

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	2
Zusammenfassung	3
1. Regionale Unternehmen in der Demografiefalle.....	6
1.1 Neue Bevölkerungsvorausberechnung für 2020: Unterschiedliche Einwohnerentwicklung, aber mehr alte Menschen.....	6
1.2 Alternde Belegschaften.....	7
2. Ursachen niedriger Beschäftigungsquoten.....	8
2.1 Frühverrentungsanreize.....	8
2.2 Mangel an Bewerbern.....	9
2.3 Einstellungshemmnisse.....	10
3. Ältere Arbeitnehmer im Profil.....	12
3.1. Stärken und Schwächen.....	12
3.2 Qualifikationslücke im Mittelstand.....	13
3.3 Maßnahmen der Unternehmen.....	14
4. Handlungsempfehlungen.....	15
4.1 Was Betriebe und Beschäftigte tun können.....	15
4.2 Was Politik und Tarifparteien tun können.....	23

Vorwort

Alles Wissen stammt aus der Erfahrung.
(Immanuel Kant)

Die Auswirkungen einer immer älter werdenden und schrumpfenden Gesellschaft stellen Unternehmen vor neue Herausforderungen. Ältere Arbeitnehmer werden einen immer größeren Teil des Arbeitskräftepotenzials stellen. Gleichzeitig werden junge Nachwuchskräfte knapp. Die Wirtschaftlichkeit der Betriebe hängt von der professionellen Qualifizierung und Integration der „Generation Erfahrung“ in den Unternehmen ab.

Die vorliegende Broschüre macht den Handlungsbedarf in Schleswig-Holstein auf Basis der Analyse der amtlichen Statistik deutlich. Sie zeigt,

- wie stark das Potenzial Älterer heute ausgeschöpft wird und wie sich das regionale Arbeitskräfteangebot künftig ändern wird,
- welche Eigenschaften Unternehmen an ihren älteren Mitarbeitern schätzen und in welchen Bereichen sie Defizite sehen und
- wie Arbeitsmarktchancen Älterer erhöht werden können.

Die Broschüre sowie Zusatzinformationen und Analyseinstrumente in IHK24 liefern Unternehmen Anhaltspunkte,

- wie sich die individuelle Altersstruktur im Unternehmen derzeit darstellt,
- wie sich die Altersstruktur in den kommenden 20 Jahren verändern könnte und
- mit welchen Maßnahmen die Betriebe eine demografiefeste Personalpolitik betreiben und damit ihre Zukunftsfähigkeit sichern können.



*Margarete Böge,
Präsidentin der
IHK Schleswig-Holstein*



*Prof. Dr. Bernd Rohwer
Hauptgeschäftsführer der
IHK Schleswig-Holstein*

Zusammenfassung

Das Durchschnittsalter der Erwerbspersonen in Schleswig-Holstein steigt kontinuierlich. Gleichzeitig schrumpft mittelfristig die Zahl junger Nachwuchskräfte, die in den Arbeitsmarkt eintreten. Vor diesem Hintergrund gewinnt die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer an Bedeutung. Die Unternehmen haben dies erkannt und setzen verstärkt auf ältere Arbeitskräfte. Eine Reihe von Beschäftigungshemmnissen ist allerdings dafür verantwortlich, dass ein großer Teil des Erwerbspotenzials Älterer immer noch brach liegt.

Die Ursachen der niedrigen Beschäftigungsquoten Älterer liegen zum einen in den politischen Rahmenbedingungen. Frühverrentungsanreize erleichtern den Austritt älterer Arbeitnehmer aus dem Arbeitsmarkt. Altersteilzeit und Vorruhestand sind die am häufigsten genutzten Frühverrentungsinstrumente der Betriebe. Zum anderen sind aus Sicht der Unternehmen hohe Gehalts- und Positionsforderungen sowie fehlende Schlüssel- und Fachqualifikationen wesentliche Hemmnisse bei der Einstellung älterer Arbeitnehmer.

Dabei werden ältere Arbeitnehmer von Personalverantwortlichen grundsätzlich als ebenso leistungsfähig eingeschätzt wie ihre jüngeren Kollegen. Sie weisen jedoch ein anderes Stärken-Schwächen-Profil auf. Zu den Stärken Älterer zählen Erfahrungswissen, Selbstständigkeit und Qualitätsbewusstsein. Im Hintertreffen liegen ältere Erwerbspersonen bei Lernbereitschaft, Flexibilität und Teamfähigkeit. Defizite bei der Lernbereitschaft sind problematisch, da der Qualifizierungsbedarf älterer Arbeitnehmer nach Einschätzung der Betriebe hoch ist. In den kleinen und mittleren Betrieben sind spezielle Qualifizierungsmaßnahmen für ältere Arbeitnehmer aus Zeit- und Kostengründen meist nicht realisierbar. Reguläre Qualifizierungsangebote werden hingegen von Älteren oft nicht ausreichend genutzt.

Etwa die Hälfte der regionalen Unternehmen setzt Maßnahmen ein, um das Arbeitspotenzial Älterer gezielt zu fördern und das Miteinander zwischen Jung und Alt zu verbessern. Zu den am häufigsten genutzten Instrumenten zählen die Erfassung des Qualifizierungsbedarfs der älteren Belegschaft, der Einsatz flexibler Arbeitszeitmodelle und der organisierte Wissenstransfer zwischen den Mitarbeitergenerationen.

Berufliche Aktivität auch jenseits des 60. Lebensjahres wird künftig ein selbstverständlicher Teil des Erwerbslebens sein. Die in der folgenden Übersicht zusammengefassten Handlungsempfehlungen können den Weg dorthin ebnen und Betriebe dabei unterstützen, mit alternden Belegschaften innovativ und wettbewerbsfähig zu bleiben.

Was Betriebe und Beschäftigte tun können

Ausgangslage analysieren	Erster Schritt zur Entwicklung einer demografiefesten Personalpolitik ist eine systematische betriebliche Selbstanalyse. Checklisten und Altersstrukturanalysen können hilfreich sein, strukturelle Problemlagen und Lösungsansätze zu erkennen. Der Altersstrukturtest der IHK bietet den Betrieben ein kostenloses Instrument für die Erstanalyse (www.ihk-schleswig-holstein.de).
Akquisitionsstrategie anpassen	Unternehmen, die gezielt ältere Mitarbeiter akquirieren, profitieren von einem oftmals über Jahrzehnte aufgebauten Erfahrungsschatz. Förderinstrumente der Bundesagentur für Arbeit wie Entgeltssicherung, Eingliederungszuschuss und Beitragsbonus unterstützen die Integration Älterer in den Arbeitsmarkt. Die IHK bietet eine systematische Übersicht unter www.ihk-schleswig-holstein.de .
Seniolexperten einsetzen	Wenn jungen Betrieben Erfahrung und Know-how fehlen, können Seniolexperten helfen, Wissenslücken schnell zu schließen. Aus dem aktiven Berufsleben ausgeschiedene Experten geben Wissen, Können und Erfahrung honorarfrei an junge Unternehmen und Existenzgründer weiter. Die IHK vermittelt Betrieben den Erstkontakt.
Personalentwicklung optimieren	Die Personalentwicklungsplanung muss sicherstellen, dass die Beschäftigungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter langfristig erhalten bleibt. Mitarbeitergespräche, interne Arbeitsplatz- und Aufgabenwechsel sowie Weiterbildung sind wichtige Bausteine. Die IHK informiert Betriebe über Weiterbildungsangebote und sinnvolle Personalentwicklungsstrategien.
Arbeitsorganisation optimieren	Flexible Arbeitsformen tragen dazu bei, dass Mitarbeiter im fortgeschrittenen Alter leistungsfähig bleiben. Ansatzpunkte zur Optimierung der Arbeitsorganisation sind moderne Arbeitszeitmodelle, altersgemischte Teams und Strukturen, die einen generationsübergreifenden Wissenstransfer sicherstellen.
Gesundheit fördern	Ein präventives Gesundheitsmanagement ist Voraussetzung, um die Beschäftigungsfähigkeit von Mitarbeitern langfristig zu erhalten. Gesundheitsmanagementsysteme können gezielt in Zusammenarbeit mit den Berufsgenossenschaften und Krankenkassen installiert werden. Ein betriebliches Gesundheitscontrolling dient dazu, Erfolge von Gesundheitsprogrammen sichtbar zu machen.

