

---

### 2.1 Was bedeutet eigentlich Diskriminierung und was ist daran problematisch?

In den meisten europäischen Ländern ist im 21. Jahrhundert sowohl der demografische Wandel mit seinen Effekten auf die Sozialsysteme und den Arbeitsmarkt als auch die Ein- oder Zuwanderung eines der zentralen Themen der Gegenwart. Aufgrund ihrer eigendynamischen Sozial- und Kulturprozesse werden beide Phänomene bisher von ihren Auswirkungen her weit unterschätzt: Der Berliner Migrationsforscher Klaus Bade (2014, S. 4 ff.) weist darauf hin, dass bei diesen komplexen Prozessen des gleichzeitigen Zusammenwachsens und Ausdifferenzierens von Mehrheits- und Einwanderungsbevölkerungen *neue Unübersichtlichkeiten* entstehen, die nicht mehr einfach gestoppt oder rückgängig gemacht werden können. Unsicherheit, Identitäts-Krisen, Aggressivität und (Stellvertreter-) Konflikte können im negativsten Fall die Folge sein. Exemplarisch hierfür steht in Deutschland etwa die sog. „Sarrazin-Debatte“, bei der ein überwiegend älteres Publikum „nostalgisch-kulturpessimistisch“ vor der Ausbeutung unseres Sozialstaates durch Armuts-Einwanderer aus Osteuropa gewarnt wird. Die Kernthese Sarrazins lautet, dass die Kombination von Geburtenrückgang, zunehmender Unterschichtung der Gesellschaft und Zuwanderung aus eher muslimischen Ländern das „eigentliche“ „Deutschland“ verschwinden lassen. Aktuell scheint die v. a. in Dresden aktive „Pegida“- Bewegung diese Rolle zu übernehmen. Hier gilt: Nomen est Omen, denn Pegida steht ganz pathetisch für „Patriotische Europäer gegen die Islamisierung des Abendlandes“.

Tendenziell scheinen jüngere Menschen aus der Mehrheitsbevölkerung dem kulturellen Wandel und der Vielfalt eher offen und positiv gegenüber zu stehen als Ältere.

Beide Phänomene gehören jedoch zusammen und bilden quasi die beiden Seiten der gesellschaftlichen Veränderungsmedaille im 21. Jahrhundert:

Auf der einen Seite lässt sich ein kulturoptimistischer Pragmatismus beobachten, dessen Verfechter kulturelle Vielfalt und Diversity schon aus Gründen der Überlebenseicherung unserer Gesellschaft, Arbeitsmärkte und Sozialsysteme für unerlässlich halten, für eine Willkommenskultur eintreten und manchmal möglicherweise etwas naiv annehmen, die Einwanderungsgesellschaft sei ein „buntes Paradies mit immerwährenden Straßenfesten zum Empfang von immer neuen Zuwanderern“. (Bade 2014, S. 4).

Auf der Rückseite dieser Medaille zeigt sich mit Sarrazin und Pegida die durchaus in der Mitte der Gesellschaft angesiedelte Angst davor, die eigene kulturelle Identität durch eine Überflutung mit Fremden und Fremdheit zu verlieren und darin unterzugehen. Diese Angst drückt sich kulturpessimistisch in vielfältigen Aus- und Abgrenzungsphänomenen im gesamten Bildungssystem, auf dem Arbeitsmarkt, beim Zugang zu Organisationen sowie in politischem Rechtspopulismus nicht nur in Deutschland aus. Sie zeigte sich insbesondere bei der Europawahl im Frühjahr 2014 im Zusammenschluss rechtspolitischer Parteien verschiedenster Länder im Bündnis EAP (Europäische Allianz für die Freiheit) und deren großem Erfolg in Ländern wie z. B. Frankreich.

