



Institute for Strategy and Business Economics  
University of Zurich

Working Paper Series  
ISSN 1660-1157

---

Working Paper No. 80

**Altersbilder bei Personalverantwortlichen  
in (deutschen) Unternehmen**

Uschi Backes-Gellner  
November 2007

---

Published as: "Altersbilder bei Personalverantwortlichen in (deutschen) Unternehmen." *Bilder des Alterns im Wandel: Historische, interkulturelle, theoretische und aktuelle Perspektiven*, (2009), Eds. J. Ehmer, O. Höffe. Stuttgart: Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft mbH, 167-172. By Uschi Backes-Gellner.

## **Altersbilder bei Personalverantwortlichen in (deutschen) Unternehmen**

*Uschi Backes-Gellner\**

*Diskussionsbeitrag zur Tagung „Bilder des Alters im Wandel“,*

*Schloss Marbach, 17.-19. Mai 2007.*

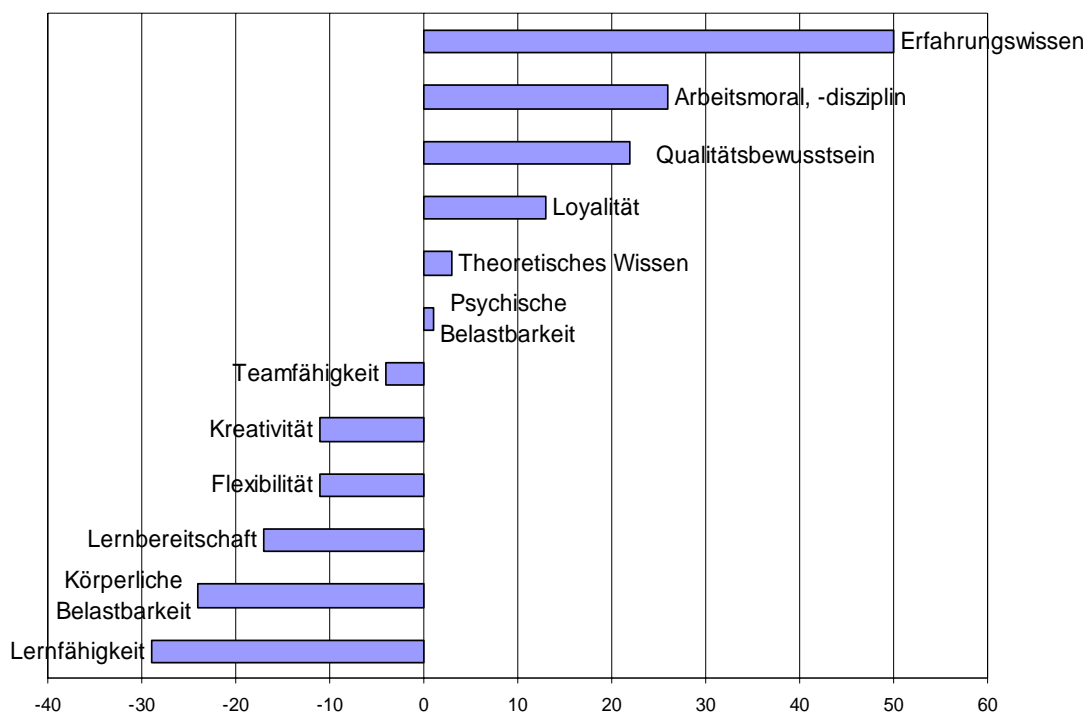
Altersbilder von Personalverantwortlichen in Unternehmen basieren auf unterschiedlichen Facetten des Alterns von Erwerbspersonen und können entweder auf Erfahrungen mit älteren Arbeitnehmern im eigenen Unternehmen oder einfach nur auf Images oder statistischen Charakteristika von älteren Arbeitnehmern beruhen. Wesentliche Bestandteile Altersbilder von Personalverantwortlichen sind eine mit dem Lebensalter variierende Produktivität, Gesundheit, Motivation, Flexibilität, Aufnahme- oder Veränderungsfähigkeit und die daraus resultierenden Kosten und Erträge für das Unternehmen. Dabei ist davon auszugehen, dass bei der Entstehung von Altersbildern altersspezifische Effekte je nach betrachteten Arbeitsplätzen deutlich variieren, da die mit einem Job einhergehenden Anforderungen und Aktivitäten deutlich variieren und unterschiedliche Arbeitsplätze insofern jeweils unterschiedliche Stärken und Schwächen zunehmenden Alters zu Tage fördern. Nach Warr (1994) können bezüglich altersspezifischer Effekte vier Typen von Arbeitsplätzen bzw. Aktivitäten unterschieden werden. Erstens sind dies Arbeitsplätze, die mit zunehmendem Alter der Arbeitnehmer nachteilig betroffen sind. Dabei handelt es sich um Arbeitsplätze dessen Aufgaben schnelle Informationsverarbeitung und/oder physisch anstrengende Aktivitäten erfordern und bei denen Erfahrung keine Vorteile bringt. Auf solchen Arbeitsplätzen ist dementsprechend ein negativer Zusammenhang zwischen Alter und Produktivität zu erwarten. Zweitens sind es Arbeitsplätze auf denen altersbedingte Beeinträchtigungen kompensierbar sind, d.h. dass beispielsweise ein Rückgang in Informationsverarbeitungskapazitäten und physischer Stärke basierend auf längerer Erfahrung kompensiert werden kann. Drittens sind es „altersunabhängige“ Arbeitsplätze mit routinisierten bzw. mit wenig anspruchsvollen Anforderungen, auf denen ältere genau wie jüngere Arbeitnehmer gleichermaßen in der Lage sind die notwendigen Informationen zu behalten und zu verarbeiten. Viertens handelt es sich um vom Alter begünstigte Arbeitsplätze, auf denen vor allem Erfahrung einen grossen Vorteil

