Altersdiskriminierung – Prävention durch Training

Zwei Personen bewerben sich auf einen Stelle. Ihre Lebensläufe sind fast identisch und beide bringen die für die Position erwünschten Jahre an Berufserfahrung mit. Die eine Person ist 30, die andere 50 Jahre alt. Der Personalleiter entscheidet sich für den 30-Jährigen: „...denn der kommt frischer rüber".

Altersdiskriminierung?

Na ja, werden Sie sagen, das kommt vor, aber wo ist das Problem...? Gut, ein anderes Beispiel: **Sie** sind über 50 Jahre alt und erhalten zwar noch Weiterbildungsangebote, aber aus der Weiterbildung folgt keine verantwortungsvollere Tätigkeit, keine Entwicklungsperspektive oder gar eine Prämienzahlung – obwohl Sie jetzt einen besseren Job machen. Es ist nämlich so: Die über 50-Jährigen werden sozusagen nur noch „repariert" und auf den neuesten Stand gebracht. Die 30- bis 40-Jährigen hingegen werden systematisch entwickelt, durch Training gefördert, erhalten daraufhin verantwortungsvollere Positionen oder Jobs – und zusätzliche Prämien.

Sie beginnen nachdenklich zu werden? Genau das haben wir beabsichtigt. Lassen Sie uns noch zwei Beobachtungen hinzufügen, die aus etablierten Forschungsergebnissen stammen:

- Bei Leistungsbeurteilungen schätzen Führungskräfte ältere Arbeitskräfte systematisch schlechter ein als deren jüngere Kollegen und Kolleginnen, trotz gleicher Leistung. Dies hat viel mit Vorurteilen gegenüber Älteren zu tun.
- Führungskräfte, deren Teammitglieder überwiegend über 50 Jahre alt sind, werden schlechter bezahlt als Führungskräfte, die jüngere Arbeitskräfte führen. Ältere Teammitglieder zu führen, scheint weniger angesehen zu sein – möglicherweise wird es als weniger anstrengend oder herausfordernd betrachtet. Dieser Unterschied kann bis zu 10.000 Euro pro Jahr ausmachen.

Diese Beispiele sind Ausschnitte aus unseren [5] und auch anderen internationalen Forschungsergebnissen. Außerdem zeigt die Forschung: Wenn Jüngere und Ältere um eine Stelle konkurrieren, wird den Jüngeren mehr Lern- und Entwicklungspotenzial unterstellt und dann auch schließlich die Stelle angeboten. Darüber hinaus sind Karrierestationen oft mit (inoffiziellen) Altersgrenzen verbunden. Man erwartet beispielsweise, dass ältere Arbeitskräfte Positionen mit einem gewissen Grad an Autorität und Verantwortung ausfüllen. Wer mit 50 Jahren keine derartige Position inne hat, wird negativ beurteilt.

Was sagen die Unternehmen dazu? Hinter vorgehaltener Hand heißt es, ältere Arbeitskräfte, also die ab 50-Jährigen, hätten deshalb weniger Weiterbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten als ihre jüngeren Kollegen und Kolleginnen, weil sich der Return-on-Investment nicht mehr abzeichne.

In der Praxis wird zudem altersgerechte Arbeitsgestaltung überwiegend mit Angeboten zur Anforderungsreduktion oder Altersteilzeit verwechselt. Es werden Referierende eingeladen, die über Gesundheitsaspekte, lebenslanges Lernen, oder Offline-Arbeitsplätze für leistungsgeminderte Arbeitskräfte sprechen. An diesen Beispielen zeigt sich, **dass in der Praxis immer noch die „Defizit-Hypothese" des Alters dominiert,** man also automatisch davon auszugehen scheint, dass mit zunehmendem Alter die Leistung abnimmt. Hier muss eine klare Aussage gemacht werden:



Prof. Dr. Annette Kluge, Lehrstuhl für Organisationspsychologie, Universität St. Gallen
annette.kluge@unisg.ch



Prof. Dr. Franciska Krings, Faculté des Hautes Etudes Commerciales (HEC), Universität Lausanne/ Neuchatel.
franciska.krings@unil.ch

Leistung hängt nicht vom Alter, sondern viel mehr von der individuellen Berufsbiografie einer Person ab [9].