Was Politik und Tarifparteien tun können

Früheruhe-standsanzreize abbauen	Anreize zur Frühverrentung sollten abgebaut werden. Notwendig sind die Beendigung der geförderten Altersteilzeit, die Abschaffung der 58er-Regelung, die Begrenzung der maximalen Bezugsdauer von Arbeitslosengeld und die Anpassung der Regelungen zum Rentenbezug. Die Diskussionen um eine mögliche Verlängerung der Bezugsdauer von Arbeitslosengeld I für ältere Arbeitnehmer führen hier in die falsche Richtung.
Senioritätsprivilegien prüfen	Senioritätsregelungen sollten zugunsten einer stärkeren Leistungsorientierung abgebaut werden. Neben dem Abbau tarifvertraglicher Sonderregelungen für langjährig Beschäftigte ist dazu eine Lockerung des Kündigungsschutzes erforderlich, der als Beschäftigungshemmnis für ältere Arbeitnehmer wirkt.
Demografie-Berater fördern	Viele Betriebe sind auf externe Unterstützung angewiesen, um die demografischen Herausforderungen zu bewältigen. Im Rahmen des Programms „rebequa“ des Landes Nordrhein-Westfalen wurden über 100 Demografie-Berater ausgebildet, die Betriebe beim altersgerechten Personalmanagement unterstützen. Das Förderprogramm kann als Vorbild für eine schleswig-holsteinische Initiative dienen.

1. Regionale Unternehmen in der Demografiefalle

Der demografische Wandel hat in der Region bereits Spuren hinterlassen. Dies zeigen amtliche Statistiken die dieser Studie zu Grunde liegen. Die Region kann zwar noch leichte Bevölkerungszuwächse verzeichnen, doch das Durchschnittsalter steigt. Die Unternehmen stehen damit vor neuen Herausforderungen.

1.1 Neue Bevölkerungsvorausberechnung für 2020: Unterschiedliche Einwohnerentwicklung, aber mehr alte Menschen

In Schleswig-Holstein werden in 15 Jahren in etwa so viele Menschen leben wie heute. Allerdings wird die Zahl alter Menschen deutlich zunehmen. Das ist das Fazit der neuesten Bevölkerungsvorausberechnung für 2020 für das nördlichste Bundesland.

Unternehmen, Politik, Land und Kommunen brauchen Bevölkerungsvorausberechnungen für ihre Planungen, beispielsweise im Wohnungsbau, Schulwesen, für Kindergärten, Krankenhäuser, Alten- und Pflegeeinrichtungen, den Arbeitsmarkt, den öffentlichen Personennahverkehr oder den Straßenbau.

Nach der Vorausberechnung wird die Einwohnerzahl bis 2010 zunächst auf rund 2,85 Millionen steigen, danach gehen die Zahlen wieder zurück. Ende 2020 werden rund 2,82 Millionen Menschen in Schleswig-Holstein leben, rund 5.300 mehr als am Stichtag 31. Dezember 2003. Nahezu jeder dritte Einwohner (zurzeit 25,6 Prozent) wird 60 Jahre und älter sein. Gleichzeitig wird es rund 103.000 Jugendliche (Personen unter 20 Jahren) weniger geben als heute. Ihr Anteil an der Gesamtbevölkerung sinkt von 21 auf 18 Prozent.

Die Zahl der Haushalte wird deutlich steigen. Die Statistiker schätzen, dass es 2020 im Land fast 75.000 Haushalte mehr geben wird als heute. Deutlich zunehmen werden vor allem Haushalte mit alten Menschen. Auch die Erwerbspersonen werden im Durchschnitt immer älter. Unter ihnen wird es mehr Frauen und weniger Männer geben.

In den Kreisen und kreisfreien Städten verläuft die Entwicklung der Bevölkerung sehr unterschiedlich. Zu den Wachstumsregionen werden die vier Hamburg-Randkreise Herzogtum Lauenburg, Pinneberg, Segeberg und Stormarn gehören. Dort werden die Einwohnerzahlen 2020 geringfügig (mehr als ein Prozent) höher sein als heute. Die Kreise profitieren vor allem davon, dass viele Menschen aus Hamburg und anderen Teilen des Bundesgebietes zuziehen. Allerdings steigt im Hamburger Umland auch die Zahl alter Menschen landesweit am stärksten an.

Nahezu keine Veränderung der Bevölkerungszahl wird es in Flensburg sowie in den Kreisen Nordfriesland, Schleswig-Flensburg, Rendsburg-Eckernförde und Plön geben. Zwar werden für diese Teile des Landes bis 2010 noch steigende Einwohnerzahlen erwartet, die aber bis 2020 wieder auf den Stand von heute zurückgehen. Ursache ist, dass wegen der zunehmenden Alterung der Bevölkerung in einigen Jahren der Sterbeüberschuss die Zuwanderung übersteigt.

Um mehr als ein Prozent rückläufig werden die Einwohnerzahlen in Kiel, Lübeck und Neumünster sowie in den Kreisen Ostholstein, Dithmarschen und Steinburg sein. Die höchsten Einwohnerverluste bis 2020 werden für Lübeck erwartet. In der Hansestadt leben viele alte Menschen. Weil zu wenige Kinder geboren werden, wird Lübeck sehr hohe Sterbeüberschüsse haben. In Kiel wird der Sterbeüberschuss aufgrund der im Vergleich zu Lübeck höheren Geburtenzahlen deutlich niedriger ausfallen. In Neumünster wird die Bevölkerungszahl zurückgehen, weil die Statistiker von leichten Wanderungsverlusten und moderaten Sterbeüberschüssen ausgehen. In Ostholstein, Dithmarschen und Steinburg wird die Zahl der erwarteten Zuwanderer nicht ausreichen, um die Sterbeüberschüsse statistisch auszugleichen.

Diese Entwicklung macht deutlich, dass zum einen junge Arbeitskräfte knapp werden und zum anderen ältere Arbeitnehmer zu integrieren sind. Auch die Bemühungen zur Erhöhung der familienbewussten Unternehmenspolitik müssen verstärkt werden.

1.2 Alternde Belegschaften

Die Unternehmen beobachten, dass sich die demografische Alterung in den letzten Jahren bereits auf ihre Beschäftigtenstruktur ausgewirkt hat. Bei vielen der befragten Unternehmen ist das Durchschnittsalter der Belegschaft innerhalb der letzten zehn Jahre gestiegen. Besonders betroffen sind kleine Unternehmen mit unter zehn Beschäftigten. Derzeit beträgt das Durchschnittsalter in den Unternehmen rund 40 Jahre – Tendenz steigend.

Die Altersstruktur der Belegschaft lässt sich durch personalpolitische Entscheidungen steuern. In den befragten Unternehmen fällt die Altersstruktur je nach Personalstrategie unterschiedlich aus. Die meisten Unternehmen streben eine möglichst ausgeglichene Altersstruktur an. Durchschnittlich ist in diesen Unternehmen etwa die Hälfte der Mitarbeiter zwischen 30 und 50 Jahre alt. Jüngere Beschäftigte machen 26 Prozent der Belegschaft aus, ältere 22 Prozent. Bei Betrieben, die Wert auf eine junge Mitarbeiterstruktur legen, ist jeder Zweite unter 30 Jahre alt. In Unternehmen, die gezielt auf Ältere setzen, dominieren die über 50-Jährigen. Dies haben Untersuchungen innerhalb der IHK-Organisation gezeigt.

2. Ursachen niedriger Beschäftigungsquoten

Damit die Erwerbsbeteiligung älterer Arbeitnehmer steigt, gilt es, die Ursachen der derzeit niedrigen Beschäftigungsquoten zu erkennen und zu beseitigen. Mitverantwortlich für den Status quo sind einerseits Frühverrentungsanreize, die den Austritt aus dem Arbeitsmarkt erleichtern. Andererseits bestehen Hürden, die den Marktzugang älterer Arbeitnehmer erschweren oder verteuern. Dazu zählen die so genannte 58er-Regelung sowie spezifische Einstellungshemmnisse aus Sicht der Unternehmen, beispielsweise tarifliche und rechtliche Rahmenbedingungen.



