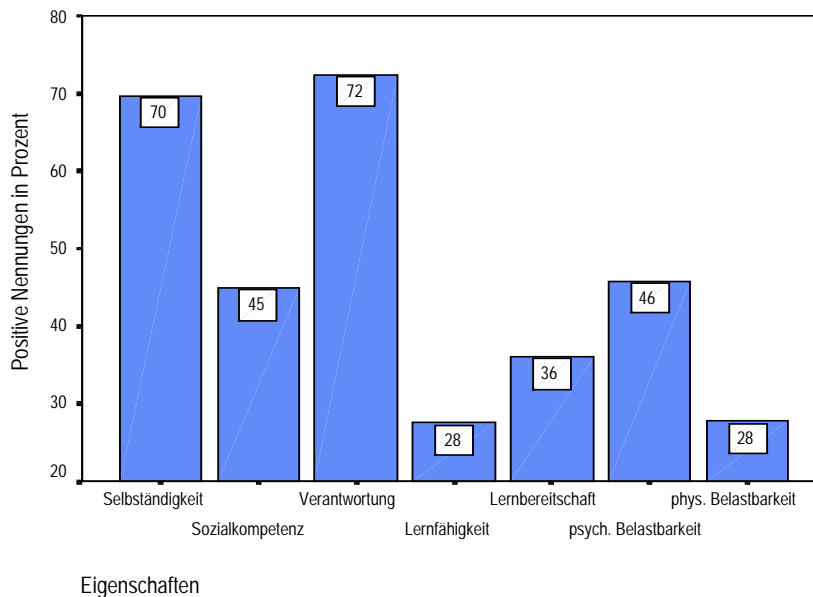
Mit dem Item „Ältere Beschäftigte sind in Ihrem Unternehmen eher auf Arbeitsplätzen zu finden, die ... erfordern“, fragten wir nach sieben Eigenschaften, die in der gängigen Fachliteratur als von Unternehmen für besonders wichtig gehaltene Leistungsparameter genannt werden. Wir wollten

damit feststellen, welche Eigenschaften älteren Beschäftigten zugeschrieben werden und welches Eigenschaftsprofil die Arbeitsplätze älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufweisen.

In Abbildung 7 wird deutlich, dass Selbstständigkeit (69,7 Prozent positive Zustimmung) und Verantwortung (72,5 Prozent positive Zustimmung) mit relativ großem Abstand zu den anderen genannten Eigenschaften die Spitzengruppe bilden. Dieses Ergebnis passt zu den Erkenntnissen aus anderen Studien, in denen Eigenschaften wie Disziplin und Arbeitsmoral die Spitzengruppe bilden⁹. Es ist aber auch ein Hinweis darauf, dass Alter mit langjähriger Berufserfahrung und Betriebszugehörigkeit gleichgesetzt wird, durch die selbstständiges Handeln und Entscheiden erst möglich werden. Als zweite Gruppe lassen sich Sozialkompetenz (45,0 Prozent positive Zustimmung) und psychische Belastbarkeit (45,9 Prozent positive Zustimmung) identifizieren. Denkt man bei Sozialkompetenz an Teamfähigkeit, so gibt es hier eine Abweichung zu anderen Studien, die diesbezüglich eher Mängel der älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter festgestellt haben. Die von uns befragten Firmenvertreter scheinen hier wieder eher die langjährige Betriebszugehörigkeit vor Augen zu haben, die die Älteren zu Kennern der Unternehmenskultur und der ungeschriebenen internen Regeln und Kommunikationsmuster macht und die ihnen womöglich auch zu einer gewissen Dickfelligkeit (psychische Belastbarkeit) verholfen hat.

⁹ Kistler E. u.a.: Betriebliche Sicht- und Verhaltensweisen gegenüber älteren Arbeitnehmern in Bayern – Erste Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2002

Abbildung 7: Eigenschaftsprofil der Arbeitsplätze älterer Mitarbeiter



Am seltensten werden Lernbereitschaft (36,1 Prozent positive Zustimmung) sowie Lernfähigkeit und physische Belastbarkeit (jeweils ca. 27 Prozent positive Zustimmung) genannt. Dies deckt sich mit anderen Ergebnissen und ist ein Hinweis auf die Handlungsfelder, die bei der Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit Älterer zu bearbeiten sind.