Frühpensionierungen sind ein weiteres Beispiel des typischen Umgangs mit älteren Arbeitskräften. Man trennt sich gerne von den Älteren, wenn sich die Unternehmen „gezwungen" fühlen, ihren Personalbestand zu reduzieren, um Kosten zu senken. **Die älteren Arbeitskräfte werden dabei in Deutschland häufig unfreiwillig in Vorruhestand geschickt.** In einem internationalen Vergleich von 19 Ländern belegt Deutschland mit 50 Prozent unfreiwillig frühpensionierten Personen einen der vordersten Plätze (Platz 3) hinter Ungarn (62 Prozent) und Portugal (54 Prozent). In diesem Zusammenhang bedeuten der demografische Wandel und „Age Management" für viele Unternehmen, vor allem **die Frage nach dem systematischen Wissens- und Erfahrungstransfer** von den Älteren auf die Jüngeren zu gewährleisten, bevor man sich von den Älteren trennt.

Grundfragen im Vorfeld der Trainingsgestaltung: Transferklima und Kontextanalyse

Wirkungsvollste Hebel für erfolgreiche Trainingsinterventionen sind eine Vorab-Analyse des Transferklimas und eine Kontextanalyse [6]. Zum Transferklima gehören nach Holton et al. [4] unter anderem:

1. *Vorgesetztenunterstützung und Sanktionen (Ausmaß, in dem der/die Vorgesetzte die Anwendung der Trainingsinhalte unterstützt, zum Beispiel durch Supervision oder gemeinsame Gespräche über die Führung von älteren Arbeitskräften);*
2. *Anwendungsmöglichkeiten (bereitgestellte Ressourcen wie Checklisten der Personalabteilung oder juristische Hintergrundinformationen);*
3. *Peer-Unterstützung durch Kolleg/inn/en (die Führungskräfte beraten gemeinsam über die Entwicklung ihrer älteren Arbeitskräfte);*
4. *erlebter persönlicher Nutzen (zum Beispiel: Vermeidung von juristischen Auseinandersetzungen, Erhalt von Erfahrungswissen; Leistungssteigerungen durch Diversity; Vorbildfunktion bezüglich moralisch-ethnischem Verhalten);*
5. *antizipierter persönlicher Schaden (ungerechtfertigte Vorwürfe und mögliche Klagen);*
6. *Widerstand durch Gruppennormen (Erwartung, dass die Anwendung des AGGs umständlicheres Arbeiten im Team bedeutet und die Routinen stören wird) und*
7. *inhaltliche Übereinstimmung (Kontentvalidität) der Trainingsaufgaben mit den praktischen Anforderungen (Übungsmöglichkeiten an realen und praktisch relevanten personalbezogenen Problemstellungen).*

Das Allgemeine Gleichstellungsgesetz

Am 18. August 2006 trat nun das Allgemeine Gleichstellungsgesetz (AGG) in Deutschland in Kraft. Und obwohl sich die Unternehmen gegen die Diskriminierungsvorwürfe verbal mehr oder weniger heftig wehren, zeigte eine Studie von Towers-Perrin [7], dass einer von zwei neuralgischen Punkten, in denen deutsche Unternehmen diskriminieren, das Alter ist (der andere ist der, dass zu wenige Frauen auf deutschen Führungsebenen zu finden sind).

Das AGG bedeutet nun, dass eine Reihe von Regeln, die bisher im Arbeitsrecht selbstverständlich waren, zukünftig nicht mehr zu halten sind: So kann Alter nicht mehr als Indiz für mangelnde Leistungsfähigkeit gesehen werden, und zugleich werden sich Senioritätsrechte nur noch in speziellen Fällen mit Qualifikationssteigerungen rechtfertigen lassen. Auf der anderen Seite sind unterschiedliche Behandlungen aufgrund des Alters zulässig, wenn sie objektiv und angemessen durch ein legitimes Ziel gerechtfertigt sind [8].

Das AGG verpflichtet die Arbeitgeber, Maßnahmen und Interventionen zum Schutz von Benachteiligten zu treffen, zum Beispiel durch Aushänge, Intranet, durch Unterrichtung aller Arbeitskräfte oder durch Schulungen und Trainings. Damit verschafft sich ein Arbeitgeber bei einer eventuellen Klage vor Gericht eine gewisse Entlastung. Juristen empfehlen den Unternehmen sicherheitshalber, allen Personen im Betrieb eine Mindestschulung zu geben. Alle, die Verantwortung für Einstellung, Beförderung oder Gehalt tragen, sind intensiv zu trainieren.