Quelle: Eigene Darstellung

2.1 Frühverrentungsanreize

Ein großer Teil der Unternehmen nutzt Instrumente, die es Arbeitnehmern ermöglichen, vorzeitig aus dem Arbeitsleben auszuschneiden.

Altersteilzeitarbeit

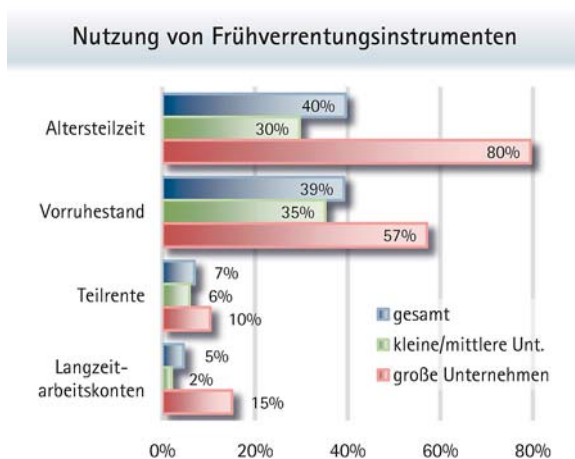
Dieses staatlich subventionierte Arbeitszeitmodell wird von 40 Prozent der befragten Unternehmen in Anspruch genommen, im Fall der Großunternehmen sogar von 80 Prozent. Es soll älteren Arbeitnehmern einen gleitenden Übergang vom Erwerbsleben in die Altersrente ermöglichen, indem sie ihre Arbeitszeit auf die Hälfte vermindern. In der überwiegend genutzten Variante des Blockmodells bleibt die Arbeitszeit jedoch zunächst ungekürzt („Arbeitsphase“) und wird anschließend direkt auf Null reduziert („Freistellungsphase“). Damit vollzieht sich der Wechsel in die Altersrente nicht fließend, sondern abrupt.

Vorruhestand

Gegen Rentenabschläge ist es möglich, früher in den Ruhestand zu gehen, als es die Rentenversicherung vorsieht. Für jeden Monat der Inanspruchnahme einer Altersrente vor Erreichen der maßgebenden Altersgrenze mindert sich die Rente um 0,3 Prozent. Die Voraussetzungen, um in den Vorruhestand zu treten, wurden in den letzten Jahren schrittweise verschärft. So erhöhte sich die Eintrittsschwelle für die Altersrente vom 60. auf das 63. Lebensjahr. Derzeit nutzt rund ein Drittel der Unternehmen der befragten Betriebe die Vorruhestandsmöglichkeit.

Teilrente und Langzeitarbeitskonten

Durch den Bezug einer Teilrente (ein Drittel, die Hälfte oder zwei Drittel der vollen Altersrente) können Versicherte bei entsprechender Verringerung ihrer Erwerbstätigkeit in den Ruhestand hineingleiten. Auf Langzeitarbeitskonten können Arbeitszeitguthaben angespart werden, die später für einen vorzeitigen Übergang in den Ruhestand genutzt werden können. Beide Instrumente spielen in den befragten Unternehmen nur eine untergeordnete Rolle.



Quelle: IHK-Umfrage der IHK Osnabrück-Emsland

2.2 Mangel an Bewerbern

Voraussetzung für mehr Einstellungen älterer Arbeitnehmer ist, dass den Unternehmen auf der Bewerberseite eine entsprechende Auswahl zur Verfügung steht. Dies ist häufig nicht gegeben. In fast 60 Prozent der Unternehmen liegt der Anteil der über 50-jährigen Bewerber bei Stellenausschreibungen unter zehn Prozent. Dem gegenüber stellt diese Altersklasse ein Viertel des regionalen Erwerbspersonenpotenzials. Ältere Erwerbspersonen sind damit im Bewerberpool der Unternehmen nur unterdurchschnittlich repräsentiert.

Die so genannte 58er-Regelung trägt dazu bei, dass die Bewerbungsquoten Älterer gering ausfallen. Danach können Arbeitslose ab 58 Jahren erklären, dass sie dem Arbeitsmarkt nicht mehr zur Verfügung stehen. Sie beziehen zwar weiterhin Arbeitslosengeld, fallen aber aus der Arbeitslosenstatistik heraus und werden nicht mehr in die Vermittlungsbemühungen der Arbeitsagenturen einbezogen. Anders als jüngere Arbeitslose müssen sie weder Job- noch Bildungsangebote annehmen. Damit steigen die Opportunitätskosten der Arbeitsaufnahme, die Schwelle zum Wiedereintritt in den Arbeitsmarkt wird erhöht. Die ursprünglich bis Ende 2005 befristete Regelung wurde verlängert und läuft nach derzeitiger Gesetzeslage Ende 2007 aus.



Die gesetzliche Grundlage der 58er-Regelung finden Sie unter www.ihk-schleswig-holstein.de/erfahrung

2.3 Einstellungshemmnisse

Aus Sicht der regionalen Wirtschaft gibt es eine Reihe von Hemmnissen, die zur Zurückhaltung bei der Einstellung älterer Arbeitnehmer führen und so den Zugang der Älteren zum Arbeitsmarkt erschweren.

Gehalts- und Positionsforderungen

Wesentliche Einstellungshemmnisse aus Sicht der Unternehmen sind die im Vergleich zu jüngeren Bewerbern hohen Gehalts- und Positionsforderungen älterer Arbeitnehmer. Beim Gehalt kommen tarifvertragliche Bestimmungen hinzu, die häufig stärker vom Senioritäts- als vom Leistungsprinzip geprägt sind. So sind beispielsweise in der chemischen Industrie sowie in der Metall- und Elektroindustrie Löhne oftmals nach Lebensalter und Dauer der Betriebszugehörigkeit gestaffelt. Auch tarifvertragliche Regelungen zur Verdienstsicherung setzen meist eine bestimmte Kombination von Alter und Betriebszugehörigkeit voraus.

Kündigungsschutz

Der gesetzliche Kündigungsschutz stellt für viele Unternehmen eine Barriere dar. Restriktive Kündigungsschutzregelungen sind generell ein wesentliches Hindernis für mehr Beschäftigung, da sie das Einstellungsrisiko des Arbeitgebers erhöhen. Ältere Arbeitnehmer sind in besonderem Maße geschützt, da bei betriebsbedingten Kündigungen soziale Gesichtspunkte berücksichtigt werden müssen, zu



Quelle: Umfrage IHK Osnabrück-Emsland

denen auch das Alter der Beschäftigten zählt. Für ältere Erwerbslose wirkt diese Senioritätsregel als Beschäftigungshemmnis. Zwar hat der Gesetzgeber 2003 die Möglichkeit geschaffen, Arbeitsverträge mit neu eingestellten Arbeitnehmern im Alter von mindestens 52 Jahren sachgrundlos befristet abzuschließen, um etwaigen Nachteilen durch den Kündigungsschutz zu begegnen. Darin sah der Europäische Gerichtshof (EuGH) jedoch einen Verstoß gegen EU-Recht. Erst das Gesetz zur Verbesserung der Beschäftigungschancen Älterer, das am 1. Mai 2007 in Kraft getreten ist, hat für mehr Klarheit gesorgt. Voraussetzung für die bis zu fünfjährige sachgrundlose Befristung Älterer ist nun, dass der Arbeitnehmer das 52. Lebensjahr vollendet hat und

unmittelbar vor Abschluss des befristeten Arbeitsvertrags mindestens vier Monate beschäftigungslos gewesen ist, Transferkurzarbeitergeld bezogen oder an einer öffentlich geförderten Beschäftigungsmaßnahme teilgenommen hat. Die IHK-Organisation mahnt jedoch zur Vorsicht bei der Befristung nach dem neuen Gesetz, da nicht gesichert ist, dass die neu gefasste Regelung den Anforderungen des EuGH genügt. Wo es problemlos möglich ist, sollten Arbeitgeber daher auf die Befristung mit Sachgrund zurückgreifen, um potenzielle Risiken zu minimieren.