Die Neueinstellung älterer Beschäftigter

In diesem Themenblock versuchten wir neben allgemeinen Fragen zur Rekrutierungspolitik zu klären, welche Gründe zur Einstellung bzw. Ablehnung eines älteren Bewerbers bei den befragten Unternehmen führen. Zunächst fragten wir: „Würden Sie Bewerber/Bewerberinnen über 50 einstellen?“. Ca. 47 Prozent der Unternehmen antworteten hier mit „ja“, aber auch ca. 20 Prozent zeigten eine ablehnende Haltung. Die übrigen Unternehmen – in etwa noch ein Drittel – sind unschlüssig und antworten mit teils/teils. Auch hier ist ein gewisses Maß an sozialer Erwünschtheit hinsichtlich der Antworten zu vermuten.

Bei der Frage nach möglichen Gründen pro und contra der Neu-Einstellung Über-Fünfzigjähriger ergab sich ein etwas verändertes Bild. Denn viele Befürworter sehen dabei die Probleme, nur wenige Ablehner aber die Vorteile. Der Anteil der uneingeschränkt positiven Antworten nahm um

rund 33 Prozent ab. Viele nutzten die Möglichkeit, ihre erste klar bejahende Antwort etwas zu relativieren. Dieser Eindruck verstärkt sich dadurch, dass der Anteil der ausschließlich negativen Antworten nur um gut 10 Prozent sank. Insgesamt äußerte sich also die Hälfte nicht eindeutig, sondern differenziert bis unentschieden. Die grundsätzlichen Befürworter einer Einstellung Über-Fünfzigjähriger die auch Nachteile sehen, sind aber deutlich in der Mehrzahl gegenüber den grundsätzlichen Ablehnern, die auch positive Aspekte sehen.

Bei den Pro-Argumenten überwiegen mit weitem Vorsprung die Erfahrung der Älteren im allgemeinen und beruflichen Sinne, sowie Zuschreibungen wie Lebenserfahrung, Stabilität, Reife, Leistungsbereitschaft, Motivation, Zuverlässigkeit oder Beständigkeit. Über 40 Prozent aller Befragten gaben Erfahrung als Pluspunkt der Älteren an.

Contra-Argumente wurden insgesamt wesentlich seltener genannt. Die häufigsten davon waren (in dieser Reihenfolge), die Älteren seien zu teuer, es gebe zu enge gesetzliche Regelungen (v.a. bei Kündigungsschutz und Altersteilzeit-Anspruch), Integrationsprobleme (in Betrieb, Betriebskultur, betriebliche Alterstruktur, Team) sowie mangelnde Flexibilität und geringere Leistungsfähigkeit Älterer.

Wichtig ist hier wiederum festzuhalten, dass Alter nicht per se und weniger wegen bestimmter Persönlichkeitsmerkmale, sondern vor allem wegen der gesetzlichen und institutionellen Rahmenbedingungen als Nachteil betrachtet wird.

Auf die Frage „Ist das Alter ein wichtiger Entscheidungsgrund bei Bewerbungen?“ antworten 23 Prozent der Unternehmen, dies sei der Fall, und 34 Prozent, dass das Alter kein wichtiger Entscheidungsgrund sei. Dies liegt womöglich daran, dass Alter für sich betrachtet keinen Nachteil darstellt, die damit in Zusammenhang gebrachten institutionellen Bedingungen jedoch schon als solcher betrachtet werden.

