

In Kooperation mit **manager**

Fachkräftemangel

»Wir haben ein Problem mit Altersdiskriminierung«

Trotz Fachkräftemangel werden Arbeitnehmer jenseits der 55 oft in den Vorruhestand gedrängt oder bei Bewerbungen ignoriert. Eine Sozialwissenschaftlerin erklärt, wie Unternehmen umdenken können.

Ein Interview von Gunthild Kupitz

11.03.2023, 11.34 Uhr

Artikel zum Hören • 5 Min

Anhören

Fachkräfte dringend gesucht – und in den Vorruhestand gedrängt. Wie geht das zusammen? (Symbolbild) [Foto: Peter Dill / Getty Images](#)

SPIEGEL: In einer aktuellen [Studie der Bertelsmann Stiftung](#) gaben knapp drei Viertel aller Unternehmen an, dass ihnen Fachkräfte fehlen. Gleichzeitig kommt der Personaldienstleister Hays in einer [Umfrage](#) zu dem Ergebnis, dass Ältere nach wie vor teils massiv in den

Vorruehstand gedrängt werden. Wie passt das zusammen?

Zur Person



Die promovierte Sozialwissenschaftlerin **Annina Hering** arbeitet im »Hiring Lab« der Jobbörse Indeed. Zuletzt veröffentlichte die 36-Jährige den »[Recruiting und Arbeitsmarkt Trend Report 2023](#)«.

Hering: Wir haben in [Deutschland](#) definitiv ein Problem mit Altersdiskriminierung. In der Vergangenheit haben Unternehmen vielfach versucht, ältere Mitarbeiter loszuwerden und in Frührente zu schicken.

In einer [Studie](#) konnten wir feststellen, dass fast 60 Prozent der Personalerinnen und Personaler eine Art von Altersgrenze im Kopf haben – und die betrifft nicht unbedingt die 50- oder 55-Jährigen, sondern teilweise deutliche Jüngere. Das führt natürlich weiterhin dazu, dass ältere Beschäftigte aus ihrem Job gedrängt werden oder geringere Chancen bei Neueinstellungen haben. Inzwischen sollte es aber das Ziel sein, Menschen möglichst lange im Erwerbsleben zu halten.

ANZEIGE

	Der Privatkredit Online-Abschluss bequem vom Sofa aus – ohne Papierkram.	
postbank.de		
	congstar Allnet Flat M Bis 18 GB mit max. 50 Mbit/s – nur online und ohne Vertragslaufzeit!	
congstar.de		
	Athletic Greens Optimiert die tägliche Ernährung - Deine neue gesunde Gewohnheit	
athleticgreens.com		

SPIEGEL: Woran liegt diese Diskriminierung? Bei [Boris Pistorius](#), der mit 62 das Verteidigungsministerium übernahm, gab es offenbar kaum Bedenken, ebenso wenig bei [Christine Lagarde](#), als sie mit 63 Präsidentin der Europäischen Zentralbank wurde...

Hering: Es hat sicher viel mit Vorurteilen zu tun: Ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer gelten im Allgemeinen als teuer, obwohl ihr Gehalt ihrer Berufserfahrung entspricht. Und man hält sie womöglich für weniger technikaffin.

»Jemand, der 55 ist, hat in der Regel noch zwölf Jahre bis zur Rente und sollte sich ebenso wie Jüngere weiterentwickeln können.«

SPIEGEL: Falls das überhaupt stimmt – liegt das dann nicht auch an den Unternehmen selbst? Schließlich bieten sie ihren Beschäftigten, die die 50 überschritten haben, nachgewiesenermaßen weniger Fortbildungen an.

Hering: Das ist definitiv ein Problem. Jemand, der 55 ist, hat in der Regel noch zwölf Jahre bis zur Rente und sollte sich ebenso wie Jüngere weiterentwickeln können. Und überhaupt: Warum sollte er oder sie nicht noch mit 60 oder 62 Karriere machen? Wir brauchen Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber, die das Potenzial in den älteren Beschäftigten erkennen. Auch bei Quereinsteigerinnen und Quereinsteigern. Die haben vielleicht nicht alle Qualifikationen, sind aber motiviert, sich das Fehlende anzueignen. Und Motivation ist das Entscheidende, den Rest kriegt man hin. Wer das als Unternehmen erkennt und durch Training-on-the-Job unterstützt, hat bei dem derzeitigen Arbeitskräftemangel sicher einen Wettbewerbsvorteil. Zumal gemischte Teams deutlich erfolgreicher sind als homogene.

SPIEGEL: Gilt das auch für die Personalabteilungen?

Hering: Unbedingt. Wir brauchen dort diverse Teams: divers vom Alter, vom Geschlecht, vom kulturellen Hintergrund, von der sexuellen Orientierung. Dann ist auch die Belegschaft divers. Ist die Personalabteilung klein oder homogen, helfen Schulungen, so neutral wie möglich zu rekrutieren. Bewerberinnen und Bewerber werden häufig ja nicht aus Böswilligkeit diskriminiert, sondern unbewusst aufgrund der eigenen blinden Flecken.

SPIEGEL: Was können Unternehmen tun, damit die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dann auch bleiben?