Diese sozialen und kulturellen Ausgrenzungspraktiken, ob sie nun bewusst oder unbewusst, persönlich oder institutionell geschehen, können wir als Diskriminierung bezeichnen. Seit dem frühen 20. Jahrhundert bedeutet Diskriminierung mit negativer Bewertung „jemanden herabsetzen, benachteiligen, zurücksetzen“, zunächst im Politischen und dann vor allem im sozialen Bereich (Wikipedia.de, abgerufen am 21.08.2014). In der sozialwissenschaftlichen Forschung gibt es mittlerweile eine fast unüberschaubare Flut von Diskriminierungstheorien, die versuchen, aus verschiedenen Perspektiven die Mechanismen und Hintergründe von Benachteiligungen zu rekonstruieren, wie Menschen es anstellen, andere zu diskriminieren. Diskriminierung bedeutet, Menschen die Zugehörigkeit zu einer Gruppe, Organisation oder Gesellschaft zu versagen.

Der Migrationsforscher Paul Mecheril hat das Thema Zugehörigkeit in den Mittelpunkt seiner Forschung gestellt:

### **Zugehörigkeit**

Für Menschen mit transnationalem Hintergrund ist eine kulturelle Zugehörigkeit zu einer Gruppe oder Organisation nicht in „natürlicher Weise“ gegeben, sondern wird gesellschaftlich durch interessenabhängige Vorstellungen und Kriterien immer wieder hergestellt (Mecheril 2010, S. 13). Zugehörigkeit bezeichnet die Übereinstimmung personeller Ressourcen und den Vorstellungen eines Handlungsraumes. Stereotype und vorurteilsbehaftete Annahmen, die sich in Abwertungen, Zuschreibungen oder Unterstellungen äußern, können andere Aspekte der persönlichen Identität überformen und Zugehörigkeit verhindern – ähnlich wie im Minderheiten-Konzept von Kanter (vgl. Mecheril 2003, S. 128 f.). Kurz gesagt: Diskriminierung durch Ausgeschlossen-Werden kann jede/n treffen – überall!

### **Ethnizität, ethnisch**

In der Literatur findet der Ausdruck je nach Kontext im Zusammenhang mit Begriffen der Nationalität, Herkunft, Kultur und Religion Verwendung. Ethnizität ist eng mit sichtbaren Merkmalen verwoben, anhand derer Menschen zu einer ethnischen Gruppe zugeordnet werden. In der Praxis wird Ethnizität mit nationaler Herkunft, Sprache, Kultur und Religion in Verbindung gebracht.

## **2.1.1 Wie können wir uns für Diskriminierung sensibilisieren? Der Critical Whiteness-Ansatz**

In der interkulturellen Arbeit wird seit Anfang der 1990-er Jahre aus USA kommend der Ansatz der „Critical Whiteness“ zum Abbau von Vorurteilen praktiziert. Dabei geht es darum, dass Angehörige beiderlei Geschlechtes der weißen Mehrheit sich ihrer Privilegien bewusst werden und sich dafür sensibilisieren, diese abzubauen. Die Privilegierung Weißer bei gleichzeitiger Abwertung Menschen anderer Hautfarbe oder Herkunft ist ein postkoloniales Erbe, das wir noch nicht überwunden haben (Forberg 2013, S. 45 ff.).

### **Critical Whiteness**

Der Ansatz der Critical Whiteness geht auf die schwarze Schriftstellerin Toni Morrison zurück und wurde ursprünglich in den USA von schwarzen Feministinnen entwickelt. Er geht aber eigentlich sogar zurück auf die schwarzen Sklaven in USA, die sich zur Überlebenssicherung mit dem Weißsein beschäftigt haben. Critical Whiteness geht der Frage nach, wie genau Ausgrenzung konstruiert wird – nämlich durch die sog. Markierung eines Fremd- oder Andersseins, wo eigentlich gar keines ist.

Auf einer zweiten Ebene werden diese behaupteten Eigenschaften für ‚natürlich‘ erklärt [...] Drittens bekommen diese Personen eine untergeordnete Position zugewiesen. Und viertens findet ihr Ausschluss statt. Rassismus hat eben nicht nur mit Ideologie und körperlicher Gewalt zu tun, sondern gerade mit der Macht zur Ausgrenzung. (ebd. S. 47)

Die Auseinandersetzung mit Critical Whiteness kann mit dazu beitragen, selbstkritisch zu reflektieren, wie und wo weiße Normalität konstruiert wird und Andere(s) markiert und ausgegrenzt werden.