Das Gesetz zur Verbesserung der Beschäftigungschancen Älterer ist abrufbar unter www.ihk-schleswig-holstein.de/erfahrung

Qualifikationsdefizite

Fehlende Schlüssel- und Fachqualifikationen wie Teamfähigkeit und EDV-Kenntnisse erschweren oft die Einstellung älterer Arbeitnehmer. Damit verbunden sind hohe Einarbeitungskosten bzw. lange Einarbeitungszeiten, die für 46 Prozent der Unternehmen ein Hindernis darstellen.

3. Ältere Arbeitnehmer im Profil

Die Leistungsfähigkeit eines Arbeitnehmers muss im Alter nicht zwangsläufig nachlassen. Wenn die Arbeitsorganisation flexibel und altersgerecht gestaltet ist, können Erfahrung und Know-how etwaige körperliche Beeinträchtigungen überkompensieren. Voraussetzung ist, dass Unternehmen die richtigen Rahmenbedingungen bieten und auch Arbeitnehmer in ihre eigene Beschäftigungsfähigkeit investieren.

3.1 Stärken und Schwächen

Ältere Arbeitnehmer werden von Personalverantwortlichen als ebenso leistungsfähig eingeschätzt wie ihre jüngeren Kollegen. Sie werden aber mit einer anderen Stärken-Schwächen-Struktur wahrgenommen, d. h. mit einem anderen Leistungsportfolio.

In der folgenden Portfolioanalyse sind Stärken und Schwächen älterer Arbeitnehmer der Wichtigkeit gegenübergestellt, die den einzelnen Eigenschaften und Fähigkeiten aus Unternehmenssicht zukommt. Daraus wird ersichtlich, wo die Kernkompetenzen Älterer liegen und in welchen Bereichen das Potenzial Älterer noch besser ausgeschöpft werden kann. Stärken und Schwächen werden erst im Vergleich sichtbar. Eigenschaften, die nach Ansicht der befragten Unternehmen eher die über 50-jährigen Beschäftigten auszeichnen, sind nachfolgend als Stärken definiert. Eigenschaften, bei denen die Älteren im Vergleich mit den unter 35-Jährigen zurückstehen, werden als Schwäche gewertet.



Quelle: IHK Osnabrück-Emsland

Das Leistungsportfolio zeigt, welche Stärken und Schwächen älteren Arbeitnehmern zugeschrieben werden:

- **Stärken.** Erfahrungswissen, Selbstständigkeit und Qualitätsbewusstsein sind Bereiche, in denen Ältere punkten können und denen aus Sicht der Personalverantwortlichen zugleich eine überdurchschnittlich hohe Bedeutung für das Unternehmen zukommt. Auch Arbeitsdisziplin und Loyalität schreiben die Betriebe eher den älteren Beschäftigten zu.
- **Schwächen.** Im Hintertreffen liegen ältere Erwerbspersonen bei den Leistungsattributen Teamfähigkeit, Flexibilität und Lernbereitschaft, denen die Unternehmen durchweg eine überdurchschnittlich hohe Bedeutung einräumen. Vor allem das Primat des lebenslangen Lernens ist von einem Teil der „Generation Erfahrung“ offenbar nicht ausreichend verinnerlicht worden. Auch körperliche Belastbarkeit und Kreativität sind in den Augen der meisten Betriebe eher Stärken der Jüngeren. Die Einstufung dieser beiden Faktoren als „weniger wichtig“ ist kritisch zu hinterfragen. Denkbar ist, dass körperliche Belastbarkeit als Grundvoraussetzung zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit und Kreativität als Schlüssel zu Innovationen in Unternehmen noch zu wenig beachtet werden.

3.2 Qualifikationslücke im Mittelstand

Das Leistungsportfolio der „Generation Erfahrung“ macht deutlich, dass sich viele Unternehmen eine größere Lernbereitschaft älterer Arbeitnehmer wünschen. Insgesamt sieht die Mehrheit der Betriebe einen erhöhten Qualifizierungsbedarf älterer Arbeitnehmer. Ein Schwerpunkt liegt im Bereich der sich schnell wandelnden Informationstechnik sowie auf Schulungen, Weiterbildung im Umgang mit computergesteuerten Produktionsverfahren, Kommunikation und Fremdsprachen, fachspezifischer Weiterbildung und Gesundheitsförderung.

Spezielle Angebote zur Qualifizierung älterer Arbeitnehmer werden nur in den wenigsten Unternehmen angeboten.



Quelle: IHK-Umfrage der IHK Osnabrück-Emsland

In größeren Unternehmen wird das geringe spezifische Qualifizierungsangebot dadurch aufgefangen, dass ältere Beschäftigte in zufriedenstellendem Maße an den regulären, altersübergreifend angebotenen Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen. Dies ist bei kleinen Betrieben regelmäßig nicht der Fall. Damit befinden sich kleine und mittlere Unternehmen in einem Dilemma. Reguläre Weiterbildungsangebote werden zu wenig genutzt, spezifische Maßnahmen sind aus Zeit- und Kostengründen häufig nicht realisierbar. Da der Weiterbildungsbedarf nicht gedeckt wird, entsteht eine Qualifikationslücke.

Die geringe Beteiligung Älterer an Qualifizierungsangeboten spiegelt sich auch in der Nutzung von IHK-Seminaren wider.

3.3 Maßnahmen der Unternehmen

Ältere Arbeitnehmer bringen sich mit einer anderen Leistungsstruktur in die betriebliche Wertschöpfung ein als ihre jüngeren Kollegen. Unternehmen setzen verschiedene Maßnahmen ein, um das Arbeitspotenzial Älterer gezielt zu fördern, das Miteinander zwischen Jung und Alt zu verbessern und die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten langfristig zu sichern. Zu den am häufigsten genutzten Instrumenten zählt die Erfassung des Qualifizierungsbedarfs der älteren Belegschaft. Einige Unternehmen gehen in Mitarbeitergesprächen auf diese Thematik ein. Flexible Arbeitszeitmodelle, die den Arbeitnehmern eine bessere Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben ermöglichen, kommen in jedem vierten Betrieb zum Einsatz. Neben Gleitzeitregelungen können diese Konzepte auch Langzeitarbeitskonten oder Jobsharing-Modelle beinhalten, bei denen sich mehrere Beschäftigte Arbeitsplatz und -zeit teilen. Ein organisierter Wissenstransfer zwischen den Mitarbeitergenerationen findet in jedem sechsten Betrieb statt. Andere Unternehmen bieten spezielle Instrumente, die einen altersgerechten Personaleinsatz unterstützen können. Ein Beispiel ist Job-Rotation. Dabei durchläuft ein Mitarbeiter verschiedene Aufgaben- und Funktionsbereiche eines Unternehmens unter der Maßgabe, Leistungsanforderung und -fähigkeit aufeinander abzustimmen. Monotonie und einseitige Belastungen können so vermieden werden. Zufriedenheitsbefragungen und Gesundheitsberatungen führen jeweils zwölf Prozent der Betriebe durch. Fast die Hälfte der Unternehmen bietet keine besonderen Maßnahmen an, um das Arbeitspotenzial Älterer besser auszuschöpfen.

4. Handlungsempfehlungen

Eine wachsende Lebenserwartung, ein immer größer werdender Anteil älterer Menschen an der Bevölkerung und die bekannten Probleme der vorwiegend umlagefinanzierten sozialen Sicherungssysteme erhöhen den Druck, sich von überholten Denkmustern zu lösen: Berufliche Aktivität auch jenseits des 60. Lebensjahres – mit entsprechend modifizierten und weniger auf körperliche Tätigkeit ausgerichteten Arbeitsinhalten – wird künftig ein selbstverständlicher Teil des Erwerbslebens werden. Dazu bedarf es eines Mentalitätswechsels, der nicht nur auf Seiten der Unternehmen und der Beschäftigten, sondern innerhalb der gesamten Gesellschaft vollzogen werden muss. Ziel sollte es sein, bisher ungenutztes Potenzial älterer Arbeitnehmer zu mobilisieren und eine „Kultur der Altersbeschäftigung“ zu etablieren, die in Ländern wie Finnland, Australien und den Niederlanden längst Realität ist.

