



Zu jung? Zu alt? Altersdiskriminierung im Betrieb

Klaus Rothermund

Friedrich-Schiller Universität Jena

Zentrum für Altersforschung Jena (ZAJ)

Jahrestagung der Kooperationsstellen

Hochschulen & Gewerkschaften in Niedersachsen und Bremen

Diskriminierung in der Arbeitswelt – Erkennen und Handeln

Braunschweig, 9. Juni 2022



seit 1558

Vorstellung und Überblick

- Wer bin ich?
- Warum ich?
- Wer sind Sie?
- Mein Plan zum Ablauf des workshops
 - Drei Themen:
 - Altersdiskriminierung im Arbeitskontext
 - Ursachen der Altersdiskriminierung im Arbeitskontext
 - Umgang mit Altersdiskriminierung im Arbeitskontext
 - Form:
 - Brainstorming – Input – Fazit/Diskussion



Altersdiskriminierung im Arbeitskontext

- Was ist das?
 - Beispiele, Erfahrungen, Definitionsversuche...



Was bedeutet Altersdiskriminierung im Arbeitskontext?

- Definition
- Betroffenheit
- Facetten der Altersdiskriminierung
- Beispiele für Altersdiskriminierung im Arbeitskontext



Definition

- Altersdiskriminierung = unangemessene Ungleichbehandlung auf Grund des Alters
 - Unangemessen: ungerecht, ohne Rechtfertigung, Verletzung legitimer Ansprüche
 - Ungleichbehandlung:
 - Beachtung irrelevanter Attribute (Benachteiligung trotz gleicher Qualifikation)
 - Mißachten relevanter Attribute (Gleichbehandlung trotz ungleicher Qualifikation)
 - Nicht immer eindeutig, was relevante attribute sind (Qualifikation vs. Qualifikation/Zeit)
 - Auf Grund des Alters: nicht auf Grund anderer, alterskorrelierter oder individueller Merkmale, die die Ungleichbehandlung mglw. rechtfertigen



Betroffenheit

- Auf Grund hohen vs. jungen Alters: U-förmiger Zusammenhang mit dem Lebensalter
 - Hohes Alter
 - Abwertung (inkompetent, lernunfähig)
 - Benachteiligung bei Einstellungen/Entlassungen
 - Ausschluß von Tätigkeiten, Weiterbildung
 - Bevormundung/ungebetene Hilfeleistung
 - Verhaltenserwartungen: Rückzug, Platz machen, Bescheidenheit, für sich selber sorgen
 - Junges Alter
 - Verweigerung von Verantwortung (unerfahren, unreif)
 - unangemessene Bezahlung, prekäre Beschäftigung („sollen erstmal was leisten...“)
 - Verhaltenserwartungen: Flexibilität, Überstunden, etc. als „Investition in die eigene Zukunft“



Facetten der Altersdiskriminierung

- objektiv / wahrgenommen / statistisch
 - Objektiv: unerlaubte Benachteiligung mit explizitem Bezug zum Alter
 - direkter, belegbarer Verstoß gegen das AGG; Anspruch auf Entschädigung, Rechtsmittel möglich
 - Wahrgenommen: Selbstbericht, persönliche Erfahrung/Sicht/Eindruck
 - impliziert nicht objektive AD (evtl. kein Altersbezug, kein Anspruch, falsche Erwartung)
 - relevant für Wohlbefinden/Motivation/Arbeitsklima/Verhalten/Gesundheit; Sichtweisen klären
 - Statistisch: (prozentuale) Altersgruppenunterschiede
 - konfundiert mit faktischen Unterschieden (Ausbildung, Erfahrung, Ziele/Motivation/Bedürfnisse)
 - mittelbare (vs. unmittelbare) AD: scheinbar neutrale Maßnahme betrifft Altersgruppen unterschiedlich
- Dissoziationen
 - unbemerkte objektive AD (mangelnde Sensibilität, „das ist doch normal“)
 - wahrgenommene AD ohne Anlaß (Erwartungen/Befürchtungen/Ängste, Ansprüche)