Aber wie kann so eine Intervention oder Trainingsmaßnahme aussehen? Die rechtlichen und persönlichen Konsequenzen (s. Kasten, Punkte 1, 4 und 5) sind schon durch das AGG festgelegt: Bei Diskriminierung durch Teammitglieder beispielsweise schuldet der Arbeitgeber, wenn er das eigene Personal vorsorglich geschult hat, keinen Schadensersatz oder Entschädigung. Bei den Führungskräften sieht das jedoch anders aus: Selbst wenn das Unternehmen diese geschult hat, haftet es für deren diskriminierendes Verhalten. Als eine besondere Zielgruppe kommen also insbesondere die Führungskräfte in Betracht. Führungskräfte erwarten unseren Erfahrungen nach in Trainingssituationen eine klare Handlungsorientierung und erfahrungsgeleitetes Lernen.

Die Organisation muss durch entsprechende „Hinweisreize" die Voraussetzung für einen Transfer schaffen. So sollten entsprechende Checklisten beispielsweise für Bewerbungsverfahren bereitstehen (s. Kasten, Punkt 2). Die DIN 33430 (Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen) leistet dabei wichtige Unterstützung.

Was die inhaltliche Übereinstimmung (s. Kasten, Punkt 7) betrifft, rollt man das Feld am besten von hinten auf, also von der Anwendungssituation aus. In welchen Fällen kommt es üblicherweise zu einer Diskriminierung Älterer durch Führungskräfte? Und in welchen Fällen muss sich eine Führungskraft auch vor einem ungerechtfertigten Diskriminierungsvorwurf schützen? Denn in Gesprächen mit Führungskräften äußern diese aufgrund eigener schlechter Erfahrung eine gewisse Furcht vor ungerechtfertigten Ansprüchen.

Eingangs haben wir berichtet, dass Benachteiligungen vor allem bei Einstellungen, Beförderungen, Personalentwicklungsmaßnahmen und Gehalt vorkommen können. Diese Situationen müssen also trainiert werden. Wir schlagen deshalb **vier Trainingsziele** vor: Die Führungskräfte sollen

- ihre Einstellungen gegenüber älteren Arbeitskräften kritisch überprüfen und hinterfragen,
- sich die eigenen sowie die in der Firma vorherrschenden moralisch-ethischen Grundsätze vergegenwärtigen (zum Beispiel: Wert der Chancengleichheit) und sich ihrer Rolle als Vorbild moralisch-ethischen Verhaltens bewusst werden,
- sich so verhalten, dass sie rechtlich nicht angreifbar sind,
- lernen, sich gegenüber ungerechtfertigten Ansprüchen zu wehren und der Person, die sich benachteiligt fühlt, dies diplomatisch und psychologisch geschickt zu kommunizieren.

Trainingsdesign

Aus der Literatur ist bekannt, dass eines der wirkungsvollsten und nachhaltigsten Trainingskonzepte für derartige Ziele das „Behavior Modelling" ist [1]. **Beim Behavior Modelling werden idealerweise affektive und kognitive Lernziele kombiniert.**

Um die Aufmerksamkeit auf Altersdiskriminierung zu lenken, könnte man den Führungskräften zunächst verdeutlichen, dass Alter eine soziale Kategorie ist, in die man selbst hineinwächst (im Gegensatz zu Geschlecht, Nationalität oder sexueller Orientierung). **Man wird schnell vom Diskriminierenden zum Diskriminierten,** wenn man selbst mit 55 frühverrentet wird, „weil man doch dafür prädestiniert sei" (Originalzitat des Arbeitsdirektors eines großen deutschen, börsennotierten Konzerns gegenüber einem seiner leitenden Angestellten).

Besonders aufmerksamkeitsrelevant sind zudem **„Horrorgeschichten"** von Kolleg/inn/en (also einer möglichen Identifikationsfigur), die selbst diskriminiert wurden oder auch fälschlicherweise der Diskriminierung beschuldigt wurden.

Dann sollte es konkret darum gehen, unter juristischer Perspektive altersdiskriminierende „Do's und Don'ts" bei Personalentscheidungen aufzuzeigen. Die Do's und Don'ts sollten dabei schon in Checklistenform als **Merk-Anker** in die Vorlagen eingearbeitet werden, die in der Organisation verwendet werden (zum Beispiel: standardisierte Interviews, Personalplanungsbögen, Gesprächsleitfäden für die Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs et cetera; s. Kasten, Punkt 2, 3 und 7). Die Führungskräfte arbeiten dann im Training schon mit den Leitfäden und Checklisten, die sie auch später benutzen.