4.1 Was Betriebe und Beschäftigte tun können

Für Unternehmen lohnt es sich, ihre Personalpolitik rechtzeitig auf die demografischen Entwicklungen abzustimmen. Betriebe, die sich darauf einstellen, werden im zunehmenden Wettbewerb um die besten Köpfe die Nase vorn haben. In einigen Branchen wie Maschinenbau und Logistik ist der Mangel an qualifizierten Fachkräften schon heute evident. Eine längere Teilhabe Älterer am Arbeitsleben kann erfolgreich dazu beitragen, dem Fachkräftemangel zu begegnen. Auch auf der Seite der Arbeitnehmer besteht Handlungsbedarf. Lebenslanges Lernen muss als Investition in die eigene zukünftige Beschäftigungsfähigkeit verinnerlicht werden. Gefordert sind keineswegs nur die Älteren, sondern ebenso die jüngere Belegschaft, um ein produktives Miteinander von Jung und Alt sicherzustellen.

Ausgangslage analysieren

Erster Schritt zur Entwicklung einer demografiefesten Personalpolitik ist eine systematische betriebliche Selbstanalyse.

Checklisten

Checklisten können hilfreich sein, altersstrukturelle Problemlagen und Ansatzpunkte zur Bewältigung zu erkennen. Darin wird beispielsweise abgefragt,

- ob Stellenausschreibungen stets so formuliert sind, dass sich auch ältere Fachkräfte angesprochen fühlen,
- ob es Altersgrenzen bei der innerbetrieblichen Stellenbesetzung gibt,
- ob Arbeitsplätze altersgerecht eingerichtet sind,
- ob ein systematischer Know-how-Transfer zwischen Jung und Alt stattfindet.



Eine Checkliste der Bertelsmann Stiftung zum Erkennen altersstruktureller Problemlagen im Betrieb finden Sie unter www.ihk-schleswig-holstein.de/erfahrung

Altersstrukturanalyse

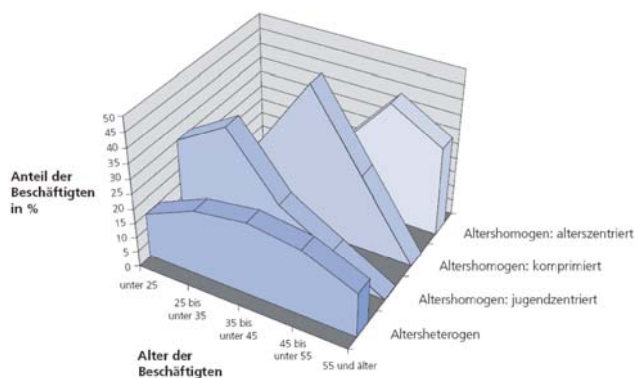
Wie sich die Personalstruktur eines Unternehmens aktuell darstellt und in den nächsten Jahren entwickeln wird, lässt sich mithilfe einer Altersstrukturanalyse ermitteln. Sie liefert Anhaltspunkte dafür, welche Wissens- und Erfahrungsträger künftig noch zur Verfügung stehen und wie sich Unternehmensstrategien zur Rekrutierung, Mitarbeiterbindung und Verrentung ändern müssen. Die folgende Abbildung zeigt idealtypische Altersverteilungen, die in Unternehmen anzutreffen sind. Eine Dominanz einzelner Altersgruppen (Altershomogenität) birgt die Gefahr, dass Alterslücken im Personalbestand zu außerordentlichen Verrentungs- und Rekrutierungswellen führen. Ziel einer demografiefesten Personalpolitik sollte es sein, zu einer ausgewogenen Altersstruktur zu gelangen. Diese ist auf einzelbetrieblicher Ebene dann gegeben, wenn sich die Zahl der jährlich neu eingestellten und ausgeschiedenen Mitarbeiter in etwa die Waage hält und zugleich keine Altersgruppe stark überrepräsentiert ist (Altersheterogenität).

Eine Prognose über die Entwicklung der Altersstruktur kann unter der Annahme konstanter oder variierender Rahmenbedingungen durchgeführt werden. Zu den wichtigsten Rahmenbedingungen zählen Zu- und Abgänge (Fluktuation), Auszubildenden- und Übernahmequoten, Krankenstand und Arbeitszeitmodelle (reguläre Teilzeit, Altersteilzeit, Vorruhestand).

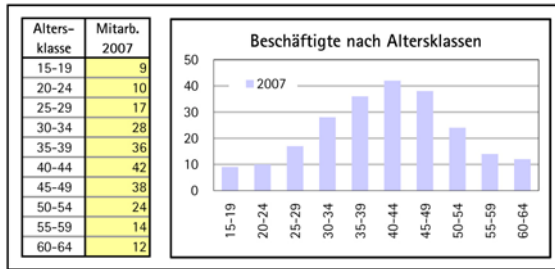
In größeren Unternehmen empfiehlt es sich, die Altersstrukturanalyse nicht nur für den Betrieb insgesamt, sondern auch differenziert für einzelne Bereiche durchzuführen. Gegenstand der Analyse können einzelne Abteilungen oder betriebliche Funktions- (z. B. Meister, leitende Angestellte) und Qualifikationsgruppen (z. B. Akademiker, Ungelernte) sein. Sinnvoll ist auch ein überbetrieblicher Vergleich mit anderen Unternehmen oder Branchendurchschnitten.

Unter www.ihk-schleswig-holstein.de/erfahrung stellt die IHK Schleswig-Holstein mit dem Demografie-Rechner ein Excel-Tool zur Verfügung, mit dessen Hilfe Unternehmen eine Altersstrukturanalyse in zwei einfachen Schritten in Eigenregie durchführen können:

- Schritt 1 - Die Ist-Situation:** Zur Analyse der Ausgangslage wird das Alter jedes Mitarbeiters erfasst und einer Altersklasse zugeordnet. Die Daten werden in die Excel-Tabelle übertragen. Die Abbildung zeigt Beispielwerte und die resultierende grafische Darstellung der Altersstruktur für einen Musterbetrieb. Im Ergebnis wird bereits deutlich, dass die Belegschaft entsprechend den oben genannten Grundtypen eine tendenziell komprimierte Altersstruktur aufweist, in der die Beschäftigten mittleren Alters überrepräsentiert sind.

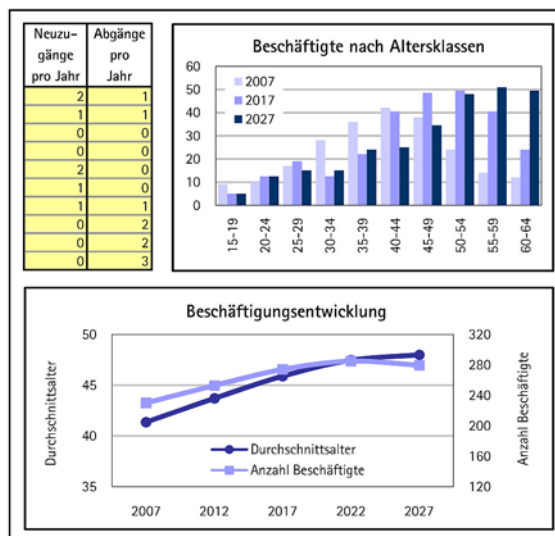


Quelle: Fraunhofer IAO



Quelle: IHK-Demografie-Rechner

- Schritt 2 - Die Prognose:** Zukunftsszenarien zeigen, wie sich Umfang, Durchschnittsalter und Altersstruktur der Belegschaft künftig ändern werden. Im einfachen Fall (keine Neueinstellungen, Austritte nur durch Verrentung) ergibt sich eine im Diagramm nach rechts verschobene Struktur. Die Berücksichtigung von Planwerten (jährliche Neuzugänge und Abgänge) ermöglicht eine genauere Analyse. Durch die Variation der Planwerte lassen sich beispielsweise folgende Fragen beantworten: Wie verändert sich die Altersstruktur, wenn Erfahrungswerte für Fluktuationen berücksichtigt werden und die bisherige Einstellungspraxis unverändert bleibt? Wie viele Neuzugänge sind erforderlich, um die Mitarbeiterzahl langfristig konstant zu halten oder einen bestimmten Zielwert beim Durchschnittsalter zu erreichen? Wie ändert sich die künftige Personalstruktur, wenn der Trend zur Frühverrentung nachlässt? Auf diese Weise kann die Altersstrukturanalyse als unterstützendes Planungsinstrument Einsatz finden.



