

## Inhalt

- ▶ Vom Defizit zum Potenzial: Paradigmenwechsel gegenüber Älteren am Arbeitsmarkt
- ▶ Stereotype Altersbilder und der Kontext betrieblicher Rahmenbedingungen
- ▶ Konsequenzen stereotyper Altersbilder für die Beschäftigung Älterer
- ▶ Einflussfaktoren auf die Beschäftigung Älterer im Betrieb
- ▶ Datenbasis
- ▶ Bewertung der Anpassungs- und Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer/-innen
- ▶ Ältere Beschäftigte sind in Betrieben mit verschiedenen Merkmalen unterschiedlich stark vertreten
- ▶ Welche Zusammenhänge haben auch unter Kontrolle relevanter Betriebsmerkmale Bestand?
- ▶ Die Bewertung älterer Arbeitnehmer/-innen und deren Beschäftigung stehen häufig in gegenläufigem Zusammenhang mit relevanten Betriebs- und Beschäftigtenmerkmalen
- ▶ Fazit und Diskussion
- ▶ Literaturverzeichnis
- ▶ Anhang

Philipp Heyer | Kathrin Weis | Sabine Mohr | Wiebke Schmitz

## Alter(n) im Betrieb: Stereotype Altersbilder, Fachkräftemangel und digitale Transformation

Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels wird eine altersgerechte Personalpolitik immer wichtiger. Dennoch wirken in vielen Betrieben weiterhin negative Altersstereotype, die die Einstellung und Weiterbildung älterer Beschäftigter hemmen – und so das vorhandene Fachkräftepotenzial ungenutzt lassen. Der vorliegende BIBB Report analysiert auf Grundlage aktueller Daten aus der Betriebsbefragung „BIBB-Betriebspanel zu Qualifizierung und Kompetenzentwicklung“ stereotype Altersbilder in Betrieben sowie betriebliche Bedingungen, die die Beschäftigung Älterer fördern. Besonderes Augenmerk liegt auf dem Einfluss digitaler Technologien. Die Ergebnisse zeigen, dass die Sichtweise auf ältere Beschäftigte je nach Branche, Betriebsgröße und Technologieeinsatz variiert. Eine positive Sichtweise geht dabei mit einer höheren Beschäftigung Älterer einher. Allerdings sind in Betrieben mit überdurchschnittlicher Nutzung digitaler Technologien ältere Beschäftigte weniger stark vertreten. Auf Grundlage der Befunde wird empfohlen, Altersstereotypen entgegenzuwirken, ältere Menschen gezielt weiterzubilden und sie aktiv in digitale Arbeitsprozesse einzubeziehen. Eine altersgerechte Personalpolitik stärkt nicht nur die Fachkräftesicherung, sondern auch die Vielfalt und letztlich die Produktivität von Betrieben.

### ▶ Vom Defizit zum Potenzial: Paradigmenwechsel gegenüber Älteren am Arbeitsmarkt

Bezogen auf die Erwerbsbeteiligung älterer Menschen hat sich seit den 1990er-Jahren ein Paradigmenwechsel vollzogen: Statt Frühverrentung stehen heute aktives Altern und die Verlängerung des Erwerbslebens im Fokus der Arbeitsmarktpolitik (vgl. CLEMENS 2010; WÜBBEKE 2013). Zurückzuführen ist die Entwicklung u. a. auf den wachsenden Anteil älterer Menschen an der deutschen Gesamtbevölkerung, der bei den Personen im Alter von 55 Jahren und älter von 34,2 Prozent

im Jahr 2013 auf 38,1 Prozent im Jahr 2023 angestiegen ist (vgl. STATISTISCHES BUNDESAMT 2024). Ältere Menschen nehmen in Deutschland mittlerweile deutlich stärker am Arbeitsleben teil als noch vor wenigen Jahren. So ist die Erwerbstätigenquote der 55- bis 64-Jährigen zwischen 2013 und 2023 von 64 Prozent auf 75 Prozent gestiegen (vgl. STATISTISCHES BUNDESAMT 2025). Der frühzeitige Ruhestand beruhte in der betrieblichen Personalpolitik lange Zeit auf unterschwelligen Stereotypen über eine abnehmende Leistungsfähigkeit und Produktivität im höheren Erwerbsalter (vgl. BELLMANN u. a. 2003). Solche stereotypen Altersbilder sind in Betrieben auch heute noch stark verwurzelt und stellen eine zentrale Grundlage für Altersdiskriminierung dar. Diese manifestiert sich insbesondere im Erwerbsleben, etwa wenn ältere Menschen bei der Personalauswahl oder bei Weiterbildungsmaßnahmen benachteiligt werden und somit das Fachkräftepotenzial älterer Arbeitnehmer/-innen nicht vollständig genutzt wird (vgl. FURUNES/MYKLETUN 2010; SOLEM 2016; KESSLER/WARNER 2022).

Dies ist vor allem im Kontext des demografischen Wandels problematisch: Angesichts einer steigenden Lebenserwartung, sinkender Geburtenraten und des daraus resultierenden Fachkräftemangels ist es entscheidend, ältere Menschen länger im Erwerbsleben zu halten; nicht zuletzt, um die Leistungsfähigkeit und Stabilität der Sozialsysteme langfristig zu sichern (vgl. MERGENTHALER/BRANDT/KLÜSENER 2023). Jedoch wird es auch vor dem Hintergrund des Wandels der Arbeitswelt – hin zu mehr Flexibilisierung, Digitalisierung und Entgrenzung von Arbeit – immer wichtiger, ältere Beschäftigte in Weiterbildungsmaßnahmen stärker einzubinden (vgl. MEINOLF 2015). In ihrer Rolle als Arbeitgeber nehmen Betriebe eine Schlüsselrolle beim Umgang mit den Konsequenzen

von gesellschaftlichen Entwicklungen ein. Ihre personalpolitischen Entscheidungen – insbesondere, ob sie ältere Arbeitnehmer/-innen beschäftigen – haben nicht nur betriebsinterne Auswirkungen, sondern auch gesamtgesellschaftliche Folgen (vgl. KARPINSKA/HENKENS/SCHIPPERS 2011). Die Auflösung altersbezogener Stereotype bei Personalverantwortlichen kann nicht nur dazu beitragen, personelle Engpässe zu entschärfen, sondern verbessert zugleich die Beschäftigungschancen älterer Beschäftigter.

Vor diesem Hintergrund stellt der vorliegende BIBB Report zwei zentrale Fragen: 1) *Wie bewerten Betriebe ältere Beschäftigte und gibt es einen Zusammenhang zwischen diesen Bewertungen und verschiedenen Betriebsmerkmalen?* Ein besonderes Augenmerk liegt dabei auf dem Technologieniveau des einzelnen Betriebs: Es wird untersucht, ob die Nutzung digitaler Technologien innerhalb des Betriebs die Sichtweise auf ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer prägt und ob sich Unterschiede je nach Art der verwendeten Technologien zeigen. 2) *Wirkt sich die Bewertung älterer Beschäftigter auf deren Beschäftigung im Betrieb aus?* In diesem Zusammenhang wird analysiert, ob bestimmte betriebliche Merkmale systematisch mit dem Anteil älterer Beschäftigter zusammenhängen. Dies ist vor allem deshalb von Bedeutung, weil sich so gezielt jene betrieblichen Kontexte identifizieren lassen, in denen politische und gesellschaftliche Maßnahmen besonders wirkungsvoll ansetzen können, um die nachhaltige Beschäftigung älterer Arbeitnehmer/-innen zu fördern. Ziel der Analyse ist es, besser zu verstehen, wie die Bewertung Älterer und deren Beschäftigung zusammenhängen und welche betrieblichen Faktoren dabei eine Rolle spielen.

## ► Stereotype Altersbilder und der Kontext betrieblicher Rahmenbedingungen

Stereotype Vorstellungen über ältere Beschäftigte sind vielfältig und nach wie vor tief in betrieblichen Kulturen verankert. Ältere Beschäftigte werden als weniger anpassungsfähig, trainingsresistent, weniger belastbar und krankheitsanfällig beschrieben (vgl. POSTHUMA/CAMPION 2009; NG/LAW 2014; MARCUS u. a. 2016). Obwohl ältere Beschäftigte auch mit einigen positiven Eigenschaften assoziiert werden – etwa Erfahrungswissen, Loyalität und sozialer Kompetenz – überwiegen diese negativen Altersbilder (vgl. BLASIUS/HACKERT 2007). Solche stereotypen Altersbilder stimmen jedoch nicht mit der Arbeitsleistung älterer Beschäftigter überein. So lassen sich keine grundsätzlichen Unterschiede zwischen der Arbeitsqualität von älteren im Vergleich zu jüngeren Beschäftigten feststellen (vgl. MORSCHHÄUSER 2002; NG/LAW 2014).

Konzeptionell unterscheiden MARCUS u. a. (2016) drei Kategorien für Stereotype über *ältere Arbeitnehmer/-innen*: (1) Anpassungsfähigkeit, (2) Leistungsfähigkeit und (3) Wärme. Die Zuschreibungen geringerer Flexibilität und Lernfähigkeit fallen dabei in die Kategorie der *Anpassungsfähigkeit*, während die Annahmen über körperliche Belastbarkeit und Produktivität unter die *Leistungsfähigkeit* gefasst werden können. Die Kategorie *Wärme* bezieht sich auf soziale Eigenschaften wie Freundlichkeit, Hilfsbereitschaft und Teamfähigkeit, die Älteren zwar häufiger positiv zugeordnet werden, die jedoch in vielen betrieblichen Kontexten weniger stark gewichtet werden. Besonders auffällig ist, dass Anpassungsfähigkeit häufig unabhängig von der Leistungsfähigkeit bewertet wird – ein Befund, der auf eine tief verankerte Verzerrung in der Sicht-

weise auf ältere Arbeitnehmer/-innen hinweist.