Beispiele für Altersdiskriminierung im Arbeitskontext

- Selektionsentscheidungen
 - Einstellung: Stellenanzeige/Einladung/Auswahl/Stellenangebot
 - Kündigung/Entlassungen: Betriebszugehörigkeit, erwartete Schwierigkeiten der Wiedereinstellung, Entfernung zum Rentenalter
 - Weiterbildung, Beförderung
- Vertragsgestaltung
 - befristet/unbefristet
 - Verdienst
 - Teilname an betrieblichen Leistungen, Vergünstigungen
- Tätigkeit
 - Aufgaben, Verantwortung, Erwartungen
- Soziale Einbindung/Ausgrenzung



Was bedeutet Altersdiskriminierung im Arbeitskontext?

- Fazit, Diskussion, offene Fragen
 - Relevante Gesichtspunkte
 - Jung und alt sind von AD betroffen, auf je eigene Weise
 - Unterscheiden zwischen objektiver, wahrgenommener und statistischer AD
 - Unklare Fälle, Zweifel, Fragen?
 - Nicht behandelte Beispiele, übersehene Gesichtspunkte?



Ursachen von Altersdiskriminierung im Arbeitskontext

- Wann und warum entsteht Altersdiskriminierung in der Arbeit?
 - Vermutungen, Gründe, Beispiele, ...



Ursachen von Altersdiskriminierung im Arbeitskontext

- Die Frage nach dem Wann
 - Risikofaktoren
 - Tätermerkmale
 - Opfermerkmale
 - Situationsmerkmale
- Die Frage nach dem Warum
 - Strukturelle Faktoren
 - Altersstereotype
 - Gewohnheiten, Routinen



Die Frage nach dem Wann – Risikofaktoren für AD

- Persönlichkeitsmerkmale
 - Täterpersönlichkeit
 - andere Altersgruppe
 - Macht, Einfluß
 - Voreingenommenheit (Vorurteile, Stereotype, Überzeugungen)
 - Ärger, Unbeherrschtheit, Rücksichtslosigkeit, Rigidität
 - Opferpersönlichkeit
 - Ähnlichkeit mit dem prototypischen Gruppenmitglied
 - Wehr- und Hilflosigkeit (Einzelperson, geringer Einfluß)
 - Kombinierte Merkmale („Intersektionalität“)
 - Alter + Migrationshintergrund, Alter + niedriger sozialer Status, Alter + ...
 - Pessimismus, Neurotizismus, Selbstmitleid, Verbitterung

Die Frage nach dem Wann – Risikofaktoren für AD

- Situationsmerkmale
 - Salienz der Gruppenzugehörigkeiten (Minoritätssituation, Wettbewerb, Konkurrenz)
 - Anonymität, mangelnde Individualität, Interaktion reduziert auf Gruppenmitgliedschaft
 - Regellosigkeit, Umgebung mit mangelnder Qualitätskontrolle von Entscheidungen