Quelle: IHK-Demografie-Rechner

Akquisitionsstrategie anpassen

Der demografische Wandel betrifft interne und externe Ressourcen. Unternehmensintern altern die Belegschaften. Extern geht das Angebot an jungen Nachwuchskräften zurück. Damit gerät die betriebliche Innovationsfähigkeit von zwei Seiten unter Druck. Die stärkere Nutzung des Potenzials älterer Arbeitnehmer gewinnt daher an Bedeutung. Unternehmen, die gezielt ältere Mitarbeiter akquirieren, profitieren von einem oftmals über Jahrzehnte aufgebauten Erfahrungsschatz und können so dem Fachkräftemangel besser begegnen. Die Bundesagentur für Arbeit bietet unterschiedliche Förderinstrumente, die dazu beitragen sollen, Ältere stärker in den Arbeitsmarkt zu integrieren. Während sich die Entgeltsicherung direkt an ältere Arbeitnehmer

richtet, können Arbeitgeber Eingliederungszuschüsse erhalten und von einem Beitragsbonus bei der Arbeitslosenversicherung profitieren.

Entgeltsicherung

Ältere Erwerbslose finden häufig nur wieder eine Stelle, wenn sie Abstriche bei der Bezahlung in Kauf nehmen. Die Entgeltsicherung für ältere Arbeitnehmer stärkt den Anreiz, auch schlechter bezahlte Arbeitsangebote anzunehmen. Die Agentur für Arbeit zahlt einen Zuschuss und gleicht damit die Netto-Einkommensdifferenz zwischen der früheren und der neuen Beschäftigung zur Hälfte aus. Zugleich stockt die Agentur die Beiträge zur gesetzlichen Rentenversicherung auf 90 Prozent des alten Bruttoentgelts auf. Anspruch auf diese Leistungen haben über 50-jährige Arbeitnehmer, die arbeitslos oder von Arbeitslosigkeit bedroht sind.



Ein Merkblatt der Bundesagentur für Arbeit zur Entgeltsicherung für ältere Arbeitnehmer finden Sie unter www.ihk-schleswig-holstein.de/erfahrung

Eingliederungszuschuss

Arbeitgeber können Eingliederungszuschüsse erhalten, wenn sie Arbeitnehmer einstellen, deren Vermittlung wegen in ihrer Person liegender Umstände erschwert ist. Im Falle älterer Arbeitnehmer können Eingliederungszuschüsse dazu beitragen, die Differenz zwischen einer geringeren Produktivität und den tatsächlichen Arbeitskosten auszugleichen. Der Zuschuss beträgt im Regelfall höchstens 50 Prozent des Arbeitsentgeltes für die Dauer von zwölf Monaten. Ein Rechtsanspruch auf die Förderung besteht nicht, die örtliche Agentur für Arbeit entscheidet unter Berücksichtigung des jeweiligen Einzelfalls.



Weiterführende Informationen des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales zum Eingliederungszuschuss für Arbeitgeber finden Sie unter www.ihk-schleswig-holstein.de/erfahrung

Beitragsbonus

Unternehmen, die einen über 55-jährigen Arbeitslosen einstellen, werden von ihrem Anteil am Beitrag zur Arbeitslosenversicherung befreit. Voraussetzung für den Beitragsbonus ist, dass der Arbeitgeber den Arbeitslosen erstmalig sozialversicherungspflichtig beschäftigt.



Die gesetzliche Grundlage zur Beitragsbefreiung bei der Beschäftigung älterer Arbeitnehmer finden Sie unter www.ihk-schleswig-holstein.de/erfahrung

Seniorexperten einsetzen

Wenn jungen Betrieben Erfahrung und Know-how für spezifische Problemstellungen fehlen, können Seniorexperten helfen, Wissenslücken schnell zu schließen. Die Seniorexperten kommen aus unterschiedlichen Fachrichtungen, sind aus dem Berufsleben ausgeschieden und vermitteln jetzt Wissen, Können und Erfahrungen an junge Unternehmen und Existenzgründer. Die Seniorexperten waren als selbstständige Unternehmer oder als leitende Angestellte im Management tätig. Das Unterstützungsangebot umfasst die Themenfelder

- Existenzgründung/-sicherung,
- Unternehmensnachfolge / -übernahme,
- Coaching,
- Hilfestellung bei der Ausarbeitung von Unterlagen für Banken, Förderinstitutionen und Investoren,
- Strategieentwicklung für die Zukunft,
- Begleitung und Unterstützung bei Gesprächen mit Banken.

Die IHK-Seniorexperten treten bei ihrer Tätigkeit als ehrenamtliche Vertreter der IHK in Erscheinung. Die Gründungs- und Aufbauberatung erfolgt unverbindlich als Hilfe zur Selbsthilfe, ohne die Leistungen von freien Unternehmensberatern zu ersetzen.

In Schleswig-Holstein beraten folgende Seniorexperten:

- Mentoren für Unternehmen in Schleswig-Holstein e.V.
www.mentoren-sh.de
- Wirtschafts-Senioren
www.wirtschafts-senioren-beraten.de

Personalentwicklung optimieren

Eine vorausschauende Personalentwicklung muss sicherstellen, dass die Beschäftigungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter langfristig erhalten bleibt. Mitarbeitergespräche, Arbeitsplatzwechsel und Weiterbildung sind wichtige Bausteine.

Mitarbeitergespräche

Regelmäßige Mitarbeitergespräche sollten als Grundlage einer individuellen Personalentwicklung über eine reine Leistungsbeurteilung hinausgehen. Zu den wesentlichen Inhalten sollten auch eine altersgerechte Laufbahngestaltung und individuelle Qualifizierungsziele zählen. Ziel muss es sein, starre Karrieremuster und Laufbahnplanungen durch persönliche Entwicklungspläne zu ersetzen, die im Dialog entwickelt werden und eine permanente Wissenserneuerung und Flexibilität der Beschäftigten garantieren. Veraltetes Wissen und eine zu hohe Spezialisierung verringern die Chance, Mitarbeiter auch im fortgeschrittenen Alter produktiv einsetzen zu können.

Arbeitsplatzwechsel

Arbeitsplatzwechsel innerhalb eines Unternehmens sind mit zunehmendem Alter häufig erforderlich, da sich das Leistungsportfolio der Beschäftigten im Zeitverlauf ändert. Ein Arbeitsplatz- bzw. Aufgabenwechsel (Job-Rotation) kann aber auch bei jüngeren Beschäftigten sinnvoll sein, um Flexibilität und Mobilität zu steigern, Kompetenzen zu erweitern und Bewusstsein für bereichsübergreifende Zusammenhänge zu schaffen. Zugleich werden Vorbehalte gegen einen späteren, altersbedingten Arbeitsplatzwechsel abgebaut. Ein altersbedingter Aufgabenwechsel muss beruflich keinen Abstieg bedeuten, denn ein verändertes Leistungsvermögens führt nicht zwangsläufig zu einer geringeren Gesamtleistung. So können beispielsweise Facharbeiter aus der Produktion Aufgaben in der Projektorganisation übernehmen, in der Arbeitsvorbereitung eingesetzt oder als Berater für das Unternehmen tätig werden. Das Anforderungsprofil planender, beratender oder dispositiver Tätigkeiten wird häufig über dem des bisherigen Arbeitsplatzes liegen und setzt daher ein hohes Maß an Flexibilität und Lernbereitschaft voraus.



Weitere Beispiele und Hinweise zum internen Arbeitsplatzwechsel enthält die Broschüre „Ältere Mitarbeiter im Betrieb – Ein Leitfaden für Unternehmer“ der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA), abrufbar unter www.ihk-schleswig-holstein.de/erfahrung

Lebenslanges Lernen

Der Grundstein für lebenslanges Lernen sollte zu einem möglichst frühen Zeitpunkt im Arbeitsleben gelegt werden. Wer schon in jungen Jahren seine Qualifikation permanent erweitert hat und Lernen als persönliche Bereicherung empfindet, wird auch im Alter neuen Herausforderungen gegenüber aufgeschlossen sein. Kurzfristig muss es aber auch gelingen, die Weiterbildungsquoten der heute älteren Beschäftigten zu steigern. Ältere Arbeitnehmer verfügen zwar häufig über wertvolles Erfahrungswissen. Doch mit zunehmender zeitlicher Distanz zur Erstausbildung und nachlassenden Weiterbildungsaktivitäten kann sich ihr Humankapital entwerten.

