



PIA

Personalmanagement: interkulturell und altersgerecht

Dokumentation, qualitative Befragung und Ergebniszusammenfassung

Projektleitung

**Prof. Dr. Josef Schmid
Universität Tübingen**

Projektdurchführung

**Dr. Harald Kohler
Universität Tübingen**

Projektassistenz

**Stewart Gold
Universität Tübingen**



Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung und Projekthintergrund.....	3
2	Zielsetzungen und methodisches Vorgehen.....	6
3	Befragungsergebnisse	9
	3.1 Quantitative (Online-)Befragung	9
	3.2 Qualitative Befragung und Auswertungsergebnisse	9
	3.2.1 Methodisches Vorgehen	9
	3.2.2 Informationen zu den befragten Unternehmen	12
	3.2.3 Fragekomplex „Demografischer Wandel“	14
	3.2.3.1 Wirtschafts- und Finanzkrise.....	14
	3.2.3.2 Ältere Arbeitnehmer/innen	15
	3.2.3.3 Zusammenfassung und Interpretation zum Bereich „Demografie“	19
	3.2.4 Fragekomplex „Personalpolitik“.....	21
	3.2.4.1 Zusammenfassung und Interpretation zum Bereich „Personalpolitik“	27
	3.2.5 Fragekomplex „Weiterbildung“	31
	3.2.5.1 Zusammenfassung und Interpretation zum Bereich „Weiterbildung“	34
4	Hypothesen und Schlussfolgerungen aus der qualitativen Erhebung	35
5	Schlussfolgerungen und Handlungsmöglichkeiten	37
6	Literatur	41
7	Anhang: Interviewleitfaden – Befragungsgegenstände	45

1 Einleitung und Projekthintergrund

Wie die Bundesrepublik Deutschland generell befindet sich auch Baden-Württemberg in einer Phase des demografischen Wandels, der unmittelbare Auswirkungen auf die Struktur der Erwerbspersonen hat und darüber Einfluss auf die Unternehmen und die betrieblichen Arbeitsbeziehungen nimmt. Ältere Arbeitnehmer/innen werden vor diesem Hintergrund zukünftig als Humanressource an Bedeutung für die Unternehmen gewinnen und damit eine wirtschaftliche Rahmenbedingung für die Unternehmen setzen. Aufgrund der bislang in ausreichendem Maße verfügbaren Fachkräfte wurde der demografische Wandel von den Unternehmen in der Vergangenheit eher als ein schleichender Prozess und nicht als ein akutes Problem wahrgenommen. In naher Zukunft wird sich dies allerdings ändern, wenn weniger junge und deutlich mehr ältere Menschen das Hauptkontingent des Arbeitskräftepotenzials in Deutschland und Baden-Württemberg¹ stellen werden (dazu u.a.: Bäcker u.a. 2009, Behrend 2005, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2005, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2008, Hans Böckler-Stiftung 2009, Schmid 2005). Dies gilt auch für Migranten/innen, die im Vergleich zu den Deutschen immer noch eine jüngere Bevölkerungsgruppe darstellen, sowie für ältere Migranten/innen, die eine geringe Auslastung ihres Arbeitspotenzials und damit verbunden eine niedrigere Beschäftigungsquote aufweisen (vgl.: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2005: 232, 236). Der Hauptgrund für die niedrige Auslastung ihres Arbeitspotenzials bzw. ihre niedrige Beschäftigungsquote dürfte in ihrer ungünstigen Qualifikationsstruktur liegen. Denn nach wie vor liegt der Anteil von Personen mit niedrigem Qualifikationsniveau bei den nichtdeutschen Beschäftigten mehr als doppelt so hoch wie bei den Deutschen² und ist in den vergangenen 20 Jahren auch nicht wesentlich zurückgegangen (vgl.: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2005: 238).

¹ In Baden-Württemberg werden sich spätestens ab 2010 die Unternehmen mit den demografischen Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt beschäftigen müssen (vgl.: Industrie- und Handelskammer Bodensee-Oberschwaben/Regionalverband Bodensee-Oberschwaben (Hrsg.) 2006: 9), die regional recht unterschiedlich ausfallen werden, wie die regionale Altersverteilung zeigt (vgl.: dazu u.a.: Bangali/Schmid o.J.b: Altersatlas für Baden-Württemberg).

² Nach den Ergebnissen des Mikrozensus aus dem Jahr 2000 verfügen in Baden-Württemberg über 60 % der Nichtdeutschen über keinen beruflichen Ausbildungsabschluss – bei den Deutschen liegt dieser Anteil bei 30 % (Baden-Württemberg in Wort und Zahl 7/2001: 324).

Zur Bewältigung des demografischen Wandels in Baden-Württemberg wird es deshalb – auch vor dem Hintergrund der Migrationsgeschichte des Landes – darauf ankommen, der Gruppe der älteren Beschäftigten mit Migrationshintergrund³ eine besondere Aufmerksamkeit zuteilwerden zu lassen, die immerhin einen Anteil von 8,5 % im Jahr 2009 an den rund 1,55 Mio. älteren sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten über 45 Jahren im Land besitzt (Statistisches Landesamt Baden-Württemberg/Landes- und Regionaldatenbank 2010).

Obwohl Baden-Württemberg mit einer Beschäftigungsquote von 48,6 % der 55- bis 64-Jährigen im Jahr 2004 an der Spitze der Bundesländer und deutlich über dem Bundesdurchschnitt von 41,4 % lag (vgl.: G.I.B. (Hrsg.) 2008: 7), und sich die Beschäftigungsquote der 55- bis 64-Jährigen in Deutschland in den letzten Jahren deutlich auf über 50 % verbessert hat⁴, bestehen nach wie vor deutliche Beschäftigungsdefizite bei den älteren Arbeitnehmer/innen in Baden-Württemberg⁵. Um diese Beschäftigungsdefizite abzubauen und den demografischen Wandel vonseiten der Unternehmen proaktiv anzugehen, bedarf es u.a. eines Paradigmenwechsels in der betrieblichen Personalpolitik im Hinblick auf die Bewertung des Leistungspotenzials von älteren Mitarbeiter/innen und einer zielgerichteten und kohärenten Alterspolitik der Unternehmen, die sich in praktischen Handlungskonsequenzen auswirken. Denn nach wie vor stehen junge, innovative und rundum leistungsfähige Belegschaften – vor allem bei jungen Unternehmen – im Zentrum der personalpolitischen Strategien. Darüber hinaus werden bei Personalaustauschprozessen in der Regel ältere Mitarbeiter/innen durch jüngere Mitarbeiter/innen ersetzt.⁶ Erst allmählich treten ältere

³ Zu den Personen mit Migrationshintergrund nach dem Mikrozensus zählen: 1. die in Deutschland lebenden Ausländer, die selbst zugewandert sind oder in Deutschland geboren sind, und 2. Deutsche mit Migrationshintergrund: (Spät-)Aussiedler und ihre Kinder, Eingebürgerte und ihre Kinder, Kinder ausländischer Eltern, die bei der Geburt zusätzlich die deutsche Staatsbürgerschaft erhalten haben, Kinder mit einseitigem Migrationshintergrund, bei denen nur ein Elternteil Migrant ist, sowie Eingebürgerte (nicht zugewanderte Ausländer) (vgl.: Lehmann/Wapler 2009: 40).

⁴ Damit wurde das EU-Beschäftigungsziel, das im Rahmen der europäischen Beschäftigungsstrategie für die Beschäftigung Älterer bis zum Jahr 2010 gesetzt wurde, in Deutschland erreicht (vgl.: Kerschbaumer/Räder 2008: 31).

⁵ Die Verbesserung der Beschäftigungslage „Älterer Arbeitnehmer/innen“ dürfte primär sowohl auf eine höhere Rate aus Teilzeit- oder geringfügiger Beschäftigung als auch auf eine höhere Erwerbsbeteiligung von älteren Frauen zurückzuführen sein (vgl.: Sproß 2006: 36). Noch immer schafft es kaum ein/e Arbeitnehmer/in, bis zum 65. Geburtstag zu arbeiten. Nur jeder 14. im Alter von 63 bis 65 Jahren hat eine sozialversicherungspflichtige Vollzeitstelle (Frankfurter Rundschau vom 07.07.2009).

⁶ Wenngleich in den Jahren 2002 bis 2006 jeweils zwischen 600.000 und 700.000 Personen ab 50 Jahren in sozialversicherungspflichtige Beschäftigung eingestellt wurden, blieb der Anteil

Mitarbeiter/innen vor dem Hintergrund des demografischen Wandels in das Blickfeld der betrieblichen Personalpolitik und werden in einer geänderten Sichtweise als wichtige Arbeitskräfte und als Know-how-Ressource für die Unternehmen wahrgenommen (vgl.: Bangali/Schmid o.J.a und Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2008: Verzeichnis der Unternehmensbeispiele: 4).

Aufgrund der Komplexität der Thematik des demografischen Wandels und der möglichen Handlungsansätze ist es erforderlich, weitere Informationen über den Objektbereich „Betrieb“ zu gewinnen und entsprechende Handlungsansätze zu entwickeln.

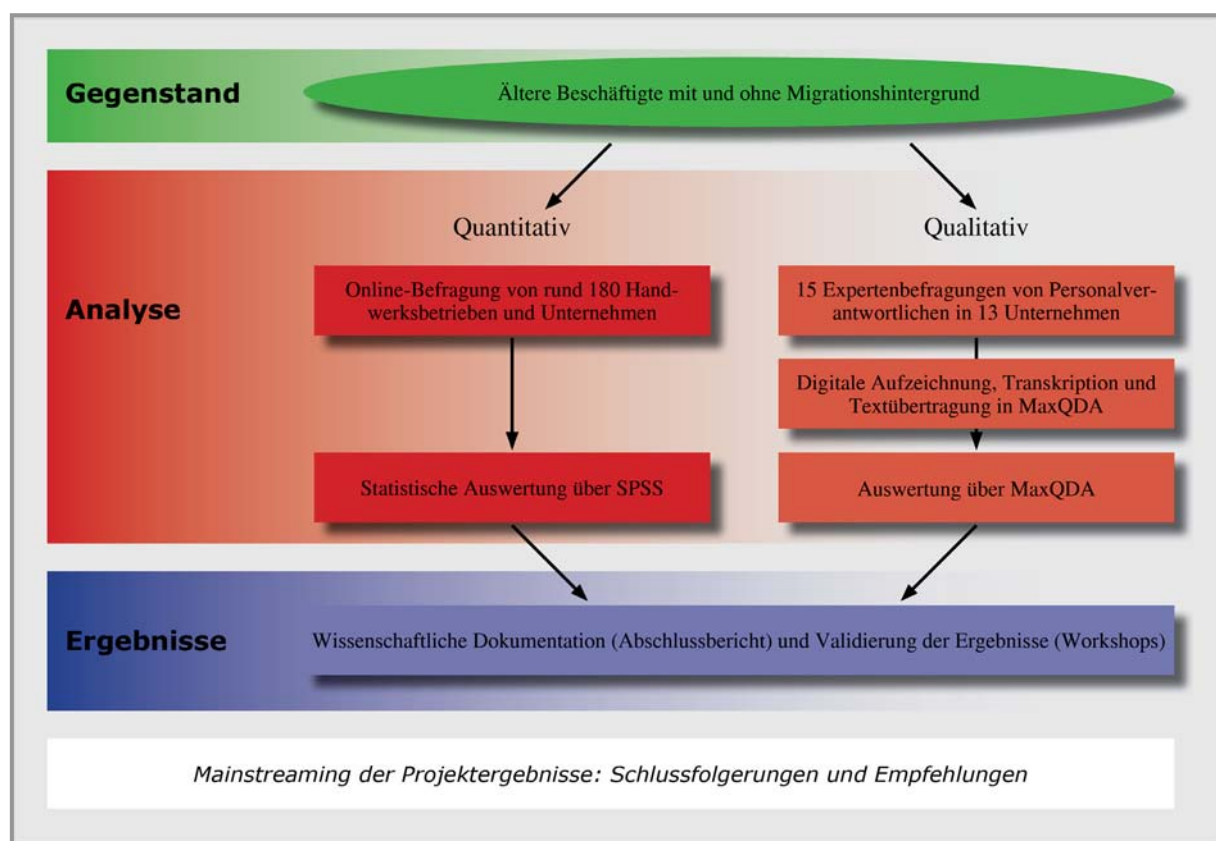
der Älteren an allen neu Eingestellten mit ca. 10 % nahezu konstant. Er lag damit deutlich unter ihrem Beschäftigungsanteil von ca. 22 % (Hans Böckler Stiftung o.J.). In Baden-Württemberg kommen auf 100 Mitarbeiter/innen durchschnittlich 0,8 Neueinstellungen aus der Altersgruppe der über 50-Jährigen in den letzten fünf Jahren. Damit lag Baden-Württemberg in Bezug auf den durchschnittlichen Anteil der neu eingestellten Mitarbeiter/innen über 50 Jahre an der Gesamtbelegschaft in der Schlussgruppe der Bundesländer und deutlich unter dem Bundesdurchschnitt mit 1,1 Neueinstellungen (Commerzbank AG (Hrsg.) 2009: 43).

2 Zielsetzungen und methodisches Vorgehen

Im Rahmen des Projektes PIA und seiner sozialwissenschaftlichen Analyse wurde versucht, den beiden Aspekten Beschäftigte mit Migrationshintergrund und Altersperspektive nachzugehen und damit zugleich die klassische betriebswirtschaftliche Personalentwicklungsperspektive um die interkulturelle Dimension (Diversity) zu erweitern, um hierüber eine Sensibilisierung von Personalverantwortlichen auf der Grundlage bzw. im Kontext einer wissenschaftlichen Erhebung zu ermöglichen.

Als ein dual angelegtes Forschungs- und Sensibilisierungsprojekt setzte das Projekt PIA bei seinen wissenschaftlichen Erhebungen ein Set an qualitativen (vgl.: Flick/Von Kardorff/Steinke (Hrsg.) 2008) und quantitativen Methoden der empirischen Sozialforschung mit dem Ziel ein, Informationen über den Objektbereich Betrieb sowohl in der Breite als auch in der Tiefe zu gewinnen. Damit stand die Komplexitätserfassung und nicht die Reduktion im Fokus der wissenschaftlichen Erhebungen. Neben einer Online-Befragung (vgl.: Kuckartz u.a. 2009), Literaturrecherchen und statistischen Analysen bildeten Experteninterviews (vgl.: Schmid 1993, Bogner/Littig/Menz (Hrsg.) 2002) mit Personalverantwortlichen aus den Unternehmen und ergebnisvertiefende Workshops die wissenschaftlichen Projekterhebungsmethoden.

Abbildung 1: Ablaufschema



Quelle: Eigene Darstellung

In einem ersten Arbeitsschritt des Projektes erfolgte anhand relevanter Literatur zur Thematik „Demografischer Wandel und Migration“ die Entwicklung von Fragen für eine Online-Befragung von Unternehmen (standardisierte Befragung) im Wirtschaftsraum Stuttgart. Mit der Online-Befragung von Personalverantwortlichen (quantitative Analyse) wurde beabsichtigt, komplementär zu der im Rahmen des Projektes geplanten qualitativen Befragung Informationen zur Projektthematik zu erhalten und Unternehmen für eine Beteiligung am Projekt – insbesondere für ein vertiefendes Experteninterview – zu gewinnen. Dennoch konnte nur eine bescheidene Anzahl von Unternehmen im Wirtschaftsraum Stuttgart gewonnen werden, die bereit waren, sich auf eine fachliche Zusammenarbeit zur Thematik „demografischer Wandel“ im Rahmen von Experteninterviews sowie Workshops einzulassen. Aus diesem Grunde wurden nochmals per Post, mit einer Kurzinformation zum Projekt (Projektflyer), rund 400 Unternehmen mit mehr als 100 Beschäftigten im Wirtschaftsraum Stuttgart mit der Bitte um Teilnahme an den Projektaktivitäten – insbesondere an einem Experteninterview – angeschrieben. Über den Rücklauf aus der Befragungs- und der Publika-

tionsaktion des Projektes konnte eine ausreichende Zahl an Unternehmen mit einer entsprechenden Betriebsgröße⁷ für eine Beteiligung an den geplanten Experteninterviews gewonnen werden, wengleich die Auswahl der Unternehmen nur bedingt dem geplanten Erhebungssample des Projektes entsprach.

Die Schwierigkeiten bei der Beteiligungsgewinnung von Unternehmen für das Projekt und der daraus resultierende etwas andere Beteiligungsgrad der Unternehmen als ursprünglich geplant hatten ihre Ursache in den Auswirkungen der Wirtschaft- und Finanzkrise auf die Unternehmen im Wirtschaftsraum Stuttgart. Von den von der Finanz- und Wirtschaftskrise stärker betroffenen Unternehmen erforderte die Wirtschafts- und Finanzkrise andere personalpolitische Prioritätensetzungen im Hinblick auf ihre Beschäftigten (Kurzarbeit) als eine langfristig orientierte Auseinandersetzung mit den personalpolitischen Auswirkungen des demografischen Wandels. In der Region Stuttgart wurde das Tagesgeschäft der Unternehmen besonders stark von der Finanz- und Wirtschaftskrise beherrscht, wovon vor allem die exportorientierten Branchen Automotive, Maschinenbau und Elektrotechnik betroffen waren (vgl.: Talente 3/2009: 1). Selbst noch zum Beginn des Jahres 2010 rechnete der Maschinen- und Anlagebau mit einem noch einigen Monaten anhaltenden Rückgang der Produktion, bevor die Branche ihren schwersten Einbruch bewältigt haben würde (vgl.: Süddeutsche Zeitung vom 11.02.2010).