Bisherige Forschung zeigt, dass stereotype Altersbilder und Diskriminierungen aufgrund des Alters in Betrieben auch von *betrieblichen Rahmenbedingungen* geprägt sind. Dies ist insbesondere in stark digitalisierten Betrieben der Fall. Da digitale Transformationsprozesse häufig mit einem hohen Maß an Veränderung verbunden sind, gelten sie als ein zentraler Auslöser altersbezogener Stereotypisierung (vgl. BARTEL/SICHERMANN 1993; MARCUS u.a. 2016). Insbesondere in Sektoren, die intensiv mit Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) arbeiten, werden Beschäftigte früher mit negativen Altersstereotypen – z. B. geringere Anpassungsfähigkeit – konfrontiert als in weniger technologiegeprägten Branchen (vgl. McMULLIN/DRYBURGH 2011; MARCUS u.a. 2016). Aus diesem Grund lässt sich annehmen, dass die Nutzung digitaler Technologien mit einer negativeren Bewertung älterer Arbeitnehmer/-innen einhergeht. Auch in eher jüngeren Teams oder bei Karrierestufen, die altersbezogen konnotiert sind, steigt das Risiko für Altersdiskriminierung – insbesondere, wenn Ältere diesen Normen nicht entsprechen, etwa als Neulinge ohne Führungsrolle in einem digitalen Start-up (vgl. GOLDBERG u.a. 2013). Umgekehrt kann ein wahrgenommener Fachkräftemangel dazu führen, dass Unternehmen ihre Altersbilder überdenken und ältere Beschäftigte verstärkt einstellen oder halten (vgl. MULDER 2016; KARPINSKA/HENKENS/SCHIPPERS 2013). Auch bei kleinen Betrieben, in denen Ältere häufig Schlüsselpositionen einnehmen, sowie bei Betrieben mit altersgemischten Teams fällt die Bewertung älterer Beschäftigter tendenziell positiver aus (vgl. BELLMANN/STEGMAIER 2006; BECK 2013). Vor diesem Hintergrund lässt sich vermuten, dass sowohl die Wahrnehmung von Fachkräftemangel als auch eine kleinere Betriebsgröße

mit einer positiveren Bewertung älterer Beschäftigter einhergehen.

### ► Konsequenzen stereotyper Altersbilder für die Beschäftigung Älterer

Verinnerlichte stereotype Altersbilder von betrieblichen Entscheidungsträgern und -trägerinnen können für die Beschäftigungssituation von älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern Konsequenzen haben. Dies nicht nur, weil Entscheidungsträger/-innen unmittelbar an Personalentscheidungen beteiligt sind, sondern auch, weil Vorurteile gegenüber älteren Beschäftigten von oberen Betriebsebenen auf untere Hierarchieebenen weitergegeben werden und sich dort beispielsweise in eine durch negative Altersbilder geprägte Betriebskultur niederschlagen können (vgl. MULDER/HENKENS/SCHIPPERS 2017).

Einerseits nimmt die Theorie des auf Altersstereotype basierenden Entscheidungsverhaltens an, dass Personalverantwortliche in ihrer Entscheidungspraxis durch stereotype Vorstellungen über ältere Beschäftigte beeinflusst werden – etwa die Annahme, sie seien weniger lernfähig oder anpassungsbereit (vgl. MAURER/WRENN/WEISS 2003). Diese negativen Altersstereotype führen dazu, dass ältere Beschäftigte seltener eingestellt, gefördert oder in Weiterbildungsmaßnahmen einbezogen werden. Bisherige Studien zeigen, dass Entscheidungsträger/-innen mit verinnerlichten negativen stereotypen Altersbildern sich zurückhaltender bei der Rekrutierung oder Weiterbeschäftigung von älteren Beschäftigten verhalten (vgl. LU/KAO/HSIEH 2011; KARPINSKA/HENKENS/SCHIPPERS 2013; MULDER/HENKENS/SCHIPPERS 2017; ZANIBONIA u.a. 2019; TUNNEY/MULDER 2022). Haben Entscheidungsträger/-innen negative Altersstereotype,

herrscht im Betrieb außerdem eher ein altersdiskriminierendes Klima, was sich indirekt auf die Produktivität und Beschäftigung Älterer auswirken kann (vgl. KUNZE/BOEHM/BRUCH 2013). Zudem kann das subjektive Erleben von Stereotypen und Diskriminierung am Arbeitsplatz aufgrund des Alters die Produktivität älterer Beschäftigter verringern (vgl. THORSEN u.a. 2012). Darüber hinaus können solche Erfahrungen die Entscheidung von Älteren für den Übergang in den Ruhestand begünstigen sowie die Verbundenheit zum eigenen Betrieb verringern. Schließlich beeinträchtigen negative Stereotype sowohl direkt als auch indirekt die Beschäftigungschancen älterer Arbeitnehmer/-innen (vgl. KARPINSKA/HENKENS/SCHIPPERS 2013; MULDER/HENKENS/SCHIPPERS 2017). Infolgedessen haben Ältere geringere Chancen auf Anstellung oder meiden ihrerseits Betriebe, in denen sie negativen Vorurteilen ausgesetzt sind. Wir gehen daher davon aus, dass eine negativere Sichtweise auf ältere Beschäftigte mit einem geringeren Anteil dieser Gruppe im Betrieb einhergeht.

Andererseits legt die sogenannte Kontakthypothese nahe, dass der direkte Kontakt mit diskriminierten Gruppen auch dazu beitragen kann, Vorurteile abzubauen und ein positiveres Verhalten gegenüber diesen Gruppen zu fördern (vgl. ALLPORT 1954). Die aus der Forschung zu interethnischen Kontakten stammende Kontakthypothese wurde in jüngerer Zeit auch auf den Umgang mit älteren Beschäftigten übertragen. Studien wie jene von FASBENDER/WANG (2017) belegen, dass häufiger Kontakt mit Älteren zu positiveren Sicht- und Verhaltensweisen ihnen gegenüber führen kann. So könnten Betriebsmerkmale, die eine stärkere Beschäftigung älterer Arbeitnehmer/-innen begünstigen, gleichzeitig dazu beitragen, stereotype Vorstellungen abzubauen. Durch regelmäßige Inter-

aktion mit älteren Kolleginnen und Kollegen könnten negative Vorurteile allmählich widerlegt werden, sodass sich ein realistischeres und differenzierteres Bild dieser Altersgruppe etabliert (vgl. ebd.).

### ► Einflussfaktoren auf die Beschäftigung Älterer im Betrieb

Aus bisheriger Forschung ist bekannt, dass die Wirkung von stereotypen Altersbildern auf die Einstellungs- und (Weiter-)Beschäftigungschancen älterer Beschäftigter stark nach strukturellen Betriebsmerkmalen variiert. So zeigen BELLMANN/STEGMAIER (2006), dass ältere Beschäftigte in wissens- und erfahrungsintensiven Branchen tendenziell positiver bewertet und häufiger beschäftigt werden als in körperlich belastenden Tätigkeitsfeldern. Jedoch haben sich jüngere Generationen im Vergleich zu älteren Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen seltener für Ausbildungen und eher für ein Studium und damit tendenziell für Dienstleistungsberufe entschieden (vgl. STATISTISCHES BUNDESAMT 2023). Dies könnte auch einen höheren Anteil an älteren Beschäftigten im Produzierenden Gewerbe erklären. Vor diesem Hintergrund liegt außerdem die Annahme nahe, dass ältere Beschäftigte häufiger in Betrieben tätig sind, deren Tätigkeits- bzw. Qualifikationsniveau – also das für die jeweiligen Aufgaben erforderliche Ausbildungsniveau – unter dem Durchschnitt liegt.

McMULLIN/DRYBURGH (2011) weisen zudem darauf hin, dass in hoch digitalisierten Betrieben stereotype Annahmen über eine geringe Technikaffinität Älterer ihre Beschäftigungschancen einschränken können. Gleichzeitig erfordert eine höhere Digitalisierung kontinuierliche Anpassungen von Fähigkeiten und Arbeitsweisen (vgl. BARTEL/

SICHERMANN 1993; BRESNAHAN/BRYNJOLFSSON/HITT 2002). Da älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern häufig eine geringere Anpassungsfähigkeit und entsprechend Schwierigkeiten, mit dem technologischen Wandel Schritt zu halten, zugeschrieben werden, könnte dies ihre Beschäftigungsperspektiven zusätzlich beeinträchtigen. Daher ist anzunehmen, dass ein hoher Grad an Technologisierung negative Auswirkungen auf die Beschäftigung Älterer in Betrieben haben kann.

Auch im Zusammenhang mit Besetzungsschwierigkeiten können sich Unterschiede bei der Beschäftigung Älterer ergeben. Wenn ältere Arbeitnehmer/-innen im Zuge des Fachkräftemangels als wertvolle Ressource zunehmend in den Fokus unternehmerischer Strategien zur Bewältigung von Fachkräfteengpässen rücken, wäre zu erwarten, dass Betriebe mit Besetzungsschwierigkeiten einen höheren Anteil an älteren Beschäftigten aufweisen (vgl. GOLDBERG u. a. 2013; KARPINSKA/HENKENS/SCHIPPERS 2013; MULDER/HENKENS/SCHIPPERS 2017). Ein bestehender Fachkräftemangel könnte somit dazu führen, dass Betriebe vermehrt ältere Arbeitnehmer/-innen beschäftigen. BECK (2013) hebt zudem hervor, dass kleinere Betriebe aufgrund stabiler Beschäftigungsstrukturen und enger betrieblicher Bindungen einen höheren Anteil älterer Beschäftigter aufweisen – auch weil diese häufig über unverzichtbares betriebspezifisches Wissen verfügen. Aus diesem Grund lässt sich gerade für kleine Betriebe vermuten, dass diese einen höheren Anteil an älteren Beschäftigten aufweisen.

Um diese Annahmen zu überprüfen, greifen wir im Folgenden auf Betriebsdaten zurück, in denen sowohl die Bewertung der Leistungs- und Anpassungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer/-innen als auch Angaben zu deren Beschäftigungsanteil erfasst wurden. Nach einer deskriptiven Analyse der betriebli-

chen Sichtweisen auf ältere Beschäftigte und dem Anteil älterer Beschäftigter in Betrieben wird daran anschließend mithilfe multivariater Verfahren untersucht, mit welchen Faktoren die Sichtweise und der Beschäftigungsanteil zusammenhängen.

### ► Datenbasis

Datengrundlage für die Analyse ist die Erhebungswelle 2024 des BIBB-Betriebspanels zu Qualifizierung und Kompetenzentwicklung (BIBB-Qualifizierungspanel, siehe Infokasten Seite 6).

Die Befragung richtet sich an Personen, die in den Betrieben mit Personal- und Ausbildungsfragen betraut sind. Dies sind – je nach Betriebsgröße – insbesondere Personal-, Ausbildungsleiter/-in oder die Geschäftsführung eines Betriebs. Bei den geäußerten Einschätzungen handelt es sich zwar um die subjektive Sichtweise der befragten Person, dennoch dürfte diese die breiter gelebte Betriebskultur widerspiegeln.