---

## **2.2 Diversity-Management in Deutschland: Work in Progress?**

Der Diversity-Ansatz ist etwas älter und stammt ursprünglich aus der politisch linken Graswurzelbewegung in den USA der späten 1960er Jahre als „Fusion“ von Frauenrechts- und Bürgerrechtsbewegung. In den letzten Jahrzehnten entwickelte sich Diversity-Management immer mehr zu einem Konzept des internationalen HR-Managements.

Diversity (engl.): Vielfalt, meint nicht nur die individuelle Verschiedenheit der Mitarbeitenden in Organisationen, sondern deren ausdrückliche Wertschätzung und ihren Einsatz zur Wertschöpfung im Sinne des Unternehmenserfolges. Es dominiert eine eher defizitorientierte Sicht auf diejenigen, die anders sind – eben Frauen, Menschen mit internationalem Hintergrund, Behinderte, Transgender usw.

Diversity-Management bedeutet Management von (personeller) Vielfalt (engl.: diversity) und meint nicht nur die individuelle Verschiedenheit der Mitarbeitenden in Organisationen, die sich in der Mannigfaltigkeit der Kategorien Geschlecht, Ethnie, Alter, Religion, Behinderung und sexueller Orientierung widerspiegelt, sondern auch deren ausdrückliche Wertschätzung und ihren Einsatz zur Wertschöpfung im Sinne des Unternehmenserfolges.

Diversity-Management stellt seit einigen Jahren besonders für Global Player eine zentrale strategische Zielsetzung dar. Diese liegt für die betreffenden Unternehmen in der besseren Anpassung an sich verändernde Marktbedingungen durch den Aufbau einer einzigartigen, heterogenen Belegschaft, die mit den internationalen Kunden passgenau und interkulturell hochkompetent kommunizieren kann. In Zeiten des demografischen Wandels und der Knappheit von Fachkräften führt eine klare Diversity-Ausrichtung nicht nur zu einer Steigerung eines positiven Unternehmensimages, das potentielle Kunden anspricht, sondern auch die Attraktivität als Arbeitgeber erhöht sich maßgeblich.

Diversity-Management wurde im europäischen Raum in den letzten 40 Jahren im Zuge der mit der Globalisierung verbundenen Internationalisierung etwas populärer. International tätige Konzerne waren insbesondere durch Übernahme von Unternehmen mit der Diversity-Management-Praxis amerikanischer Prägung konfrontiert und mussten sich damit auseinandersetzen, wie diese Konzepte in ihren Unternehmen anschlussfähig werden könnten. Tendenziell lässt sich in Deutschland noch nicht von einem Durchbruch der Diversity-Strategien in der Personalpolitik von Organisationen sprechen. Ein professionelles Diversity-Management wird in Deutschland bislang nur von einigen großen Unternehmen praktiziert. (Wikipedia.de, abgerufen am 25.8.2014). Dies zeigen auch die Befunde von Sevim Dylong am Ende dieses Abschnitts.

Doch was macht die Einführung eines Diversity-Managements für kleine und mittelständische Unternehmen bislang so schwierig? Eine Studie von Roland Berger Consultants (2012) mit 40 international agierenden Großunternehmen in Deutschland zeigt, dass deutsche Unternehmen bisher massive Probleme haben, ein umfassendes Diversity-Management zu implementieren. Folgende Gründe wurden dafür genannt:

Nach wie vor sind in Deutschland *festgeschriebene und häufig sehr starre Karrierepfade* (wie exzessive Anwesenheitskultur im Unternehmen, Auslandsaufenthalte, Übernahme bestimmter Funktionen und Geschäftsbereiche) für den beruflichen Aufstieg ausschlaggebend: Der ehemalige Personalvorstand von Lufthansa und Telekom, Thomas Sattelberger spricht dabei von der lange Zeit üblichen „schnelle(n) Jungmännerlaufbahn zwischen 27 und 35 Jahren“, die heute als überholt gelten sollte, weil sie ältere Männer und Frauen ausgrenzt und nicht mehr den gegenwärtigen Anforderungen entspricht (Astheimer 2014). Frauen und Menschen mit anderskulturellem Hintergrund zählen in der Regel nicht zum „inneren Kreis“ der Führungsriege, da sie „anders“ sind, häufig noch immer Minderheitenstatus haben und zudem zeitlich und örtlich nicht präsent sind, wenn in der Seilschaft Pläne geschmiedet werden. Die Unternehmensleitung spielt besonders in KMU eine entscheidende Rolle, wenn es um die Förderung anderer Karriere-Konzepte

geht: im eher aufgeschlossenen und beteiligungsorientierten Teil des Mittelstandes ist es leichter als dort, wo „an der Spitze ein Patriarch älteren Schlages steht.“ (ebd.).

Zudem rekrutieren Personalverantwortliche oftmals nach dem Prinzip des „Selbstklonens“. Das bedeutet, dass sie am liebsten Menschen einstellen, die ihnen vom (sozialen) Hintergrund und Geschlecht, aber auch von ihren Werten her am nächsten oder ähnlichsten erscheinen. „Männer mögen Männer. Sie geben die Macht wie einen Joint weiter. Weil sie merken, dass die anderen Männer auch Männer sind, vertrauen sie ihnen. Denn Ähnlichkeit ist der erste Schritt zur Vertrauensbildung.“ (Steppat 2014, S. 7).

Bestimmte „Merkmale“ des Anders-Seins führen dazu, dass potenzielle Arbeitskräfte gar nicht als solche zum Bewerbungsverfahren zugelassen, sondern (vor-)schnell ausselektiert werden. In deutschen Unternehmen lässt sich nach wie vor ein tendenziell eher ablehnendes Verhalten des Managements gegenüber sichtbaren und unsichtbaren Unterschieden, wie sie sich etwa in den Kategorien Geschlecht, Alter und Herkunft zeigen, beobachten.

Ein allmählicher Wandel könnte sich seit in Kraft treten verschiedener Anti-Diskriminierungs-Richtlinien in der Europäischen Union (in Deutschland: Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz von 2006) abzeichnen: Dimensionen wie Alter, Geschlecht und Herkunft werden nicht nur in Diversity-Ansätzen forciert, sondern auch im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz geschützt. Diversity – Management wird somit auch als anschlussfähiges Konzept für eine Antidiskriminierungspolitik diskutiert. (vgl. Kutzner 2012, S. 261 f.). Der Gipfel bisheriger politisch-motivierter Diversity Aktivitäten ist die Initiative „Charta der Vielfalt“, die seit 2006 unter der Schirmherrschaft der Kanzlerin steht und die Förderung von Vielfalt in Unternehmen und Institutionen vorantreiben soll. Große Unternehmen wie Daimler, die Deutsche Bank oder die Telekom haben diese unterschrieben und wirken so als Repräsentanten einer vielfältig geprägten Unternehmenskultur (Vgl. [www.charta-der-vielfalt.de](http://www.charta-der-vielfalt.de), abgerufen am 25.09.2014).

Hinzukommt, dass Organisationen bei Nichteinhaltung bestimmter Diversity-Standards, wie die Benachteiligung aufgrund geschützter Personenmerkmale, nun mit Sanktionen oder Gerichtsverfahren rechnen müssen. „In Deutschland und Österreich hat sich der Gesetzgeber zur Erreichung einer Abschreckungswirkung gegenüber diskriminierenden Unternehmen dazu entschieden, Opfern eine zivilrechtliche, materielle Entschädigung – ähnlich einem Schmerzensgeld – zuzubilligen. Entgegen bisherigen Gepflogenheiten in den kontinentaleuropäischen Rechtsordnungen müssen Entschädigungszahlungen nach den zu Grunde liegenden Richtlinien explizit eine abschreckende Höhe haben, wobei sich die Abschreckung explizit auch auf Mitbewerber bezieht (Generalprävention). Die Einhaltung von Regeln des Diversity Managements bedeutet daher nicht mehr nur einen Wett-