⁷

In der Literatur finden sich Hinweise darauf, dass sich die Betriebsgröße positiv auf den Anteil älterer Beschäftigter auswirkt und viele Kleinbetriebe überhaupt keine älteren Mitarbeiter/innen beschäftigen (vgl.: dazu: Boockmann/Zwick 2004: 56, Promberger/Bender 2006: 133). Darüber hinaus ergeben sich unabhängig von der Betriebsgröße noch deutliche Brancheneffekte: So sind beispielsweise die Anteile Älterer in den Betrieben des privaten, personenbezogenen Dienstleistungssektors weit kleiner als im verarbeitenden Gewerbe (Promberger 2004: 31).

3 Befragungsergebnisse

3.1 *Quantitative (Online-)Befragung*

Im Rahmen der Online-Befragung wurden rund 2.400 Unternehmen per E-Mail eingeladen, an einer Befragung via Internet teilzunehmen, wovon 287 Unternehmen sicher erreicht wurden. An der Befragung beteiligten sich 182 Unternehmen, überwiegend aus dem produzierenden Gewerbe. Wird diese Zahl als Bezugsgröße genommen, ergibt sich bei 182 (zumindest teilweise) ausgefüllten Internet-Fragebögen eine Rücklauf-/Beteiligungsquote von 63,4 % (vgl.: Kreuzkamp 2009: 48). Mit dieser Befragungsbeteiligung der Unternehmen wurden die Beteiligungserwartungen an eine Online-Befragung bei weitem übertroffen. Auch wenn als Bezugsgröße der Einladungsumfang von 2.400 Unternehmen gewählt würde, entspräche die daraus resultierende Rücklauf-/Beteiligungsquote vonseiten der Unternehmen mit rund 7,5 % noch immer einer ausreichenden Befragungsteilnahme für eine Online-Befragung. Hieraus ergibt sich als ein erstes quantitatives Ergebnis der Online-Befragung, dass eine beachtenswerte Zahl von kleinen und mittleren Unternehmen über die Online-Befragung erreicht und für den Untersuchungsgegenstand „Ältere Arbeitnehmer/innen“ sensibilisiert wurde. Denn eine solche erste Befragung kann durchaus „auch zu Verschiebungen im Wahrnehmungsfeld beim Befragten führen, seine Interessen verändern und seine Kontakte mit dem Gegenstand der Befragung verbessern“ (Fuchs 1976: 157).

3.2 *Qualitative Befragung und Auswertungsergebnisse*

3.2.1 *Methodisches Vorgehen*

Die Fragen der Online-Befragung bildeten den Ausgangspunkt für die Fragen des Interviewleitfadens der qualitativen Befragung, die für eine differenzierte und detaillierte Deskription und Analyse von individuellen Meinungen und als Grundlage für die Entwicklung von Handlungsstrategien besonders geeignet ist. Der Interviewleitfaden gliederte sich in drei Fragekomplexe auf (1. Demografischer Wandel, 2. Personalpolitik, 3. Fort- und Weiterbildung – detaillierter siehe Anhang: Interviewleitfaden), deren Ziel es war, die betriebliche Alterspolitik in den sich beteiligenden Betrieben und die

Einstellungen, Erfahrungen bzw. die Bewertungen der Personalverantwortlichen dazu in ihrer Differenziertheit zu erfassen. Damit waren die Fragen des Interviewleitfadens zugleich vorgegebenen Strukturprinzipien unterworfen, also extern strukturiert, da immer die gleichen vorformulierten Fragen gestellt wurden, was prototypisch für Leitfadeninterviews ist (vgl.: Kuckartz 2010: 124).

Anhand des Interviewleitfadens wurden 14 Experteninterviews mit Personalverantwortlichen der Unternehmen sowie ergänzend mit einem älteren Beschäftigten mit Migrationshintergrund in 13 Unternehmen geführt, deren Dauer durchschnittlich etwas mehr als eine Stunde betrug. Experteninterviews stellen eine spezifische Anwendung von Leitfadeninterviews dar. Ihr Ziel ist es, als thematisch strukturierte Interviews die Eigenpräsentation der Akteure durch erzählgenerierende Fragen zu motivieren (vgl.: Kopp/Menez 2005: 16). Die Auswahl der zu Befragenden als Experten/innen, die innerhalb eines organisatorischen oder institutionellen Kontextes die Problemlösungen und Entscheidungsstrukturen ihrer Organisation bzw. Institution repräsentieren (vgl.: Meuser/Nagel 2002: 74), erfolgt in Abhängigkeit von der Fragestellung und dem interessierenden Untersuchungsfeld.

Die Experteninterviews wurden auf Tonband aufgenommen und anschließend vollständig transkribiert – wobei der Genauigkeitsgrad variierte – und danach in das Software-Programm MAXQDA, ein Programm zur computerunterstützten Analyse qualitativer Daten, übertragen (vgl.: Kopp/Menez 2005, Kelle 2008, Kuckartz 2010). Mit Hilfe dieses Programmes lassen sich über zugeordnete Auswertungskategorien (Codes) Interviewinhalte stärker miteinander vergleichen, Gemeinsamkeiten herausarbeiten, Regelmäßigkeiten feststellen (vgl.: Kuckartz 2010: 20) und eine präzise Dokumentation sicherstellen. Für die Auswertungskategorien bildete der Interviewleitfaden das Grundgerüst, das während des Auswertungsprozesses induktiv ausdifferenziert und präzisiert wurde. Hieraus ergaben sich als Auswertungskategorien drei Hauptkategorien mit 20 Unterkategorien (siehe nachfolgende Abbildung).

Abbildung 2: Auswertungskategorien (Codes) der qualitativen Erhebung bei MAXQDA

Code	Anzahl
Codesystem	539
1. Demografischer Wandel	0
1.1 Betroffenheit von der Wirtschafts- und Finanzkrise	23
1.2 Definition Ältere Beschäftigte	20
1.2.1 keine Altersgrenze	4
1.2.2 unter 50	4
1.2.3 ab 50	4
1.2.4 ab 55	2
1.3 Facharbeitermangel	20
1.4 Betroffenheit des Unternehmens vom demografischen Wandel	8
1.5 Rente mit 67	27
2. Personalpolitik	0
A. Angaben zum Unternehmen (Umsatz, ...)	49
B. Altersstruktur, Migrationshintergrund, Struktur, ...	60
C. Personalpolitik, Personalfluktuatation, Probleme ...	50
D. Einstellung, Einstellung Älterer, Einstellungskriterien, ...	86
E. Altersgemischte Teams	7
F. Gesundheitsförderung	25
G. Formen der Personalauswahl- und Begleitung	19
H. Ausbildung	4
I. Diversity Management/Unternehmensleitbilder	9
J. Eigenes Alter des Interviewpartners	7
K. Einstellung zum Alter	22
3. Fort- und Weiterbildung	0
I. Formen und Umfang der Qualifizierung	40
II. Auswahl der Qualifizierungsteilnehmer	10
III. Bereitschaft zur Weiterbildung	22
IV. Weiterbildungsförderung	17

Quelle: Eigene Darstellung – Screenshot aus dem Analyseprogramm MAXQDA

Die Codierung bzw. die Zuordnung der Interviewtexte zu den Auswertungskategorien erfolgte in Form eines „Two-step-Codierens“ (vgl.: Kuckartz 2010: 64), in dem auf einem Papierausdruck der Interviewtexte die relevanten Stellen mit einem Textmarker markiert und einer Auswertungskategorie (Code) zugeordnet und in einem weiteren Arbeitsschritt anschließend diese Codierung in MAXQDA übertragen wurde. Das Text-Retrieval – die Auswertung der codierten Textsegmente – wurde über eine Zusammenstellung aller einer bestimmten Kategorie und Subkategorie zugeordneten Textsegmente und ihrer Interpretation als Gesamtschau vorgenommen. Aufgrund der Abschlussfrist des Projektes beschränkte sich die Auswertung der Experteninterviews auf zentrale Aspekte der Interviews und ihre Deskription in Form einer dichten Beschreibung (Clifford Geertz, vgl.: Wolff 2008).

3.2.2 Informationen zu den befragten Unternehmen

Bei den im Rahmen der Expertenbefragung befragten 13 Unternehmen handelt es sich nach der EU-Definition überwiegend um kleine und mittlere Unternehmen mit einer Beschäftigungsgröße von unter 250 Beschäftigten und einem Umsatz von unter 50 Mio. Euro (siehe nachfolgende Zusammenstellung).

Abbildung 3: Beschäftigungsgröße und Umsatzerlöse

Beschäftigungsgröße	1-49	50-250	500:
	4	6	3
Umsatzerlöse	< 10 Mio.	≤ 50	>50 Mio. €
	6	4	3

Die befragten Unternehmen stellen mit Schwerpunkten im Bereich der Nahrungs- und Genussmittelindustrie, der Erbringung von sonstigen Dienstleistungen und dem metallverarbeitenden Gewerbe im Hinblick auf die Wirtschaftszweige einen repräsentativen Querschnitt dar (siehe nachfolgende Zusammenstellung).

Abbildung 4: Wirtschaftszweige

Wirtschaftszweige	Anzahl
Nahrungs- und Genussmittel	4
metallverarbeitendes Gewerbe	2
Baugewerbe	1
Handel	1
Erbringung von sonstigen Dienstleistungen	5

In allen befragten Unternehmen erfolgte die Entlohnung nach Tarifvertrag bzw. einer Orientierung an einem Tarifvertrag. Insbesondere die größeren Unternehmen sahen zu dieser tariflichen Entlohnung zusätzlich noch Erfolgsbeteiligungen in Form von Prämien bzw. Zulagen vor. Darüber hinaus besaß die Mehrheit der befragten Unternehmen mit einem Betriebsrat eine betriebliche Interessenvertretung.

Während eine Fluktuation von acht bis zehn Prozent in der Industrie als normal angesehen wird (Interview 7), war sie in allen befragten Unternehmen äußerst gering

und bewegte sich in einer Spanne von ein bis fünf Prozent. Infolge dieser geringen Fluktuation lag die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit bei einem der befragten Unternehmen bei über 16 Jahren. Einige der Unternehmen verzeichneten zudem auch einen sehr niedrigen Krankenstand, der bei ein bis zwei Prozent der Beschäftigten lag.

Gleichwohl die Beschäftigungsstrukturen durch die einzelnen Unternehmen nur unvollständig erfasst sind bzw. sich nur durch einen großen Aufwand seitens der Unternehmen erfassen lassen, ist eine große Breite bei der Beschäftigung von älteren Mitarbeiter/innen und Mitarbeiter/innen mit Migrationshintergrund bei den befragten Unternehmen festzustellen, die nach Unternehmensgröße und Wirtschaftszweig variieren. So weisen einzelne der befragten Unternehmen, insbesondere die kleineren Unternehmen, einen hohen Beschäftigungsanteil von Mitarbeiter/innen mit Migrationshintergrund bis zu 50 % auf. Ähnliches ergibt sich auch hinsichtlich der Beschäftigung von älteren Mitarbeiter/innen, die je nach Altersdefinition einen Anteil bis zu 40 % erreichen. Darüber hinaus finden sich gewisse Beschäftigungsanteile an älteren Mitarbeiter/innen mit Migrationshintergrund, insbesondere bei den befragten Unternehmen des Bau- und metallverarbeitenden Gewerbes. Im Hinblick auf die Beschäftigung von Frauen weisen insbesondere die Unternehmen in den Wirtschaftszweigen Handel, Nahrungs- und Genussmittel sowie teilweise im Bereich der Erbringung von Dienstleistungen hohe Beschäftigungsanteile, bis zu 50 %, auf. Die Unternehmen des Bau- und metallverarbeitenden Gewerbes weisen dagegen äußerst geringe Beschäftigungsanteile auf. Das Durchschnittsalter in den befragten Unternehmen, das in Abhängigkeit vom Unternehmensalter und vom Wirtschaftszweig gesehen werden muss, variiert in einer großen Bandbreite zwischen 30 bis 45 Jahren.

Je nach Wirtschaftszweig und Unternehmen sind recht unterschiedliche Qualifikationsstrukturen der Beschäftigten bei den befragten Unternehmen zu erkennen. Einige der Unternehmen beschäftigen mit einem Beschäftigungsanteil bis zu 90 % überwiegend Mitarbeiter/innen mit Fach- und Hochschulabschluss, andere wiederum im hohen Maße ungelernete Mitarbeiter/innen. In den befragten Unternehmen des metallverarbeitenden Gewerbes sind die Mitarbeiter/innen mit Migrationshintergrund überwiegend als Fachkräfte bzw. auf höheren Stellen und nur noch mit einem sehr geringen Beschäftigungsanteil als ungelernete Mitarbeiter/innen bzw. auf Einfacharbeitsplätzen beschäftigt.

3.2.3 Fragekomplex „Demografischer Wandel“

3.2.3.1 Wirtschafts- und Finanzkrise

Die im Rahmen der Expertenbefragung befragten Unternehmen waren von der Wirtschafts- und Finanzkrise in einem recht unterschiedlichen Maß betroffen. Ihre Betroffenheit reichte von nicht bzw. kaum betroffen bis sehr stark betroffen:

- ▶ „Keine Auswirkungen bisher zu spüren.“ (Interview 1)
- ▶ „Nein, wir sind immer nur von Witterungen betroffen.“ (Interview 14)
- ▶ „Wir hatten gar keine Einbußen. Wir dachten, durch die Rezession und wegen Daimler, der hier in der Region Arbeitsplätze schafft, auch die Zuliefererfirmen sind alle hier, wir dachten wirklich, es gibt Umsatzeinbußen, aber es gab nur eine kleine Delle. Wir hatten immer Pluszahlen.“ (Interview 15)
- ▶ „Die Krise spüren wir insofern, weil die Zahlungsmoral unserer Kunden katastrophal ist.“ (Interviews 6)

Die starke Betroffenheit konzentrierte sich dabei auf die Unternehmen des Anlage- und Maschinenbaus und das metallverarbeitende Gewerbe:

- ▶ „Ja klar, natürlich ... Also wir haben zeitweise bis zu 40 % weniger Umsatz gehabt. Das hat sich jetzt wieder verbessert im zweiten Halbjahr, aber wir sind immer noch, wenn es gut geht, sagen wir mal, vielleicht mit 25 % weniger Umsatz am Jahresende. Also ... drastisch ... Wenn wir rein Maschinenbauabhängig wären – das gibt es genug –, die haben sicher 70, 80 % weniger Umsatz. Also Rückgang! Und das ist natürlich nicht einfach, das zu überstehen.“ (Interview 4)
- ▶ „Ende 2008 kam der Kriseneinbruch, da haben wir noch gar nichts gespürt. Wir haben unvermindert weiter gemacht, Aufträge waren da. Und dann, Anfang 2009, wir hatten die Auftragsbücher für 2009 voll, haben ganz viele Kunden wieder ausgebucht und ihre Aufträge storniert. Viele Sachen sind dann für uns unverhofft rückabgewickelt worden und dann sind auch wir ins Trudeln oder in eine Rezession geraten. ... Ja, etwa ein Drittel der Belegschaft ist in Kurzarbeit, d.h. die sind gar nicht im Haus ... teilweise mussten wir auch schon Mitarbeiter abbauen ...“ (Interview 12)

Die von der Wirtschafts- und Finanzkrise besonders stark betroffenen Unternehmen des Anlage- und Maschinenbaus bzw. des metallverarbeitenden Gewerbes sahen allerdings bereits mittelfristig deutliche Erholungstendenzen und eine baldige Überwindung der Folgen der Wirtschafts- und Finanzkrise für ihre Unternehmen:

- ▶ „Und genau so ist es jetzt wieder mit dem Aufschwung. Bei dem ein oder anderen merkt man schon, es zieht leicht an. Bei uns zieht das Geschäft erst an, wenn die anderen wieder ihre Auslastungsgrenze erreicht haben bzw. überschreiten werden. Deswegen sind wir immer etwa zwei Jahre nachgelagert. ... Ja, Mitte 2011 werden wir wahrscheinlich wieder richtig gut dabei sein können.“ (Interview 12)
- ▶ „Es gibt ja auch Leute, die solche Blechsachen machen, für die Maschinenbauer. Die hängen natürlich noch größer im Minus. Die Maschinenbauer sehen noch kein Land. Also die brauchen noch ein paar Jahre, bis die wieder hochkommen. ... Seit ... September, Oktober schaffen wir jetzt eigentlich voll, und haben aber auch, wie gesagt, zwei, drei Leute eingestellt. Ich denke schon, dass wir im nächsten Jahr, vielleicht auch erst im übernächsten Jahr, den alten Umsatz wieder kriegen.“ (Interview 4)

3.2.3.2 Ältere Arbeitnehmer/innen

Ältere Arbeitnehmer/innen lassen sich äußerst schwierig anhand einer festen Altersgrenze von den übrigen Arbeitnehmer/innen abgrenzen. Dementsprechend variierten die Einschätzungen der Befragten dazu stark je Unternehmen, Branche und Alter des Befragten.