In der Erhebungswelle 2024 wurden im Rahmen des Sondermoduls „Ältere Beschäftigte“ detaillierte Informationen zum Bestand, der Rekrutierung und der Weiterbildungsbeteiligung älterer Beschäftigter erhoben. In Anlehnung an frühere Studien (vgl. BELLMANN/STEGMAIER 2006) werden Beschäftigte mit 50 Jahren oder älter zur Gruppe der älteren Beschäftigten gezählt. Darüber hinaus enthielt das Sondermodul auch mehrere Fragen zur Sichtweise auf ältere Beschäftigte. Dabei wurden zwei Kategorien – *Leistungsfähigkeit* und *Anpassungsfähigkeit* – unterschieden, zu denen jeweils drei bzw. vier Einschätzungsfragen gestellt wurden. Die Aussagen orientieren sich dabei an der von MARCUS u. a. (2016) entworfenen *work-related age-based stereotypes* (WAS)-Skala. Diese hat sich für die

Analyse von Sichtweisen auf ältere Beschäftigte als geeignet erwiesen und enthält jeweils sieben Fragen zur Leistungs- und Anpassungsfähigkeit sowie sechs zur Wärme/Freundlichkeit. Aufgrund des Untersuchungsinteresses erfolgte im Rahmen des Sondermoduls eine Konzentration auf die Kategorien *Leistungs- und Anpassungsfähigkeit*, während auf die Fragen der Kategorie *Wärme* verzichtet wurde. Ein zentraler Beweggrund hierfür ist die Annahme, dass die Sichtweise auf die Leistungs- und Anpassungsfähigkeit bei Personalentscheidungen – etwa im Hinblick auf die (Weiter-)Beschäftigung älterer Arbeitnehmer/-innen – eine besondere Rolle spielt. Da gerade diese Merkmale häufig negativ bewertet werden, sind sie für unser Forschungsinteresse im Kontext altersbezogener Diskriminierung von besonderer Relevanz (vgl. CUDDY/NORTON/FISKE 2005). Die Zustimmung zu den Einschätzungen zu

älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern erfolgte auf einer sechsstufigen Skala von 1 = keine bis 6 = starke Zustimmung.

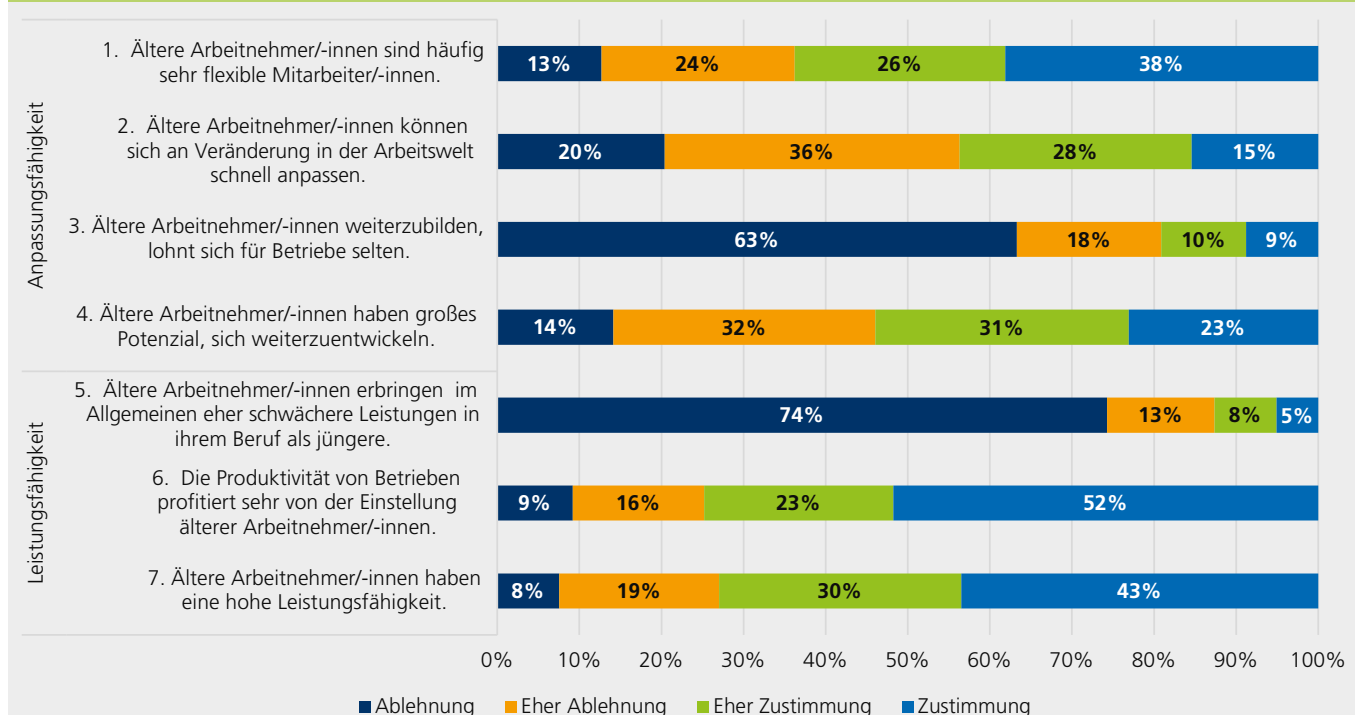
### ► Bewertung der Anpassungs- und Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer/-innen

Abbildung 1 stellt die Zustimmung zu den sieben abgefragten Items dar. Für eine bessere Übersicht wurden dabei die Werte 1 und 2 sowie 5 und 6 der sechsstufigen Skala zusammengezogen. Die oberen vier Aussagen beziehen sich auf die Anpassungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer/-innen, die drei unteren Aussagen auf deren Leistungsfähigkeit. Zunächst fällt auf, dass die Aussagen 3 und 5 besonders häufig abgelehnt wurden. Dies liegt an der negativen Formulierung der Items: Hier würde eine Zustimmung eine sehr negative Sicht-

weise auf ältere Beschäftigte aufzeigen, während die übrigen Items positiv formuliert sind. Diese übrigen Einschätzungsfragen finden von den Betrieben mehrheitlich Zustimmung, was darauf hindeutet, dass ältere Beschäftigte vorwiegend positiv bewertet werden (vgl. Abb. 1).

Insgesamt bewerten die Befragten die Anpassungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer/-innen weniger positiv als ihre Leistungsfähigkeit (vgl. auch Abb. 1): So stimmten beispielsweise drei Viertel der Befragten der Aussage zu, dass die Produktivität von Betrieben von der Einstellung Älterer profitiert (Aussage 6), während nicht einmal die Hälfte der Meinung ist, dass sich Ältere schnell an Veränderungen in der Arbeitswelt anpassen können (Aussage 2). Auch die in Abbildung 2 dargestellten Ergebnisse zeigen, dass die Leistungsfähigkeit älterer Beschäftigter im Mittel besser be-

Abbildung 1: Zustimmung zu Aussagen über ältere Arbeitnehmer/-innen

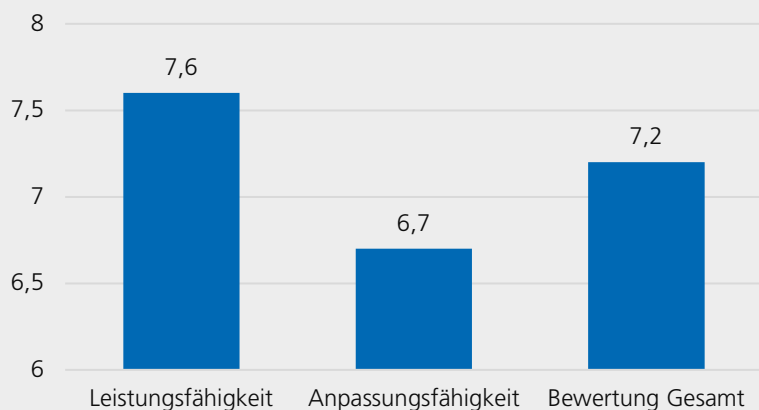


Anm.: gewichtete Daten, n = 3.093

Quelle: BIBB-Betriebspanel zu Qualifizierung und Kompetenzentwicklung, Welle 2024, eigene Berechnungen



Abbildung 2: Mittelwerte der Indices Leistungs- und Anpassungsfähigkeit sowie der Gesamtindex der Sichtweise auf ältere Arbeitnehmer/-innen



Anm.: gewichtete Daten, n = 3.093

Quelle: BIBB-Betriebspanel zu Qualifizierung und Kompetenzentwicklung, Welle 2024, eigene Berechnungen

wertet wird als ihre Anpassungsfähigkeit. Dafür wurden die in Abbildung 1 dargestellten Items zu additiven Indices zusammengeführt – für die Dimensionen Leistungsfähigkeit (drei Items) und Anpassungsfähigkeit (vier Items) sowie ein Gesamtindex aller sieben Items. Die beiden negativ gepolten Items wurden zuvor rekodiert. Um eine vergleichbare Interpretation zu ermöglichen, wurden die resultierenden Indices anschließend auf ein einheitliches Maß von 1 bis 10 transformiert. Abbildung 2 zeigt die Mittelwerte dieser Indices.

Die Ergebnisse zeigen, dass Betriebe ältere Beschäftigte durchaus unterschiedlich einschätzen. Dies wirft die Frage auf, weshalb sich die befragten Betriebe hinsichtlich ihrer Bewertung älterer Beschäftigter unterscheiden. Um diese Frage beantworten zu können, wurde die Variation der Bewertung älterer Beschäftigter nach verschiedenen Betriebsmerkmalen untersucht. Abbildung 3 zeigt, wie stark die Bewertung einzelner Betriebsgruppen vom Gesamtmittelwert der Indices für die Anpassungs- und Leistungsfähigkeit abweicht. Bei den Betriebsmerkmalen werden neben dem Sektor,

der zwei Kategorien<sup>1</sup> unterscheidet, sowie der Betriebsgröße der Einsatz digitaler Technologien und Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung berücksichtigt. Letzteres wurden auf Grundlage der Frage erhoben, ob der Betrieb in den letzten drei Jahren Schwierigkeiten hatte, offene Stellen zu besetzen. Mit Blick auf das Ausmaß der Nutzung digitaler Technologien in Betrieben werden insgesamt vier Kategorien berücksichtigt. Basierend auf den Daten von 13 Fragen zur Nutzung von digitalen Technologien wurden diese auf Grundlage einer Faktorenanalyse in zwei übergeordnete Dimensionen eingeteilt, nämlich danach, ob sie eher den IKT zuzuordnen sind oder eher den Produktions- und Steuerungstechnologien (PST).<sup>2</sup> Die Anzahl der jeweils genutzten Technologien wurde addiert. Anschließend wurden zwei Variablen gebildet, die angeben, ob der Betrieb über- oder unterdurchschnittlich viele IKT bzw. PST nutzt. Dies erlaubt

<sup>1</sup> Wir unterscheiden zwei Sektoren: das Produzierende Gewerbe, das den Primär- (Land- und Forstwirtschaft) sowie den Sekundärsektor (Verarbeitendes Gewerbe, Bauwirtschaft) umfasst, und den Dienstleistungssektor als tertiären Bereich.