---

\* Prof. Dr. Uschi Backes-Gellner ist Professorin für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Empirische Methodik der Arbeitsbeziehungen und Personalökonomik an der Universität Zürich und Vorstand des Instituts für Mittelstandsforschung, Bonn; Plattenstrasse 14, CH – 8032 Zürich. Die Autorin ist Mitglied der Akademiengruppe Altern in Deutschland, eine Initiative der Leopoldina und acatech, gefördert durch die Jacobs Stiftung, [www.altern-in-deutschland.de](http://www.altern-in-deutschland.de).

mit sich bringt. Dementsprechend ist auf letztgenannten Arbeitsplätzen ein positiver Zusammenhang zwischen Alter und Produktivität zu erwarten, während bei den mittleren beiden Arbeitsplatztypen eher gar kein ausgeprägter Alterseffekt zu erwarten ist. Je nachdem welche Arbeitsplätze in einem Unternehmen dominieren bzw. welche Art von Arbeitsplätzen Personalverantwortliche als Referenz heranziehen wenn sie nach Altersbildern gefragt werden fallen die Ergebnisse vermutlich deutlich unterschiedlich aus. Schaut man sich vor diesem Hintergrund empirische Befunde zur Einstellung von Personalverantwortlichen gegenüber älteren Arbeitnehmer in deutschen Unternehmen an fällt zunächst auf, dass die mittels Befragungen erfassten subjektiven Altersbilder durchweg sehr positiv ausfallen (vgl. Abb. 1). So haben beispielsweise Auswertungen des IAB Betriebspanels, in dem in mehr als 16.000 Betrieben die Personalverantwortlichen nach ihren Einschätzungen zu älteren Arbeitnehmern befragt wurden gezeigt, dass älteren Arbeitnehmern ein relativer Vorteil bezüglich Erfahrungswissen, Arbeitsmoral, Qualitätsbewusstsein, Loyalität, theoretisches Wissen und psychische Belastbarkeit zugesprochen wird (vgl. Abb. 1). Dagegen wird ihnen bezüglich Teamfähigkeit, Kreativität, Flexibilität, Lernbereitschaft oder Lernfähigkeit ein relativer Nachteil zugesprochen.

