

## **Projekt: Sensibilisierung nichtöffentlicher Arbeitsmarktmediatoren für die Probleme älterer Erwerbspersonen – Potentiale und Barrieren**

### **Erste Befunde**

#### **1. Ausgangslage und Zielsetzung des Vorhabens**

Wir gehen davon aus, daß die vorzeitige Ausgliederung Älterer aus dem Arbeitsprozeß nach wie vor ein wichtiges personalpolitisches Instrument zur quantitativen und qualitativen Personalanpassung (Reduzierung bei gleichzeitiger Verjüngung der Belegschaften) der Unternehmen ist. In dem Maße, wie ein reibungsloser Übergang von einem Beschäftigungsverhältnis in den (Vor-)Ruhestand an – vor allem finanzielle – Grenzen stößt, werden ältere Erwerbspersonen bei einem weiter bestehenden Arbeitskräfteüberangebot zunehmend zu einer zentralen Problemgruppe des Arbeitsmarkts. Damit wird der demographische Wandel als Problemstellung auch und vor allem auf den externen Arbeitsmärkten wirksam. Daraus erwächst für alle Arbeitsmarktakteure ein erheblicher Handlungsbedarf.

Das Vorhaben verfolgte eine doppelte Zielsetzung: Zum einen ging es um die Eruierung der Bedingungen und Voraussetzungen, unter denen nichtöffentliche Arbeitsmarktmediatoren (Zeit- und Leiharbeitsfirmen, Outplacementberater, Personalberater etc.) bereit und in der Lage sind (oder wären), ihre Aktivitäten verstärkt auch auf die Problemgruppe der älteren Erwerbspersonen zu richten. Zum anderen sollte zugleich die Zielgruppe mit den Ergebnissen der Verbundprojekte im Förderschwerpunkt „Demographischer Wandel und die Zukunft der Erwerbsarbeit im Standort Deutschland“ bekannt, der (individuelle wie gesellschaftliche) Problemdruck offengelegt und darüber hinaus die Bedeutung eines wachsenden Potentials (älterer) Erwerbspersonen für die eigene Arbeit deutlich gemacht werden.

#### **2. Erste Befunde**

(1) Wichtig für das Vorhaben war die Bestätigung der Ausgangsthese von der wachsenden Bedeutung, die den privaten Arbeitsmarktmediatoren, im folgenden private Personaldienstleister genannt, für die Vermittlung, Allokation, Qualifizierung u.ä. von Arbeitskräften zukommt. Es ist hier eine erhebliche Ausweitung des Aufgabenspektrums und den Umfang der Aktivitäten zu verzeichnen, die sich sowohl in der sprunghaften Zunahme der Zahl der mit diesen Personalaufgaben befaßten Unternehmen als

auch in der wachsenden Zahl der von ihnen „betreuten“ Arbeitskräfte niederschlägt.<sup>1</sup> Die Ursachen hierfür liegen vor allem

- in den Restrukturierungsmaßnahmen der Unternehmen (Dezentralisierung, Outsourcing, Konzentration auf Kernkompetenzen, Abflachung der Hierarchien usw.), mit denen sich nicht nur ein erheblicher Personalabbau (mit den entsprechenden Auswirkungen auf Arbeitsmarkt und Vermittlungstätigkeit), sondern auch eine Verlagerung vieler Aufgaben des Human Resource Managements in die Geschäftstätigkeit privater Personaldienstleister verbindet;
- in den personalpolitischen Maßnahmen der Unternehmen, die auf eine Reduzierung der Stammbelegschaften zugunsten eines erweiterten flexiblen Einsatzes externer Arbeitskräfte gerichtet sind (Einsatz befristet Beschäftigter, Projektarbeit unter Hinzuziehung externer Personalressourcen, Zunahme von Zeit- und Leiharbeit u.ä.). Ein allgemeiner Anstieg der Arbeitsmarktmobilität und – für die Arbeitskräfte – steigende Mobilitätsanforderungen sind die Folge.

(2) Für das Vorhaben stellte sich die Frage, inwieweit mit der wachsenden Zahl älterer Erwerbspersonen auf dem Arbeitsmarkt und der generellen Zunahme von Anpassungs- bzw. „Übergangsvorgängen“ am Arbeitsmarkt einerseits und der genannten Ausweitung der Aktivitäten der privaten Personaldienstleister andererseits diese dazu beitragen (können), Ansätze zur Bewältigung gerade auch der Problemlagen älterer Erwerbspersonen für den Arbeitsmarkt zu entwickeln und hier umzusetzen, zumal der demographische Wandel auch für die Altersstruktur ihrer (potentiellen) Klientel nicht folgenlos bleiben dürfte.