Weiterbildung ist eine rentable Investition jedes Einzelnen, da sie die Beschäftigungsfähigkeit erhält und Schutz vor Arbeitslosigkeit bietet. Eine individuelle Beteiligung an diesen Investitionskosten ist daher gerechtfertigt. Der Eigenbeitrag muss nicht zwangsläufig finanzieller Natur sein, sondern kann sich auch im Verzicht auf ansonsten privat genutzte Zeit niederschlagen. Unternehmen können das Weiterbildungsengagement ihrer Beschäftigten fördern und fordern, indem sie Gehaltssteigerungen und Beförderungsstufen auch von der erfolgreichen Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen abhängig machen.

Das Sonderprogramm „Weiterbildung Geringqualifizierter und beschäftigter Älterer in Unternehmen“ (WeGebAU) der Arbeitsagenturen fördert die Weiterqualifizierung von älteren Arbeitnehmern. Die Agentur erstattet Arbeitnehmern ab 45 Jahren im Rahmen dieses Programms Kosten für außerbetriebliche Weiterbildungsmaßnahmen. Voraussetzung ist, dass im Rahmen der Weiterbildung Kenntnisse und Fertigkeiten vermittelt werden, die über arbeitsplatzbezogene Anpassungsqualifizierungen hinausgehen. Arbeitgeber können Zuschüsse für Arbeitnehmer ohne Berufsabschluss erhalten, die in ihrem Betrieb an einer Weiterbildung teilnehmen.



Informationen der Bundesagentur für Arbeit zum Sonderprogramm WeGebAU finden Sie unter unter www.ihk-schleswig-holstein.de/erfahrung

Unternehmen, die Weiterbildungsmaßnahmen in Eigenregie durchführen, sollten berücksichtigen, dass Ältere anders lernen als Jüngere. Sie sollten möglichst viel Vorwissen der Teilnehmer einbeziehen, hohe Anteile beruflicher Praxis aufweisen und aktivierende Lernmethoden nutzen. Eine zu starke Dozentensteuerung und die damit verbundene Schüler-Lehrer-Situation werden von Älteren oft als störend empfunden.



Weitere Informationen zur Gestaltung von Weiterbildungsmaßnahmen für ältere Arbeitnehmer bietet die Broschüre „Integratives Personalmanagement – Leitfaden für Lehrgangsorganisatoren und Dozenten“ der DIHK-Gesellschaft für berufliche Bildung. Die Bezugsmöglichkeit finden Sie unter www.ihk-schleswig-holstein.de/erfahrung

Arbeitsorganisation optimieren

Flexible Arbeitsformen, die die Lern- und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter in den Mittelpunkt stellen, fördern die Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz der Beschäftigten. Werden diese Eigenschaften während des gesamten Erwerbslebens trainiert und weiterentwickelt, bleiben die Mitarbeiter auch im fortgeschrittenen Alter innovations- und leistungsfähig. Ansatzpunkte zur Optimierung der Arbeitsorganisation sind moderne Arbeitszeitmodelle, altersgemischte Teams und Strukturen, die einen systematischen Wissenstransfer beim Ausscheiden von Mitarbeitern ermöglichen.

Flexibles Arbeitszeitmanagement

Flexibles Arbeitszeitmanagement kann einen wichtigen Beitrag zur Integration älterer Mitarbeiter leisten. Viele Arbeitnehmer wollen im Alter „kürzer treten“ und sind im Gegenzug bereit, auf Teile ihres Einkommens zu verzichten. Jüngere Arbeitnehmer messen der Einkommenshöhe oft eine größere Bedeutung bei und nehmen dafür im Regelfall auch längere Arbeitszeiten in Kauf. Echte Teilzeit im Alter – nicht das Blockmodell der Altersteilzeit – ermöglicht dem Arbeitnehmer einen gleitenden Übergang in den Ruhestand. Das Erfahrungswissen bleibt dem Unternehmen erhalten und kann über einen längeren Zeitraum transferiert werden. Weitere Formen der Arbeitszeitflexibilisierung wie Gleitzeitregelungen und Jahresarbeitszeitkonten sind in vielen Betrieben bereits Standard. Weniger genutzt werden Langzeit- und Lebensarbeitszeitkonten, bei denen angespartes Zeitguthaben z. B. für längere Weiterbildungsphasen genutzt werden kann.

Altersgemischte Teams

In altersgemischten Teams treffen Erfahrung und Dynamik aufeinander. Wenn es gelingt, die Zusammenarbeit zwischen Alt und Jung in einem Umfeld zu organisieren, das frei ist von Vorurteilen und falschen Rollenzuweisungen, können sich daraus wertvolle Synergieeffekte ergeben. Die generationsübergreifende Teamarbeit verhindert, dass jugend- oder altersspezifische Schwächen das Arbeitsergebnis beeinträchtigen. Auf Grund ihrer Erfahrung können Ältere oft Spezialwissen einbringen und Planungsfehler schneller erkennen. Varianten der altersgemischten Teamarbeit sind Tandem- und Mentoring- Modelle, bei denen erfahrene Mitarbeiter jüngeren Kollegen oder Berufsanfängern zur Seite stehen.

Systematischer Wissenstransfer

Beim Ausscheiden von Fach- und Führungskräften besteht die Gefahr, dass wertvolles Erfahrungswissen verloren geht. Dieses Know-how kann sich auf organisatorische Abläufe, Ressourcen, Netzwerke und Kompetenzen beziehen. Ein systematischer Wissenstransfer trägt dazu bei, den Wechsel zwischen Vorgänger und Nachfolger möglichst reibungslos zu gestalten und dabei den Verlust der strategischen Ressource „Wissen“ zu minimieren. Ziel der Wissensstafette ist es, beim Wechsel von Mitarbeitern und Führungskräften das Know-how zu erhalten. Dazu wird der Wissensträger in einem ersten Schritt ausführlich von erfahrenen Beratern interviewt. Das erhobene Wissen wird aufbereitet, in Erfahrungs-, Fach-, Führungs- und Projektwissen strukturiert, in seiner strategischen Relevanz beurteilt und in internetbasierten Wissensbasen gespeichert. Gespräche zwischen Vorgänger und Nachfolger werden detailliert vorbereitet, um sicherzustellen, dass alle relevanten Fragen angesprochen werden.

Gesundheit fördern

Ein präventives Gesundheitsmanagement ist Voraussetzung, um die Beschäftigungsfähigkeit von Mitarbeitern langfristig zu erhalten. Im Zuge der demografischen Entwicklung muss sich die Gesundheitspolitik verstärkt auf ältere Mitarbeiter beziehen, die zwar nicht häufiger krank sind als ihre jüngeren Kollegen, dafür aber länger. Krankheit im Alter kann somit schnell zu längeren Fehlzeiten oder sogar zur Frühverrentung führen.

Gesundheitsmanagement

Gesundheitsmanagementsysteme können gezielt in Zusammenarbeit mit den Berufsgenossenschaften und Krankenkassen in den Betrieben installiert werden. Von der gesunden Ernährung bis hin zur Rückenschulung kann die Vorsorge reichen und individuell auf einzelne Mitarbeiter abgestellt werden. Gesundheitsprävention heißt auch, dass gesundheitsbelastende Tätigkeiten innerbetrieblich durch den Einsatz technischer Hilfsmittel abgefedert und Arbeitsplätze unter ergonomischen Gesichtspunkten optimiert werden. In der Fertigung können z. B. Hebewerkzeuge eingesetzt werden, die den Rücken entlasten. Wichtig ist, dass diese Werkzeuge so konstruiert sind, dass Arbeitsabläufe durch den Einsatz nicht verlangsamt werden.