- ▶ „Ja, das beginnt mit 45 Jahren bzw. dann, wenn die Wehwehchen beginnen. Und die fangen meistens ab 45 Jahren an. Da merkt man auch, dass die Mitarbeiter einfach öfter krank sind und vielleicht sind sie auch schon kaputt.“ (Interview 6)
- ▶ „[es lässt sich] ... keine Altersgrenze ziehen, keine Zahl nennen.“ (Interview 1)
- ▶ „Heute würde ich sagen, 55.“ (Interview 2)
- ▶ „Schwere Frage. Ich würde mal sagen, ab 50 geht es damit los, dass sich die Mitarbeiter auch mit ihrer Rente geistig beschäftigen. Bis 45, 50 sind viele Leute sich im vollen Umfang auch darüber bewusst, dass sie noch mit beiden Beinen im Arbeitsleben stehen. Die ersten Anfragen von Mitarbeitern, die zu mir gekommen sind – Ich würde gerne Altersteilzeit machen, wir müssen jetzt mal über meine Verrentung – das geht so ab 50, 52 los. Und das würde ich dann auch als ältere Mitarbeiter definieren, die sich im Wesentlichen vom Arbeitsprozess langsam verabschieden und darüber nachdenken, in die Rente zu gehen.“ (Interview 3)
- ▶ „Gut, ich meine, wenn man das jetzt vom Arbeitsmarkt her sieht, muss man eigentlich schon ganz klar sagen, über 45, das sind ältere Arbeitnehmer, die tun sich schwerer, eine Stelle zu finden. An dem würde ich es jetzt eigentlich aufhängen, Arbeitsmarkt ... manche vergreisen schon mit 25, und andere vergreisen mit 70 noch nicht. Ist eine Frage der Einstellung.“ (Interview 4)
- ▶ „Man merkt einfach nicht, dass man selber älter wird. Ich würde sagen, die Grenze liegt schon irgendwo zwischen 45 und 50.“ (Interview 5)
- ▶ „Ich weiß es nicht. Was ist denn die Definition?“ (Interview 8)
- ▶ „... also das ist ziemlich schwierig, also für mich.“ (Interview 9)

- ▶ „Also wenn ich mich festlegen würde, ich würde glaub ich 50 nehmen.“ (Interviews 9)
- ▶ „... ältere Mitarbeiter ab 50 Jahren bezeichnen.“ (Interview 11)
- ▶ „Ich persönlich schätze ältere Mitarbeiter ab einem Alter zwischen 55 und 60 Jahren ein, aber eher Richtung 60 tendierend. Irgendwie hat sich heute auch alles gewandelt. Früher war man mit 35 Jahren schon alt. Die Leute bleiben heutzutage länger jung und aktiv.“ (Interview 12)
- ▶ „Das hat sehr viel mit Selbstwahrnehmung zu tun. Nein, weiß ich nicht. ... Also ich kenne junge Leute, die sind eigentlich schon sehr alt, in ihrer Beweglichkeit. Das hat ja viel mit geistiger Beweglichkeit zu tun.“ (Interview 14)
- ▶ „Ich denke, gefühlsmäßig fängt es schon bei 45, zwischen 45 und 50 an. Da würde ich sagen Ältere, denn dann sind es noch gute 10 Jahre bis zur Rente plus X, je nachdem, ob er es noch braucht oder ob er früher geht.“ (Interview 15)

Den postulierten „Fachkräftemangel“ gibt es bei den befragten Unternehmen eigentlich nicht. Ursächlich dafür sind einerseits die geringe Personalfuktuation der Unternehmen, was eine geringe Zahl an Neueinstellungen impliziert, sowie andererseits genügend auf dem regionalen Arbeitsmarkt verfügbare Arbeitskräfte. Ferner ergibt sich der Mangel an Fachkräften teilweise auch aus anderen Faktoren, wie z.B. geographische Standortprobleme einzelner Branchen. Infolge der Wirtschafts- und Finanzkrise ist der „Fachkräftemangel“ bei den davon stark betroffenen Unternehmen zudem deutlich in den Hintergrund getreten und wohl erst mittelfristig wieder von Belang.

- ▶ „Eigentlich sehe ich keinen Mangel im Moment.“ (Interview 4)
- ▶ „Das ist sicherlich nicht so einfach zu beantworten, weil Fachkräftemangel gibt es natürlich, wenn man die Leute fragt, immer.“ (Interview 7)
- ▶ „Und das heißt, diese qualifizierten Leute hierher zu holen hat ganz viel mit dem Standort zu tun. Dann ist Stuttgart nicht günstig und das schreckt einfach wahnsinnig viele Leute ab.“ (Interview 8)
- ▶ „Mit Fachkräftemangel haben wir auch schon unsere Erfahrungen gemacht. Im Jahr 2008 haben wir massive Probleme gehabt, tatsächlich qualifiziertes Personal zu bekommen. Nicht einmal in den hochfliegenden Qualifizierungsbereichen. Also das musste nicht einmal ein Studienabschluss sein oder ein Hochschulabschluss sein. Sondern auch da in die Richtung, dass wir sagen, wir suchen qualifizierte Service-Monteure für unser Unternehmen. Da war es auch schon schwierig. Jetzt im Moment hat sich die Situation in eine ganz andere Richtung entwickelt, durch die Krise. Wir haben tendenziell zu viele Mitarbeiter an Bord. Das wird aller Voraussicht nach dazu führen, dass wir uns zum Ende des Jahres von einigen betriebsbedingt werden trennen müssen ... dass das Thema Fachkräftemangel für uns in den nächsten Jahren zunächst einmal wieder keine Rolle spielt. Erstens weil wir den Bedarf aller Voraussicht nach mit Beginn 2011, 2012 wieder haben werden. Und zweitens weil es bis dahin ja auch Jahrgänge von jetzt

beispielsweise Hochschulabsolventen eben gibt, die ja irgendwo versuchen müssen, auf dem Arbeitsmarkt unter zu kommen.“ (Interview 10)

- ▶ „Nein, absolut nicht. Vor 10 Jahren hatten wir noch große Probleme, vor 15 Jahren sowieso, es gibt in der Altersklasse zwischen 38 und 52 viele Quereinsteiger bei uns. Krankenschwestern, Lebensmittelingenieure, Chemiker querbeet, die sich dann im IT-Bereich spezialisiert haben. Und jetzt gibt es Softwareentwickler wie Sand am Meer.“ (Interview 11)
- ▶ „Im Moment gar nicht. Im Moment haben wir Überhang. Nicht, dass wir davor Panik hätten, ich denke aber, dass es 2015, wenn wir wieder eine sehr gute Auslastung haben werden, einen ‚war of talents‘ geben wird. Ob wir dann die Ingenieure in der Qualität bekommen werden, wie wir es uns wünschen, das ist offen.“ (Interview 12)
- ▶ „Also damit haben wir kein Problem. Wir bilden ja auch aus. Wir haben auch keine Probleme, selbst wenn wir nicht genügend Facharbeiter ausbilden würden, auf dem Arbeitsmarkt Leute zu finden, wir sind in einer Region, wo sehr viele Facharbeiter sind.“ (Interview 14)
- ▶ „Nein, eigentlich überhaupt nicht ... Wenn Stellen besetzt werden müssen, ist es relativ leicht, jemanden zu finden.“ (Interview 3)

Da der demografische Wandel ein langsamer Prozess, ist beschäftigen sich nur wenige Unternehmen intensiver mit seinen Folgen. Es sind vor allem Großunternehmen, die sich mit dem demografischen Wandel auseinandersetzen.

- ▶ „Der demografische Wandel hat sicher einen Einfluss, dann irgendwann. Ich weiß nicht, Zeitraum zehn, fünfzehn, zwanzig Jahre vielleicht. Aber ganz kurzfristig haben wir eigentlich kein Problem an Arbeitskräfte zu kommen. Bis jetzt sind wir gut über die Runden gekommen, und ich sag mal, mit dem Weg, den wir eingeschlagen haben, denke ich auch, werden wir auch in den nächsten Jahren nicht unbedingt ein Problem haben. Das kann schon kommen, wenn die jungen Leute dann mal wirklich fehlen.“ (Interview 4)
- ▶ „Intensiv nicht, aber beschäftigt natürlich schon, denn man hat ja die Probleme mit dem jeweiligen Alter der Mitarbeiter.“ (Interviews 6)
- ▶ „Jaja, das habe ich schon darauf hin gedacht. Da sehen wir Probleme. ...Vertrieb sieht bei uns eigentlich auch noch recht entspannt aus. Kaufmännischen Bereich wäre fast ausgeglichen. Auch kein Problem. Produktion ist unser Problemfeld. Da haben wir auch eine solche Schieflage, weil wir das sehen, da sind es immerhin schon 40 %, die zwischen 56 und 65 in 10 Jahren sein werden. Aber wenn wir in die Hilfskräftebereiche reingeht, da sieht man, da haben wir in 10 Jahren dann 52 % zwischen 57 und 66 bzw. von 50 an gerechnet, 88 %. Und das ist im Grunde genommen unser Problemfeld. Weil hier körperliche Arbeit am Band angesagt ist und Technologie zunehmen wird. Das heißt, hier ist im Grunde sehr viel Anpassungsfortbildung notwendig und da wären wir natürlich dankbar, wenn die Altersteilzeitregelung und die Rente mit 65 wieder in Kraft träten.“ (Interviews 14)

Die sukzessive Erhöhung des Renteneintrittsalters stellt die Betriebe langfristig vor neue Herausforderungen bei der Beschäftigung von älteren Mitarbeiter/innen. Insbesondere bei der längeren Beschäftigung von Mitarbeiter/innen mit stark beanspruchenden manuellen Arbeitstätigkeiten werden Probleme gesehen. Die Einschätzung einer verlängerten Beschäftigung von älteren Mitarbeiter/innen reicht dabei von „ohne Probleme machbar“ bis „nicht machbar“:

- ▶ „Das würde ich differenziert betrachten wollen. In der Produktion wird das sicherlich irgendwann schwierig. Das wird definitiv dann schwierig, wenn dann noch irgendwelche Krankheiten mit rein kommen, die eben dann auch im höheren Alter vielleicht eher auftauchen, wobei das ja nicht mal an das Alter geknüpft sein muss. Jemand, der mit 65 noch kerngesund ist, könnte in der Produktion noch länger arbeiten. Sicherlich unkritisch ist das Thema in den administrativen Bereichen. In Bereichen wie Vertrieb, der Konstruktion, da glaube ich, dass es durchaus möglich wäre ohne größere Probleme bis 67 zu arbeiten. Und die Kritik, die es an diesem Thema Rente mit 67 gibt, die entzündet sich ja auch in den allermeisten Fällen an den Leute, die extrem körperliche Arbeit verrichten.“ (Interview 10)
- ▶ „Trotz Sport- und Fitnessprogramme können wahrscheinlich max. 70 % der Mitarbeiter/innen bis 67 Jahre arbeiten.“ (Interview 1)
- ▶ „Also der eine oder andere wird schon körperliche Probleme haben. Also wenn man körperlich arbeitet – bei uns ist es nicht so, dass man sehr schwer körperlich arbeiten muss, aber trotzdem ist es mit körperlicher Arbeit und Stehen verbunden. Das könnte schon Probleme geben. Also wenn jemand ständig arbeitet und in dem Umfeld ist, glaube ich nicht, dass er Probleme hat mit 67.“ (Interview 4)
- ▶ „Das ist für uns eine Katastrophe. Eher mit 60 als mit 65. Die Leute sind kaputt und fertig. ... Die sind kaputt, und das ist eine Riesenbelastung für die Unternehmen. ... Wir hätten liebend gerne einige alte Mitarbeiter los, nicht um diese zu ärgern, sondern weil wir es betriebswirtschaftlich nur sehr schwer schaffen. ... Wir stehen in Konkurrenz zu anderen Unternehmen, die nur junge Mitarbeiter haben, ... Deshalb: Rente mit 67 – eine absolute Katastrophe.“ (Interview 6)
- ▶ „Und es wird immer so sein, dass man den Menschen ihren Fähigkeiten entsprechend an die richtigen Arbeitsplätze setzen muss. Da können Sie auch einen 67-Jährigen noch in der Produktion beschäftigen. Ganz sicher. Ja. Die würde ich jetzt natürlich nicht noch die feinen Uhren bauen lassen, weil sie vielleicht doch ein bisschen zittern. Aber vielleicht kann man das sogar auch. Es gibt ja Leute, die mit 67 noch eine sehr ruhige Hand haben. Es ist immer die Frage, tue ich die richtigen Leute an den richtigen Arbeitsplatz, und da bringen sie immer einen 70-Jährigen auch noch gut unter.“ (Interview 7)

Darüber hinaus ist aber auch der Wille bzw. die Notwendigkeit der Arbeitnehmer/innen, bis 67 zu arbeiten, als ein zu berücksichtigender Faktor zu sehen:

- ▶ „Aber in den Segmenten haben die Leute schon gut vorgesorgt, so dass sie das nicht machen, also einfach nicht darauf angewiesen sind, bis 67 zu arbeiten. Also diese Führungskräfte, die wir suchen, können sich durchaus leisten, ab 60 aufzuhören.“ (Interview 8)
- ▶ „Die meisten wollen nicht bis 67 arbeiten.“ (Interview 2)

3.2.3.3 Zusammenfassung und Interpretation zum Bereich „Demografie“

Der demografische Wandel und sein langsamer prozesshafter Verlauf stellen einen Grund dar, dass sich die Unternehmen derzeit noch nicht sehr intensiv mit seinen Folgen beschäftigen. Darüber hinaus trägt die Wirtschafts- und Finanzkrise ihre Folgen dazu bei, dass sich der Prozess zeitlich verzögert, da unternehmensseitig die Bewältigung der Wirtschafts- und Finanzkrise, bei den davon betroffenen Unternehmen, in nächster Zeit im Vordergrund stehen wird. Infolgedessen sind es derzeit eher größere Unternehmen, die sich intensiver mit den Folgen des demografischen Wandels auseinandersetzen, obwohl in wenigen Jahren gerade kleine Unternehmen in stärkerem Maße als größere Unternehmen mit den Folgen des demografischen Wandels, wie beispielsweise der Verschiebung des Renteneintrittsalters auf 67 Jahre, konfrontiert sein werden.

Mittelfristig ist davon auszugehen, dass die von der Wirtschafts- und Finanzkrise betroffenen Unternehmen und die für sie daraus resultierenden Folgen rasch überwunden werden können, und danach der demografische Wandel auch bei diesen Unternehmen stärker ins Blickfeld rücken wird. Dies geschieht mitunter auch durch den postulierten „Fachkräftemangel“. Dieser wird im Hinblick auf Stellenbesetzungsprobleme seitens der Unternehmen nicht nur für den Bereich der Hochqualifizierten oder für den technisch-naturwissenschaftlichen Bereich, sondern für viele andere Berufsgruppen befürchtet und wird sich tendenziell zukünftig wohl vergrößern, worauf berufsstatistische Analysen und Befragungen hinweisen. Nach dem jüngsten DIHK/IHK Unternehmensbarometer sind diesbezügliche Befürchtungen eines Fachkräftemangels besonders im Handel ausgeprägt (Deutscher Industrie- und Handelskammertag 2010 (Hrsg.): 5). Aber auch andere Branchen und insbesondere das Handwerk sehen einen solchen Fachkräftemangel. In Baden-Württemberg wird der Fachkräftemangel vor allem in den Branchen, denen Baden-Württemberg seine internationale Wettbewerbsfähigkeit verdankt (Maschinenbau und Fahrzeugbau, Elektrotechnik und unternehmensnahe Dienstleistungen sowie in der Logistik und im

Tourismus) erwartet (vgl.: Wirtschaftsministerium Baden Württemberg 2008: 6). Die Frage, ob aktuell ein Fachkräftemangel existiert bzw. welches Ausmaß er hat, wird kontrovers diskutiert (Kay, Rosmarie/Richter, Michael 2010: 14). Dass das Thema Fachkräftemangel derzeit eine so starke Aufmerksamkeit findet (vgl.: Focus 4/2010), könnte teils mit der Wahrnehmung eines konjunkturellen Aufschwungs durch die Unternehmen zusammenhängen, aber auch mit dem Einsatz verschiedener Befragungsinstrumente. Jedenfalls sehen die direkt befragten Unternehmen derzeit keinen Mangel an Fachkräften. Im Vergleich dazu schätzen die im Rahmen der Online-Erhebung befragten Personalverantwortlichen die Personalgewinnung sowohl für das eigene Unternehmen wie auch für die eigene Branche als schwierig ein (vgl.: Kreuzkamp 2009: 63 u. Kreuzkamp 2010: Nr. 12 Stichwort: Schwierigkeitsgrad der Personalgewinnung). Aus diesem Grund dürfte es bei dem jüngst wieder verstärkt postulierten Fachkräftemangel eher um ein Wahrnehmungsphänomen regionaler Art bzw. ein auf einzelne Berufsbilder beschränktes Phänomen handeln, da die Unternehmen kurzfristig aufgrund der Wirtschafts- und Finanzkrise wohl keine Personalprobleme zu erwarten haben. Außerdem lassen sich seitens der Unternehmen durch ein Umdenken im Einstellungsverhalten und eine proaktive Umstellung der Personalpolitik im Hinblick auf ältere Arbeitnehmer/innen mit und ohne Migrationshintergrund umfangreiche Beschäftigungspotenziale erschließen, um dem Fachkräftemangel aktiv entgegenzuwirken.