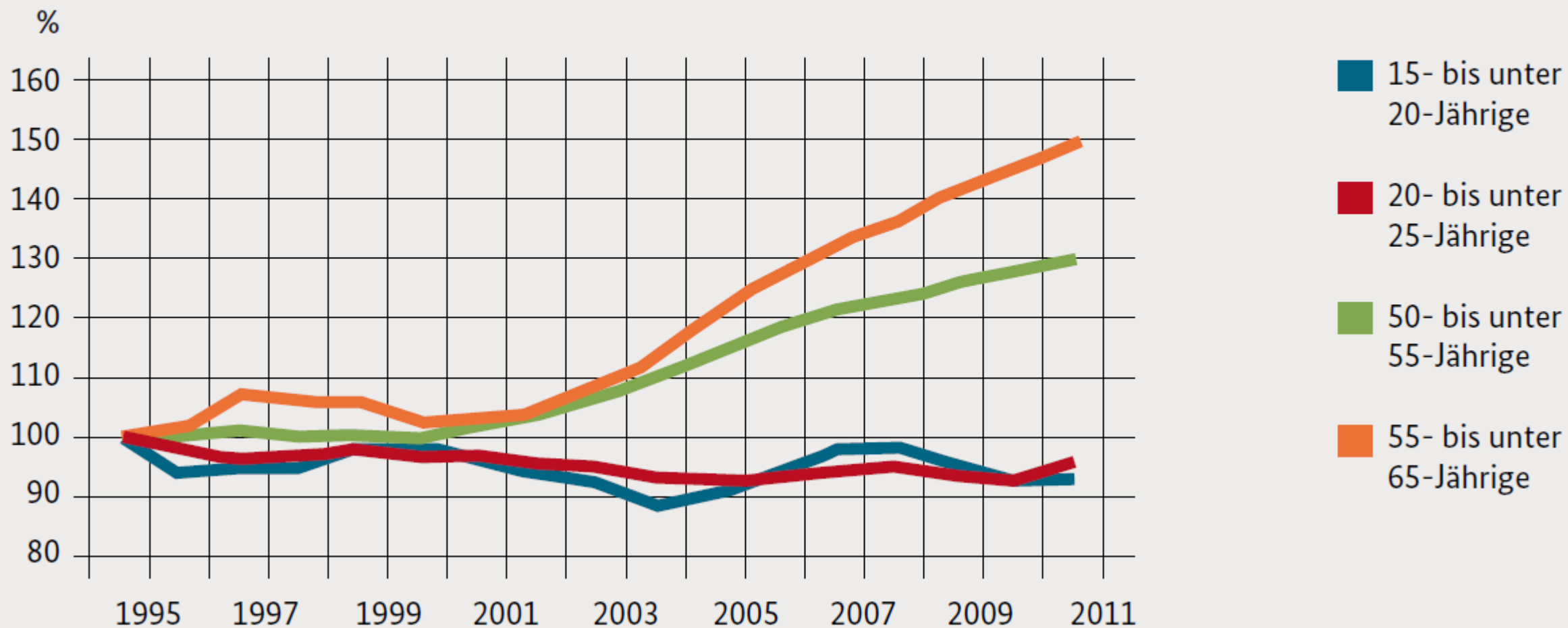


Die Frage nach dem Warum – **Strukturen, Stereotype, Gewohnheit**

- Demographischer Wandel
 - Ressourcenkonflikte zwischen Generationen (gefährdete Balance in den sozialen Sicherungssystemen)
 - Konflikte zwischen wirtschaftlichen Erfordernissen und individuellen Vorlieben (Fachkräftemangel, Generation Y/Z)
- Gesetzliche, (tarif-)politische und betriebliche Rahmenbedingungen und Vorgaben
 - Altersgrenzen (Rentenaltersgrenze, Verbeamtung)
 - Vorruhestandsregelungen



Abb. 4: Entwicklung der Erwerbsquoten nach Altersgruppen 1995 bis 2011 (1995 = 100 %)



Die Frage nach dem Warum – **Strukturen, Stereotype, Gewohnheit**

- Demographischer Wandel
 - Ressourcenkonflikte zwischen Generationen (gefährdete Balance in den sozialen Sicherungssystemen)
 - Konflikte zwischen wirtschaftlichen Erfordernissen und individuellen Vorlieben (Fachkräftemangel, Generation Y/Z)
- Gesetzliche, (tarif-)politische und betriebliche Rahmenbedingungen und Vorgaben
 - Altersgrenzen (Rentenaltersgrenze, Verbeamtung)
 - Vorruhestandsregelungen
- Ökonomische Krisen, Finanzkrisen
 - Entlassungswellen, Jugendarbeitslosigkeit
- Pro oder contra AD?