bewerbsvorteil, sondern die Nichteinhaltung auch einen Wettbewerbsnachteil, da Marktteilnehmer, die sich nicht Diversity-konform verhalten, mit erheblichen finanziellen Strafen rechnen müssen und so im Wettbewerb zurückgeworfen werden [...]. Somit wird ein gender- und diversitygerechter Managementstil zu einer maßgeblichen Schlüsselqualifikation für Führungspositionen – was sich in einer wachsenden Anzahl von Qualifizierungsangeboten und Fachveranstaltungen zeigt“. Wikipedia (abgerufen am 25. 8. 2014).

In der Personal-Praxis ist davon auszugehen, dass trotz abschreckender Wirkung durch Sanktionen eher eine informelle Verlagerung von Diskriminierungen aufgrund des Geschlechts, Alters sowie der sozialen und kulturellen Herkunft stattfindet. Vielen Organisationen fehlt es noch am Bewusstsein für die erforderlichen innerbetrieblichen Veränderungen, um den demografischen Entwicklungen standhalten zu können. (vgl. Deller und Kolb 2010, S. 3. f.).

#### **Vorschläge für ein wirksames Diversity-Management in Organisationen**

Die Einführung von Vielfalt und Vielseitigkeit im HR-Management gelingt nur, wenn Diversity als langfristiges Veränderungs-Projekt angesehen wird. Dies sind die Schritte dorthin:

1. Sorgfältige Analyse der Zahlen zum Anteil von Frauen, Männern und Menschen mit anderskulturellem Hintergrund auf allen Hierarchie-Ebenen und Funktionen über Jahre
2. Klare Positionierung der Unternehmensleitung dazu und Glaubwürdigkeit der Maßnahmen (Fortbildungen, Sensibilisierungs-Programme, interne Kommunikation(s-Kultur), Screening zur Zielerreichung)
3. Konstruktiver Umgang mit den „überzeugten“ Gegnern (das sind oft mäßig tüchtige Männer, die ihre Karriere-Möglichkeiten durch Diversity schwinden sehen) mit guten Argumenten und Führungs-Instrumenten (vgl. Edding et al. 2014, S. 9)

---

### **2.3 Welche Barrieren existieren eigentlich aktuell für wen beim Zugang zum Arbeitsmarkt?**

Bereits im Rekrutierungsprozess spiegelt sich bisher immer noch häufig statt personeller Vielfalt eher der Mainstream wider und besonders ältere Menschen, Frauen und Menschen aus anderen Kulturen werden dort bisher systematisch benachteiligt (Berger 2011, S. 23). Viele Unternehmen schaden sich mit dieser

Ausgrenzungsstrategie mittelfristig auch deshalb selbst, weil sie damit nicht als „Wunsch-Arbeitgeber“ eingeschätzt werden, ihnen wichtiges Erfahrungswissen verloren geht und sie mit Wettbewerbsnachteilen rechnen müssen, wenn die Zeit kommt, wo sie selbst Bewerbende um Arbeitskräfte sein werden.

Wir fokussieren im Folgenden exemplarisch ausgewählte Probleme der Personengruppen Ältere Mitarbeitende, Frauen und Menschen aus anderen Kulturen genauer.

### 2.3.1 Ältere Menschen und alternde Belegschaften

Das Durchschnittsalter der Belegschaften ist seit 2005 kontinuierlich angestiegen. Insbesondere der Anteil der über 50-jährigen hat stark zugenommen – damit öffnet sich die Altersschere (vgl. Statistisches Bundesamt, zit. n. Buck et al. (2002, S. 53). Auch wenn ihr Anteil an den Erwerbstätigen leicht gestiegen ist, werden ältere Mitarbeitende in Unternehmen bisher primär als Kostenfaktor betrachtet, den man möglichst ab Anfang 50 freizusetzen versucht, was zu einer bis heute andauernden (Un-) Kultur der Frühverrentung geführt hat. Problematisch ist hierbei insbesondere die Praxis der zunehmenden Frühverrentung wegen Erwerbsminderung.