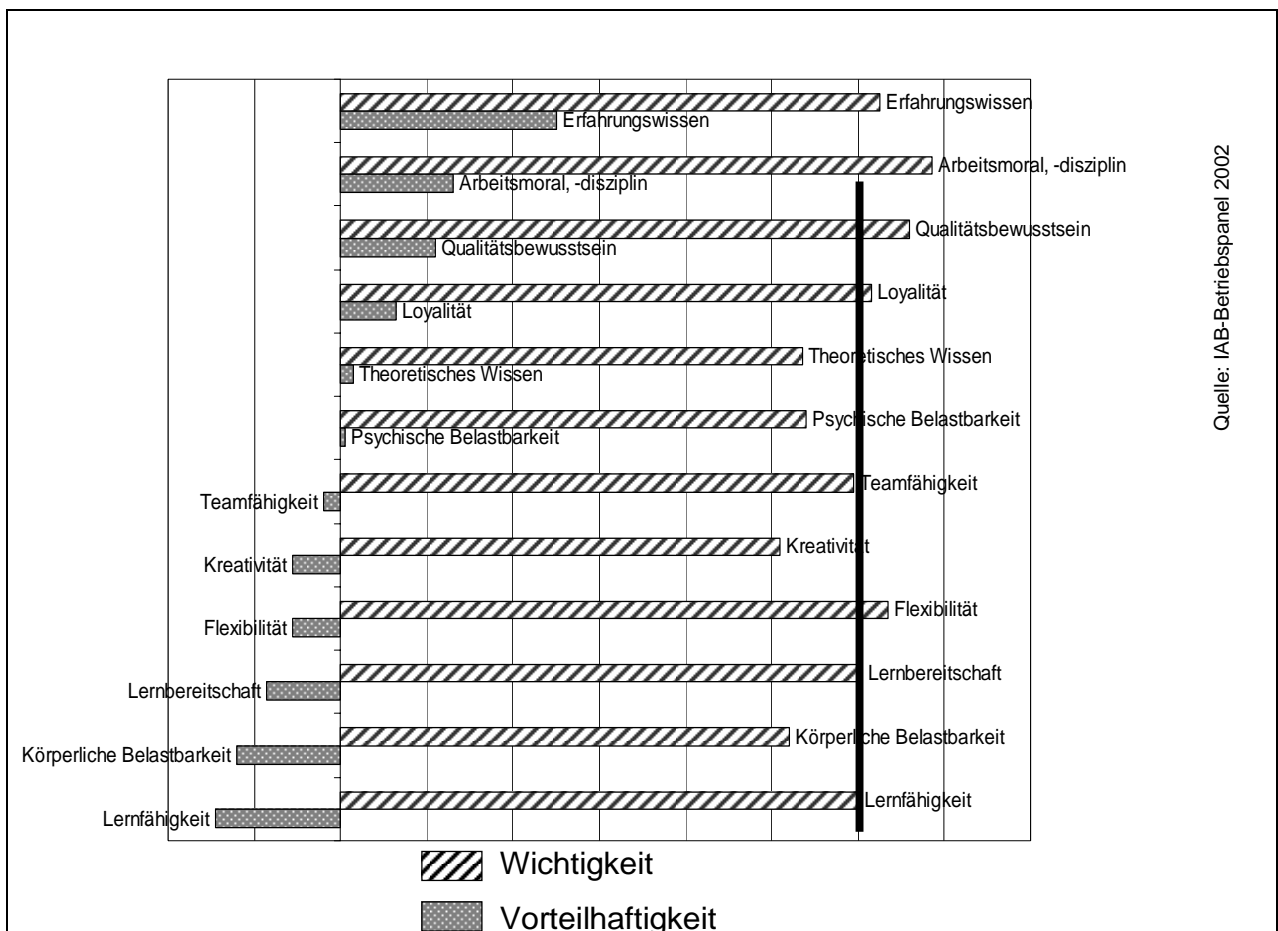
**Abb. 1: Relativer Vorteil älterer im Vergleich zu jüngeren Arbeitnehmern**



Quelle: Bellmann 2006

Vergleicht man die relativen Vorteile älterer Arbeitnehmer mit den heute am Arbeitsplatz besonders gefragten Fähigkeiten und Fertigkeiten, also der Wichtigkeit der jeweiligen Eigenschaften, dann ergibt sich daraus ein äußerst vorteilhaftes Altersbild (vgl. Abb. 2). Diejenigen Eigenschaften, die im heutigen Arbeitsleben als besonders wichtig erachtet werden (Erfahrungswissen, Arbeitsmoral, Qualitätsbewußtsein, Loyalität), sind genau diejenigen, in denen auch die besonderen Stärken älterer Arbeitnehmer gesehen werden. Nur bei einer der ganz wichtigen Eigenschaften (Flexibilität) haben ältere Arbeitnehmer einen relativen Nachteil.