<sup>2</sup> Der Infokasten im Anhang enthält eine Auflistung der 13 Technologien und deren Zuteilung zu IKT und PST.

einen differenzierten Blick auf die Technologienutzung von Betrieben.

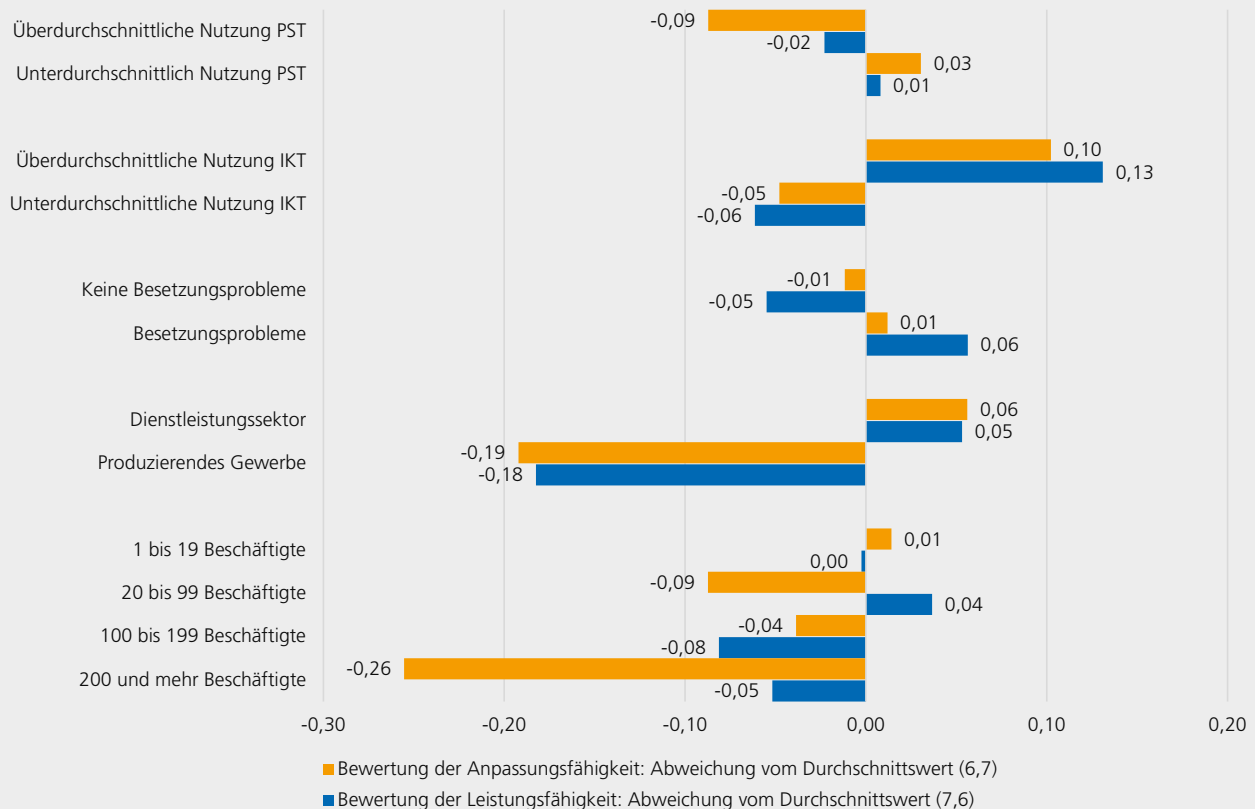
### BIBB-Qualifizierungspanel

Das BIBB-Qualifizierungspanel ist eine seit 2011 jährlich stattfindende standardisierte Befragung von rund 4.000 Betrieben in Deutschland, mit der repräsentative Daten zum betrieblichen Qualifizierungsgeschehen erhoben werden. Die Zufallsauswahl der Betriebe erfolgt disproportional geschichtet aus der Grundgesamtheit aller Betriebe mit mindestens einem/einer sozialversicherungspflichtig Beschäftigten.

Die Befragung ist als computergestütztes persönliches Interview (CAPI) konzipiert. Alternativ zu einem persönlichen Interview vor Ort im Betrieb besteht für Betriebe jedoch auch die Möglichkeit, das Interview telefonisch durchzuführen oder durch Ausfüllen eines Onlinefragebogens (CAWI: Computer Assisted Web Interview) an der Erhebung teilzunehmen. Inhalte der Befragungen sind zum einen feststehende Themen, die Eingang in jede Erhebungswelle finden – dazu gehören u. a. Fragen zum Personalbestand, den Rekrutierungs- und Weiterbildungsaktivitäten oder dem Einsatz digitaler Technologien. Zum anderen werden spezielle Themen in einzelnen Erhebungswellen aufgegriffen, z. B. das Sondermodul zu „Älteren Beschäftigten“, das die Grundlage dieses BIBB Reports darstellt.

Auffällig ist insbesondere die Diskrepanz im Zusammenhang mit der Technologienutzung: Während Betriebe mit überdurchschnittlicher Nutzung von IKT ältere Beschäftigte tendenziell positiver bewerten, zeigt sich bei der Nutzung von PST ein gegenteiliger Zusammenhang – hier werden Ältere bei überdurchschnittlicher Nutzung eher schlechter bewertet. Die Bewertung älterer Beschäftigter unterscheidet sich demnach auch nach der Art der eingesetzten Technologie. Betriebe mit

Abbildung 3: Abweichungen vom Mittelwert bei der Bewertung älterer Beschäftigter nach Betriebsmerkmalen



Lesebeispiel: Betriebe, die eine überdurchschnittliche Anzahl an IKT nutzen, bewerten die Leistungsfähigkeit um 0,13 Skalenpunkte besser als der Gesamtdurchschnitt. Damit bewerten sie die Leistungsfähigkeit durchschnittlich mit 7,73, während Betriebe mit unterdurchschnittlicher IKT-Nutzung sie um 0,06 schlechter als der Durchschnitt und damit mit 7,54 bewerten.

Anm.: gewichtete Daten, n = 3.093

Quelle: BIBB-Betriebspanel zu Qualifizierung und Kompetenzentwicklung, Welle 2024, eigene Berechnungen

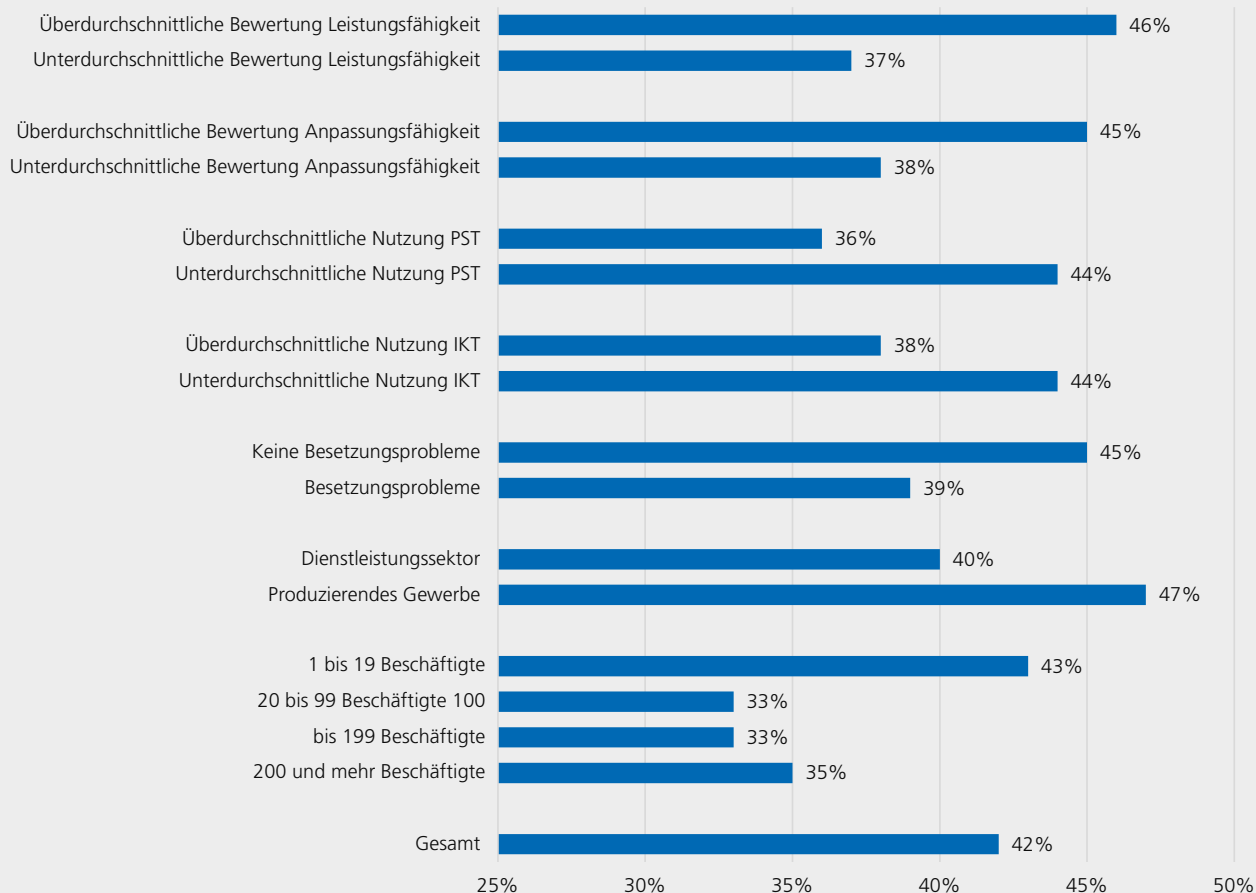
Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung sehen die Leistungsfähigkeit älterer Beschäftigter positiver als Betriebe ohne Besetzungsschwierigkeiten. Zudem werden im Dienstleistungssektor ältere Beschäftigte positiver bewertet als im Produzierenden Gewerbe. Die Betriebsgröße weist dagegen kaum einen Zusammenhang mit der Bewertung älterer Beschäftigter auf. Lediglich Großbetriebe bewerten die Anpassungsfähigkeit älterer Beschäftigter negativer. Insgesamt bleiben die Unterschiede zwischen Betrieben jedoch vergleichsweise gering.