„Das heißt, dass es den Unternehmen bisher gelang, sich eines Teils der Älteren in ihren Belegschaften durch die Praxis der Frühverrentung scheinbar sozialverträglich und im gesellschaftlichen Konsens zu entledigen [...] Legitimiert wurde diese Praxis durch die unterstellte geminderte Leistungsfähigkeit Älterer („Defizitmodell“) und das Argument, auf diesem Wege Arbeitsplätze für Jüngere freimachen zu können [...]. Hinzu kommt, dass die Inanspruchnahme des Vorruhestands durch die Erwerbstätigen durchaus nicht immer freiwillig, sondern oftmals auf mehr oder weniger sanften Druck des Personalmanagements, aber auch der Kollegen erfolgt ist. Dennoch prägt das Modell inzwischen die erwerbsbiografischen Zukunftsplanungen vieler älterer Beschäftigter.“ (Buck et al. 2002, S. 27). Das Alter stellt also, trotz demografischer Veränderungen und der Notwendigkeit, ältere Arbeitnehmer verstärkt in das Arbeitsleben zu integrieren bzw. sie dort zu halten und länger einzubinden, häufig eine Hürde dar (vgl. Deller und Kolb 2010, S. 3).

In einer Befragung von 157 deutschen Großunternehmen mit mindestens 1000 Mitarbeitern gaben 45,2% der Unternehmen an, dass das Alter bei Bewerbungen ein Vorauswahlkriterium sei. Ähnliche Ergebnisse erzielte eine Befragung von 234 mittelständischen Unternehmen, von denen 33% angaben, dass auch hier das Alter ein wichtiges „Knock-Out“ Kriterium sei (vgl. Weuster 2012a, S. 65). Vor allem bei Neueinstellungen gilt das Lebensalter ab 50 Jahren häufig als kritische Grenze und kann unabhängig von Qualifikation und Erfahrung zum Ausschluss der Bewerbenden führen (vgl. Bendl et al. 2012, S. 82).



Aus der Sicht der gerontologischen Forschung sind folgende Wissensbestände für das HR-Management wichtig:

### **Leistungsfähigkeit im Alter**

Die geistige Leistungsfähigkeit im Alter ist vielschichtig: Im Lebenslauf erworbene Denk-, Lern-, und Gedächtnisleistungsstrategien bleiben bestehen, so lange keine dementiellen Krankheiten auftreten. Was abnimmt, sind die durch das Zentrale Nervensystem gesteuerten Prozesse der neuronalen Erregungsweiterleitung im Hinblick auf Geschwindigkeit und Präzision. Daher nehmen im Alter folgende Fähigkeiten ab: das Tempo der Informationsverarbeitung, die Fähigkeit, Probleme mit neuen Methoden zu lösen, das Arbeitsgedächtnis/der Langzeitspeicher im Gehirn. Die Lernprozesse im Alter werden störungsanfälliger. (Heinecke; Müller 2015, S. 125)

Positiv für die Beschäftigung älterer Mitarbeitender sprechen folgende Forschungsbefunde:

- Abgeschlossene Familienphase und mehr Zeitsouveränität als bei Jüngeren
- Psychische Stabilität und Ausgeglichenheit durch hormonelle Umbauprozesse
- Expertenwissen und Berufserfahrung sind vorhanden
- Oftmals hohe Motivation und Loyalität zum Unternehmen
- Netzwerke sind vorhanden (ebd. S. 126)

Jüngere Mitarbeiter gelten häufig als motivierter, belastbarer, flexibler und weniger anfällig für Fehlzeiten und Unfälle als ihre älteren Kollegen. Feldman (2008) führte diesbezüglich eine Metaanalyse von 380 empirischen Studien und 438 unabhängige Stichproben durch und kam zu dem Ergebnis, dass ein höheres Lebensalter die Leistung nur gering beeinflusst. Ältere Arbeitnehmer zeigen danach ein passenderes Sozialverhalten und Arbeitssicherheitsverhalten als jüngere (vgl. Weuster 2012b, S. 85). Natürlich ist die Frage, wann ein Bewerber als alt gilt, immer kontextabhängig zu betrachten. Je nach Branche, beruflicher Position und Geschlecht fällt diese Grenzziehung sehr unterschiedlich aus, weshalb aus der Sicht der arbeitsmedizinischen Forschung jüngere Menschen eher für körperlich anspruchsvolle Tätigkeiten wie Heben und Tragen und Ältere eher für erfahrungsbezogene Tätigkeiten als geeignet gelten (vgl. Weuster 2012b, S. 83).