**Abb. 2: Vergleich relative Vorteilhaftigkeit und Wichtigkeit**



Quelle: eigene Erstellung in Anlehnung an Bellmann 2006

Vergleicht man aber die subjektiven Altersbilder von Personalverantwortlichen mit ihren realen Entscheidungen und den effektiv beobachtbaren betrieblichen Beschäftigungsstrukturen kommen allerdings Zweifel bezüglich der praktischen Relevanz solcher positiven Altersbilder auf. Es zeigt sich nämlich, dass positive Altersbilder sich nicht notwendigerweise in entsprechenden personalpolitischen Entscheidungen niederschlagen. Bei der Besetzung neuer Stellen etwa kommen nur bei 12% der Stellen ältere Arbeitnehmer zum Zuge. Für 74 %

der Stellen gab es angeblich keine Bewerbungen älterer Arbeitnehmer und für 14% der Stellen wurden ältere Arbeitnehmer trotz Bewerbungen nicht eingestellt. Nach den Gründen für die Nicht-Einstellung älterer Arbeitnehmer befragt, geben die Befragten an, dass in der Mehrzahl der Fälle (76%) das Qualifikationsprofil oder die Persönlichkeit der älteren Bewerber nicht passend war. Für 14% passten die älteren Arbeitnehmer nicht in die betriebliche Altersstruktur. Bei nur 4% war dagegen der Grund, dass man aufgrund konkreter Erfahrungen mit älteren Arbeitnehmern weitere ältere Arbeitnehmer nicht eingestellt habe, während fast doppelt so häufig (7%) der Grund genannt wurde, dass man auch ohne konkrete Erfahrungen generelle Probleme bei der Einstellung älterer Arbeitnehmer sehe (Bellmann 2006). Vergleicht man diese Befunde mit den oben gezeichneten subjektiven Altersbildern zeigt sich, dass die Gründe für die Nicht-Einstellung älterer Arbeitnehmer eigentlich nicht kompatibel sind mit den in der Befragung gezeichneten subjektiven Altersbildern. Letztere könnten also möglicherweise stärker durch soziale Erwünschtheit als durch betriebliche Realität geprägt zu sein. Dieser Eindruck verstärkt sich wenn man den grossen Teil der Fälle aufschlüsselt, bei denen „keine Bewerbung älterer Arbeitnehmer“ als Grund für die Nichteinstellung angegeben wurde. Nur in 63% der Fälle wurde die Stelle überhaupt offen und ohne Altersbegrenzung ausgeschrieben, während in einem Drittel der Fälle die Stelle gar nicht und in 4% sogar altersbegrenzt ausgeschrieben wurde, was ein deutlich weniger altersfreundliches Bild der betrieblichen Realität zeichnet. Ein ähnliches skeptisches Bild erhält man, wenn man direkt nach der Einstellungsbereitschaft gegenüber älteren Bewerbern und zwar mit oder ohne Bedingungen fragt. Knapp die Hälfte der befragten Personalverantwortlichen haben keine Einstellungsbereitschaft, oder allenfalls nur unter eingeschränkten Bedingungen wie z.B. mit Lohnkostenzuschüssen oder befristeten Verträgen (Bellmann 2006). Betrachtet man vor diesem Hintergrund dann das reale Einstellungsverhalten und untersucht konkret, ob Lohnkostenzuschüsse wirklich eine zusätzliche Neueinstellung älterer (bisher arbeitsloser) Arbeitnehmer bewirkt, zeigt sich dass selbst Lohnkostenzuschüssen im Wesentlichen nur Mitnahmeeffekte hervorrufen aber nicht in der Lage sind, die Einstellung zusätzlicher älterer Arbeitnehmer signifikant zu erhöhen (Boockmann et al. 2007). Faktisch können also entgegen eigenen Aussagen selbst Lohnkostenzuschüsse die Personalverantwortlichen dann doch nicht dazu bewegen, deutlich mehr ältere Arbeitnehmer einzustellen.