Die Frage nach dem Warum – Strukturen, **Stereotype**, Gewohnheit

- Altersstereotype als naheliegendster Grund für AD
- Arbeitsbezogene Stereotype älterer Arbeitnehmer:innen
 - Deskriptiv: „So **sind** alte Menschen als Arbeitnehmer:innen“
 - | Poor Performance Stereotypes (geringere Leistungsfähigkeit)
 - | Resistance to Change Stereotypes (geringe Änderungsbereitschaft)
 - | Lower Ability to Learn Stereotype (geringere Lernfähigkeit)
 - | Shorter Tenure Stereotype (kürzere Verbleibszeit, die Investitionen in ältere Beschäftigte nicht mehr lohnend erscheinen lassen)
 - | More Costly Stereotype (höhere Kosten für Ältere)
 - | More Dependable Stereotype (höhere Zuverlässigkeit)



Die Frage nach dem Warum – Strukturen, **Stereotype**, Gewohnheit

- Präskriptive Altersstereotype („So **sollen** alte Menschen sein“)
 - Erwartungen an alte Menschen
 - Normen des Rückzugs (succession, consumption, identity)
 - Platz machen für die junge Generation
 - Ressourcen teilen, knappe Ressourcen nicht oder nur in bescheidenem Maße in Anspruch nehmen
 - Altersangemessenes Verhalten (nicht so tun als ob man noch jung wäre)
 - Norm des aktiven Alterns
 - Aktiv und fit bleiben
 - So lange wie möglich zum Gemeinwohl beitragen
 - Übergeordnete Norm: Nicht zur Last werden
- Was steckt hinter diesen Normen? („Das Leben im Alter ist wertlos...“)



Die Frage nach dem Warum – Strukturen, **Stereotype**, Gewohnheit

- Altersstereotype über junge Menschen (wenige Studien)
 - Deskriptiv (so **sind** junge Menschen)
 - flexibel, kreativ, dynamisch, motiviert, lernfähig, viel Energie, up-to-date, attraktiv
 - naiv, unerfahren, unzuverlässig, unsicher, respektlos
 - Präskriptiv (so **sollen** junge Menschen sein; „leiste erstmal was...“)
 - strebsam, ehrgeizig, motiviert, lernbegierig, leistungswillig
 - bescheiden, respektvoll
 - kreativ, unkonventionell



Die Frage nach dem Warum – Strukturen, **Stereotype**, Gewohnheit

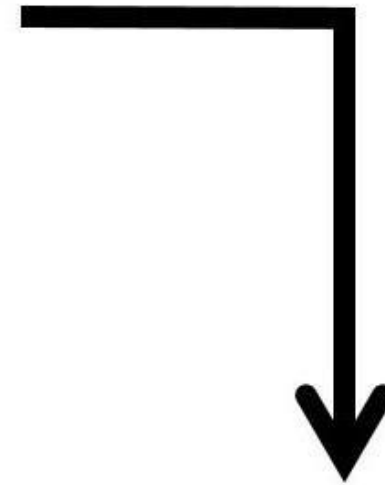
- Zusammenhänge zwischen Stereotypen und Altersdiskriminierung
 - Altersdiskriminierung entsteht, wenn...
 - Menschen auf Grund ihres Alters eingeschätzt werden, unabhängig von ihren tatsächlichen, individuellen Merkmalen/Fähigkeiten/Bedürfnissen
 - Menschen mit altersbezogenen Erwartungen konfrontiert werden, die den Wert der Person nicht respektieren („Platz machen“, „keine Last werden“, „erstmal etwas leisten müssen“)
 - Menschen sich selbst und das, was ihnen passiert, im Lichte von stereotypen altersbezogenen Vorstellungen interpretieren („Selbstdiskriminierung“)
 - Internalisierung und „embodiment“ von Alterstereotypen und -normen, die als negative Erwartungen zu selbsterfüllenden Prophezeiungen werden können



(1) Erwerb

(2) Internalisierung

(3) Embodiment



Junger Mensch

Mittleres Lebensalter

Hohes Alter



Die Frage nach dem Warum – Strukturen, Stereotype, **Gewohnheit**

- Kein böser Wille, keine Vorurteile; sondern eine automatische Orientierung an dem, was man kennt, was einem vertraut ist
- Wir machen es so, wie wir es schon immer gemacht haben („keine Experimente“)
 - Wir stellen keine älteren Menschen ein
 - Wir investieren nicht in ältere Arbeitnehmer:innen (Weiterbildung, Einarbeitung in neue Aufgaben, ...)
 - Wir geben jüngeren Arbeitnehmer:innen keine langfristigen Verträge
 - Wir setzen jüngere Leute nicht in Verantwortungspositionen
- Keine Vorbilder für andere, neue Erfahrungen, Vorgehensweisen, Sichtweisen



Wann und warum entsteht Altersdiskriminierung im Arbeitskontext?