Problematisch dabei ist, dass es z. B. in Branchen wie dem Gesundheitswesen, den Bauhauptberufen oder der Polizei nicht genügend Stellen für älteres Personal gibt, das körperlich nicht mehr so einsatzfähig oder belastbar ist. Hier fehlen bisher innovative Konzepte zur Gestaltung der Arbeitsplätze für junge und ältere Mitarbeitende, die die Kompetenzen und Fähigkeiten beider Zielgruppen verbinden. Eine Empfehlung hierzu aus der Forschung wäre, die Altersstruktur in den Unternehmen ausgewogen zu gestalten und vorausschauend auf die die „richtige Altersmischung“ zu achten:

Auf der einzelbetrieblichen Ebene ist sie dann gegeben, wenn jeweils etwa ebenso viele Arbeitskräfte eingestellt werden wie ausscheiden und dabei keine Altersgruppe zahlenmäßig stark aus dem Rahmen fällt, also Altersheterogenität besteht [...]. Von einer absoluten Gleichverteilung aller Altersgruppen kann allerdings nicht ausgegangen werden, weil diese auch in unterschiedlicher Besetzung in der Bevölkerung bzw. am Arbeitsmarkt auftreten. (Buck et al. 2002, S. 54).

Weitere Vorbehalte bei der Einstellung von älteren Bewerbern sind die Kosten. Studien zeigen, dass gerade die Personalkosten eine zentrale Rolle bei der Diskriminierung älterer Mitarbeiter spielen. Ältere Arbeitnehmer stellen demnach häufig einen höheren „Kostenfaktor“ dar, weil sie mehr verdienen als junge und beispielsweise die Garantie haben, die bisherige Tarifgruppe bei der Übernahme einer neuen oder anderen Tätigkeit beizubehalten. Oder es entstehen weitere Kosten aufgrund der Eingliederung in Bereiche, in denen aufgrund des technischen Fortschritts, Trainingsbedarf und Anpassungsfortbildungen erforderlich sind (vgl. Bendl et al. 2012, S. 84). Des Weiteren sind systematische Benachteiligungen von älteren Arbeitskräften bei der Anstellung, Beförderung, Förderung und Weiterbildung zu verzeichnen (vgl. Krings und Kluge 2008, S. 135). Staatliche Projekte zur Wiedereingliederung langzeitarbeitsloser älterer Menschen (50plus) führen aus unserer Beobachtung bisher noch nicht zu einem Paradigmenwechsel, sondern eher zu einer beruflichen Degradierung der Betroffenen im Bereich einfacher Dienstleistungen.

Gleichzeitig dürfen seit der Einführung des allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG von 2006) solche Einschränkungen nicht mehr unbegründet vorgenommen werden. Laut dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung gaben immerhin 41 % aller Unternehmen an, keine Erfahrung mit Beschäftigten über 50 Jahren zu haben (vgl. Deller und Kolb 2010, S. 3. f.).

Eine große Herausforderung für zukünftiges Personalmanagement wird daher der Kulturwandel sein, der mit der daraus resultierenden Veränderung im Umgang mit alternden Belegschaften auftreten wird: Während bisher in unserer Gesellschaft überwiegend Konsens darüber besteht, dass bei auftretenden Problemen mit/von äl-



<http://www.springer.com/978-3-658-10334-7>

Mehr Diversity im demografischen Wandel  
Impulse für ein innovatives Personalmanagement

Bentner, A.; Dylong, S.

2015, VIII, 41 S., Softcover

ISBN: 978-3-658-10334-7