Das faktische Einstellungsverhalten wurde thematisiert mit der Frage, wie viel Prozent der in den letzten 12 Monaten neu eingestellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über 45 Jahre alt waren. Als Durchschnittswert ergaben sich hier 15 Prozent. Das heißt, die Neueinstellungen der befragten Unternehmen der Region in den letzten 12 Monaten waren zu 15 Prozent 45 Jahre oder älter. Dieser Wert liegt erheblich unter der derzeitigen tatsächlichen Beschäftigungsquote dieser

Altersgruppe¹⁰. Führt man sich vor Augen, dass also 85 Prozent der übrigen Neueingestellten unter 45 Jahre alt waren, so wird deutlich, dass ab ca. der Hälfte einer beruflichen Normalbiographie kaum mehr Aussichten auf einen Wechsel oder einen beruflichen Neuanfang bestehen. Tabelle 2 zeigt die „Neueinstellungen über 45 Jahre der letzten 12 Monate“ nach Branchen differenziert. Hier sieht man, dass im Fall des verarbeitenden Gewerbes der Wert noch niedriger, und zwar unter 13 Prozent liegt. Die höchste Quote weist der öffentliche Dienst mit 26,7 Prozent Neueinstellungen von über 45-Jährigen auf.

Tabelle 2: Eingestellte Beschäftigte über 45 nach Branchen

Mittelwert	Falls neue MA in den letzten 12 Monaten eingestellt wurden, wieviel Prozent waren über 45?
Branchen nach IAB	
Verarbeitendes Gewerbe	12,88
Baugewerbe	13,29
Handel und Reparatur	15,32
Dienstleistung	15,17
Öffentlicher Dienst/Organisationen o. Einrichtungen	26,67
Insgesamt	14,60

¹⁰ Das statistische Bundesamt weist für 5/2002 eine Quote von 32 Prozent sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten über 45 Jahren aus; Statistisches Bundesamt 2002

Es stellt sich die Frage, inwiefern die Möglichkeit jungen Nachwuchs zu akquirieren Einfluss auf diese Quote hat. Zunächst ist festzuhalten, dass knapp 50 Prozent der Unternehmen angaben, sie hätten Schwierigkeiten junge Nachwuchskräfte zu bekommen und nur wenig mehr als ein Viertel von ihnen hier keine Probleme sah. Tabelle 3 zeigt die Verfügbarkeit von Nachwuchskräften im Verhältnis zur Bereitschaft Ältere einzustellen. Hier zeigt sich: Die Bereitschaft der Unternehmen Ältere einzustellen verdoppelt sich, wenn sie Schwierigkeiten bei der Akquise von Nachwuchskräften haben. Aber: Sind junge Nachwuchskräfte verfügbar, werden kaum noch Ältere eingestellt. Dies deckt sich mit den Befunden aus dem IAB-Betriebspanel, die die Bedingungen betreffen, unter denen Ältere eingestellt würden.

Tabelle 3: Eingestellte Beschäftigte über 45 in Abhängigkeit von Schwierigkeiten bei der Nachwuchssuche

Bericht

Mittelwert	Falls neue MA in den letzten 12 Monaten eingestellt wurden, wieviel Prozent waren über 45?
Junge Nachwuchskräfte zu finden ist schwierig	
ja	17,54
eher ja	16,71
teils/teils	18,05
eher nein	8,85
nein	7,50
Insgesamt	14,77

Die Frage, in welchen Tätigkeitsbereichen jüngere Beschäftigte gegenüber Älteren vorgezogen würden, ergab, dass Ältere am wenigsten für körperliche Arbeit, IT und für den gewerblichen Bereich geeignet scheinen. Ebenso viele Vorbehalte gibt es auch bei Tätigkeiten im Außendienst – wegen der Reisetätigkeit – aber auch beim Kundenkontakt mit bestimmten Zielgruppen.

Fazit

Die Betriebe schätzen ihre eigenen älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und behandeln sie kaum anders als die jüngeren, wobei natürlich in Betracht zu ziehen ist, dass sie eben auch gar nicht so viele beschäftigen. Sie eröffnen ihnen Zugang zu Weiterbildung und höheren Positionen und schätzen ihre Erfahrung.

Ganz anders sieht es hinsichtlich Neueinstellungen aus. Hier werden älteren Bewerbern deutlich weniger Chancen eingeräumt.