Als Zwischenfazit kann also festgehalten werden, dass Befragungen von Personalverantwortlichen zu Vor- oder Nachteilen älterer Arbeitnehmer zwar ein sehr positives Altersbild zeichnen (ältere Arbeitnehmer haben mehr Erfahrungswissen, bessere

Arbeitsmoral, höheres Qualitätsbewusstsein und größere Loyalität, was als die vier wichtigsten produktivitätsrelevanten Eigenschaften angesehen werden), dass die Fakten der betrieblichen Personalpolitik allerdings ein deutlich negativeres Bild zeichnen: es werden kaum ältere Arbeitnehmer eingestellt weil sie angeblich nicht passen, es wird aber auch gar nicht gesucht nach Älteren oder sie werden sogar explizit ausgeschlossen bei der Suche. Die Fakten deuten also eher auf negative Altersbilder und „statistische Diskriminierung“ hin. Im statistischen Durchschnitt werden ältere Arbeitnehmer offensichtlich als weniger produktiv angesehen von Personalverantwortlichen und wenn diese bei der Einstellung dann keine eindeutigen individuellen Informationen (z.B. auf überdurchschnittliche Produktivität eines Kandidaten), werden alle Bewerber gemäß ihres statistischen Durchschnitts behandelt. Durch die Verwendung des statistischen Durchschnitts haben ältere Arbeitnehmer im Vergleich zu jüngeren Arbeitnehmern schlechtere Chancen eingestellt zu werden auch wenn sie individuell durchaus genauso produktiv sein mögen wie jüngere Arbeitnehmer.

Die Vermutung eines faktisch und im statistischen Durchschnitt eher *unvoreilhaft*en Altersbildes bestätigt sich auch unter Heranziehung vollkommen andersartiger Evidenz, nämlich unter Verwendung von Feldexperimenten, und auch bei Betrachtung unterschiedlicher Arbeitsmärkte in unterschiedlichen Ländern. So haben Riach/Rich (2007a) beispielsweise mit Hilfe eines Feldexperiments am spanischen Arbeitsmarkt bei der Einladung von älteren im Vergleich zu jüngeren Stellenbewerbern eine Nettodiskriminierungsrate von 64,5 % ermittelt. Sie haben in 25 spanischen Städten fiktive Initiativ-Bewerbungen von Kellnern in 340 Hotels und Restaurants versendet, wobei jeweils zwei männliche Bewerber mit Alter 27 bzw. 47 ein ansonsten vollkommen identisches Matching aufwiesen. Als Hobby gaben die älteren Bewerber Radfahren und Computer an, was eigentlich körperliche und geistige Flexibilität signalisieren sollte, also zwei Eigenschaften, die bei älteren Arbeitnehmern oft als unzureichend eingeschätzt werden. Gezählt wurde die Zahl der positiven Antworten (Einladungen) an ältere Bewerber im Vergleich zu jüngeren Bewerbern, die um 64,5 Prozentpunkte geringer waren für ältere Arbeitnehmer. Ähnliche deutliche Befunde zeigen sich in vergleichbaren Studien in Großbritannien (Riach/Rich 2007b) und Frankreich (Riach/Rich 2006).

Zusammenfassend kann also festgehalten werden, dass bei der Einstellung typischerweise ältere Arbeitnehmer trotz aller altersfreundlichen Rhetorik erhebliche Nachteile gegenüber jüngeren Arbeitnehmern aufweisen. Dies ist zumindest zum Teil auf typische Informationsasymmetrien bei der Einstellung zurückzuführen ist, denen mangels besserer Informationen mit Hilfe einfacher statistischer Kennzahlen begegnet wird.