(a) Generell konnte festgestellt werden, daß die meisten der in die Untersuchung einbezogenen und befragten Zeitarbeits- bzw. privaten Personaldienstleistungsunternehmen der spezifischen Fragestellung des Projekts, wie und unter welchen Bedingungen „ältere“ Arbeitskräfte gerade auch durch ihre Aktivitäten (wieder) in ein Beschäftigungsverhältnis gebracht werden können, hohes Interesse entgegenbrachten. Insbesondere in den Ballungsräumen mit angespannter Arbeitsmarktsituation (zumindest bei bestimmten Berufsgruppen)<sup>2</sup> wächst die Bereitschaft der Personaldienstleister, auch wieder verstärkt ältere Arbeitskräfte in ihre Beratungs- und Vermittlungsleistungen einzubeziehen. Allerdings wurde übereinstimmend darauf verwiesen, daß diese Bemühungen bislang nur mäßigen Erfolg gehabt haben, da hier generell von Seiten der personal-

---

<sup>1</sup> Ein Ausdruck dieser Entwicklung ist z.B., daß die Zahl der sich an der Zeitarbeitsmesse im Arbeitsamt München beteiligenden Firmen sich von 16 im Jahre 1996 auf 51 im Jahre 2000 erhöht hat.

<sup>2</sup> Tendenziell und zunehmend gelte dies jedoch nicht nur für die Ballungsräume, sondern für die gesamte Republik.

nachfragenden Unternehmen immer noch massive Bedenken und Widerstände gegenüber der Einstellung älterer Arbeitskräfte bestehen.

Was diese Haltung der Unternehmen betrifft, lassen die Auswertungen der Gespräche allerdings gewisse Differenzierungen zu:

- Naturgemäß wächst die Bereitschaft der Personalverantwortlichen in den Unternehmen, sich ältere Bewerber zumindest anzuschauen, bei den Berufsgruppen und Tätigkeitsfeldern, bei denen ein extrem geringes Arbeitskräfteangebot besteht (z.B. bei einem Mangel an vor allem an EDV- bzw. PC-geschulten Arbeitskräften, an hochqualifizierten Fachkräften im Personal- und Rechnungswesen oder an Fach- und Hilfskräften in bestimmten Handwerksbereichen u.ä.).<sup>3</sup>
- Generell unterschieden werden muß hier auch, ob es sich bei der Tätigkeit des Personaldienstleisters um die zeitliche Überlassung von Arbeitskräften (im klassischen Sinne des AÜG) zur Überbrückung von Ausfällen oder Bewältigung von Auftragsspitzen u.ä. handelt oder um eine Vermittlung, die tendenziell in ein festes Beschäftigungsverhältnis münden soll. Während im ersten Fall von einer höheren Bereitschaft der Unternehmen, auch eine ältere Arbeitskraft zu akzeptieren, ausgegangen werden kann (insbesondere bei angespannter Arbeitsmarktlage)<sup>4</sup>, ist im zweiten Fall nach den Erfahrungen der Gesprächspartner mit größeren Widerständen zu rechnen.
- Eine größere Bereitschaft, sich zumindest mit der Frage der Einstellung Älterer zu befassen, sehen die Gesprächspartner bei kleineren Unternehmen, in denen Personal- und Firmenverantwortlichkeit in einer Person zusammenfallen und Personalentscheidungen weniger vor dem Hintergrund einer expliziten Personal(entwicklungs-)politik fallen, sondern viel mehr als Ergebnis einer aktuellen Kandidatenbewertung, bei der nicht unbedingt von vornherein ältere Arbeitskräfte chancenlos sein müssen. Hier ist auch der Spielraum für den Personaldienstleister größer, auch ältere Arbeitskräfte – bei Erfüllung der entsprechenden fachlichen und sonstigen Voraussetzungen (vgl. dazu unten mehr) – ins Spiel zu bringen. Personalverantwortliche von Großbetrieben mit ausgesprochen jugendzentrierten

---

<sup>3</sup> Für ausgesprochen boomende Bereiche, z.B. den der neuen Medien, gilt dies, trotz vorhandenem Fachkräftemangel, allerdings nicht. Hier dominiert weiterhin und ungebrochen ein jugendzentriertes Rekrutierungs- und Einstellungsverhalten, dem auch die privaten Personaldienstleister entsprechen müssen.