Wir behaupten: Alter als solches existiert für die Nürnberger Unternehmen nicht. Sie setzen es bei ihren Beschäftigten mit langjähriger Berufserfahrung und Betriebszugehörigkeit gleich. Die eigene Belegschaft schneidet somit recht gut ab. Dennoch gibt es den Wunsch nach Verjüngung, in dem sich zum Teil Rekrutierungsprobleme widerspiegeln. Bei einem externen Bewerber ist jedoch der Berufsweg, den er hinter sich hat – langjährige Zugehörigkeit zu einem fremden Umfeld oder der Karriereknick durch Arbeitslosigkeit eher ein Nachteil. Neben den Eigenschaften und Kompetenzen, die Älteren zugeschrieben werden, spielen ganz wesentlich auch Nachteile eine Rolle, die mit den institutionellen Rahmenbedingungen zusammenhängen: höhere Kosten, Regelungen des Kündigungsschutzes.

Eine Auseinandersetzung der Nürnberger Firmen mit dem demographischen Wandel und der Veränderung der politischen Rahmenbedingungen ist nur in Ansätzen feststellbar. Dies scheint auch deshalb kurzfristig, weil 50 Prozent der Unternehmen nach eigenen Angaben heute schon Schwierigkeiten bei der Suche nach jungem Nachwuchs haben. Stattdessen das Potenzial der Älteren besser zu nutzen und diese zu fördern, zeichnet sich bisher noch nicht als Strategie ab.

Literatur

- BDA:** Ältere Mitarbeiter im Betrieb – Ein Leitfaden für Unternehmer, März 2002
- Bellmann L., Kistler E., u.a.:** Betriebliche Sicht- und Verhaltensweisen gegenüber älteren Arbeitnehmern, in: Aus Politik und Zeitgeschichte B20/2003-10-29
- bfz Bildungsforschung Nürnberg:** Studie „Qualität beruflicher Weiterbildung aus Unternehmenssicht“, Nürnberg 2002 (unveröffentlicht)
- Borg, I.:** Führungsinstrument Mitarbeiterbefragung, Göttingen 2000
- Buck H. u.a.:** Demographischer Wandel in der Arbeitswelt – Chancen für eine innovative Arbeitsgestaltung, Stuttgart 2002
- Bullinger H.-J. (Hrsg.):** Zukunft der Arbeit in einer alternden Gesellschaft, Stuttgart 2001
- Bundesinstitut für Berufsbildung:** Ältere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, Referenz-Betriebs-System Information Nr. 14, 8/1999
- Deutsche Bank Research, Aktuelle Themen:** Demographie Spezial, Nr. 277 vom 14.07.2003, www.dbresearch.de
- Gravalas B.:** Ältere Arbeitnehmer – eine Dokumentation, Berlin 1999
- Gussone M., Huber A., u.a.:** Ältere Arbeitnehmer – Altern und Erwerbsarbeit in rechtlicher, arbeits- und sozialwissenschaftlicher Sicht, Frankfurt a. M. 1999
- Hilpert M., Huber A., u.a.:** Ältere Arbeitnehmer und betriebliche Sichtweisen, 2001, www.demotrans.de
- Institut für Demoskopie Allensbach:** Nicht zu schnell zum alten Eisen, Nr. 8/2002
- Kistler E. u.a.:** Betriebliche Sicht- und Verhaltensweisen gegenüber älteren Arbeitnehmern in Bayern – Erste Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2002, Stadtbergen Mai 2003
- Köchling Annegret, u.a. (Hrsg.):** Innovation und Leistung mit älter werdenden Belegschaften, München 2000
- Leber U.:** Betriebliche Weiterbildung älterer Arbeitnehmer – Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel, in: Kistler E., Mendius H. G. (Hrsg.): Demographischer Strukturbruch und Arbeitsmarktentwicklung, Broschürenreihe: Demographie und Erwerbsarbeit, Stuttgart 2002
- Mohr H.:** Alterns- und altersgerechte Erwerbsarbeit, Stuttgart 2002
- Schmid A., Baden C.:** Betriebspanel Report Hessen – Ältere Beschäftigte in Hessen, IWAK, 3/2003-10-29
- Strothmann, H./Hess, W.:** Eigenschaften und Beschäftigungschancen älterer Arbeitnehmer sowie betriebliche Maßnahmen für ältere Arbeitnehmer in Baden-Württemberg, IAW-Kurzbericht 7/2003, www.iaw.edu
- Walsh I.:** The party's over, in: Personalwirtschaft – Magazin für Human Resources, 4/2002