Hering: Ich finde es extrem wichtig, darüber zu sprechen, wie man seine Angestellten glücklich macht – besonders in der jetzigen Situation, wo die Gefahr besteht, dass die Leute einfach gehen. Ich bin deshalb eine große Befürworterin anonymer Mitarbeiterbefragungen. Die funktionieren in Betrieben mit 15 oder 20 Leuten genauso wie in großen. Das Feedback zeigt dann vielleicht, ob sich Menschen nicht mehr wertgeschätzt fühlen, weil sie beispielsweise keine Fortbildungen mehr bekommen.

Mehr zum Thema

S+ **Wasserstoff-Start-up aus Lubmin: Ü50-Truppe mischt Energiebranche auf** Von manager-magazin-Redakteur Dietmar Student



S+ **Deutschland im internationalen Vergleich: Wo Arbeitnehmer besonders früh in Rente gehen – und wie viel sie bekommen** Von Florian Diekmann



S+ **Arbeitsmarkt: Leider ist der Fachkräftemangel real** Ein Gastbeitrag von Bernd Fitzenberger



Mehr zum Thema

5+ Studie zum Feierabend: »Abends zu arbeiten führt auf lange Sicht zu gesundheitlichen Problemen« Ein

Interview von Maren Hoffmann



5+ Sportrechtler über Altersdiskriminierung beim DFB: »Warum sollte ein erfahrener Schiedsrichter mit 50 Jahren kein Bundesligaspiel pfeifen?« Ein Interview

von Benjamin Knaack



Studie zu Altersdiskriminierung: Ältere Menschen werden als Blockierer wahrgenommen



SPIEGEL: Wäre es Ihrer Ansicht nach eine Option, die [Wochenarbeitszeit auf 42 Stunden](#) zu verlängern, wie das unter anderem der ehemalige [SPD-Vorsitzende Sigmar Gabriel](#) vorgeschlagen hatte?

ANZEIGE

	Smart & Safe Home Finde jetzt Sicherheitstechnik für dein Zuhause bei Conrad!	
	Der Privatkredit Online-Abschluss bequem vom Sofa aus – ohne Papierkram.	
	Athletic Greens Optimiert die tägliche Ernährung - Deine neue gesunde Gewohnheit	

»Wenn wir die Technologie und die Digitalisierung richtig nutzen, werden wir weniger arbeiten können und trotzdem genauso produktiv sein oder sogar produktiver.«

Hering: Bei der Diskussion, wie der deutsche Arbeitsmarkt in den nächsten Jahren zukunftsfähig wird, müssen wir insgesamt darüber nachdenken, wie wir arbeiten wollen. Denn dieses starre Konzept – acht Stunden am Tag, 40 Stunden die Woche – wird es nicht mehr sein. Vor allem die von allen Unternehmen begehrten Jüngeren lehnen es ab. Ihnen ist ihr Leben außerhalb der Arbeit wichtig. Weil es aber auch darum gehen muss, die Älteren länger im Erwerbsleben zu halten, sollten wir überlegen, ob es überhaupt realistisch ist, 40 Stunden oder mehr in der Woche zu arbeiten? Es sitzen ja nicht alle am Schreibtisch. Möglicherweise ist eine 32-Stunden-Woche für alle gerade angesichts des Arbeitskräftemangels viel attraktiver? Zumal wir wissen, dass kaum jemand acht Stunden lang produktiv sein kann und Menschen wochenlang ausfallen, weil sie überarbeitet sind. Inzwischen

werben ja auch schon [Handwerksbetriebe mit New-Work-Benefits wie einer Viertageweche S+](#).

SPIEGEL: Wie soll das funktionieren? Es fehlen doch schon jetzt Hunderttausende in den Unternehmen.

Hering: Wenn wir die Technologie und die Digitalisierung richtig nutzen, werden wir weniger arbeiten können und trotzdem genauso produktiv sein oder sogar produktiver. Davon bin ich überzeugt, denn darin steckt viel Potenzial. Ich bin eine große Freundin von Daten und Fakten. In den meisten Berufen kann uns die Digitalisierung helfen, Routinetätigkeiten zu automatisieren und die Arbeitskraft der Menschen für sinnvollere Tätigkeiten einzusetzen als beispielsweise für Terminkoordination. Die Technologien sind da, wir müssen nur endlich damit anfangen, sie mutiger einzusetzen. **S**

Diskutieren Sie mit

[Feedback](#)

ANZEIGE



Gartenhäuser | Gesponserte Links

Berlin: Unverkaufte Gartenhäuser zum Sonderpreis

ANZEIGE



Outdoor-Möbel

Unverkaufte Gartenmöbel werden fast umsonst abgegeben (siehe Preise)!

ANZEIGE



Dachsanierung

Ein nagelneues Dach ist wahrscheinlich billiger als Sie denken

Aktuell in diesem Ressort

Frauen auf dem Absprung: Warum Tausende weibliche Führungskräfte ihre Jobs kündigen

Fehlende Wertschätzung treibt Frauen aus Topjobs. Wenn Unternehmen das nicht begreifen, sieht die Zukunft übel aus.



Tipps von der Karriereberaterin

Hilfe, mein Team vermüllt unsere Büros

Überall Kartons und leere Flaschen: Teamleiter Erik ärgert sich über die Kollegen, die keine Ordnung halten. Schließlich kommen auch Kunden ins

Deutschlands risikoscheue Arbeitnehmer

Den Job wechseln? Ach nö...

Bleiben statt weiterziehen: Die Beschäftigten in Deutschland wollen sich seltener beruflich verändern, beklagt eine Umfrage unter Headhuntern. Die