### ► Ältere Beschäftigte sind in Betrieben mit verschiedenen Merkmalen unterschiedlich stark vertreten

Über 95 Prozent der befragten Betriebe beschäftigen Arbeitnehmer/-innen im Alter von 50 Jahren oder älter. Ihr durchschnittlicher Anteil an allen Beschäftigten eines Betriebs beträgt 42 Prozent, wie Abbildung 4 zeigt. Doch wie unterscheidet sich dieser Anteil zwischen Betrieben mit unterschiedlichen Strukturmerkmalen? Und inwiefern gehen positive Sichtweisen auf ältere Arbeitnehmer/-innen mit einer verstärkten Beschäftigung dieser Gruppe einher?

Tatsächlich ist der Anteil der älteren Beschäftigten an allen Beschäftigten in Betrieben, die diese Gruppe überdurchschnittlich gut bewerten, neun Prozentpunkte (im Fall von Leistungsfähigkeit) sowie sieben Prozentpunkte (im Fall der Anpassungsfähigkeit) höher, als in den Betrieben, die ältere Beschäftigte unterdurchschnittlich gut bewerten. Bezogen auf die Digitalisierung ist bei beiden Digitalisierungskategorien eine überdurchschnittliche Verwendung von Technologien mit einem geringeren Anteil an Älteren assoziiert. Dies ist insofern interessant, als Betriebe mit überdurchschnittlicher Nutzung von IKT diese Gruppe positiver einschätzen (vgl. Abb. 3). Der Anteil der

Abbildung 4: Anteil älterer Beschäftigter an allen Beschäftigten des Betriebs, nach Betriebsmerkmalen



Anm.: gewichtete Daten, n = 3.093

Quelle: BIBB-Betriebspanel zu Qualifizierung und Kompetenzentwicklung, Welle 2024, eigene Berechnungen

älteren Beschäftigten ist in Betrieben mit Besetzungsschwierigkeiten geringer, und das, obwohl ältere Beschäftigte hier positiver bewertet werden (vgl. Abb. 3). Darüber hinaus ist der Anteil älterer Beschäftigter im Produzierenden Gewerbe – und damit in Branchen, die die Leistungsfähigkeit Älterer eher negativer bewerten – höher als in Betrieben des Dienstleistungssektors (vgl. Abb. 3). Außerdem zeigt sich ein großer Unterschied zwischen kleinen Betrieben mit bis zu 19 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten (SVB) und größeren Betrieben. In Kleinstbetrieben machen Ältere 43 Prozent aller Beschäftigten aus, während es bei größeren Betrieben etwas mehr als ein Drittel ist.

### ► Welche Zusammenhänge haben auch unter Kontrolle relevanter Betriebsmerkmale Bestand?

Zusammenhänge ausschließlich anhand bivariater Auswertungen zu bewerten, wäre zu kurz gegriffen. Schließlich lassen sich Betriebsmerkmale und -kontexte, etwa Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung, Betriebsgröße, Branche und Bewertungsmuster von Personalverantwortlichen, nicht unabhängig voneinander betrachten. Entsprechend wird nachfolgend mithilfe multivariater Regressionsmodelle der Zusammenhang zwischen verschiedenen Betriebsmerkmalen und der Bewertung der Leistungsfähigkeit sowie der Anpassungsfähigkeit

älterer Beschäftigter analysiert. Im zweiten Schritt wird untersucht, welche Betriebsmerkmale mit einem höheren Anteil an älteren Beschäftigten im Betrieb einhergehen. Haben die Unterschiede in der Bewertung älterer Beschäftigter (vgl. Abb. 3) und deren Anteil an den Beschäftigten (vgl. Abb. 4) auch unter Kontrolle verschiedener Betriebsmerkmale Bestand?

Zur multivariaten Analyse der Bewertung älterer Beschäftigter wurden die in Abbildung 2 dargestellten Skalen verwendet, die jeweils von 0 – negative Sichtweise – bis 10 – sehr positive Sichtweise – auf ältere Beschäftigte reichen. So ergeben sich zwei abhängige Varia-



blen, die mithilfe von linearen OLS-Regressionen analysiert werden können.

Für die Analyse der Beschäftigung älterer Arbeitnehmer/-innen wurde ihr Anteil an allen Beschäftigten eines Betriebs untersucht (vgl. Abb. 4). Diese Variable kann Werte von 0 bis 1 annehmen. Die Betrachtung des Anteils statt der absoluten Anzahl ist sinnvoll, da sie die unterschiedliche Betriebsgröße berücksichtigt und somit eine vergleichbare Grundlage für die Analyse schafft. Zudem ermöglicht sie eine präzisere Einschätzung, da sie nicht nur die Präsenz älterer Arbeitnehmer/-innen, sondern auch deren relative Bedeutung innerhalb des Betriebs abbildet. Da diese Variable einen Anteil darstellt, wurde sie mithilfe einer fraktional-logistischen Regression analysiert.<sup>3</sup>

Zwischen den Bewertungen der Leistungsfähigkeit und der Anpassungsfähigkeit besteht eine starke Korrelation. Zur Vermeidung von Multikollinearität werden die beiden Variablen getrennt voneinander betrachtet und zwei separate Modelle zur Erklärung der Beschäftigung älterer Arbeitnehmer/-innen geschätzt:

Das erste Modell umfasst die Leistungsfähigkeit als erklärende Variable, das zweite Modell die Anpassungsfähigkeit. Die Kontrollvariablen bleiben in beiden Modellen unverändert.

Ergänzend zu den in Abbildung 2 und 3 bereits deskriptiv untersuchten Variablen berücksichtigt die multivariate Analyse zusätzlich den Anteil älterer Beschäftigter mit einfachen Tätigkeiten an allen Älteren im Betrieb sowie eine Variable, die zwischen Ausbildungs-

und Nichtausbildungsbetrieben unterscheidet.<sup>4</sup>

### ► Die Bewertung älterer Arbeitnehmer/-innen und deren Beschäftigung stehen häufig in gegenläufigem Zusammenhang mit relevanten Betriebs- und Beschäftigtenmerkmalen

Abbildung 5 stellt die zentralen Ergebnisse der Regressionsmodelle zur Bewertung der Leistungs- und Anpassungsfähigkeit älterer Beschäftigter dar. Modell 1 zeigt die Bewertung der Leistungsfähigkeit älterer Beschäftigter, während Modell 2 die Bewertung der Anpassungsfähigkeit älterer Beschäftigter in Abhängigkeit von spezifischen Betriebsmerkmalen analysiert. Abbildung 6 stellt die Ergebnisse der Regressionsmodelle zur Beschäftigung älterer Arbeitnehmer/-innen dar. Modell 3a enthält dabei die Bewertung der Leistungsfähigkeit älterer Beschäftigter, Modell 3b die Bewertung der Anpassungsfähigkeit älterer Beschäftigter als erklärende Variable.

Auffällig ist zunächst, dass – mit Ausnahme des Sektors, bei dem lediglich ein signifikanter Zusammenhang mit der Bewertung der Anpassungsfähigkeit besteht – die Zusammenhänge zwischen der Bewertung der Leistungs- und Anpassungsfähigkeit und den betrieblichen Eigenschaften durchweg in eine einheitliche Richtung weisen. Zudem treten sie jeweils bei denselben Variablen signifikant in Erscheinung. Dieses konsistente Muster legt nahe, dass die Bewertung der Leistungsfähigkeit und die Bewertung der Anpassungsfähigkeit eng miteinander verknüpft sind. Eine ähnliche Tendenz zeigt sich auch in Bezug auf den Einfluss dieser Bewer-

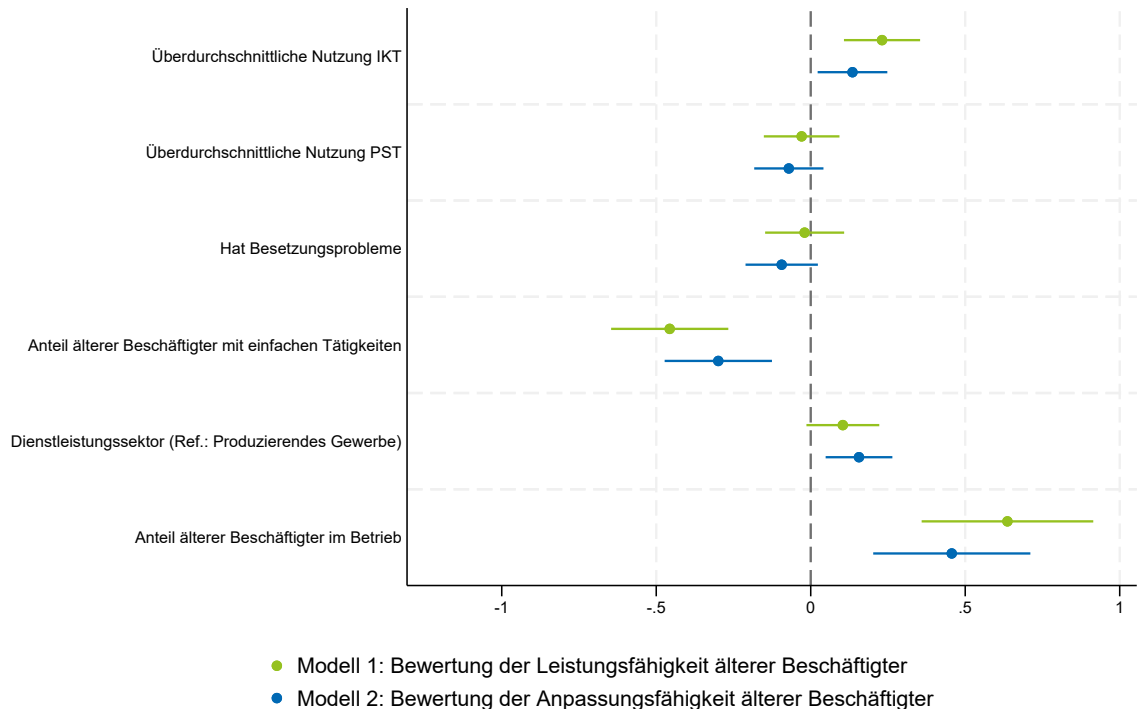
tungen auf den Anteil älterer Beschäftigter, wie er in Abbildung 6 dargestellt ist: Auch hier treten vergleichbare Zusammenhänge zutage, was die enge Verwandtschaft der beiden Dimensionen zusätzlich unterstreicht.