- Fazit, Diskussion, offene Fragen
 - Relevante Gesichtspunkte und Unterscheidungen
 - Deskriptive vs. präskriptive Altersstereotype
 - Gewohnheiten statt Vorurteile
 - Unklare Fälle, Zweifel, Fragen?
 - Nicht behandelte Beispiele, übersehene Gesichtspunkte?



Umgang mit Altersdiskriminierung im Arbeitskontext

- Was kann man tun gegen Altersdiskriminierung, ihre Ursachen und Folgen?
 - Ideen, eigene Erfahrungen, Vorschläge, ...



Umgang mit Altersdiskriminierung im Arbeitskontext

- Diagnose & Identifikation (AD zum Thema machen)
- Analyse & Verstehen (Konflikte verhandeln)
- Proaktive Prävention (AD verhindern)
- Vorbehalte und Befürchtungen gegen Maßnahmen zur Bekämpfung von AD



Identifikation von Altersdiskriminierung im Arbeitskontext

- Sensibilisieren und informieren („was ist“): AD zum Thema machen
 - Kommunikation: Erfahrungsaustausch, Diskussionsrunden, Schulung, Weiterbildung, workshops
 - Status quo: Statistiken, Mitarbeiterbefragungen (inner- und überbetrieblich)
- Ziele definieren („was soll sein“)
 - Agenda: explizite Regeln, Vorgaben, Verpflichtungen, quantitative Zielkriterien, Sanktionen
 - Anreize: Vergabe von Auszeichnungen, Preisen, Labeln, die an bestimmte Kriterien gebunden sind (vergeben von unabhängigen Einrichtungen: Gewerkschaften, Seniorenverbände)
- Ziele umsetzen („was ist geworden“)
 - Institutionalisierung: Anlaufstellen, Kontrollinstanzen
 - Evaluation: regelmäßige Berichte, Veränderungsbarometer



Verstehen von Altersdiskriminierung im Arbeitskontext

- Gründe und Ursachenforschung
 - Immer alle Perspektiven analysieren/hören/bedenken: Täter – Opfer – Situation
 - Im konkreten Einzelfall
 - Was ist konkret passiert?
 - Wie wird das Geschehene von den verschiedenen Beteiligten interpretiert?
 - Welche alternativen Deutungen und zusätzlichen Gesichtspunkte gibt es?
 - Verhandeln („Mediation“) gemeinsamer Deutungen und Lösungen (differenzierte Sichtweise, Einsicht, Entschuldigung, Wiedergutmachung, Änderung, Neubeginn, Ziele, Absichtserklärungen)
 - Im allgemeinen Fall (Strukturen, Abläufe, Statistiken)
 - Worin besteht das Problem? Warum, in welcher Hinsicht und für wen ist das problematisch?
 - Was ist das Ziel?
 - Welche Handlungsspielräume gibt es? Welche Risiken/Nebenwirkungen muß man dabei bedenken?



(Pro-)Aktive Maßnahmen gegen AD im Arbeitskontext

- Vorbeugen und verhindern von AD
 - Nicht nur auf AD reagieren, sondern aktiv die Entstehung von AD bekämpfen
- Strukturen und Situationen verändern
 - Verbot von Altersangaben bei Bewerbungen
 - Flexibilisierung und Individualisierung von Altersgrenzen und Jobanforderungen
 - Altersgemischte Belegschaften und Teams („Altersquoten“, reduzierte Alterssalienz)
- Stereotype aufbrechen
 - Kontakt und Erfahrungen zwischen Altersgruppen fördern
 - Reflektion und Perspektivenübernahme, Bewußtsein für die Vielfalt des Alterns
- Gewohnheiten
 - Ausprobieren, Experimentieren, Pilotprojekte: einmal anders -> immer anders