<sup>4</sup> Allerdings liegt hier dann die eigentliche Barriere bei den Personaldienstleistern, sprich Zeitarbeitsfirmen selbst, denn diese müssen zunächst bereit sein, ältere Arbeitskräfte in den Stamm des von ihnen zu vermittelnden Personals fest, d.h. per unbefristeten Arbeitsvertrag, aufzunehmen. Und dies wird wiederum entscheidend davon abhängen, wie sie die Vermittlungschancen einschätzen.

Personalstrategien haben hier wenig individuellen Spielraum und müssen bei der Personalrekrutierung diese Personalstrategie weitgehend exekutieren. Dies führt unmittelbar zum nächsten Punkt:

- Unternehmen, die gerade umfassende Restrukturierungsmaßnahmen vorgenommen haben, in deren Verlauf auch und in besonderem Ausmaß altersselektiv vorgegangen, d.h. überdurchschnittlich ältere Arbeitskräfte „freigesetzt“ wurden, sind kaum bereit, im Bedarfsfall ältere Arbeitskräfte über die Leistungen der privaten Arbeitsmarktmediatoren zu rekrutieren. Ältere sind damit gleichsam zweifach „Opfer“ der Restrukturierung.
- Im Zusammenhang mit der zunehmenden Diskussion über die Bedeutung der „weichen Faktoren“ wie Zuverlässigkeit, Verantwortungsbewußtsein, Erfahrung, Besonnenheit usw. für die Bewältigung der neuen Anforderungen an die in wachsendem Maße „selbstorganisierten“ Arbeitskräfte deutet sich auch in den Unternehmen ein gewisser Wandel in der Einschätzung und Würdigung der spezifischen Leistungspotentiale älterer Arbeitskräfte an. Dies mag möglicherweise – so die Einschätzung unserer Gesprächspartner – zu einem vorsichtigen Wandel im *Ausstellungs*-Verhalten der Unternehmen führen.<sup>5</sup> Nennenswerte Konsequenzen für das *Einstellungs*-Verhalten seien bislang aber nicht auszumachen. Offensichtlich spielen andere Faktoren (so etwa Kostenfaktoren) eine größere Rolle bei den Rekrutierungs- und Einstellungsüberlegungen.

Trotz oder gerade wegen dieser bestehenden Restriktionen sehen es die befragten Experten als eine wichtige Aufgabe an, in ihren Vermittlungsbemühungen selbst massiv Aufklärungsarbeit über die besonderen Potentiale Älterer zu leisten. Dabei erfolgt diese „Aufklärungsarbeit“ weniger aus „sozialen“ Motiven heraus als vielmehr aus der Tatsache, daß auch die privaten Dienstleister in ihrer Vermittlungstätigkeit (zumindest in bestimmten Branchen bzw. bei der Besetzung bestimmter Arbeitsplätze oder Vermittlung bestimmter Berufsgruppen) durch Personalengpässe beeinträchtigt werden, die sie durch die Erschließung des Reservoirs älterer Arbeitsloser (oder älterer Wiedereinsteiger bzw. besser: Wiedereinsteigerinnen) zu überwinden trachten. In dieser Aufklärungsarbeit können sie durch die Ergebnisse der Demographieprojekte unterstützt werden.

(b) Vor diesem Hintergrund zeigen sich auch Veränderungen in den Beziehungen zwischen den öffentlichen (Arbeitsämtern) und privaten Arbeitsmarktmediatoren. Insbe-

---

<sup>5</sup> Zu erinnern ist in diesem Zusammenhang an die vielfach geäußerte Ansichten von Personalverantwortlichen vor allem des deutschen Maschinenbaus, man habe sich zu schnell und unbedacht von älteren, qualifizierten Fachkräften (vor allem Ingenieuren) getrennt und habe nun erhebliche Personalprobleme.

sondere auch wegen der eingeschränkten finanziellen Spielräume der Arbeitsämter (etwa bezüglich Qualifizierungsmaßnahmen) wächst in den Arbeitsämtern (allerdings regional unterschiedlich und stark beeinflußt von dem „persönlichen“ Engagement der Arbeitsamtsleiter) die Bereitschaft, mit privaten Personaldienstleistern generell und in puncto Verbesserung der Beschäftigungschancen Älterer im besonderen (insbesondere im Bereich der Qualifizierung) zusammenzuarbeiten. Die privaten nutzen diese Möglichkeit auch dazu, das ihnen für ihre Vermittlungstätigkeit zur Verfügung stehende Arbeitskräfтерeservoir zu vergrößern. Voraussetzung hierzu ist, daß sie aus dem Gesamtreservoir der (älteren) Arbeitslosen eine Auswahl treffen können, die von Ausgangsqualifikation, Motivation, Flexibilität her in etwa ihren Anforderungen bzw. den Anforderungen der potentiellen Kunden entspricht. Neben dem unbestreitbaren Vorteil verbindet sich mit dem Vorgehen die Gefahr einer Segmentation dahingehend, daß der öffentlichen Arbeitsverwaltung für ihre Vermittlung die „Problemfälle“ überlassen bleiben.