Betrachtet man den Zusammenhang von betrieblicher Technologienutzung und der Bewertung älterer Beschäftigter, zeigen sich für die Nutzung von IKT und PST unterschiedliche Richtungen. Während eine überdurchschnittliche Nutzung von IKT tendenziell mit einer positiveren Bewertung älterer Beschäftigter einhergeht, steht der überdurchschnittliche Einsatz von PST in Zusammenhang mit einer negativeren Bewertung – wenn auch nicht signifikant. Diese Beobachtung ist in zweierlei Hinsicht bemerkenswert: Erstens zeigt sie, dass die Sicht auf ältere Beschäftigte – auch bei gleichzeitiger Kontrolle relevanter Betriebsmerkmale – davon abhängt, welche Technologien im Betrieb genutzt werden. Zweitens widerspricht das Ergebnis der verbreiteten Annahme, dass Digitalisierung per se mit einer negativeren Bewertung älterer Beschäftigter einhergeht. Bezogen auf den Sektor wird nur die Anpassungsfähigkeit, nicht jedoch die Leistungsfähigkeit Älterer von Betrieben des Dienstleistungssektors signifikant positiver bewertet als von Betrieben des produzierenden Gewerbes. Interessant ist außerdem, dass eine überdurchschnittliche IKT-Nutzung sowie die Zugehörigkeit zum Dienstleistungssektor zwar positiv mit der Bewertung, jedoch negativ mit der Beschäftigung von älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern zusammenhängen. Der Anteil an älteren Beschäftigten mit einfachen Tätigkeiten hängt negativ mit der Bewertung Älterer zusammen. Es liegt die Vermutung nahe, dass auch Technologienutzung und Sektor mit der Art der Tätigkeiten zusammenhängen, die Ältere ausüben, und auf diese Weise die Bewertung älterer Beschäftigter mitprägen.

<sup>3</sup> Dieses Vorgehen erlaubt die Analyse kontinuierlicher Werte im Bereich von 0 bis 1 und gewährleistet gleichzeitig, dass die geschätzten Werte innerhalb dieses Intervalls bleiben.

<sup>4</sup> Tabelle A1 im Anhang enthält deskriptive Statistiken zu den Variablen im Analysesample.

Abbildung 5: Ergebnisse der Regressionsanalysen zur Bewertung der Leistungs- und Anpassungsfähigkeit älterer Beschäftigter



Lesebeispiel: Betriebe mit einer überdurchschnittlichen Nutzung von IKT haben eine höhere Wahrscheinlichkeit, die Leistungsfähigkeit älterer Beschäftigter positiver zu bewerten als die entsprechende Referenzgruppe (Betriebe mit unterdurchschnittlicher Nutzung von IKT). Der Unterschied zwischen den beiden Gruppen ist signifikant.

Anm.: Ebenfalls kontrolliert für die Betriebsgröße und ob es sich um einen Ausbildungsbetrieb handelt. n = 2.859

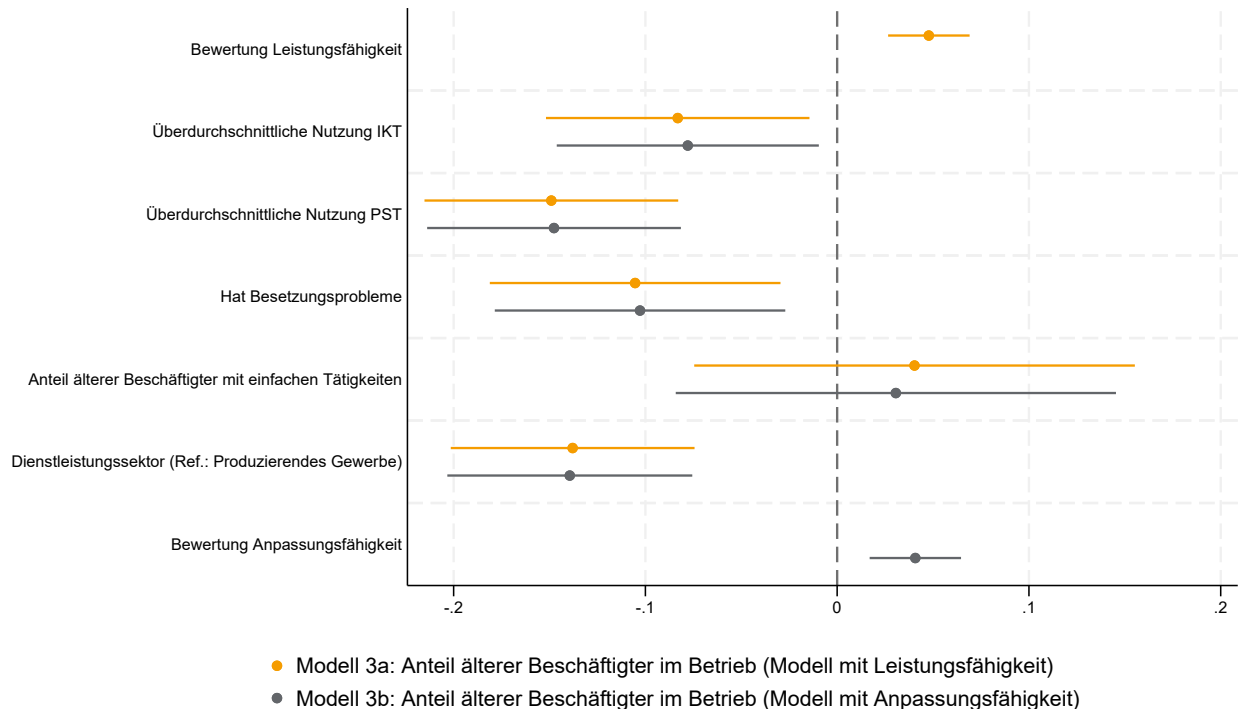
Quelle: BIBB-Betriebspanel zu Qualifizierung und Kompetenzentwicklung, Welle 2024, eigene Berechnung

Besetzungsschwierigkeiten gehen nicht mit Unterschieden in der Bewertung von älteren Beschäftigten einher, weder in Bezug auf Leistungs- noch auf Anpassungsfähigkeit. Dies steht im Widerspruch zur eingangs formulierten Annahme, wonach ältere Beschäftigte und ihre Kompetenzen in Zeiten zunehmender Fachkräfteengpässe stärker als personelle Ressource in den Fokus rücken und entsprechend positiver bewertet werden. Allerdings zeigt sich, dass Betriebe, die in den vergangenen drei Jahren mit Besetzungsschwierigkeiten

konfrontiert waren, tendenziell einen geringeren Anteil älterer Beschäftigter aufweisen. Die (Weiter-)Beschäftigung älterer Arbeitnehmer/-innen ist also mit weniger Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung verbunden. Ob dies darauf zurückzuführen ist, dass Betriebe gezielt ältere Beschäftigte zur Sicherung ihres Fachkräftebedarfs einsetzen, lässt sich allerdings nicht eindeutig feststellen – denn die zugrunde liegende Variable erfasst lediglich, ob in den vergangenen drei Jahren Probleme bei der Stellenbesetzung aufgetreten sind.

Unabhängig von den hier kontrollierten Faktoren, stehen der Anteil an älteren Beschäftigten und die Bewertung ihrer Leistungs- und Anpassungsfähigkeit in einem positiven Zusammenhang. Anhand unserer Daten lässt sich allerdings nicht klären, ob dies darauf zurückzuführen ist, dass eine positivere Sichtweise zu einem höheren Beschäftigungsanteil von Älteren führt oder ob ein höherer Anteil von Älteren in der Belegschaft eine positivere Sichtweise fördert.

Abbildung 6: Ergebnisse der Regressionsanalysen zur Beschäftigung älterer Arbeitnehmer/-innen



Anm.: Ebenfalls kontrolliert für die Betriebsgröße und ob es sich um einen Ausbildungsbetrieb handelt. n = 2.859  
 Quelle: BIBB-Betriebspanel zu Qualifizierung und Kompetenzentwicklung, Welle 2024, eigene Berechnung

## Fazit und Diskussion

In Deutschland ist der Anteil älterer Menschen an der Gesamtbevölkerung in den vergangenen Jahrzehnten deutlich gestiegen – mit weitreichenden Folgen nicht nur für die Renten- und Sozialsysteme, sondern auch für den Arbeitsmarkt. Vor dem Hintergrund des zunehmenden Fachkräftebedarfs rückt die Verlängerung des Erwerbslebens zunehmend in den Fokus und ist Gegenstand aktueller politischer Debatten. Damit dies gelingt, müssen ältere Beschäftigte jedoch stärker als wertvolle Ressource wahrgenommen und ihre spezifischen Bedürfnisse in der Arbeitswelt berücksichtigt werden. Eine zentrale Voraussetzung dafür ist der Abbau von Vorurteilen – sowohl gegenüber dem Altern an sich als auch gegenüber älteren Erwerbstätigen im Besonderen.

In diesem BIBB Report haben wir die Perspektive von Betrieben auf Arbeitnehmer/-innen ab 50 Jahren sowie deren Beschäftigung untersucht. Die Ergebnisse zeigen, dass ältere Beschäftigte von Betrieben nicht grundsätzlich negativ wahrgenommen werden. Ihre Leistungsfähigkeit wird vielfach positiv bewertet, während ihre Anpassungsfähigkeit kritischer eingeschätzt wird. Dieses Bild deckt sich mit dem Forschungsstand und verdeutlicht, dass Betriebe in Älteren auch Potenziale sehen, vor allem dann, wenn ihre Tätigkeiten keinen rapiden Änderungen unterworfen sind und damit das Erfahrungswissen, das Älteren häufig zugeschrieben wird, angewendet werden kann (vgl. BELLMANN u. a. 2003). Die negativere Bewertung der Anpassungsfähigkeit Älterer birgt jedoch die Gefahr, dass Ältere bei Veränderungen von Tätigkeiten vom Betrieb nicht berücksichtigt oder

sogar benachteiligt werden. Zudem kann dies ihre Chancen auf Neueinstellungen mindern, da Arbeitsplatzwechsel stets mit Anpassungsprozessen und dem Verlust betriebspezifischen Humankapitals einhergehen (vgl. BECKER 1975). Entsprechend hängt eine negativere Bewertung Älterer mit einer geringeren Beschäftigung dieser Gruppe im Betrieb zusammen. Es liegt daher nahe, dass sich diese Sichtweise auch auf Einstellungs- oder (Weiter-) Beschäftigungsentscheidungen von Betrieben auswirken. Umgekehrt ist jedoch auch denkbar, dass – im Sinne der Kontakthypothese – ein hoher Anteil an älteren Beschäftigten für ein positiveres und differenzierteres Bild sorgt, wodurch Vorurteile abgebaut werden (vgl. ALLPORT 1954; FASBENDER/WANG 2017).