Die gewonnenen Erhebungsergebnisse aus der Online-Befragung als auch aus der Expertenbefragung deuten darauf hin, dass sich die Altersgrenze für ältere Arbeitnehmer/innen nach den Einschätzungen der Befragten auf über 50 Jahre verschoben hat. So wird u.a. die im Rahmen von PIA entsprechend dem Altersatlas (vgl.: Bangali/Schmid o.J.b: 8) als Altersgrenze für „ältere Arbeitnehmer/innen“ verwendete Definitionsgrenze von 45 Jahren nur von einer knappen Minderheit von 48,7 % der befragten Unternehmen als geeignet angesehen (vgl.: Kreuzkamp 2009: 54, Kreuzkamp 2010: Nr. 6 Stichwort: Ältere Beschäftigte mit/ohne Migrationshintergrund). Die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer/innen über das derzeitige Renteneintrittsalter ist für die Unternehmen zum überwiegenden Teil, wenngleich mit einigen Einschränkungen, vorstellbar. Insofern besteht die Hoffnung, dass auch seitens der Unternehmen die von ihnen inzwischen sehr wertgeschätzten älteren Arbeitnehmer/innen einen stärkeren Beschäftigungseinsatz in den Unternehmen erfahren und ihre Beschäftigungspotenziale zukünftig stärker ausgelastet werden.

3.2.4 Fragekomplex „Personalpolitik“

Ältere Beschäftigte über 50 Jahre werden von den befragten Unternehmen hochgeschätzt:

- ▶ „Also ältere Mitarbeiter werden bei unserer Arbeit sehr geschätzt aufgrund ihres unwahrscheinlichen Erfahrungsvorsprungs, aufgrund ihres viel größeren Wissens daraus, das nicht schulisch orientiert ist, ...“ (Interview 7)
- ▶ „Aber bei den älteren Mitarbeitern, bei mir, kann ich jetzt eigentlich nicht feststellen, so dass ich den Eindruck habe, die sind nicht mehr so leistungsfähig. Nein. Eher mehr die Jungen.“ (Interview 2)

Auch im Hinblick auf ihre Krankheitstage schneiden aus Sicht der befragten Unternehmen ältere Beschäftigte recht günstig ab:

- ▶ „Weil die Erfahrung, die wir gemacht haben, ist eher eine umgekehrte Erfahrung, dass eher die Jüngeren krankheitsempfindlicher sind. Also was den Rücken angeht, haben wir sehr oft Ausfälle bei den Jüngeren, wegen Rücken, Hörstürze. Also von daher, die Älteren sind hier diejenigen, also wenn ich mir deren Krankheitstage angucke im Verhältnis zu den anderen Krankheitstagen, liegen die weit drunter.“ (Interview 8)

Innerhalb der Unternehmen ergibt sich für die älteren Beschäftigten allerdings das Problem, dass sie ihre Entwicklungsmöglichkeiten bzw. ihre Laufbahnmöglichkeiten im Unternehmen in der Regel ausgeschöpft haben:

- ▶ „Das heißt, es gibt schon sehr eindeutige Entwicklungspfade, sag ich mal, die die Leute von ihrem Hochschulabschluss an beginnend entsprechend beschreiten können. Da ist ein Stück weit das Problem, dass die mit 50 [Jahren], vor 50 [Jahren] schon irgendwo den Durchlauf entsprechend erreicht haben.“ (Interview 10)

Durch die inzwischen stark veränderten Ruhestandseintrittsmöglichkeiten sind die Unternehmen mit einer neuen Situation, dem längeren Verbleib ihrer älteren Beschäftigten, konfrontiert und müssen dieser neuen Situation Rechnung tragen. Denn es

- ▶ „... ist einfach teurer geworden, ältere Mitarbeiter einfach so gehen zu lassen. Entsprechend erschienen ist der Druck für die Unternehmen, sich eben genau mit der Generation, die man vor zehn Jahren vielleicht noch relativ bald aus Unternehmen raus gebracht hat, haben wir eben jetzt das Problem, dass wir jetzt vor der Situation stehen, was machen ich denn mit denen, wenn die noch 15 Jahre hier sind?“ (Interview 3)

Infolge der Veränderung der Ruhestandeintrittsmöglichkeiten hat sich auch die Auseinandersetzung der Beschäftigten mit ihrem Ruhestand zeitlich verlagert:

- ▶ „Die spätere Möglichkeit, in die Rente einzutreten. Weil vor vier, fünf Jahren hatten sie die Situation, dass viele Frühverrentungen durchgeführt worden sind, dass Leute teilweise mit 55 schon nach Hause geschickt worden sind, da denke ich mit 45 auch schon über die Rente nach.“ (Interview 3)

Bei Neueinstellungen finden ältere Arbeitnehmer/innen, zum Teil auch aus demografischen Gründen (Altersstruktur der Belegschaft), keine Berücksichtigung. Denn tendenziell stehen immer noch jüngere Arbeitnehmer/innen im Zentrum personalpolitischer Strategien der Unternehmen, obwohl ein vorsichtiges Umdenken bei einigen der befragten Unternehmen deutlich zu erkennen ist. Aufgrund dieser personalpolitischen Strategien kommt eine Einstellung älterer Arbeitnehmer/innen

- ▶ „... eher nicht vor. Tendenziell eher nicht. Weil das nicht zu unserer demografischen Verteilung passt.“ (Interview 14)
- ▶ „... Nach Bedarf schon, wobei es natürlich schon so ist, wenn man auch Leute einstellt und ein bisschen darauf achten möchte, dass die Alterspyramide sich nicht zu Ungunsten der älteren Arbeitnehmer verschiebt, insbesondere dann, wenn ich auch eine Perspektive nach vorne suche, ... aufgrund der Karriereambitionen jüngerer Leute ... auch ganz gerne nimmt.“ (Interview 3)
- ▶ „Also wir haben jetzt keinen Älteren eingestellt. Da ist noch keiner 40, also das sind noch junge Leute gewesen. Ist ja auch klar in einer Phase, wo es wirtschaftlich nicht so toll geht, versucht man dann die Leute, wo man sagt „Menschenskind, die sind super, und sind bereit, alles zu tun, und machen es gern, und sich auch zu qualifizieren.“ (Interview 4)
- ▶ „Ja, also persönlich habe ich hier für unser Unternehmen nicht die Absicht, das zu tun. Ich sage Ihnen auch klar, warum. ... Die älteren Mitarbeiter können im Regelfall diese neuen, modernen Grafikprogramme ..., die sind einfach nicht flexibel genug. ... Außerdem habe ich ein bisschen Vorbehalte, die Älteren haben meistens schon so eingefahrene Gleise.“ (Interview 7)
- ▶ „Ich muss auch gestehen, dass auch die Einstellung des 52-Jährigen von vor zwei Jahren schon auch eine Besonderheit war.“ (Interview 10)
- ▶ „Aber 35 darf jemand schon auch sein. Aber er sollte nicht Berufsanfänger sein mit 35. Also, wir stellen auch Leute mit 40 ein. Also wirklich je nach Funktion. Wenn wir einen erfahrenen Vertriebschef holen oder so, dann kann der auch gut 50 sein. Das ist gar kein Problem. Das hängt einfach davon ab, was jemand an Berufserfahrung irgendwo mitbringt und um welche Position es geht.“ (Interview 14)
- ▶ „Jederzeit. Bei uns ist das kein Einstellungskriterium, im Gegenteil: Erfahrene Ältere wären mir lieber.“ (Interview 15)

- ▶ „Also wenn der ins Team passt, herzlich gerne. Also wir würden – also ich sage mal ganz ehrlich, unsere Schmerzgrenze liegt eher ab Mitte 50, weil uns dann die Leute auch nicht mehr lang genug erhalten bleiben. Also wir sind ja auch an langfristigen Beschäftigungsverhältnissen interessiert, weil wir haben Kundenbindung, wir wollen unsere Mitarbeiter fördern, und die sollen ja auch die Jungen fördern, und deswegen sind wir schon daran interessiert, dass die Leute sehr langfristig bei uns bleiben. Und wenn dann die Gefahr besteht, dass der in fünf Jahren aufhört, weil er gut vorgesorgt hat, dann ist es für uns schon kritisch. Aber [mit] 50, haben wir erst vor kurzem eingestellt. Also von daher sehen wir das jetzt nicht ganz so kritisch. Also unsere Grenze ist vielleicht eher so, wie gesagt, wenn der in den nächsten fünf Jahren wieder aufhört.“ (Interview 8)
- ▶ „Ja, also. Natürlich gucken wir schon darauf, ein bisschen, das ist keine Frage. Aber ich habe deswegen auch gesagt, wir haben auch in der Zwischenzeit Leute da, die sind mit Anfang 50 gekommen und sind jetzt Ende 50, sind schon einige Zeit da. Es ist nicht unbedingt ein k.o.-Kriterium, wenn einer jetzt 46 ist oder 50.“ (Interview 4)
- ▶ „Das kommt auf den Bereich an. Wenn das ein Meister wäre, der hier dann einen Bürojob macht, oder für das Büro allgemein hätte ich jetzt kein Problem, jemanden über 50 einzustellen. Ich gehe ja selbst auf die 50 zu und wenn ich mir vorstelle, ich würde nicht mehr eingestellt werden, ... Aber für den gewerblichen Bereich, wir haben jetzt einen neuen Mitarbeiter eingestellt, der ist über 50, aber der ist eben von der Qualifikation her wichtig, sein Fachwissen ist wichtig. Aber einen Helfer, der eigentlich nichts kann, der eigentlich nur arbeiten soll, den würde ich nicht einstellen, wenn er über 50 Jahre alt ist, weil ich genau weiß, dass ich ihm nicht kündigen kann, wenn er erst mal eine Weile hier arbeitet. Dann ziehe ich ihn durch bis 67. Das würde ich nicht machen. Aber für das Büro – jederzeit.“ (Interview 6)

Trotz dieser Vorbehalte gegenüber älteren Arbeitnehmer/innen ist aufgrund des demografischen Wandels langfristig gesehen ein Umdenken beim Einstellungsverhalten im Hinblick auf das Einstellungsalter zu erkennen. Dadurch dürfte sich das Einstellungsalter langsam nach oben verschieben.

- ▶ „Ja, ich glaube schon. Wobei es wird in den nächsten Jahren noch ein Stück weit wahrscheinlich noch eine Ausnahme bleiben, wenn man sich die Arbeitsmarktzahlen anschaut. Es ist ja auch so, dass die älteren Erwerbslosen tendenziell eher zum Sockel gehören.“ (Interview 10)
- ▶ „Meine subjektive Einschätzung ist: dadurch, dass das Stammpersonal altert, kann ich es mir besser vorstellen als jetzt. ... Deshalb kann ich mir vorstellen, je älter wir werden, desto größer ist die Chance, auch Ältere einzustellen.“ (Interview 11)

In den befragten Unternehmen werden die üblichen Instrumente zur Personalauswahl eingesetzt, insbesondere Auswahlgespräche oder Probearbeiten sind dabei die

zentralen Instrumente. Der Einsatz von Assessment-Centern findet ausschließlich in Großunternehmen und hauptsächlich zur Einstellung von Führungskräften statt:

- ▶ „Da finden ganz normale Auswahlgespräche statt. Wenn es um Führungskräfte geht, machen wir Assessments. Und weil wir einfach für das Thema Sozialqualifikation in normalen Gesprächen nicht wirklich einen Blick bekommen. Und da sind Assessment-Center ein besseres Mittel, um im Bereich von kommunikativen Fähigkeiten oder auch Führungskompetenzen mehr Übungen zu machen und zeigen zu lassen, wie funktioniert es denn eigentlich.“ (Interview 14)
- ▶ „Wenn sich Leute aus einem anderen Job heraus freiwillig bei uns bewerben, machen wir ganz normale Einstellungsgespräche.“ (Interview 6)
- ▶ „Also so Matching oder so was machen wir nicht. Man könnte das mit dem System, das wir haben, machen, das wenden wir aber nicht an. Die Vorauswahl ist als erstes natürlich übers Anschreiben, das macht sehr, sehr viel aus, weil das sagt für mich am meisten aus. Dann kommen die Rahmendaten. ... Aber Assessment-Center machen wir definitiv nicht. Aber Arbeitsproben sind durchaus gängig, oder eben auch mal einen längeren Zeitraum probearbeiten, oder Probearbeitstage hier und mal an einem Projekt mitarbeiten, oder an einer Konzeption, um auch die Arbeitsweise zu erkennen.“ (Interview 8)

Neben der beruflichen Erstausbildung bilden Praktika, Trainingsmaßnahmen und Personalempfehlungen die zentralen Strategien der befragten Unternehmen zur Gewinnung von Personal mit und ohne Migrationshintergrund:

- ▶ „Wir rekrutieren über unsere Ausbildung und wir machen da überhaupt keine Unterscheidung zwischen deutsch, kroatisch, italienisch.“ (Interview 12)
- ▶ „Ja. Also gerade, was den Nachwuchs angeht, ... günstiger und besser kann [man] an die Leute nicht rankommen. [Man] kennt die einfach dadurch, dass die hier ein Praktikum gemacht haben, oder vielleicht eine Ausbildung gemacht haben.“ (Interview 8)
- ▶ „Auf jeden Fall, was jetzt also den Bereich von Lehrern [betrifft], ... viele kommen auch von Empfehlungen, also außerhalb des Hauses oder anderer Institutionen oder Partner, also weniger [durch] Ausschreibungen, mehr so durch [ein] direktes Kennenlernen.“ (Interview 8)
- ▶ „Also eine Philosophie von unserem Unternehmen ist natürlich auch, die Leute hier reinzuholen frühzeitig nach dem Studium, nach der Ausbildung oder Ausbildung und direkt. Weil wir sie auch gerne selber weiter entwickeln. Also der ganz große Teil der Leute, die hier in diesem Mittelbereich sind, sind alles Menschen, die irgendwann mal mit einem Praktikum hier angefangen haben oder mit einer Ausbildung und seitdem im Unternehmen sich stetig weiter entwickelt haben.“ (Interview 8)

Flexibilität, Teamfähigkeit und ausreichende deutsche Sprachkenntnisse für Migranten/innen stellen zentrale betriebliche Einstellungskriterien der befragten Unternehmen dar:

- ▶ „Wichtig für Einstellungen von Mitarbeiter, egal welchen Alters, ist die Teamfähigkeit, ... Flexibilität, Anpassungsfähigkeit an Veränderungen.“ (Interview 1)
- ▶ „Also das ist bei uns in der Zwischenzeit auch ein Einstellungskriterium. Wir würden ... niemand mehr nehmen, der nicht gescheit Deutsch kann.“ (Interview 4)
- ▶ „Was ich nicht mehr mache, ich stelle niemanden mehr ein der der deutschen Sprache nicht mächtig ist.“ (Interview 2)
- ▶ „[Sprachkenntnisse] ... weil man das ja schon als Einstiegsfilter braucht. Als Verkäufer muss die Person kommunizieren können.“ (Interview 15)

Die Personalbegleitung erfolgt in den befragten Unternehmen über Mitarbeitergespräche, die meist jährlich durchgeführt werden, und in einem Großunternehmen finden auch Bewertungen der Vorgesetzten durch die Mitarbeiter/innen statt:

- ▶ „Es gibt Mitarbeitergespräche. Das heißt, auf die Art und Weise kommen wir auch sehr dicht an alle Mitarbeiter ran. ... Wir haben eine 2-jährige bottom-up-Beurteilung der Vorgesetzten, einfach auch dass diese nicht nur im Sessel zurücklehnen und sagen, die Welt ist heil, zumindest aus ihrer Sicht.“ (Interview 14)
- ▶ „... jedes Jahr gibt es mindestens ein Mitarbeitergespräch, meistens zwei. Da wird abgefragt, was wollen sie, wollen sie noch wohin, dann wird das angekreuzt und dann muss man sie eben begleiten, dass sie es schaffen.“ (Interview 15)

In den befragten Unternehmen ist Diversity Management als Konzept zur Förderung und Nutzung personeller Vielfalt selbst in Großunternehmen mit internationaler Ausrichtung nur wenig verbreitet bzw. es erfolgt keine aktive Anwendung des Konzeptes:

- ▶ „Diversity Management in dem Sinn 'Wie nutzen wir die verschiedenen Fähigkeiten unserer Mitarbeiter noch besser aus?', würde ich jetzt mal sagen, in dem Falle nein. Gut, wir haben einen Code of Conduct, Code of Business-Conduct, wo einfach generell mal festgelegt ist, dass wir keine Diskriminierung jeglicher Art haben ...“ (Interview 3)
- ▶ „Also von direkter Anwendung ist es wenig, weil von der Struktur des Unternehmens her ... ein bisschen problematisch [ist] ... das Ganze. ... Nein. Das haben wir bis jetzt nicht.“ (Interview 9)
- ▶ [Gibt es Diversity Management?] „Nein.“ (Interview 10)

Die spezifischen Kompetenzen und die damit verbundenen möglichen Potenziale von Migranten/innen (z.B. Sprachkenntnisse) bzw. ein Migrationshintergrund der Beschäftigten, die eine Voraussetzung für eine aktive Umsetzung eines Diversity Management-Konzepts darstellen könnten, werden in den Unternehmen bislang nicht systematisch erfasst bzw. würden zu einem hohen Erfassungsaufwand führen:

- ▶ „Daten dieser Art werden bei uns auch nicht erfasst. Nicht, dass wir das nicht wollen. Es gab bisher noch keinen Bedarf für solche Daten.“ (Interview 11)
- ▶ „Das war ganz schwierig, das wird nicht gesondert aufgeführt. Aber ich habe versucht, von der Personalentwicklungsseite zu schauen oder herauszufiltern, was ich denn da für Angaben habe und habe mal so Dauernwerte raus gefunden.“ (Interview 12)

In den befragten Unternehmen entstehen altersgemischte Arbeitsteams eher zufällig als gezielt, im Sinne eines Wissensmanagements herbeigeführt:

- ▶ „Dann versuchen wir nach Möglichkeit die altersgemischten Teams zu halten. ... Das hat einerseits etwas mit Wissensmanagement zu tun, dass wir uns wünschen, dass das KnowHow der älteren Leute bei den Jüngeren ankommt.“ (Interview 14)
- ▶ „Das ergibt sich automatisch. Da muss [man] nicht viel mischen. Weil wir einfach in den Anlagen teilweise Auszubildende mit rein genommen haben, teilweise rotieren. Da ist nicht viel Bedarf, das strukturiert zu machen. Weil die Teams teilweise entweder nicht so groß sind bei uns, von der Größenordnung. ... ob wir einen gezielten Austausch zwischen Jung und Alt durchführen, ... nein.“ (Interview 3)
- ▶ „Das könnte man sicherlich noch intensiver machen, immer vorausgesetzt, dass sich davon auch ein entsprechendes Ergebnis ergibt. Das Thema hier ist, dass wir teilweise an verschiedenen Anlagen einfach gewisse Qualifikationen brauchen. Leute einfach so auszutauschen ist relativ aufwendig.“ (Interview 3)
- ▶ „Wir haben eine ziemlich lange Einlernzeit. Gerade, wenn unsere Jungfacharbeiter aus der Ausbildung kommen und z.B. dann bei uns in den Service gehen, also zum Kunden fahren und eine Maschine dort warten, dann haben sie ein Einarbeitungsprogramm von 1,5 Jahren. Da sind sie dann immer im Doppelgespann mit einem älteren Mitarbeiter mit dabei und der zeigt ihnen dann und führt sie ein, ... Da haben wir eigentlich schon immer Lerntandems.“ (Interview 12)
- ▶ „Nein, das ergibt sich dann automatisch. Bei uns muss jeder Hand in Hand mitarbeiten. Obwohl, doch, manchmal machen wir das auch gezielt, meistens bekommen die älteren Mitarbeiter einen Auszubildenden an die Hand, weil die einfach seriöser mit einem Azubi umgehen.“ (Interview 15)

Zur Förderung der betrieblichen Arbeitsfähigkeit, insbesondere auch von älteren Arbeitnehmer/innen, sind in den befragten Unternehmen neben Arbeitsschutzmaßnahmen und der alters- und körpergerechten Arbeitsplatzgestaltung mittlerweile Gesundheitsfördermaßnahmen weitverbreitet und zum Teil auch schon Standard. Ihr jeweiliger Stellenwert, ihr Umfang und ihre Verbreitung im Unternehmen hängen von der Größe des Unternehmens und den Möglichkeiten ihrer Finanzierung sowie von dem Beteiligungsinteresse der Beschäftigten ab:

- ▶ „Also Gesundheitsförderung wird schon insgesamt großgeschrieben... Wir haben da eine größere Strategie auch zu dem Thema generell.“ (Interview 3)
- ▶ „Wir haben jetzt das Thema Gesundheitsprävention neu aufgenommen und hatten gestern dazu eine Informationsveranstaltung.“ (Interview 12)
- ▶ „Wir haben schon überlegt, was wir da machen, an der Stelle. Das Problem ist, die wenigsten haben Interesse. Gerade die, die es bräuchten, haben eigentlich gar kein Interesse.“ (Interview 4)
- ▶ „Ich bin da eigentlich schon hinterher, das Thema hier ist eben auch das Geld.“ (Interview 5)
- ▶ „Das hatten wir uns schon überlegt, aber man muss anders herum sagen, dass gerade die gewerblichen Mitarbeiter nicht gerade die gebildetsten sind. Wenn [*man*] ihnen etwas [*vorschlägt*], interessiert es sie eigentlich ziemlich wenig. Manche gehen auch von sich aus z.B. zum Krafttraining, um die einseitige Belastung dadurch auszugleichen. Das machen sie aber wirklich erst dann, wenn es der Arzt zu ihnen sagt oder wenn sie bereits einen Schaden haben. Aber vorher haben sie keine Lust dazu bzw. sind auch nicht offen für solche Fragen. ... Im Büro würde so etwas anders bzw. besser laufen. Aber auch dort haben die Mitarbeiter wenig Lust.“ (Interview 6)
- ▶ „... wir machen im Grunde genommen Ernährungsberatung, Suchtberatung ... rauchfrei am Arbeitsplatz, Stressmanagement, Aktivpausen. Da werden Augentraining, Muskulaturtraining, Entspannung Kreislauftraining ... regelmäßig gemacht ... Dann gibt es natürlich Betriebsbegehungen. das macht immer der Arbeitssicherheitsingenieur zusammen mit der Betriebsärztin. Die gehen an jeden Arbeitsplatz und schauen, ob das Licht noch richtig ist, ob vielleicht Zugluft da ist, oder ob die Leute den Bildschirm da oben oder da unten haben.“ (Interview 14)

3.2.4.1 Zusammenfassung und Interpretation zum Bereich „Personalpolitik“

Ältere Arbeitnehmer/innen finden bei Neueinstellungen zum Teil auch aus demografischen Gründen (Altersstruktur der Belegschaft) oftmals keine Berücksichtigung. Obwohl dem Personalauswahlelement „Lebensalter“ bzw. „jugendliches Alter“ seitens der Personalverantwortlichen als Auswahlkriterium nur ein geringer Stellenwert

eingräumt wird, wie die Online-Befragung des Projektes zeigt (vgl.: Kreuzkamp 2009: 66, Kreuzkamp 2010: Nr. 16/17 Personalgewinnungskriterien), stehen immer noch jüngere Arbeitnehmer/innen im Zentrum personalpolitischer Strategien der Unternehmen. Bei einigen der direkt befragten Unternehmen, insbesondere bei den kleineren Unternehmen, ist aber ein Umdenken beim Einstellungsalter – auch wegen der Alterung der Belegschaft selbst – zu erkennen. Bei Neueinstellungen ist deshalb erst mittel- und langfristig mit einer personalpolitischen Veränderung beim Einstellungsalter zu rechnen. Dazu tragen auch immer noch bestehende Vorbehalte gegenüber älteren Arbeitnehmer/innen in den Unternehmen bei.

Neben der beruflichen Erstausbildung bilden Praktika, Trainingsmaßnahmen der Bundesagentur für Arbeit und Personalempfehlungen die zentralen Strategien der direkt befragten Unternehmen zur Gewinnung von Personal mit und ohne Migrationshintergrund. In den befragten Unternehmen werden die üblichen personalpolitischen Instrumente zur Personalauswahl eingesetzt. Die zentralen Instrumente sind Auswahlgespräche und Probearbeiten. Aufwendigere personalpolitische Instrumente wie Assessment-Center werden hauptsächlich in Großunternehmen zur Einstellung von Führungskräften eingesetzt (siehe auch: Online-Befragung Kreuzkamp 2009: 64; Kreuzkamp 2010: Nr. 15 Personalgewinnungsstrategien)

Neben Flexibilität und Teamfähigkeit stellen u.a. Einsatzbereitschaft, Zuverlässigkeit, Passfähigkeit der Bewerber/innen, Leistungsbereitschaft, Fachwissen und Fachkompetenz, Leistungsfähigkeit, beruflicher Werdegang, anerkannte berufliche Qualifikation und allgemeine Schulbildung komplementäre betriebliche Einstellungskriterien dar (vgl.: Kreuzkamp 2009: 65; Kreuzkamp 2010: Nr. 17 Personalgewinnungskriterien). Ein zentrales betriebliches Einstellungskriterium für Migranten/innen bei den direkt befragten Unternehmen sind ausreichende deutsche Sprachkenntnisse, die zur Kommunikation am Arbeitsplatz benötigt werden.

Die betriebliche Arbeitsfähigkeit, vor allem auch von älteren Arbeitnehmer/innen, wird in den befragten Unternehmen, neben Arbeitsschutzmaßnahmen und der alters- und körpergerechten Arbeitsplatzgestaltung, insbesondere durch weitverbreitete Gesundheitsmaßnahmen gefördert. Sie bilden zugleich die Ansatzpunkte zur Beschäftigung älterer Arbeitnehmer/innen in den Unternehmen. Ihr jeweiliger Stellenwert, ihr Umfang und ihre Verbreitung im Unternehmen hängen von der Größe des Unternehmens und

den Möglichkeiten ihrer Finanzierung sowie von dem Beteiligungsinteresse der Beschäftigten ab.

Als ein Konzept der Unternehmensführung zielt Diversity Management auf den produktiven Umgang mit der Vielfalt und Unterschiedlichkeit der Mitarbeiter/innen im Unternehmen in Bezug auf Alter, Geschlecht, ethnische Herkunft, Religion, Behinderung und sexuelle Orientierung ab. Mit dem Konzept sollen die Verschiedenheit (Diversität) der Mitarbeiter/innen und ihre sich gegenseitig ergänzenden Potenziale produktiv für das Unternehmen genutzt werden. Entstanden ist das Konzept in den USA. Dort wurden die Unternehmen durch die Gesetzgebung gezwungen, Angehörige von Minderheiten in ihrer Belegschaft stärker durch gezielte personalwirtschaftliche Maßnahmen, wie z.B. durch Quoten, zu berücksichtigen, um gerichtlichen Auseinandersetzungen aufgrund beklagter Diskriminierungen entgegenzuwirken (vgl.: Finke 2006: 11). In der inzwischen umfangreichen Literatur und den Diskussionen zu diesem Konzept (vgl.: u.a. Finke 2006; Berufsbildungswerk des DGB (bfw) (Hrsg.) 2007; Andersen u.a. 2008) steht die soziale Integration von Mitarbeiter/innen unterschiedlicher Herkunft in den Unternehmen und Organisationen (vgl.: Schmidt 2006b: 465) im Fokus der seit Ende der 1990er Jahre in Deutschland eingesetzten Erörterungen, Diskussionen und Anwendungen des Konzeptes. In den direkt befragten Unternehmen ist das Diversity Management als Unternehmenskonzept nur wenig verbreitet bzw. es erfolgt selbst in Großunternehmen mit internationaler Ausrichtung keine aktive Anwendung des Konzeptes. Nach der Online-Befragung des Projektes halten allerdings 65,9 % – fast zwei Drittel – der befragten Personalverantwortlichen Diversity Management für „sehr wichtig oder „wichtig“. Ein knappes Viertel (24 %) kann erste Ansätze dazu im eigenen Unternehmen ausmachen, wie z.B. bei der Einstellung, wobei Nationalität, Geschlecht, Alter keine Rolle spielen, sondern nur die Qualifikation (vgl.: Kreuzkamp 2009: 69 u. Kreuzkamp 2010: Nr. 22. Diversity Management). Voraussetzung für eine aktive Umsetzung bzw. Anwendung eines Diversity Management-Konzeptes in den Unternehmen wäre jedoch die Erfassung spezifischer Kompetenzen von Migranten/innen (z.B. Sprachkenntnisse) bzw. der Migrationshintergrund der Beschäftigten. Diese werden in den befragten Unternehmen bislang nicht systematisch erfasst bzw. führen zu einem hohen Erfassungsaufwand für die Unternehmen. Eine gezielte Gewinnung von Daten und Informationen sowie eine entsprechende statistische Auswertung zur Umsetzung von personalpolitischen Maßnahmen, durch die Personen

mit Migrationshintergrund besser integriert und ihre Potenziale genutzt werden können, dürfte allerdings nicht ohne datenschutzrechtlichen Einschränkungen durchführbar sein.

Auch in den befragten Unternehmen üben Beschäftigte mit Migrationshintergrund im Wesentlichen angelernte Tätigkeiten, mit Ausnahme der metallverarbeitenden Betriebe, aus. Nur wenige von ihnen sind als Facharbeiter/innen tätig, was keine Folge betrieblicher Diskriminierung nach Herkunft bei der Zuteilung von Tätigkeiten ist, sondern sich primär aus den Unterschieden in ihrer beruflichen Qualifikation ergibt, wie die industriesoziologische Untersuchung von Werner Schmidt zeigt (vgl.: Schmidt 2006a, Schmidt 2006b, Schmidt 2007 u. Schmidt 2010). In den von Schmidt untersuchten Betrieben kann von einer überwiegend erfolgreichen betrieblichen Sozialintegration der Beschäftigten mit Migrationshintergrund gesprochen werden. Die Personal- und Arbeitspolitik dieser Betriebe orientiert sich stärker an den Prinzipien eines „betrieblichen Universalismus“, der gerade nicht auf die Anerkennung und Betonung von ethnischer Vielfalt setzt und dadurch charakterisiert ist, dass auf alle Beschäftigten unabhängig von deren Herkunft dieselben Regeln Anwendung finden. Betriebliche Sozialintegration in den Untersuchungsbetrieben kommt daher ohne die Praktiken eines „Diversity Management“ aus (vgl.: Schmidt 2006b: 482) und beugt zugleich der Gefahr einer Überbetonung kultureller Unterschiede vor (vgl.: Schmidt 2010: 12).

Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels wird sich die Personalpolitik der Unternehmen in einem stärkeren Maße der Personengruppe der Migranten/innen zuwenden und ein stärkeres Augenmerk auf ihre ungenutzten Kompetenzen und Potenziale legen müssen, obwohl nach der Online-Befragung des Projektes der Anteil der Befragten, die sich positiv zum Vorhandensein und dem Bedarf an spezifischen Kompetenzen von Migranten/innen äußern, nur etwas über einem Viertel der Antworten liegt und nur etwa jedes fünfte befragte Unternehmen bei der Gruppe älterer Beschäftigter mit Migrationshintergrund eine wichtige Ressource sieht, die genutzt und ausgebaut werden sollte (vgl.: Kreuzkamp 2009: 72 u. Kreuzkamp 2010: Nr. 23 Wissensmanagement). Ursächlich für diese Bewertung der Kompetenzen und Potenziale von Migranten/innen seitens der Unternehmen dürften neben ihrer geringeren Qualifikationen vor allem die Passfähigkeit ihrer in ihren Herkunftsländern schulisch und beruflich erworbenen Qualifikationen gegenüber dem stark institutionalisierten deutschen

Schul- und beruflichen Ausbildungssystem und ihre oftmals einhergehenden veralteten beruflichen Kenntnisse ihrer Herkunftsländer sein.