Berufsgenossenschaften haben als Träger der gesetzlichen Unfallversicherung die Aufgabe, Arbeitsunfälle, Berufskrankheiten und arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren zu verhüten. Sie beraten dazu die Unternehmen in Fragen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes, erlassen Unfallverhütungsvorschriften und überwachen deren Einhaltung und Umsetzung. Praktische Hilfen und direkt im Betrieb umsetzbare Maßnahmen zum Gesundheitsschutz bietet die Schriftenreihe „Gesund und fit im Kleinbetrieb“ des Hauptverbands der gewerblichen Berufsgenossenschaften. Die Schriften richten sich insbesondere an kleine und mittelgroße Unternehmen. Sie sollen Betrieben gezielte Hilfen an die Hand geben, um Arbeitsbedingungen zu schaffen, unter denen Mitarbeiter bis zur Rente gesund und leistungsfähig bleiben.

Gesundheitscontrolling

Betriebliche Gesundheitsprogramme sind zunächst mit einem hohen Aufwand verbunden, machen sich aber als Investition in ein leistungsfähiges Humankapital langfristig bezahlt. Ein betriebliches Gesundheitscontrolling dient dazu, diesen Erfolg sichtbar zu machen. Dadurch kann sich die betriebliche Gesundheitsförderung vom Image der „eigentlich überflüssigen Sozialleistungen“ lösen.

4.2 Was Politik und Tarifparteien tun können

Von einer stärkeren Integration Älterer in Beschäftigung profitiert auch der Staat. Viele Ältere, die nicht mehr am Arbeitsmarkt partizipieren, beziehen in der Regel steuer- oder beitragsfinanzierte Geldleistungen. Würden mehr ältere Arbeitnehmer am Arbeitsleben teilhaben, wäre eine Entlastung der Rentenversicherung und der öffentlichen Haushalte die Folge. Diese könnte sich wiederum in niedrigeren Steuer- und Abgabenbelastungen für die Unternehmen niederschlagen. Politik und Tarifparteien sind gefordert, Frühruhestandsanreize und Senioritätsprivilegien abzubauen, um die Erwerbsbeteiligung der Generation Erfahrung zu fördern.

Frühruhestandsanreize abbauen

Sämtliche Anreize zu einem frühen Übergang aus dem Erwerbsleben in das Rentensystem sollten konsequent abgebaut werden.

Altersteilzeit beenden

Die Förderung der betrieblichen Altersteilzeit sollte beendet werden, da sie im Blockmodell de facto zu einem früheren Ausscheiden aus dem Arbeitsleben führt. Auf diese Weise ließen sich in der Arbeitslosenversicherung mittelfristig rund 1 Mrd. Euro einsparen, weil die Subventionierung der Frührente aus Beitragsmitteln entfielen.

Arbeitslosengeld optimieren

Die maximale Bezugsdauer von Arbeitslosengeld sollte für alle Arbeitnehmer nach einem Monat Karenzzeit auf maximal 12 Monate begrenzt werden. Hierdurch könnte in der Arbeitslosenversicherung ein Einsparvolumen von 4 Mrd. Euro realisiert und der Beitragssatz um einen halben Prozentpunkt gesenkt werden. Vor allem aber hat die Tatsache, dass ältere Arbeitslose derzeit noch bis zu 32 Monate lang Arbeitslosengeld erhalten, in der Vergangenheit entscheidend dazu beigetragen, dass Ältere vorzeitig aus dem Erwerbsleben ausgeschieden sind – insbesondere in Kombination mit der 58er-Regelung, nach der Arbeitslose ab dem 58. Lebensjahr Arbeitslosengeld beziehen können, ohne der Arbeitsagentur für eine Vermittlung zur Verfügung stehen zu müssen.

Regelungen zum Rentenbezug anpassen

Die schrittweise Anhebung des gesetzlichen Renteneintrittsalters auf 67 Jahre ist richtig. Bedenklich hingegen ist die Ausnahmeregelung für langjährig Versicherte. Danach sollen Versicherte mit mindestens 45 Beitragsjahren aus Beschäftigung, Kindererziehung oder Pflege auch künftig bereits mit 65 Jahren die volle Altersrente bekommen können. Diese Regelung mindert den Effekt der längeren Lebensarbeitszeit zu Lasten der übrigen Beitragszahler. Darüber hinaus sollten Anreize zur Frühverrentung auf Kosten der Solidargemeinschaft konsequent beseitigt werden. Hierzu sollten die Abschläge bei vorzeitigem Rentenbezug von 0,3 auf 0,5 Prozent pro Monat erhöht werden.

Senioritätsprivilegien auf den Prüfstand stellen

Noch bestehende Senioritätsregelungen sollten zu Gunsten einer stärkeren Leistungsorientierung abgebaut werden.

Tarifvertragliche Sonderregelungen abbauen

Die Einkommen in Deutschland belohnen oftmals eher die Dauer der Betriebszugehörigkeit als die Leistung der Beschäftigten. Tarifvertragliche Sonderregelungen für ältere oder langjährig Beschäftigte zur automatischen Gehaltsanpassung oder Verdienstsicherung sollten abgebaut werden, da sie die Kosten der Beschäftigung Älterer erhöhen. Sie gefährden damit die Arbeitsmarktchancen dieser Gruppe und sind ein Grund dafür, dass in konjunkturell schwächeren Zeiten häufig zuerst die älteren kostenintensiveren Mitarbeiter ihren Arbeitsplatz in den Betrieben verlieren. Ein Verzicht auf den „Automatismus“ steigender Einkommen mit zunehmendem Alter bedeutet jedoch nicht, dass der umgekehrte Fall zum Standard werden sollte. Eine marktgerechte Bezahlung muss sich vielmehr stärker an der Leistungsfähigkeit und Qualifikation der Beschäftigten orientieren. Ein reicher Erfahrungsschatz kann sich dabei auszahlen.

Kündigungsschutz lockern

Der erweiterte Kündigungsschutz für ältere Arbeitnehmer wirkt als Beschäftigungshemmnis. Die Möglichkeiten zur befristeten Einstellung von älteren Mitarbeitern sind zwar ausgeweitet worden, doch es bleiben Zweifel, ob die Regelungen konform mit EU-Recht sind. Richtig wäre es, den Kündigungsschutz generell zu lockern. Der Kündigungsschutz sollte nur in Betrieben mit über 20 Beschäftigten und generell erst nach drei Jahren Betriebszugehörigkeit gelten. Unternehmen sollten Arbeitnehmer, die in demselben Betrieb in den letzten sechs Monaten nicht beschäftigt waren, bis zu vier Jahre lang sachgrundlos befristet einstellen können.

Demografie-Berater fördern

Viele Betriebe sind auf externe Unterstützung angewiesen, um die demografischen Herausforderungen zu bewältigen. In Schleswig-Holstein wurde deshalb unter dem Titel „rebequa – In Zukunft demografie-fit“ ein Netz von Demografie-Beratern aufgebaut. Das Programm wird vom Ministerium für Soziales, Gesundheit, Familie, Jugend und Senioren des Landes Schleswig-Holstein und mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds gefördert.

Zum Aufbau des Netzwerks werden 2007/2008 viele Personen eine Qualifizierung zum „Demografie-Berater“ durchlaufen. Die mehrtägige Qualifizierung wird landesweit angeboten und hat sich an verschiedene Personengruppe gerichtet (z. B. Mitarbeiter öffentlicher Institutionen, freie Personalberater). Bei der Qualifizierung stehen neben regionalen Demografie-Besonderheiten Fragen des altersgerechten Personalmanagements und der Absatzförderung im Vordergrund. Altersgerechte Führungs- und Unternehmenskultur, Arbeitsorganisation, Weiterbildung und Wissenstransfer sowie das betriebliche Gesundheitsmanagement gehören zu den weiteren Themen. Die Berater bieten Unternehmen eine kostenfreie Erstberatung, bei der die betriebliche „Demografie-Fitness“ geprüft wird. Die Berater prognostizieren die Altersstrukturentwicklung, geben Handlungsempfehlungen, vermitteln weitere Ansprechpartner und unterstützen bei der Umsetzung erster Maßnahmen. Hintergrundinformationen und der Beraterpool sind unter www.rebequa.de abrufbar.