Die Ergebnisse zeigen außerdem, dass die Nutzung von Technologien nicht grundsätzlich – wie häufig angenommen – mit negativeren Bewertungen älterer Beschäftigter einhergeht (vgl. McMULLIN/DRYBURGH 2011). Vielmehr sind die Art der verwendeten Technologie und, so lässt sich vermuten, die Art, wie diese Technologie die Tätigkeiten im Betrieb verändert und prägt, entscheidend. Die Nutzung von IKT hängt mit einer positiveren Bewertung älterer Beschäftigter zusammen. Zurückführen lässt sich dieser Befund u. a. auf die Tätigkeiten, die mit dem Einsatz dieser Technologien verbunden sind, die eher bürogebunden und damit erfahrungs- und wissensbasiert sind (vgl. BACH u. a. 2022). Es sind also Tätigkeiten, die im Gegensatz zu körperlich belastender Arbeit auch kognitive sowie soziale Kompetenzen erfordern und so eine positivere Bewertung älterer Beschäftigter fördern (vgl. BELLMANN/STEGMAIER 2006). Umgekehrt ist der Einsatz von PST mit einer tendenziell negativeren Bewertung Älterer verbunden – wenn auch nicht signifikant. Die überdurchschnittliche Nutzung von Technologien ist dagegen in beiden Fällen – IKT und PST – mit einer geringeren Beschäftigung von älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern assoziiert. Dies kann verschiedene Ursachen haben: So könnten ältere Beschäftigte bei Einstellungsentscheidungen seltener berücksichtigt werden, wenn ihre Qualifikationen nicht mehr auf dem aktuellen (technologischen) Stand sind. Es ist ebenso möglich, dass angesichts sich

schnell verändernder Qualifikationsanforderungen die Weiterbeschäftigung dieser Gruppe nicht mehr priorisiert wird. In der Folge droht wertvolles Erfahrungswissen verloren zu gehen, und ferner könnten betriebliche Potenziale ungenutzt bleiben. Der Einfluss technologischer Veränderungen auf Tätigkeitsprofile sowie auf Einstellungs- und Weiterbildungschancen und die Bewertung von älteren Beschäftigten bietet ein vielversprechendes Feld für weiterführende Forschung und könnte zum Verständnis der Rolle digitaler Technologien in der Beschäftigungspraxis beitragen.

Gleichzeitig intensiviert sich auch der Fachkräftemangel, wenn Ältere nicht weiter am Erwerbsleben teilnehmen. Unsere Ergebnisse zeigen, dass insbesondere jene Betriebe, die in den vergangenen Jahren Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung hatten, einen vergleichsweise geringen Anteil an älteren Beschäftigten aufweisen. Ob Betriebe jedoch gezielt auf die (Weiter-)Beschäftigung Älterer setzen, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken, lässt sich mit den vorliegenden Daten nicht eindeutig klären, da lediglich erfasst wurde, ob in den letzten drei Jahren Besetzungsschwierigkeiten bestanden. Denkbar wäre demnach auch, dass Betriebe mit vielen älteren Beschäftigten noch keine Stellen besetzen mussten und daher auch keine Schwierigkeiten erlebt haben, ihnen in Zukunft jedoch ein Generationenwechsel bevorsteht.

An dieser Stelle könnte weiterführende Forschung ansetzen, um den Zusammenhang zwischen Besetzungsschwierigkeiten und Strategien zur nachhaltigen Integration älterer Beschäftigter in das Erwerbsleben – auch durch Neueinstellungen oder Weiterbildungsmaßnahmen – vertieft zu untersuchen. In unserem BIBB Report haben wir uns zudem auf die Bewertung der Leistungs- und Anpassungsfähigkeit älterer Beschäftigter konzentriert – Bereiche, die tendenziell entscheidend sein dürften. Auch hier könnte weiterführende Forschung ansetzen, um sich den hier nicht behandelten sozialen Kompetenzen zu widmen und zu untersuchen, inwieweit diese die Beschäftigungschancen älterer Arbeitnehmer/-innen positiv beeinflussen. Besonders interessant erscheint dabei die Frage, ob positiv bewertete soziale Kompetenzen eine potenziell negative Bewertung hinsichtlich der Anpassungsfähigkeit kompensieren können.

Um Fachkräfteengpässen entgegenzuwirken, scheint es in Zukunft wichtiger zu werden, dass Betriebe die Potenziale älterer Beschäftigter gezielter ausschöpfen und arbeitsorganisatorische Voraussetzungen für eine verlängerte Erwerbsbeteiligung schaffen. Voraussetzung dafür ist jedoch ein Wandel in der betrieblichen Sichtweise auf ältere Beschäftigte – ein Wandel, der gerade in von Besetzungsschwierigkeiten betroffenen Betrieben bislang weniger erkennbar ist.

## ► Literaturverzeichnis

- ALLPORT, Gordon W.: *The Nature of Prejudice*. Boston 1954
- BACH, Nicole von dem; BAUM, Myriam; BLANK, Marco; EHMAN, Kathrin; GÜNTÜRK-KUHL, Betül; PFEIFFER, Sabine; SAMRAY, David; SEEGER, Marco; SEVINDIK, Ugur; STEEG, Stefanie; TIEMANN, Michael; WAGNER, Pia (Hrsg.): *Umgang mit technischem Wandel in Büroberufen. Aufgabenprofile, lebendiges Arbeitsvermögen und berufliche Mobilität*. Bonn 2022. URL: <https://www.bibb.de/dienst/publikationen/de/17639> (Stand: 13.08.2025)
- BARTEL, Ann P.; SICHERMANN, Nachum: *Technological Change and Retirement Decisions of Older Workers*. In: *Journal of Labor Economics* 11 (1993) 1, S. 162–183
- BECK, Vanessa: *Employers' use of older workers in the recession*. In: *Employee Relations* 35 (2013) 3, S. 257–271
- BECKER, Gary S.: *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. 2. Aufl. New York 1975
- BELLMANN, Lutz; HILPERT, Markus; KISTLER, Ernst; WAHSE, Jürgen: *Herausforderungen des demografischen Wandels für den Arbeitsmarkt und die Betriebe 2003*. URL: [https://doku.iab.de/mittab/2003/2003\\_2\\_MittAB\\_Bellmann.pdf](https://doku.iab.de/mittab/2003/2003_2_MittAB_Bellmann.pdf) (Stand: 13.08.2025)
- BELLMANN, Lutz; STEGMAIER, Jens: *Betriebliche Weiterbildung für ältere Arbeitnehmer/innen. Der Einfluss betrieblicher Sichtweisen und struktureller Bedingungen*. In: *Zeitschrift für Weiterbildungsforschung* 29 (2006) 3, S. 29–40
- BLASIUS, Jörg; HACKERT, Stephan: *Ältere Arbeitnehmer mit geringer beruflicher Qualifikation und deren Chancen auf dem Arbeitsmarkt*. In: *Arbeit* 16 (2007) 2, S. 104–117
- BRESNAHAN, Timothy F.; BRYNJOLFSSON, Erik; HITT, Lorin M.: *Information Technology, Workplace Organization, and the Demand for Skilled Labor: Firm-Level Evidence*. In: *The Quarterly Journal of Economics* 117 (2002) 1, S. 339–376
- CLEMENS, Wolfgang: *Ageismus und Altersdiskriminierung auf Arbeitsmärkten – eine Einleitung*. In: BRAUER, Kai; CLEMENS, Wolfgang (Hrsg.): *Zu alt? „Ageism“ und Altersdiskriminierung auf Arbeitsmärkten*. Wiesbaden 2010, S. 7–20
- CUDDY, Amy J. C.; NORTON, Michael I.; FISKE, Susan T.: *This Old Stereotype: The Pervasiveness and Persistence of the Elderly Stereotype*. In: *Journal of Social Issues* 61 (2005) 2, S. 267–285
- FASBENDER, Ulrike; WANG, Mo: *Intergenerational contact and hiring decisions about older workers*. In: *Journal of Managerial Psychology* 32 (2017) 3, S. 210–224
- FURUNES, Trude; MYKLETUN, Reidar J.: *Age discrimination in the workplace: validation of the Nordic Age Discrimination Scale (NADS)*. In: *Scandinavian Journal of Psychology* 51 (2010) 1, S. 23–30
- GOLDBERG, Caren B.; PERRY, Elissa L.; FINCKELSTEIN, Lisa M.; SHULL, Amanda: *Antecedents and outcomes of targeting older applicants in recruitment*. In: *European Journal of Work and Organizational Psychology* 22 (2013) 3, S. 265–278
- KARPINSKA, Kasia; HENKENS, Kéne; SCHIPPERS, Joop: *Retention of Older Workers: Impact of Managers' Age Norms and Stereotypes*. In: *European Sociological Review* 29 (2013) 6, S. 1323–1335
- KARPINSKA, Kasia; HENKENS, Kéne; SCHIPPERS, Joop: *The recruitment of early retirees: a vignette study of the factors that affect managers' decisions*. In: *Ageing and Society* 31 (2011) 4, S. 570–589
- KESSLER, Eva-Marie; WARNER, Lisa M.: *Ageismus – Altersbilder und Altersdiskriminierung in Deutschland 2022*. URL: [https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/forschungsprojekte/DE/Studie\\_Ageismus\\_Altersdiskr\\_Dtl.html](https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/forschungsprojekte/DE/Studie_Ageismus_Altersdiskr_Dtl.html) (Stand: 13.08.2025)
- KUNZE, Florian; BOEHM, Stephan; BRUCH, Heike: *Organizational Performance Consequences of Age Diversity: Inspecting the Role of Diversity-Friendly HR Policies and Top Managers' Negative Age Stereotypes*. In: *Journal of Management Studies* 50 (2013) 3, S. 413–442
- LU, Luo; KAO, Shu-Fang; HSIEH, Ying-Hui: *Attitudes Towards Older People and Managers' Intention to Hire Older Workers: A Taiwanese Study*. In: *Educational Gerontology* 37 (2011) 10, S. 835–853
- MARCUS, Justin; FRITZSCHE, Barbara A.; LE, Huy; REEVES, Michael D.: *Validation of the work-related age-based stereotypes (WAS) scale*. In: *Journal of Managerial Psychology* 31 (2016) 5, S. 989–1004
- MAURER, Todd J.; WRENN, Kimberly A.; WEISS, Elizabeth M.: *Toward understanding and managing stereotypical beliefs about older workers' ability and desire for learning and development*. In: MARTOCCHIO, Joseph J.; FERRIS, Gerald R. (Hrsg.): *Research in personnel and human resources management*. Oxford u. a. 2003, S. 253–285. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(03\)22006-5](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(03)22006-5)
- McMULLIN, Julie A.; DRYBURGH, Heather: *Gender, age, and work in the new economy*. In: McMULLIN, Julie Ann (Hrsg.): *Age, Gender, and Work: Small Information Technology Firms in the New Economy*. Vancouver, Toronto 2011, S. 3–18
- MEINOLF, Peters: *Ältere Arbeitnehmer in der neuen Arbeitswelt*. In: *Psychotherapie im Alter* 12 (2015) 3, S. 325–339