Damit stellt sich die Frage, ob bei personalpolitischen Entscheidungen, die weniger stark durch Informationsasymmetrien gekennzeichnet sind, weniger deutliche bzw. andersartige Alterseffekte zu beobachten sind. Besonders deutlich müssten solche strukturellen Unterschiede in den Alterseffekten dann beispielsweise zum Ende des Beschäftigungsverhältnisses zu Tage treten, da zu diesem Zeitpunkt die Arbeitnehmer und ihre individuelle Leistungsfähigkeit aus langjähriger Erfahrung sehr gut bekannt sind. In der Tat gibt es Hinweise darauf, dass es tatsächlich strukturell andersartige altersspezifische Effekte gibt. Als ein Beispiel kann eine Studie von Hutchens (2007) zum Übergang in den Ruhestand mit Hilfe sogenanntem „phased retirements“ herangezogen werden. Er untersucht inwiefern die Nutzung von „phased retirement“ von Arbeitnehmer- und von Job- oder Unternehmens-Charakteristika abhängt. Es zeigt sich, dass das Auspendeln in den Ruhestand erstens sehr selektiv gewährt wird und dass dabei zweitens persönliche Charakteristika eine ganz wichtige Rolle spielen. Ein höhere Wahrscheinlichkeit auspendeln zu dürfen haben sogenannte „high performer“, typischerweise Angestellte, die wenig Aufsicht erfordern und die in der Vergangenheit Extraanstrengungen bewiesen haben, wenn es darum ging einen Job zu erledigen. Einen deutlich geringeren Einfluss haben im Vergleich zu solchen persönlichen Charakteristika die Job- oder Unternehmenscharakteristika. Im Wesentlichen sind es Arbeitsplätze (bzw. Unternehmen), auf denen es sowieso schon viel Teilzeit gibt und die weiterbildungsintensiv sind, für die Auspendeln statt vollständige Pensionierung wahrscheinlicher ist. Insgesamt zeigt sich also, dass die Unternehmen sich beim „Auspendeln“ sehr stark an faktisch beobachtbaren Produktivitätsunterschieden orientieren. Anders als bei der Einstellung braucht es beim „Auspendeln“ keine „statistische Diskriminierung“, da die Arbeitnehmer individuell und langjährig bekannt sind, so dass einfach nach individueller Produktivität entschieden werden kann. Arbeitnehmer, die unterdurchschnittlich produktiv sind, werden eher ganz in den Ruhestand versetzt während Arbeitnehmer die überdurchschnittlich produktiv das Auspendeln ermöglicht wird.

Abschließend kann also festgehalten werden, dass die in Befragungen ermittelten überaus positiven subjektiven Altersbilder stark durch soziale Erwünschtheit geprägt zu sein scheinen. Dagegen sind die sich in den Fakten der betrieblichen Personalpolitik widerspiegelnden Altersbilder sehr stark den jeweiligen betrieblichen Zwängen und Notwendigkeiten angepasst – und zwar je nach Informationslage entweder statistisch oder individuell angepasst.

## **Literatur:**

- Bellmann, Lutz (2006) Betriebliche Altersstrukturen in Deutschland. Beitrag zur Tagung „Altern, Arbeit und Betriebe“ in Monte Verità vom 26.-28. Januar 2006. Nürnberg: masch.verf. 2006.
- Boockmann, Bernhard, Thomas Zwick, Andreas Ammermüller und Michael Maier (2007), Do Hiring Subsidies Reduce Unemployment Among the Elderly? Evidence From Two Natural Experiments, ZEW Discussion Paper No. 07-001, Mannheim 2007.
- Hutchens, Robert (2007) Worker Characteristics, Job Characteristics, and Opportunities for Phased Retirement, IZA Discussion Paper No. 2564, January 2007.
- Riach, Peter A., Judith Rich (2006) "An Experimental Investigation of Age Discrimination in the French Labour Market" IZA Discussion Paper No. 2522, December 2006.
- Riach, Peter A./Judith Rich (2007a) An Experimental Investigation of Age Discrimination in the Spanish Labour Market. IZA Discussion Paper No. 2654, March 2007.
- Riach, Peter A./Judith Rich (2007b) An Experimental Investigation of Age Discrimination in the English Labour Market. IZA Discussion Paper No. 3029, September 2007.
- Warr, Peter (1994) Age and employment. In: Triandis, Harry C.; Dunnette, Marvin D.; Hough, Leaetta M. (Ed). Handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 4 (2nd ed.). (pp. 485-550). Palo Alto: Consulting Psychologists Press. xxv, 869 pp.