(c) Ohne einer abschließenden Interpretation der Befunde voreilen zu wollen, lassen sich einige erste Voraussetzungen auf Seiten der Arbeitskräfte benennen, welche die Beschäftigungschancen „Älterer“ nach Meinung der befragten Experten verbessern helfen:

- Fähigkeit und Bereitschaft zur qualifikatorischen Anpassung an die Erfordernisse moderner Kommunikations- und Datentechnologien (EDV, PC, Internet etc.);
- Flexibilität in der Bereitschaft, sich auf neue Anforderungen (bezüglich der inhaltlichen Anforderungen der Tätigkeit, der flexiblen Einsatzformen und der Einfügung ins soziale Umfeld) einzulassen und
- Bereitschaft (und Möglichkeit), soziale Abstriche (bezüglich Status, Einkommen, Sicherheit) hinzunehmen (bzw. hinnehmen zu können).

Ob und inwieweit diese Voraussetzungen bei Älteren gegeben sind, darüber herrscht auch innerhalb der Gruppe der Befragten Uneinigkeit. Als besondere Problemgruppen innerhalb der „Problemgruppe“ Älterer wurden genannt: Ältere Arbeitskräfte,

- die sehr lange in einem Unternehmen, bei einem Arbeitgeber gearbeitete haben,
- die aus kleinen Familienbetrieben oder stark bürokratisch organisierten Großbetrieben kommen (wobei diese Indikatoren selbst für eine Reihe von näher zu bestimmenden Faktoren stehen),
- die in ihrem Berufsverlauf selten oder nie ihr Aufgabengebiet gewechselt haben,
- die selten oder nie an Weiterbildungsmaßnahmen teilgenommen haben oder teilnehmen konnten,
- die keine oder geringe Motivation zeigen, sich neuen Herausforderungen zu stellen,

- die nahe an der Verrentungs- bzw. Pensionsgrenze liegen (also Personen „über 58“),
- die bislang mittlere und vor allem höhere Führungspositionen eingenommen haben.

Übereinstimmend wurde (älteren) Frauen unter den Bewerbern oder zu vermittelnden Arbeitskräften eine höhere Motivation, ein größeres Engagement, höhere Flexibilität und ein geringeres Anspruchsdenken zugeschrieben. Die „frauliche“ Erfahrung von „Brüchen“ im Lebens- und Berufsverlauf bereite sie besser als Männer auf die Anforderungen an Flexibilität und den Umgang mit neuen Situationen vor.

(d) Auf einen besonderen Aspekt wurde ebenfalls mehrheitlich verwiesen: Die Chancen Älterer, durch die Aktivitäten privater Personaldienstleister in Beschäftigung zu gelangen, werden entscheidend – die oben genannten Voraussetzungen als gegeben erachtet – auch dadurch verbessert, daß den Unternehmen problemlos eine über die gesetzliche Probezeit hinausgehende befristete Beschäftigung Älterer – und damit auch eine längere Prüfung ihrer besonderen Potentiale – möglich ist. (Dies wird ange- sichts der Zunahme flexibler Beschäftigungsverhältnisse generell als ein besonderer Vorteil der Nutzung von Arbeitskräften der privaten Personaldienstleister erachtet.) Einen Weg dazu sehen die befragten Experten in der diskutierten Verlängerung der Arbeitnehmerüberlassung gemäß AÜG von 12 auf bis zu 36 Monaten.

Generell spiegelt diese Diskussion u.E. eine Entwicklung wider, die auf eine Zunahme der projektförmig organisierten Arbeit in den Unternehmen hinausläuft. Eine Verlänge- rung der Beschäftigung von Zeitarbeitskräften in einem Unternehmen auf 36 Monate würde die Möglichkeiten, diese Projektarbeit mit Zeitarbeitsnehmern besetzen zu können, nach Ansicht der Experten deutlich erweitern. Inwieweit diese Möglichkeit wieder- um zu einer generellen Reduzierung der Zahl der Festangestellten und damit zu einer weiteren Flexibilisierung der Beschäftigungsverhältnisse beiträgt, kann hier nicht disku- tiert werden, ist aber zu vermuten.

*November 2000*