MERGENTHALER, Andreas; BRANDT, Martina; KLÜSENER, Sebastian: Alterung: Fluch oder Segen? URL: <https://www.bib.bund.de/DE/Publikationen/Broschueren/Online/Artikel/Alterung-Fluch-oder-Segen.html> (Stand: 13.08.2025)

MORSCHHÄUSER, Martina: Betriebliche Gesundheitsförderung angesichts des demographischen Wandels. In: MORSCHHÄUSER, MARTINA (Hrsg.): Gesund bis zur Rente. Konzepte gesundheits- und altersgerechter Arbeits- und Personalpolitik. Stuttgart 2002, S. 10-21

MULDERS, Jaap O.: Organizations, managers, and the employment of older workers after retirement. Utrecht 2016

MULDERS, Jaap O.; HENKENS, Kène; SCHIPPERS, Joop: European Top Managers' Age-Related Workplace Norms and Their Organizations' Recruitment and Retention Practices Regarding Older Workers. In: The Gerontologist 57 (2017) 5, S. 857-866

Ng, Eddy S. W.; Law, Alan: Keeping up! Older workers' adaptation in the workplace after age 55. In: Canadian journal on aging = La revue canadienne du vieillissement 33 (2014) 1, S. 1-14

POSTHUMA, Richard A.; CAMPION, Michael A.: Age Stereotypes in the Workplace: Common Stereotypes, Moderators, and Future Research Directionst. In: Journal of Management 35 (2009) 1, S. 158-188

SOLEM, Per E.: Ageism and age discrimination in working life. In: Nordic Psychology 68 (2016) 3, S. 160-175

STATISTISCHES BUNDESAMT (Hrsg.): Erwerbstätigkeit älterer Menschen. 2025. URL: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Querschnitt/Demografischer-Wandel/Aeltere-Menschen/erwerbstaetigkeit.html> (Stand: 08.05.2025)

STATISTISCHES BUNDESAMT (Hrsg.): Bevölkerungsstand: Bevölkerung nach Altersgruppen.2024. URL: [https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Bevoelkerungsstand/Tabellen/bevoelkerung-altersgruppen-deutschland.html?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Bevoelkerungsstand/Tabellen/bevoelkerung-altersgruppen-deutschland.html?utm_source=chatgpt.com) (Stand: 22.05.2025)

STATISTISCHES BUNDESAMT (Hrsg.): 2021 kamen 4,3 Auszubildende auf 10 Studierende, 1950 waren es noch 75,5 Azubis. Pressemitteilung Nr. N036. Wiesbaden 2023. URL: [https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2023/06/PD23\\_N036\\_12.html](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2023/06/PD23_N036_12.html) (Stand: 26.05.2025)

THORSEN, Sannie; RUGULIES, Reiner; LONGAARD, Katja; BORG, Vilhelm; THIELEN, Karsten; BJOMER, Jakob B.: The association between psychosocial work environment, attitudes towards older workers (ageism) and planned retirement. In: International Archive of Occupation Environmental Health 85 (2012) 4, S. 437-444

TUNNEY, Orlaith C.; MULDERS, Jaap O.: When and Why Do Employers (Re)Hire Employees Beyond Normal Retirement Age? In: Work, Aging and Retirement 8 (2022) 1, S. 25-37

WÜBBEKE, Christina: Ältere Arbeitslose am Scheideweg zwischen Erwerbsleben und Ruhestand: Gründe für ihren Rückzug vom Arbeitsmarkt. In: Journal for Labour Market Research 46 (2013) 1, S. 61-82

ZANIBONIA, Sara; KMICINSKA, Malgorzata; TRUXILLO, Donald M.; KAHNC, Kimberly; PALADINODAND, Maria P.; FRACCAROLI, Franco: Will you still hire me when I am over 50? The effects of implicit and explicit age stereotyping on resume evaluations. In: European Journal of Work and Organizational Psychology 28 (2019) 4, S. 453-467

## ► Anhang

**Tabelle A1: Deskriptive Statistik zum Analysesample**

	Mittelwert	SD	Min	Max
Anteil Betriebe mit überdurchschnittlicher Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien	0.52	0.50	0.00	1.00
Anteil Betriebe mit überdurchschnittlicher Nutzung von Produktions- und Steuerungstechnologien	0.40	0.49	0.00	1.00
Anteil Betriebe mit Schwierigkeiten, in den letzten drei Jahren offene Stellen zu besetzen	0.72	0.45	0.00	1.00
Durchschnittlicher Anteil älterer Beschäftigter mit einfachen Tätigkeiten	0.19	0.29	0.00	1.00
Durchschnittlicher Anteil älterer Beschäftigter, im Betrieb	0.38	0.20	0.01	1.00
Anteil Betriebe Produzierendes Gewerbe	0.34	0.47	0.00	1.00
Anteil Betriebe Dienstleistungssektor	0.66	0.47	0.00	1.00
Mittelwert Index Bewertung älterer Arbeitnehmer/-innen	7.01	1.25	1.67	10.00
Mittelwert Index Bewertung der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer/-innen	7.57	1.49	1.67	10.00
Index Bewertung der Anpassungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer/-innen	6.59	1.36	1.67	10.00
Anteil Betriebe mit 1 bis 19 Beschäftigten	0.32	0.46	0.00	1.00
Anteil Betriebe mit 20 bis 99 Beschäftigten	0.31	0.46	0.00	1.00
Anteil Betriebe mit 100 bis 199 Beschäftigten	0.16	0.37	0.00	1.00
Anteil Betriebe mit 200 und mehr Beschäftigten	0.21	0.41	0.00	1.00

Anm.: SD = Standardabweichung, Min = Minimum, Max = Maximum; n = 2.859  
Quelle: BIBB-Betriebspanel zu Qualifizierung und Kompetenzentwicklung, Welle 2024

### Definition der von Betrieben genutzten digitalen Technologien

Informations- und Kommunikationstechnologien:

- Auf Dienstleistungen für Kunden/Kundinnen bezogene digitale Technologien
- Auf Vernetzung mit Lieferanten/Betrieben bezogene digitale Technologien
- Auf das Personalmanagement bezogene Technologien
- Neuartige Formen der Kommunikation und Zusammenarbeit
- Unterstützung von projektförmiger und betriebsübergreifender Zusammenarbeit
- Technologien zur Speicherung/Verarbeitung großer Datenmengen
- Spezielle Soft- und Hardware zur IT-Sicherheit

Produktions- und Steuerungstechnologien:

- Technologien, die eine neuartige Vernetzung/Automatisierung ermöglichen
- KI-Einsatz, maschinelles Lernen bei physischen Arbeitsprozessen
- KI-Einsatz, maschinelles Lernen bei nicht physischen Arbeitsprozessen
- Individuellere Produktionstechnologien
- Digitale Geräte am Körper der Beschäftigten (Wearables)
- Technologie für autonomen Transport

Quelle: BIBB-Betriebspanel zu Qualifizierung und Kompetenzentwicklung, Welle 2024

## Abstract

Against the backdrop of demographic change, age-appropriate human resources policies are becoming increasingly important. Nevertheless, negative age stereotypes continue to prevail in many firms, hindering the recruitment and further training of older employees – and thus leaving existing skilled labor potential untapped. Based on current data from the establishment survey “BIBB Establishment Panel on Training and Competence Development,” this BIBB Report analyzes stereotypical images of age in firms as well as company characteristics that promote the employment of older people. Particular attention is given to the role of digital technologies.

The results show that the perceptions of older employees vary depending on the industry, firm size, and use of technology. A positive perception is associated with higher employment rates of older people. However, older employees are less strongly represented in firms with above-average use of digital technologies. Based on these findings, it is recommended to counteract age stereotypes, provide targeted further training for older employees, and actively involve them in digital work processes. An age-appropriate human resources policy not only strengthens the supply of skilled workers, but also diversity and, ultimately, the productivity of firms.

## Impressum

BIBB REPORT

19. Jahrgang, Heft 5, Dezember 2025

Herausgeber:

Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB)

Der Präsident

Friedrich-Ebert-Allee 114 – 116

53113 Bonn

Internet: [www.bibb.de](http://www.bibb.de)

Redaktion: Britta Nelskamp (V.i.S.d.P.)

Rückfragen zum Inhalt an

[weis@bibb.de](mailto:weis@bibb.de)

Publikationsmanagement:

Stabsstelle „Publikationen und wissenschaftliche Informationsdienste“

E-Mail: [publikationsmanagement@bibb.de](mailto:publikationsmanagement@bibb.de)

[www.bibb.de/veroeffentlichungen](http://www.bibb.de/veroeffentlichungen)

Vertrieb: [vertrieb@bibb.de](mailto:vertrieb@bibb.de)

Abonnement: [bibbreport@bibb.de](mailto:bibbreport@bibb.de)

Gesamtherstellung:

Verlag Barbara Budrich

Stauffenbergstraße 7

51379 Leverkusen

Internet: [www.budrich.de](http://www.budrich.de)

E-Mail: [info@budrich.de](mailto:info@budrich.de)

Lizenzierung:



Der Inhalt dieses Werkes steht unter einer Creative-Commons-Lizenz (Lizenztyp: Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen – 4.0 International).

Weitere Informationen zu Creative Commons und Open Access finden Sie unter [www.bibb.de/oa](http://www.bibb.de/oa).

ISSN 1865-0821 (Print)

ISSN 1866-7279 (Internet)

urn:nbn:de:0035-1222-1

### Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

### Zitiervorschlag:

Heyer, Philipp; Weis, Kathrin; Mohr, Sabine; Schmitz, Wiebke: Alter(n) im Betrieb: Stereotype Altersbilder, Fachkräftemangel und digitale Transformation. BIBB Report 5. Bonn 2025. URL: <https://www.bibb.de/dienst/publikationen/de/20771>

Gedruckt auf umweltfreundlichem Papier.