3.2.5 Fragekomplex „Weiterbildung“

Die betriebliche Weiterbildung besitzt für alle befragten Unternehmen einen hohen Stellenwert. Sie findet selbst in kleineren Unternehmen umfangreich statt und trägt entscheidend zum Unternehmenserfolg bei:

- ▶ „Bin absolut sicher, dass eine Korrelation besteht zwischen Trainingsprogramm, Mitarbeiterweiterbildung und Erfolg des Unternehmens.“ (Interview 7)

Der Zugang zur betrieblichen Weiterbildung erfolgt in den befragten Unternehmen, insbesondere im Hinblick auf das Alter der Beschäftigten, ohne Beschränkungen:

- ▶ „Wir machen keine Unterschiede insofern, dass wir alle Altersgruppen zu Weiterbildungsmaßnahmen schicken.“ (Interview 6)
- ▶ „... wir machen letztendlich auch keinen Unterschied, ... zwischen Älteren und Jüngeren.“ (Interview 12)
- ▶ „... wir machen weder vom Migrationshintergrund noch von dem Alter Grenzziehungen und sagen, da lohnt es sich nicht mehr.“ (Interview 14)

Es besteht eine große Bereitschaft zur Weiterbildung bei den Beschäftigten der Unternehmen. Die Bereitschaft zur Weiterbildung hängt vom Qualifikationsniveau der Beschäftigten ab. Sie nimmt mit zunehmendem Qualifikationsniveau zu. Am geringsten ist die Bereitschaft zur Weiterbildung bei unqualifizierten Mitarbeitern:

- ▶ „Also die Weiterbildungsbereitschaft ist sehr hoch.“ (Interview 4)
- ▶ „Das ist eben unterschiedlich. Manche interessieren sich, das sind bei uns ca. 20 %. Unsere Italiener bleiben lieber dumm, habe ich manchmal den Eindruck. Sie können teilweise auch immer noch kein deutsch. Sie bleiben gerne unter sich. Von denen kann ich auch nicht erwarten, dass sie sich weiterbilden, denn das interessiert sie einfach nicht. Sie bekommen auch Weiterbildungsangebote, aber sie wollen nicht. Das gilt nicht für alle Italiener in unserem Betrieb, aber für einen Großteil.“ (Interview 6)

Die Weiterbildungsbereitschaft bzw. die Lernbereitschaft ist nicht vom Alter der Beschäftigten abhängig, wobei eine Tendenz zur Abnahme im Alter vorhanden ist, sondern vielmehr von anderen Faktoren, wie z.B. der Personalstruktur:

- ▶ „... Die Lernbereitschaft ... ist nicht eine Frage des Alters, sondern der Einstellung.“ (Interview 4)
- ▶ „Ältere wollen von sich aus weniger, deshalb machen sie nur das wo ich sie hinschicke, die wollen halt oft [*nicht*], sag ich mal ... aber klar man hat mal irgendwann mal schon sein Limit.“ (Interview 15)
- ▶ „Bis 30. 35 würde ich noch dazu nehmen und dann nimmt es ab, also der Wille, sich weiterzubilden.“ (Interview 15)
- ▶ „... Über 45 ist es also [*so*], ... [*dass*] vielleicht [*nur*] eine kleine Minderheit, mehr oder weniger [*zur Weiterbildung*] dazu bereit [*ist*].“ (Interviews 9)
- ▶ „... die Bereitschaft ist sicherlich teilweise vorhanden. Es kommt auch immer darauf an, wenn das jetzt eine fachliche Geschichte ist, wird das bezahlt oder nicht...“ (Interview 5)
- ▶ „[*Die Bereitschaft zur Weiterbildung*] Hängt von der Personalstruktur und vom Klima im Unternehmen ab.“ (Interview 7)

Der Umfang und die Formen der Finanzierung der Weiterbildungsmaßnahmen variieren stark nach Unternehmensgröße, Wirtschaftszweig, Qualifizierungsstruktur der Beschäftigten sowie der Gewichtung der Weiterbildung durch die Unternehmen selbst:

- ▶ „... ich kenne viele Unternehmen, da sagen sie halb-halb, wir bezahlen dir das, und du musst aber die Zeit investieren, also außerhalb der Arbeitszeit. Oder die sagen, du bekommst die Hälfte bezahlt und du kannst die Hälfte auch in der Arbeitszeit erledigen. ... da gibt es alle Modelle.“ (Interview 7)
- ▶ „Jeder Mitarbeiter hat ein eigenes Budget. ... Also so ungefähr ist es ein halbes Monats-Brutto pro Jahr. Bei den Trainees sind es 2500 Euro pro Jahr. Und wenn es drüber geht, muss man einfach darüber sprechen, ob es [*geht*].“ (Interview 8)
- ▶ „... 2009 wurden 386 Trainingsveranstaltungen durchgeführt, insgesamt 29900 Schulungsstunden. Das ergibt im Durchschnitt 2,7 Weiterbildungstage pro Mitarbeiter im Jahr.“ (Interview 12)
- ▶ „... Wir machen Zielvereinbarungsgespräche mit jedem Mitarbeiter, und da stehen dann auch die Fortbildungen. Also es steht drin, welche Ziele, und es stehen auch die Fortbildungen drin, die der Mitarbeiter absolvieren muss.“ (Interview 8)

Die Inanspruchnahme einer Förderung für die betriebliche Weiterbildung durch die Unternehmen, z.B. von der Bundesagentur für Arbeit, erfolgt nur in einem sehr geringen Umfang. Mit ursächlich hierfür dürfte u.a. die starke Förderausrichtung der Programme auf bestimmte Beschäftigtengruppen wie auch der für die Unternehmen nicht geringe Akquisitions- und Verwaltungsaufwand für eine Förderung sein:

- ▶ „Gut, wir haben schon Mittel genutzt. ... [einem Mitarbeiter] dem haben wir eine Schweiss-Ausbildung mit Fördermitteln von der Bundesagentur bezahlt. Wir haben die Arbeitszeit gezahlt, aber der externe Kurs für die Schweißer, der ist übernommen worden. Also wenn es so was gibt, machen wir es natürlich schon.“ (Interview 4)

Die Weiterbildungsmaßnahmen der befragten Unternehmen sind in der Regel breit gefächert, sehr unternehmensspezifisch, transferorientiert und arbeitsplatzorientiert ausgerichtet und nur in einem sehr geringem Maße auf bestimmte Beschäftigtengruppen zugeschnitten. Für Migranten/innen gibt es mit Ausnahme von Sprachkursen keine speziellen Weiterbildungsangebote seitens der Unternehmen:

- ▶ „... Klar achtet man auf die Schulungsformen, dass die Leute, die eher praktisch arbeiten, vor Ort geschult werden, damit man es gleich anwenden kann oder ältere Mitarbeiter auch mal fragt oder auf sie eingeht, dass sie selber auch mitbestimmen können und auch ihre Erfahrung einbringen können.“ (Interview 12)
- ▶ „... wir haben regelmäßig Deutsch-Kurse. Weil wir sagen, wir können nicht alles in allen Sprachen hier vermitteln. Also sollten die Leute, die hier im Betrieb sind und Sprachprobleme haben, an Deutschkursen teilnehmen. ... Wir bieten auch Englisch und Spanisch an, aber Deutschkurse ist eigentlich ein Schwerpunkt, ...“ (Interview 14)

Die Durchführung der Weiterbildungsmaßnahmen der Unternehmen erfolgt sowohl in Eigen- wie Fremdregie:

- ▶ „... wir bilden weniger intern weiter, sondern nehmen Kursangebote von Außen wahr.“ (Interview 6)
- ▶ „... wir qualifizieren auch massiv in unserem eigenen, ... Schulungszentrum ...“ (Interview 12)

3.2.5.1 Zusammenfassung und Interpretation zum Bereich „Weiterbildung“

Die betriebliche Weiterbildung besitzt für alle befragten Unternehmen einen hohen Stellenwert. Sie findet selbst in kleineren Unternehmen umfangreich statt und trägt entscheidend zum Unternehmenserfolg bei. Der Zugang zur betrieblichen Weiterbildung erfolgt in den befragten Unternehmen, insbesondere im Hinblick auf das Alter der Beschäftigten, ohne Beschränkungen. Bei den Beschäftigten der befragten Unternehmen besteht eine große Bereitschaft zur Weiterbildung. Die Bereitschaft zur Weiterbildung hängt vom Qualifikationsniveau der Beschäftigten ab. Sie nimmt mit zunehmendem Qualifikationsniveau zu. Am geringsten ist die Bereitschaft zur Weiterbildung bei den unqualifizierten Beschäftigten. Die Weiterbildungsbereitschaft bzw. die Lernbereitschaft ist nicht vom Alter der Beschäftigten abhängig, wobei eine Tendenz zur Abnahme im Alter vorhanden ist⁸, sondern vielmehr von anderen Faktoren, wie z.B. der Personalstruktur des Unternehmens. Der Umfang und die Formen der Finanzierung der Weiterbildungsmaßnahmen variieren stark nach Unternehmensgröße, Wirtschaftszweig, Qualifizierungsstruktur der Beschäftigten sowie der Gewichtung der Weiterbildung durch die Unternehmen selbst. Die Weiterbildungsmaßnahmen der befragten Unternehmen sind in der Regel breit gefächert, sehr unternehmensspezifisch, transferorientiert und arbeitsplatzorientiert ausgerichtet und nur in einem sehr geringem Maße auf bestimmte Beschäftigtengruppen zugeschnitten. Für Migranten/innen gibt es mit Ausnahme von Sprachkursen keine speziellen Weiterbildungsangebote seitens der Unternehmen.

Für einen Ausbau und für die Ausweitung der betrieblichen Weiterbildung in den Unternehmen, die auch als zentraler betrieblicher Handlungsansatz gegen den postulierten Fachkräftemangel anzusehen ist, ergibt sich daher neben der Erhöhung des betrieblichen Zeit- und Finanzbudgets für die Weiterbildung in den Unternehmen die Notwendigkeit, die betriebliche Weiterbildung auf die bisher gleich behandelten und tendenziell eher vernachlässigten Beschäftigtengruppen der älteren Arbeitnehmer/innen über 50 Jahre und Migranten/innen hin zu orientieren.

⁸ Bei nahezu 70 % der älteren Mitarbeiter/innen sehen nach der Online-Befragung des Projektes die befragten Personalverantwortlichen sogar eine „eher geringe“ oder „sehr geringe“ Weiterbildungsbereitschaft (vgl.: Kreuzkamp 2009: 58 ff. und Kreuzkamp 2010: Weiterbildungsbereitschaft: Nr 10-12).

4 Hypothesen und Schlussfolgerungen aus der qualitativen Erhebung

Als Schlussfolgerungen aus den Erhebungszusammenhängen der qualitativen Befragung lassen sich induktiv drei Ergebnishypothesen mit kausalen Zusammenhängen formulieren und validieren:

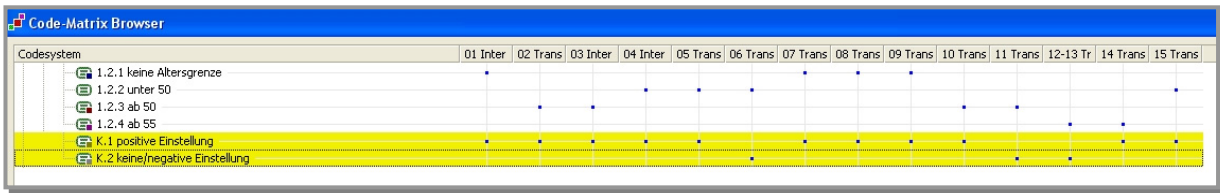
Hypothese 1: Die Altergrenze hinsichtlich älterer Arbeitnehmer/innen hat sich auf über 50 Jahre bei den Befragten verschoben.

Hypothese 2: Die Einstellung zu älteren Arbeitnehmer/innen und zu ihren Fähigkeiten und Kenntnissen ist bei den Befragten positiv.

Hypothese 3: Das eigene Alter der Interviewten steht in Beziehung zu ihrer Einschätzung/Definition des Alters von älteren Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen.

Die Prüfung solcher Annahmen oder Hypothesen ist kaum vergleichbar mit einem statistischen Hypothesentest, denn es wird kein Algorithmus angewendet, der die Entscheidung über die Geltung einer bestimmten theoretischen Aussage erlauben soll, vielmehr geht es um die Sammlung von Textmaterial und dessen interpretative Analyse (vgl.: Kelle 2008: 498). Deshalb ergibt sich die Überprüfung der beiden formulierten Ergebnishypothesen aus der Definition älterer Arbeitnehmer/innen durch die Befragten selbst (keine Altersgrenze, unter 50, ab 50, ab 55) und ihrer Einstellung zum Alter (positive und keine/negative Einstellung) und den sich dazu durch die Textcodierungen ergebenden Verteilungen bzw. Häufigkeiten. Wie die Verteilung der Textcodierungen von den Antworten der Befragten (siehe nachfolgende Abbildung) zeigt, lassen sich beide Ergebnishypothesen bestätigen. Die erste Ergebnishypothese kann allerdings nur unter der Voraussetzung bestätigt werden, dass die der Codierung 1.2.1 „keine Altersgrenze“ zugeordneten vier Antworten unberücksichtigt blieben. Demgegenüber ergibt sich für die zweite Ergebnishypothese eine sehr eindeutige Bestätigung durch die prozentuale Verteilung der Textcodierungen der Antworten der Befragten mit positiver Einstellung von 79 % und mit keiner/negativer Einstellung von 21 %.

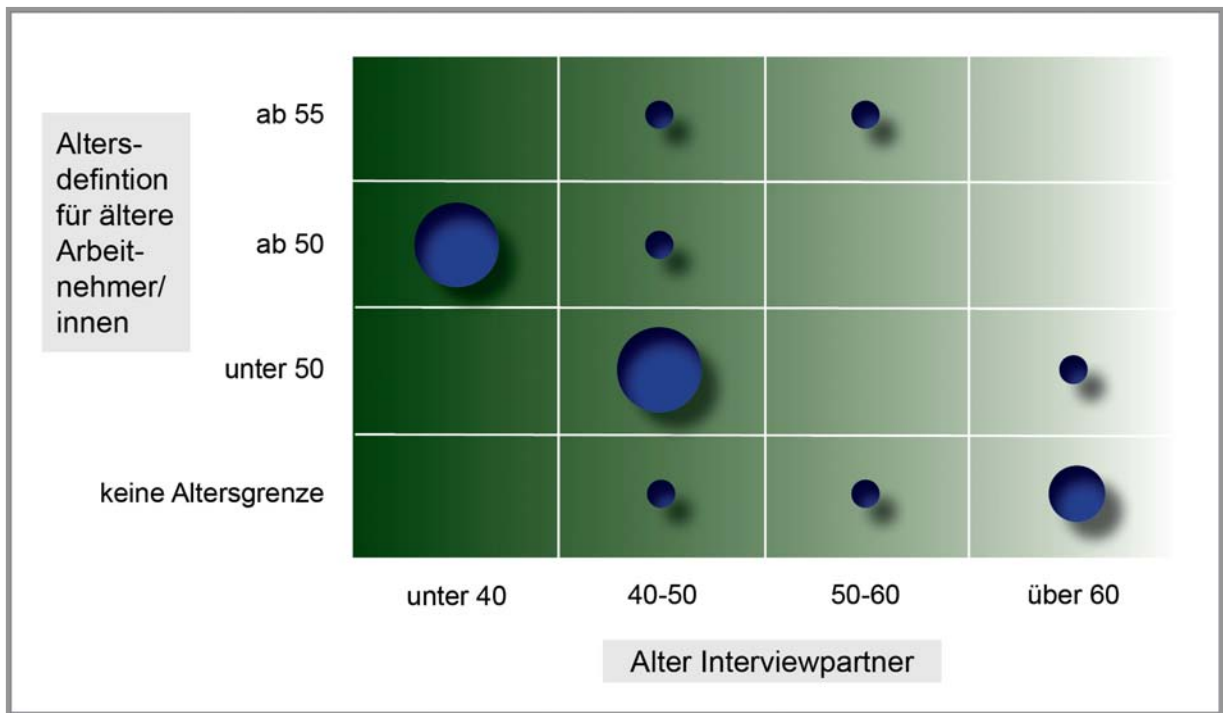
Abbildung 3: Screenshot des Code-Matrix-Browsers von MaxQData



Quelle: Eigene Darstellung

Keine eindeutige Bestätigung ergibt sich für die dritte Ergebnishypothese, dass die Alterseinschätzung/Definition von älteren Arbeitnehmern und Arbeitnehmer/innen in Beziehung zu dem eigenen Alter der Interviewten steht, wie die nachfolgende visuelle Darstellung der Relation „Eigenes Alter zu Alterseinschätzung/Definition älterer Arbeitnehmer/innen zeigt.

Abbildung 4: Visuelle Darstellung Relation „Eigenes Alter zu Altersdefinition ältere Arbeitnehmer/innen“



Quelle: Eigene Darstellung

5 Schlussfolgerungen und Handlungsmöglichkeiten

Die Wirtschaft Baden-Württembergs erlebte seit Ende des Jahres 2008 aufgrund der Finanz- und Wirtschaftskrise eine Rezessionsphase⁹, die in ihrem Ausmaß in der Geschichte des Landes beispiellos war und auch spürbare Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt im Land hatte. Infolge dieser Krise beurteilte die überwiegende Mehrheit der Unternehmen (knapp 57 %) bei der Online-Befragung des Projektes die aktuelle wirtschaftliche Entwicklung in ihrer Branche als „eher schlecht“ und neun Prozent als „sehr schlecht“. Zwei Drittel (67 %) der Unternehmen erwarteten erst für den Sommer 2010 eine bessere wirtschaftliche Situation in ihrer Branche (vgl.: Kreuzkamp 2009: 61; Kreuzkamp 2010: Nr. 2. Beurteilung der wirtschaftlichen Entwicklung). Bei vielen Unternehmen im Land stand die Überwindung der Finanz- und Wirtschaftskrise daher im Vordergrund ihrer Unternehmenspolitik. Der demografische Wandel und seine eher langfristigen Folgen, wie beispielsweise der von den Wirtschaftsverbänden artikulierte Fachkräftemangel¹⁰, wurden von den Unternehmen dementsprechend nachrangig behandelt.