Vorbehalte gegen Maßnahmen zur Bekämpfung von AD

- Angst vor Kritik und Sanktionen
 - Das, was ich immer gemacht habe, ist plötzlich verboten
- Bürokratie, Reglementierungen: Einschränkung der Freiheit
 - Noch mehr Regeln, noch mehr Kontrolle, noch mehr Unfreiheit und Bevormundung
 - Entstehung von künstlichem Verhalten, relevante Info darf nicht berücksichtigt werden
- Übersensibilisierung: Kultur des Jammerns, Beschwerens und Anklagens
 - Das Problem wird maßlos überschätzt, man redet den Leuten Probleme ein, die sie aktuell gar nicht haben; plötzlich bildet sich jeder ein, er/sie würde diskriminiert
- Ablenkung vom Wesentlichen
 - Es gibt Wichtigeres, für das wir unsere Energie/Ressourcen einsetzen sollten



Umgang mit Altersdiskriminierung im Arbeitskontext

- Fazit, Diskussion, offene Fragen
 - Relevante Gesichtspunkte und Unterscheidungen
 - AD zum Thema machen: eine Agenda entwickeln und umsetzen/institutionalisieren
 - AD verstehen: Interpretationen verhandeln (Mediation)
 - AD proaktiv verhindern: gezielt auf die Ursachen einwirken (Strukturen, Stereotype, Gewohnheit)
 - Vorbehalte: Bedenken ernstnehmen und überzeugend ausräumen – niemand will AD wirklich
 - Unklare Fälle, Zweifel, Fragen?
 - Nicht behandelte Beispiele, übersehene Gesichtspunkte?



Vertiefende Literatur

Allgemein zum Thema Altersdiskriminierung

Rothermund, K., Klusmann, V., & Zacher, H. (2021). Age discrimination in the context of motivation and healthy aging. *Journals of Gerontology: Psychological Sciences*, 76(S2), S167-S180. doi:10.1093/geronb/gbab081

Rothermund, K., & Mayer, A.-K. (2009). *Altersdiskriminierung - Erscheinungsformen, Erklärungen und Interventionsansätze*. Stuttgart: Kohlhammer.

Rothermund, K., & Temming, F. (2010). *Diskriminierung aufgrund des Alters*. Berlin: Antidiskriminierungsstelle des Bundes. (freier download unter:

https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Expertisen/expertise_diskriminierung_aufgrund_des_alters.pdf?__blob=publicationFile&v=3)

Speziell zur Altersdiskriminierung im Arbeitskontext

Pagels, N., & Savioli, B. (2013). *Herstellung von Chancengleichheit und Abbau von Benachteiligung aufgrund des Lebensalters in KMU (kleinen und mittleren Betrieben)*. Berlin: Antidiskriminierungsstelle des Bundes. (freier download unter:

https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Expertisen/expertise_benachteiligung_aufgrund_lebensalter_in_kmu.pdf?__blob=publicationFile&v=6)

de Paula Couto, M. C. P., & Rothermund, K. (2019). Ageism and age discrimination at the workplace – a psychological perspective. In M. E. Domsch, D. H. Ladwig, & F. C. Weber (Eds.), *Vorurteile im Arbeitsleben - Unconscious bias erkennen, vermeiden und abbauen* (pp. 57-80). Berlin: Springer.

Speziell zum Zusammenhang von Altersstereotypen und Altersdiskriminierung

Voss, P., Bodner, E., & Rothermund, K. (2018). Ageism: The relationship between age stereotypes and age discrimination. In L. Ayalon & C. Tesch-Römer (Eds.), *Contemporary perspectives on ageism* (pp. 11-31). Berlin: Springer.

Speziell zu Altersnormen („präskriptive Altersstereotype“)

de Paula Couto, M. C. P., Fung, H., Graf, S., Hess, T. M., Liou, S., Nikitin, J., & Rothermund, K. (2022). Predictors and consequences of endorsing prescriptive views of active aging and altruistic disengagement. *Frontiers in Psychology*, 13:807726. doi:10.3389/fpsyg.2022.807726