Beim Behavior Modelling hat sich herausgestellt, dass man sowohl positive als auch negative Modelle gegeneinander **kontrastieren** sollte (s. Kasten, Punkt 4 und 5). Die Filme, die dazu gedreht werden, um das Training zu standardisieren, sollten dabei in Räumen der Organisationen gedreht werden. Das **Modell** sollte zudem eine Führungskraft aus der eigenen Organisation darstellen, die den Teilnehmenden im Training möglichst „sozial ähnlich" und gleichermaßen glaubwürdig ist, und der man vertraut (s. Kasten, Punkt 1). Vertrauen kann dadurch entstehen, dass das Modell sowohl diejenigen „schützt", die potenziell häufiger diskriminiert werden, als auch diejenigen stärkt, die ungerechtfertigterweise einer Diskriminierung beschuldigt werden.

Im Sinne des Behavior Modelling ist es wichtig zu berücksichtigen, dass am Ende eine Form des „Reinforcements" **(Verstärkung)** eingebaut wird: Entweder muss deutlich werden, wie negative Konsequenzen (Klagen) vermieden oder positive Konsequenzen (betriebliche Erfolge) erreicht wurden. Um Vertrauen aufzubauen, sollte das Modell deutlich machen, dass man sowohl diejenigen schützt, die potenziell benachteiligt werden, als auch diejenigen, die ungerechtfertigter Weise einer Benachteiligung bezichtigt werden.

Das Führungskräfte-Modell sollte dabei deutlich machen, dass die soziale Kategorisierung nach „jung" oder „alt" nur eine oberflächliche ist. Das positive Führungskräftemodell muss in der Modelling-Situation darstellen, dass **Beurteilungsdimensionen** bei einer Stellenbesetzung zu berücksichtigen sind, die unabhängig vom Alter sind. Wird eventuell schon bei der Anforderungsanalyse bewusst oder unbewusst der „junge, dynamisch, kreative" Arbeitskräfte-Typus kreiert, der dann gesucht wird? Gäbe es eine Möglichkeit, in die Arbeits- und Tätigkeitsanalysen auch die Dimensionen einzubauen, bei denen die Stärken von älteren Arbeitskräften berücksichtigt werden? Oder weisen gegebenenfalls auch prämienbezogene Beurteilungssysteme überwiegend nur solche Dimensionen auf, die jüngere Personen bevorzugen? Wie kann man zum Beispiel im Assessment-Center altersbezogene Kontrasteffekte verdeutlichen und minimieren?

Anschließend geht es darum, **die vorgestellten Regeln einzuüben** und die Umsetzung zu unterstützen. Beispielsweise könnten die Teilnehmer/innen eine Assessorenkonferenz im Anschluss an ein Assessment-Center nach den Regeln zur Vorbeugung von Altersdiskriminierung durchführen, auf Video aufzeichnen, dann mit den Trainern und Trainerinnen auswerten und gegebenenfalls Verhaltensweisen korrigieren. Aus Meta-Analysen wissen wir, dass der Trainingstransfer vor allem auf dem Erwerb von prozeduralem Wissen beruht und deshalb eigenes Üben in der konkreten Situation unerlässlich ist [2].

Als weitere Übung sollte nun ein Gespräch mit einer Arbeitskraft vorgesehen werden, die sich ungerechtfertigterweise diskriminiert fühlt. Auch hierfür sollten **Gesprächsleitfäden** entwickelt werden, die sowohl juristisch-sachbezogen als auch wertschätzend mitarbeiterbezogen formuliert sind. Dem Mitarbeiter oder der Mitarbeiterin sollen damit die rechtlichen Grundlagen einer Entscheidung fair dargelegt werden. Die subjektive Empfindung der Benachteiligung muss aufgegriffen werden. Positives und negatives Feedback sollten dabei die Selbstwirksamkeitserwartungen der teilnehmenden Führungskräfte stärken und stabilisieren.

Minimaler Leittext zur Vorbeugung von Altersdiskriminierung bei Personalentscheidungen

Minimale Leittexte enthalten keine Leitfragen, sondern dienen dazu, eine möglichst knappe Handlungsanleitung zur Verfügung zu stellen. Sie folgen in der Regel einer Standardgliederung, die folgende Punkte umfasst:

1. Ziele: *Wozu dient der Minimale Leittext: Vorbeugen von Altersdiskriminierung im Rahmen des AGGs.*
2. Beschreibung der notwendigen Schritte und Regeln: *Was ist bei der Personalauswahl oder internen Stellenbesetzung zu beachten? Was darf in der Stellenausschreibung stehen? Was muss unterlassen werden? Wie sind Rückmeldungen an die Bewerber und Bewerberinnen zu geben?*
3. Voraussetzungen: *Abgestimmte Checklisten und Unterlagen, die juristisch geprüft wurden.*
4. Ergebnisse: *Die Anwendung der Regeln führt zur Fairness und Sicherheit auf beiden Seiten.*
5. Probleme: *Welche Probleme oder Missverständnisse können bei der Anwendung auftreten, was sind typische Fehler und Schwierigkeiten? Wer kann sich in welchen Situationen gegebenenfalls ungerechtfertigt benachteiligt fühlen?*
6. Weiterführende Literatur *oder Internet/-Intranetquellen, Podcasts, Checklisten und Leitfäden.*

Im vorletzten Schritt werden die zentralen Prinzipien der Vermeidung von Altersdiskriminierung bei Personalentscheidungen noch einmal gemeinsam zusammengefasst und herausgearbeitet. Um **die Behaltensleistung zu erhöhen**, ist es zudem sinnvoll, die erarbeiteten Prinzipien auf weitere Entscheidungen, beispielsweise bezüglich Nachfolgeplanung, Qualifizierung und Personalentwicklung sowie Leistungsbeurteilung, zu übertragen (Transfer).

Am Ende des Trainings erhalten die teilnehmenden Führungskräfte einen **minimalen Leittext** [3], der auch als Podcast ins Intranet gestellt werden kann (s. Kasten). Weiterführende, trainingsunterstützende Maßnahmen sind **Checklisten** als Erinnerungshilfen (Punkt 2), die zu jedem Formblatt, das für Personalentscheidungen eingesetzt wird, beigefügt werden, sowie **vierteljährliche Teamsupervisionstage** von Führungskräfteteams (Punkt 3 und 6), in denen aufgetretene (in Bezug auf altersdiskriminierungsgefährdete) „heikle" Personalentscheidungen mit einem psychologisch versierten Moderator sowie einem Juristen nachträglich oder vorausschauend besprochen werden.

Langfristig sollte die Personalentwicklungsabteilung gleichzeitig darauf achten, dass in alle personalbezogenen Trainingsmaßnahmen – wie Mitarbeiterjahresgespräche, Kündigungsgespräche, Einstellungs- oder Beurteilungsgespräche – die Regeln zur Anti-Diskriminierung als integraler Bestandteil eingebaut und mit trainiert werden. Dazu müssen sich dann natürlich auch diejenigen, die Trainings anbieten, auf diese Thematik vorbereiten und ensprechend weiterbilden.

[1] *Burke, M.; Day, R.:* A cumulative study of the effectiveness of managerial training; Journal of Applied Psychology; 71; 1986; 232-245.

[2] *Colquitt, J. A.; LePine, J. A.; Noe, R. A.:* Toward an integrative theory of training motivation: A meta-analytic path analysis of 20 years of research; Journal of Applied Psychology; 85; 2000; 678-707.

[3] *Greif, S.:* Minimale Informations- und Leittexte; in: Greif, S.; Kurtz, H.-J. (Hg.): Handbuch selbstorganisiertes Lernen; Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie; 1996; 255-266.

[4] *Holton, E. F.; Bates, R. A.; Seyler, D. L.; Carvalho, M. B.:* Toward construct validation of a transfer climate instrument; Human Resource Development Quaterly; 8; 1997; 95-113.

[5] *Kluge, A.; Krings, F.:* Altersdiskriminierung – (k)ein Thema in der deutschsprachigen Arbeits- und Organisationspsychologie?; Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie; 1/2007; in Druck.

[6] *Salas, E.; Wilson, K. A.; Priest, A.; Guthrie, J. W.:* Design, delivery, and evaluation of training systems; in: Salvendy, G. (Ed.): Handbook of Human Factors and Ergonomics; Hoboken, NJ: Wiley & Sons; 2006; 472-512.

[7] *Tödtmann, C.:* „Kleinste Fehler, große Folgen"; Handelsblatt; 9./10./11. Juni 2006; Karriere und Management; 4.

[8] *Warr, P.:* Job performance and the ageing workforce; in: Chmiel, N. (Hg.): Introduction to work and organizational psychology: A European perspective; Malden, MA: Blackwell; 2000; 407-423.

[9] *Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH):* Das Allgemeine Gleichstellungsgesetz (AGG). www.zdh.de/fileadmin/user_upload/publikationen/flyer/06-08-16_AGG_02.pdf (August 2006).