Mit der raschen Überwindung der Finanz- und Wirtschaftskrise im Laufe des Jahres 2010 ist der demografische Wandel wieder ins Blickfeld der Unternehmen und ihrer Unternehmenspolitik geraten, denn in sehr naher Zukunft werden weniger junge und deutlich mehr ältere Menschen das Hauptkontingent des Arbeitskräftepotenzials in Baden-Württemberg stellen. Ältere Arbeitnehmer/innen werden zukünftig als Humanressource für die Unternehmen an Bedeutung gewinnen. Aber auch Arbeitnehmer/innen mit Migrationshintergrund werden vor dem Hintergrund der Migrationsgeschichte des Landes eine höhere Aufmerksamkeit seitens der Unternehmen erfahren, denn Baden-Württemberg besitzt mit 25,3 % (2007) den höchsten Bevölkerungsanteil an Personen mit Migrationshintergrund aller Flächenbundesländer. Von den 2,7 Millionen in Baden-Württemberg lebenden Migrant/innen haben gut die

⁹ Bereits im Jahr 2008 ging das preisbereinigte Bruttoinlandsprodukt in Baden-Württemberg auf 0,9 % zurück und erreichte im Jahr 2009 ein Minus von 7,4 %. Einhergehend mit diesem Rückgang stieg die Arbeitslosenquote bezogen auf alle zivilen Erwerbspersonen im Jahresdurchschnitt von 2008 auf 2009 um 1 % auf 5,1 % an. Ohne die starke Inanspruchnahme der Kurzarbeit wäre der Anstieg der Arbeitslosigkeit im Land wesentlich höher ausgefallen (vgl.: Statistisches Landesamt Baden-Württemberg o.J.).

¹⁰ Ein solcher Fachkräftemangel wird selbst in osteuropäischen Ländern wie in Kroatien für einige Branchen postuliert, trotz hoher Arbeitslosigkeit und durchaus verfügbarer Arbeitskräfte (vgl.: Petrovic 2010).

Hälfte (1,4 Millionen) die deutsche Staatsangehörigkeit. Mit mehr als 30 % bzw. rund 831.000 Migranten/innen weist die Region Stuttgart den höchsten Bevölkerungsanteil an Migranten/innen im Land auf. Die zentralen Herkunftsländer der Migranten/innen in Baden-Württemberg bilden neben der Türkei Italien und Kroatien. Wie ihre Altersstruktur zeigt, sind Personen mit Migrationshintergrund im Vergleich zu denen ohne Migrationshintergrund deutlich jünger und weisen einen geringeren Anteil in den Alterssegmenten 45 bis 54 und 55 bis 64 auf (vgl.: Lehmann/Wapler 2009: 13 ff.). Obwohl ausländische Beschäftigte hauptsächlich noch angelernte Tätigkeiten in den Unternehmen ausüben, hat sich ihre berufliche Qualifikation in den letzten Jahren deutlich verbessert. So verfügen von rund 409.000 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten mit ausländischer Nationalität in Baden-Württemberg 42 % über eine abgeschlossene Berufsausbildung, darunter sieben Prozent über eine Fach- bzw. Hochschulbildung (vgl.: Statistisches Landesamt Baden-Württemberg 2010). Wenn Migranten/innen entsprechend ihres Qualifikationsniveaus von den Unternehmen eingesetzt würden und ggf. vorhandene, aber im Ausland erworbene Bildungszertifikate schneller anerkannt würden, könnte die berufliche Qualifizierungsquote dieser Beschäftigtengruppe weiter ansteigen und als qualitative Humanressource für die Unternehmen an Bedeutung gewinnen.

Ältere Arbeitnehmer/innen, wie die direkte und die Online-Befragung des Projekts PIA zeigten, werden von den Unternehmen in Baden-Württemberg hochgeschätzt. Sie werden nicht als weniger leistungsfähig, sondern als anders leistungsfähig gegenüber Jüngeren¹¹ wahrgenommen. Außerdem verlaufen die Altersprozesse der Beschäftigten recht individuell. Bei Neueinstellung erhalten jüngere Arbeitnehmer/innen, teils auch aus demografischen Gründen heraus, trotz der Hochschätzung von älteren Arbeitnehmer/innen durch die Unternehmen dennoch den Vorzug. Aus diesem Grunde ist einerseits weiterhin eine Sensibilisierung¹² für das Ressourcenpotenzial älterer Beschäftigter mit und ohne Migrationshintergrund bei den Unternehmen erforderlich. Andererseits muss die Beschäftigungsfähigkeit (Employability) älterer Arbeitnehmer/innen mit und ohne Migrationshintergrund eine Stärkung erfahren.

¹¹ Zu den Unterschieden in der Leistungsfähigkeit zwischen jüngeren und älteren Personen siehe u.a.: Stapf 2010.

¹² Eine solche Sensibilisierung ist auch dadurch zu erwarten, dass ein Forschungsvorhaben selbst durch den Aufweis an Forschungsstrategien auch die Einstellung der Beteiligten, also der Öffentlichkeit, verändern kann (vgl.: Fuchs 1976: 173 ff.).

Die Beschäftigungsfähigkeit (Employability) beschreibt die Fähigkeit von Personen, auf Grundlage ihrer fachlichen und Handlungskompetenzen, Wertschöpfungs- und Leistungsfähigkeit ihre Arbeitskraft anbieten zu können und damit in das Erwerbsleben einzutreten, ihre Arbeitsstelle zu halten oder, wenn nötig, sich eine neue Erwerbsbeschäftigung zu suchen (Blanke/Roth/Schmid 2000: 9). Zentraler Handlungsansatz dafür ist die berufliche Weiterbildung. So liegt die Teilnahmequote an beruflichen Weiterbildungsmaßnahmen der über 50-Jährigen in Deutschland mit einem Anteil von 17 % im Jahr 2003 in ihrer Erwerbsgruppe deutlich niedriger als in anderen Alterssegmenten, z.B. bei den 35-49-Jährigen mit 31 % (Europäische Kommission 2008: 44). Hinzu kommt eine außerordentlich geringe Teilnahme bei Weiterbildungsmaßnahmen von älteren Migranten/innen, die nicht zuletzt durch unzureichende Sprach-, Lese- und Schreibfähigkeit eingeschränkt wird (vgl.: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2005: 82).

Zur Antizipierung des demografischen Wandels lassen sich nur schwerlich generalisierbare Handlungsansätze für die Unternehmen aufgrund ihrer Heterogenität entwickeln, sondern allenfalls Ansatzpunkte für sie finden. Denn die Herausforderungen für die Gestaltung des demografischen Wandels in den Unternehmen liegen darin, die für das einzelne Unternehmen entstehenden spezifischen Veränderungen zu erkennen, daraus angemessene betriebliche Handlungsstrategien zu formulieren und diese dann als betriebliche Alterspolitik umzusetzen. Dazu müssen die Unternehmen ihre betrieblichen Alters-, Sozial- und Weiterbildungsstrukturen und komplementär ihre interkulturelle Orientierung in den Blick nehmen. Als Ansatzpunkte der Unternehmen für die betriebliche Gestaltung des demografischen Wandels lassen sich **sechs Handlungsfelder** identifizieren:

1. alterswertschätzende Unternehmenskultur und -führung,
2. Gesundheitsförderung und Arbeitsschutz durch geeignete gesundheitsprophylaktische Maßnahmen (z.B.: ergonomische Arbeitsplatzgestaltung, technische Hebe- und Tragehilfen usw.),
3. altersgerechte Arbeitszeitgestaltung,
4. altersgerechte Gestaltung des Berufsverlaufs,
5. betriebliche Weiterbildung¹³ unter lernförderlichen Arbeitsbedingungen (bspw. durch Methodik und Didaktik, zielgruppenspezifische Aufbereitung von Lerninhalten, Selbstorganisation, die Entwicklung von arbeitnehmer- und arbeitsplatzorientierten Formen) und die betriebliche Weiterbildung als Gegenstand individueller Zielvereinbarungen mit den Beschäftigten,
6. strukturierter Wissenstransfer durch altersübergreifende Zusammenarbeit zwischen Alt und Jung in altersdurchmischten Teams.

¹³

Eine geringere Weiterbildungsbeteiligung von älteren Arbeitnehmer/innen findet sich insbesondere in den Branchen Einzelhandel, Nahrungs- und Genussmittelindustrie, Finanzdienstleistungen und chemische Industrie. Demgegenüber weisen ältere Arbeitnehmer/innen in den Bereichen öffentliche Verwaltung und Bildungsinstitutionen sowie im Gesundheits- und Sozialwesen eine höhere Weiterbildungsbeteiligung auf (vgl.: Zentrum für wissenschaftliche Weiterbildung/Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung: o.J.: 15). In Baden-Württemberg förderten im ersten Halbjahr 2007 rund 44 % der Betriebe die Fort- und Weiterbildung ihrer Mitarbeiter/innen durch Übernahme der Weiterbildungskosten bzw. die Freistellung von der Arbeit. Vor allem in Kleinbetrieben besteht ein Potenzial zur Intensivierung der betrieblichen Weiterbildung (vgl.: Boachova/Sporkmann 2008: 31).

6 Literatur

- Anders, Violetta u.a. 2008: Diversity und Diversity Management in Berliner Unternehmen. Im Fokus: Personen mit Migrationshintergrund. Ergebnisse einer quantitativen und qualitativen empirischen Studie, München/Mering
- Bäcker, Gerhard u.a. 2009: Ältere Arbeitnehmer – Erwerbstätigkeit und soziale Sicherheit im Alter, Wiesbaden
- Baden-Württemberg in Wort und Zahl 7/2001: Die Lebens- und Arbeitssituation der deutschen und ausländischen Bevölkerung in Baden-Württemberg, 323-328
- Bangali, Lucy/Schmid, Josef o.J.a: Das Potenzial älterer Arbeitnehmer in Baden-Württemberg. Best-Practice-Beispiele: Leitfaden für die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer, online verfügbar unter: <http://www.aelttere-arbeitnehmer.de/publications/de/3/current/index.html>
- Bangali, Lucy/Schmid, Josef o.J.b: Altersatlas für Baden-Württemberg. Das Potenzial älterer Arbeitnehmer in Baden-Württemberg, Tübingen
- Behrend, Christoph 2005: Demographischer Wandel und Konsequenzen, in: Schott, Thomas (Hrsg.): Eingliedern statt ausmustern, Weinheim/München 2005, 23-37
- Berufsbildungswerk des DGB (bfw) (Hrsg.) 2007: Vielfalt als Chance nutzen, Saarbrücken online verfügbar unter: <http://www.equal.esf.de/Equal/Navigation/Publikationen/broschueren,did=220622,cap.groups=1.html>
- Blancke, Susanne/Roth, Christian/Schmid, Josef 2000: Employability („Beschäftigungsfähigkeit“) als Herausforderung für den Arbeitsmarkt - Auf dem Weg zur flexiblen Erwerbsgesellschaft - Eine Konzept- und Literaturstudie, Arbeitsbericht Nr. 157/Mai 2000, Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg, online verfügbar unter: http://www.pbnet.info/pageID_3263130.html
- Boachova, Olga/Sporkmann, Stephan 2008: Betriebliche Weiterbildung in Baden-Württemberg. Eine empirische Analyse auf der Basis des IAB-Betriebspanels, IAW-Kurzbericht 4/2008, 1-33, online verfügbar unter: <http://www.iaw.edu/iaw/De:Publikationen:IAW-Reihen:IAW-Kurzberichte>
- Bogner, Alexander/Littig, Beate/Menz, Wolfgang (Hrsg.) 2002: Das Experteninterview – Theorie, Methode, Anwendung, Opladen
- Boockmann, Bernhard/Zwick, Thomas 2004: Betriebliche Determinanten der Beschäftigung älterer Arbeitnehmer, ZAF 1/2004, 53-63, online verfügbar unter: http://doku.iab.de/zaf/2004/2004_1_zaf_boockmann_zwick.pdf
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2005: Fünfter Bericht zur Lage der älteren Generation in der Bundesrepublik Deutschland – Potentiale des Alters in Wirtschaft und Gesellschaft zum Zusammenhalt der Generationen, in: Deutscher Bundestag – Drucksache 16/2190
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2008: Studie Erfahrung rechnet sich – Aus Kompetenzen Älterer Erfolgsgrundlagen schaffen, online verfügbar unter: <http://www.bmfsfj.de/bmfsfj/generator/BMFSFJ/Service/Publikationen/publikationen,did=119694.html>
- Commerzbank AG (Hrsg.) 2009: Abschied vom Jugendwahn? UnternehmerPerspektiven - Unternehmerische Strategien für den demografischen Wandel, online verfügbar unter: https://www.unternehmerperspektiven.de/de/studie/files/20090512_up7_demografischer_wandel.pdf

- Deutscher Industrie- und Handelskammertag 2010 (Hrsg.): Mitarbeiter dringend gesucht! Fachkräftesicherung – Herausforderung der Zukunft, online verfügbar unter: http://www.dihk.de/inhalt/download/ub_fachkraefte.pdf
- Europäische Kommission 2008: Europäisches Beschäftigungsobservatorium Bericht Herbst 2007 – Deutschland, 43-48
- Finke, Merve 2006: Diversity Management. Förderung und Nutzung personeller Vielfalt in Unternehmen, München/Mering, 2. Aufl.,
- Flick, Uwe/Von Kardorff, Ernst/Steinke, Ines (Hrsg.) 2008: Qualitative Forschung – Ein Handbuch, Reinbeck, 6. Aufl.
- Focus 4/2010: Die Krise hinter der Krise – Trotz Wirtschaftsflaute fehlen in Deutschland gut ausgebildete Arbeitskräfte. Fachkräfte und Lehrlingsmangel bedrohen sogar den ersehnten Aufschwung, 34-37
- Frankfurter Rundschau vom 07.07.2009: Mitte Fünfzig und ohne Job
- Fuchs, Werner 1976: Empirische Sozialforschung als politische Aktion, in: Ritsert, Jürgen (Hrsg.): Zur Wissenschaftslogik einer kritischen Soziologie, Frankfurt/M., 147-174
- G.I.B. – Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH (Hrsg.) 2008: (Keine) Chancen für Bewerber ab 50, Bottrop, online verfügbar unter: http://www.gib.nrw.de/service/downloads/Soestra_Studie.pdf
- Hans Böckler Stiftung o.J.: Neueinstellungen von Älteren: Keine Ausnahme, aber auch noch keine Normalität - Anhaltende Altersungleichheit bei Neueinstellungen trotz zunehmender Beschäftigungsquoten Älterer, in: Altersübergangsreport, Ausgabe 2009-01, online verfügbar: <http://www.boeckler.de/31539.html>
- Hans Böckler-Stiftung 2009: Demografie im Wandel – Impulse für eine altersgerechte Erwerbsarbeit, Düsseldorf
- Industrie- und Handelskammer Bodensee-Oberschwaben/Regionalverband Bodensee-Oberschwaben (Hrsg.) 2006: Entwicklung des Fachkräftenachwuchses in der Region Bodensee-Oberschwaben, online verfügbar unter: http://www.weingarten.ihk.de/artikel/download/merkblaetter/standortpolitik/Gu_Fachkraeftestudie.pdf
- Kay, Rosmarie/Richter, Michael 2010: Fachkräftemangel im Mittelstand: Was getan werden muss – Expertise im Auftrag des Arbeitskreise Mittelstand der Friedrich-Ebert-Stiftung, online verfügbar unter: <http://library.fes.de/pdf-files/wiso/07079.pdf>
- Kelle, Udo 2008: 5.14 Computergestützte Analyse qualitativer Daten, in: Flick, Uwe/Von Kardorff, Ernst/Steinke, Ines (Hrsg.) 2008: Qualitative Forschung – Ein Handbuch, Reinbeck, 6. Aufl., 485-502
- Kerschbaumer, Judith/Räder, Evelyn 2008: In Arbeit bleiben – wieder in Beschäftigung kommen, in: Aus Politik und Zeitgeschichte 18-19/2008, 30-39, online verfügbar unter: <http://www1.bpb.de/files/C291LK.pdf>
- Kopp, Daniel/Menez, Raphael 2005: Computergestützte Auswertung qualitativer Daten. Arbeiten mit MaxQDA anhand eines aktuellen Beispiels, WIP – Working Paper Nr.27-2005, online verfügbar unter: http://www.wip-online.org/downloads/Kopp_Menez_2005_a.pdf
- Kreuzkamp, Norbert 2010: Vortrag Abschluss-Workshop PIA 31.05.2010 in Tübingen, online verfügbar unter: <http://www.pia-web.com/pia-abschluss-workshop/>
- Kreuzkamp, Norbert Johannes 2009: Betriebliche Weiterbildung für ältere Migrantinnen und Migranten. Eine Befragung von Personalverantwortlichen kleiner und mittelständischer Unternehmer, unveröffentlichte Masterarbeit, Universität Erlangen, online verfügbar unter: <http://www.pia-web.com/dokumente/papers/>

- Kuckartz u.a: 2009: Evaluation online: Internetgestützte Befragung in der Praxis, Wiesbaden
- Kuckartz, Udo 2010: Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten, Wiesbaden, 3. Auflage
- Lehmann, Stefanie/Wapler, Rüdiger: Integration von Migranten in Baden-Württemberg, in: IAB-Regional (Baden-Württemberg) 2/2009, online verfügbar unter: <http://www.arbeitsagentur.de/Dienststellen/RD-BW/RD-BW/A01-Allgemein-Info/Publikation/104-iab-Studie-migration-in-BW.pdf>
- Meuser, Michael/Nagel, Ulrike 2002: ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig beachtet. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion, in: Bogner, Alexander/Littig, Beate/Menz, Wolfgang (Hrsg.) 2002: Das Experteninterview – Theorie, Methode, Anwendung, Opladen, 71-93
- Petrovic, Andrija 2010: Demografischer Wandel, unveröffentlichtes PIA-Arbeitspapier
- Promberger, Markus 2004: Ältere Arbeitnehmer auf dem Arbeitsmarkt und im Betrieb, in: Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.) 2004: Sozialpolitische Flankierung einer verlängerten Erwerbsphase, Bonn, 21-39, online verfügbar unter: <http://library.fes.de/pdf-files/asfo/02596.pdf>
- Promberger, Markus/Bender, Stefan 2006: Altern und Erwerbsarbeit: Zu wenig Ältere in deutschen Betrieben?, in: arbeit und beruf 5/2006, 133-136
- Schmid, Josef 1993: Expertenbefragung und Informationsgespräch in der Parteienforschung. Wie föderativ ist die CDU? , in: Alemann, Ulrich von/Tönnemann, Wolfgang (Hrsg.) 1993: Einführung in die Methoden der Politikwissenschaft, POLIS Arbeitsheft Kurseinheiten 1-4, Hagen/Fernuniversität, 264-292
- Schmid, Josef 2005: Beschäftigung älterer Arbeitnehmer: Probleme und Handlungsmöglichkeiten. Vortrag bei der Anhörung der Enquetekommission „Demographischer Wandel – Herausforderungen an die Landespolitik“ am 21.2.2005 im Landtag von Baden-Württemberg, online verfügbar unter: http://www.pia-web.com/wp-content/uploads/Schmid_VortragEnqueteKommission_AeAN.pdf
- Schmidt, Werner 2006a: Kollegialität trotz Differenz, Berlin
- Schmidt, Werner 2006b: Pragmatische Zusammenarbeit. Kollegialität und Differenz deutscher und ausländischer Herkunft in Industriebetrieben, in: Zeitschrift für Soziologie, Heft 6, 465-484
- Schmidt, Werner 2010: Migrant/inn/en im Betrieb. Migration und betriebliche Arbeits- und Sozialbeziehungen. Personalmanagement: Interkulturell & Altersgerecht PIA Abschluss-Workshop Tübingen 31. Mai 2010, online verfügbar unter: <http://www.pia-web.com/pia-abschluss-workshop/>
- Schmidt, Werner: Arbeitsbeziehungen und Sozialintegration in Industriebetrieben mit Beschäftigten deutscher und ausländischer Herkunft, in: Industrielle Beziehungen Heft 4/2007, 334-356, online verfügbar unter: http://www.fatk.uni-tuebingen.de/files/indbez_4_07_schmidt.pdf
- Sproß, Cornelia 2006: Förderung der Beschäftigung Älterer – Vollzogener Paradigmenwechsel?, in: BBJ Consult AG 2006: Partnerschaftlicher Abstimmungsprozess zum ESF in der EU-Förderperiode 2007-2013 „Chancen für alle Generationen – Leistungspotenzial Älterer nutzen“ Dokumentation des Expertengesprächs vom 21. März 2006 in Potsdam, 35-48, online verfügbar unter: http://www.esf.brandenburg.de/sixcms/media.php/214/Doku_ChancGenerationen_gesamt_150906.pdf,

- Stapf, Kurt H.: Zur Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer –vielfach unterschätzt und wenig gefördert?, Vortrag Abschluss-Workshop PIA 31.05.2010, online verfügbar unter: <http://www.pia-web.com/pia-abschluss-workshop/>
- Statistisches Landesamt Baden-Württemberg 2010: Qualifikation ausländischer Arbeitnehmer gestiegen - Anteil der Akademiker in den letzten zehn Jahren mehr als verdoppelt, Pressemitteilungen Nr. 116/2010 vom 08.04.2010, online verfügbar unter: <http://www.statistik.baden-wuerttemberg.de/Pressemitt/2010116.asp?201004>
- Statistisches Landesamt Baden-Württemberg o.J.: Arbeitsmarkt in Baden-Württemberg 01 Auswirkungen der Wirtschaftsentwicklung auf den Arbeitsmarkt, online verfügbar unter: http://www.statistik.baden-wuerttemberg.de/ArbeitsmErwerb/arbeitsmarktBW/ArbmII_01.asp
- Statistisches Landesamt Baden-Württemberg/Landes- und Regionaldatenbank 2010: Sozialversicherungspflichtige Beschäftigte Arbeitnehmer seit 1999 (jährlich zum 30.06.) nach Nationalität und Alter, Stuttgart
- Süddeutsche Zeitung vom 11.02.2010: Kaum Wachstum in Sicht – Der Maschinen- und Anlagebau erwartet noch einige Monate mit sinkender Produktion, bevor die Branche den bislang schwersten Einbruch hinter sich lassen kann
- Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH (WRS) (Hrsg.) 2009: Talente: Heute für Morgen sorgen. Qualifizierung in der Krise sichert Zukunftsperspektive, Ausgabe 3/2009, 1-2
- Wirtschaftsministerium Baden Württemberg 2008: Fachkräfte für den baden-württembergischen Mittelstand, Strategien zur Fachkräftesicherung, Betriebsbeispiele, rechtliche Rahmenbedingungen und Fördermöglichkeiten, Praxis-Handbuch
- Wolff, Stephan 2008: 2.6 Clifford Geertz, in: Flick, Uwe/Von Kardorff, Ernst/Steinke, Ines (Hrsg.) 2008: Qualitative Forschung – Ein Handbuch, Reinbeck, 6. Aufl., 84-95
- Zentrum für wissenschaftliche Weiterbildung/Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung o. J.: Weiterbildungssituation älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in der Region Mainz, online verfügbar unter: http://www.zww.uni-mainz.de/WB-Situation_aelterer_Arbeitnehmer_Mainz.pdf

7 Anhang: Interviewleitfaden – Befragungsgegenstände



Interviewleitfaden Befragungsgegenstände

für Unternehmen im Rahmen des vom
Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg und
dem Europäischen Sozialfonds
geförderten Projekts

PIA
Personalmanagement: interkulturell und altersgerecht



Interviewleitfaden/Befragungsgegenstände

1 *Demografischer Wandel*

1. Wird das Thema demografischer Wandel aus Ihrer Sicht an Bedeutung gewinnen? Erwarten Sie zukünftig einen Fachkräftemangel für Ihr Unternehmen und Ihren Wirtschaftszweig/Branche? Haben Sie bereits Schwierigkeiten, für Ihr Unternehmen geeignetes Personal zu finden?
2. Bereiten Sie sich in Ihrer Unternehmens- und Personalpolitik bereits auf den demografischen Wandel vor? Wenn ja, wie geschieht dies:
 - a. Förderung des gezielten Wissensaustauschs zwischen älteren und jüngeren Beschäftigten (z.B. generationsübergreifende Zusammenarbeit und Einrichtung altersgemischter Teams oder Arbeitsgruppen oder Einbindung von Ruheständlern, z.B. als Experten)
 - b. Schaffung von Entwicklungsperspektiven für ältere Beschäftigte (z.B. durch Entwicklung von Laufbahnmodellen)
 - c. Altersgerechte Gestaltung der Arbeitsplätze und der Arbeitsformen in Ihrem Unternehmen (z.B. ergonomische Arbeitsplatzgestaltung)
 - d. Präventive Gesundheitsförderung der Mitarbeiter/innen (z.B. Fitness am Arbeitsplatz)
 - e. Weiterbildung der Mitarbeiter/innen
 - f. Berücksichtigung des altersgemäßen Leistungsvermögens bei manuellen Tätigkeiten
 - g. Entwicklung von Strategien zur Gewinnung von älteren Mitarbeiter/innen ohne und mit Migrationshintergrund oder zu ihrer Bindung (z.B. durch Schaffung von erweiterten Beteiligungsmöglichkeiten und Handlungsspielräumen für die Mitarbeiter/innen)
 - h. Entwicklung eines „neuen“ Unternehmensleitbildes, das durch seine Vorgaben älteren Arbeitnehmern ohne und mit Migrationshintergrund besonders Rechnung trägt.
3. „Ältere Arbeitnehmer/innen“ lassen sich äußerst schwierig anhand einer festen Altersgrenze von den übrigen Arbeitnehmern abgrenzen. Welche Altergrenze würden Sie zur Abgrenzung wählen:
 - a. Beschäftigte ab 45 Jahren,
 - b. Beschäftigte ab 50 Jahren, Beschäftigte ab 55 Jahren,
 - c. Beschäftigte ab 60 Jahren?
 - d. Halten Sie unsere Festlegung auf die Altersgruppe von Beschäftigten ab 45 Jahre für geeignet?
4. Wo sehen Sie die Chancen und Risiken der Beschäftigung älterer Arbeitskräfte mit und ohne Migrationshintergrund aus Sicht Ihres Unternehmens?
5. Wie schätzen Sie die zukünftige Bedeutung älterer Arbeitskräfte mit und ohne Migrationshintergrund auf dem Arbeitsmarkt angesichts der demografischen Entwicklung ein?
6. Halten Sie in Ihrem Unternehmen eine Beschäftigung von älteren Mitarbeiter/innen ohne und mit Migrationshintergrund über das derzeitige Rentenaustrittsalter von 65 Jahren (z.B. bis 67 Jahre) für möglich? Wenn ja, sind dazu Veränderungen in Ihren Unternehmensstrukturen und -abläufen erforderlich?

2 **Personalpolitik**

7. Verfolgen Sie eine altersausgewogene Personalpolitik (z.B. durch Beobachtung der Altersstruktur Ihrer Belegschaft oder durch eine gezielte Einstellungspolitik)?
8. Wie werden ältere Mitarbeiter/innen mit und ohne Migrationshintergrund in Ihrem Unternehmen beschäftigt, entlohnt und gefördert? Wie schätzen Sie dies für Ihren Wirtschaftszweig bzw. Ihre Branche ein?
9. Was tun Sie im Rahmen Ihrer Personalpolitik, um die Attraktivität Ihres Unternehmens, insbesondere im Hinblick auf Ihre älteren Mitarbeiter/innen ohne und mit Migrationshintergrund, zu steigern (z.B. Prämien für besondere Leistungen oder betriebliche Weiterbildung)?
10. Verfolgen Sie in Ihrem Unternehmen einen Ansatz von Diversity Management, der davon ausgeht, dass Vielfalt bei der Zusammensetzung von Arbeitsteams und in der Personalpolitik von Unternehmen zum Erfolg des Unternehmens beitragen kann?
11. Welche personalpolitischen Strategien hinsichtlich des Arbeitskräftepotenzials Ihres Unternehmens verfolgen Sie in der derzeitigen Finanz- und Wirtschaftskrise bzw. wie wirkt sich die Finanz- und Wirtschaftskrise bei Ihnen aus? Haben sich die Formen Ihrer Personalgewinnung und -auswahl aufgrund der derzeitigen Finanz- und Wirtschaftskrise verändert?
12. Gibt es im Rahmen Ihrer Personalpolitik eine systematische Beurteilung der Leistung und der Potenziale Ihrer Mitarbeiter/innen, insbesondere Ihrer älterer Mitarbeiter/innen mit und ohne Migrationshintergrund? Wenn ja, wie geschieht dies? Gibt es dabei Unterschiede in den Beurteilungsergebnissen von Mitarbeitern mit Migrationshintergrund? Werden ihre interkulturellen und sprachlichen Kompetenzen erfasst? Welchen Nutzen sehen Sie in den interkulturellen und sprachlichen Kompetenzen Ihrer Mitarbeiter mit Migrationshintergrund für Ihr Unternehmen?
13. Werden von Ihrem Unternehmen ältere Arbeitskräfte über 45 Jahre ohne und mit Migrationshintergrund neu eingestellt?
14. Welche Hemmnisse stehen der Anstellung älterer Arbeitskräfte aus Ihrer Sicht in Ihrem Unternehmen entgegen?
15. Welche Auswahlmethoden setzen Sie üblicherweise bei der Gewinnung neuer Mitarbeiter/innen – insbesondere für die Gewinnung älterer Mitarbeiter/innen mit und ohne Migrationshintergrund – ein (z.B.: Arbeitsproben, Assessment Center, Einstellungsgespräche usw.)?
16. Gibt es im Rahmen Ihrer Personaleinstellungen ein spezifisches Anforderungsprofil an die Bewerber/innen (z.B. allgemeine Schulbildung, anerkannte berufliche Qualifikation, beruflicher Werdegang, Passfähigkeit des Bewerbers, Fremdsprachenkenntnisse usw.)?
17. Welche Kompetenzen sollten die Bewerber/innen – insbesondere ältere Bewerber/innen mit und ohne Migrationshintergrund – für eine Einstellung in Ihrem Unternehmen mitbringen (z.B. technische Fähigkeiten und technisches Know-how, handwerkliche Fertigkeiten und Kenntnisse, kaufmännische und betriebswirtschaftliche Kenntnisse, IT-Kompetenz, Verkaufstechnik und Verkaufsgeschick, Fremdsprachenkenntnisse, Entscheidungsfähigkeit, Selbstorganisation und Selbständigkeit bei der Arbeitsausübung, interkulturelle Kompetenz)?

3 Weiterbildung

18. Welche Bedeutung hat in Ihrem Unternehmen die berufliche Weiterbildung?
19. Fördert Ihr Unternehmen die berufliche Weiterbildung der Mitarbeiter/innen und gibt es in Ihrem Unternehmen besondere Anreize für ältere Arbeitnehmer/innen mit und ohne Migrationshintergrund, an Weiterbildungsaktivitäten teilzunehmen?
20. Wie sehen bzw. stufen Sie den Weiterbildungsbedarf Ihrer Mitarbeiter/innen generell und bezogen auf ältere Mitarbeiter/innen mit und ohne Migrationshintergrund ein?
21. Wie schätzen Sie persönlich in Ihrem Unternehmen die Bereitschaft ein sich beruflich weiterzubilden?
22. Wie strukturiert sich die Weiterbildungsteilnahme in Ihrem Unternehmen?
 - a. Welche Mitarbeitergruppen nehmen an Ihren Weiterbildungsmaßnahmen teil (z.B. Führungskräfte, Fachkräfte, An- und Ungelernte oder Beschäftigte mit Migrationshintergrund)
 - b. Welche Altersgruppen nimmt am häufigsten an den Weiterbildungsmaßnahmen (Beschäftigte bis 25 Jahre, Beschäftigte über 25 Jahre bis 45 Jahre, Beschäftigte über 45 Jahre)
 - c. Wie verteilen sind Weiterbildungsaktivitäten zwischen männlichen und weiblichen Beschäftigten? Männliche und weibliche Beschäftigte nehmen:
 - i. zu gleichen Teilen an der Weiterbildung teil
 - ii. männliche Beschäftigte nehmen häufiger teil
 - iii. weibliche Beschäftigte nehmen häufiger teil
 - d. Welche Formen der Weiterbildung setzen Sie bei Ihren Weiterbildungsmaßnahmen ein?
 - i. Formales Lernen (Curriculares Lernen)
 - ii. Non-formal Lernen (Lernen in strukturierten Lehr-Lernzusammenhängen)
 - iii. Informelles Lernen (Fachpraktische Unterweisung, Lernen in Lebenszusammenhängen, im Arbeitsprozess usw.)
23. Weiterbildung von älteren Mitarbeiter/innen mit Migrationshintergrund:
 - a. Sehen Sie besondere Hürden und Schwierigkeiten bei der Weiterbildung von älteren Mitarbeiter/innen mit Migrationshintergrund (z.B. in ihren technischen Fähigkeiten und handwerklichen Fertigkeiten)?
 - b. Worin liegen Ihrer Meinung nach diese Hürden und Schwierigkeiten begründet? (z.B. zu geringe schulische Vorkenntnisse, zu geringe Sprach- und Schreibkompetenz in der deutschen Sprache)?
24. Sehen Sie einen Bedarf in Ihrem Unternehmen passgenaue Weiterbildungsangebote für bestimmte Zielgruppen (z.B. für an-/ungelernte Mitarbeiter/innen, ältere Mitarbeiter/innen ohne und mit Migrationshintergrund) oder für bestimmte Fragestellungen zu entwickeln und durchzuführen (z.B. zur Stärkung der fachlichen, interkulturellen und sozialen Kompetenzen Ihrer Mitarbeiter/innen oder die auf neue oder erweiterte Tätigkeiten oder auf neue Organisationsformen der Arbeit im Unternehmen abzielen)?