



# **Alters- und altersngerechtes Arbeiten**

## **Thema und Aktionsfeld für Klein- und Kleinstbetriebe?**

**Erfahrungen aus der Region Ostbrandenburg /  
IHK-Kammerbezirk Frankfurt (Oder)  
mit den Landkreisen  
Uckermark, Barnim, Märkisch-Oderland, Oder-Spree  
und der kreisfreien Stadt Frankfurt (Oder)**

## Inhalt

	Seite
Vorbemerkung	3
1. Demografische Entwicklungsprozesse in der Region Ostbrandenburg	5
1.1 Quantitative Veränderungen in der Bevölkerungsentwicklung	6
1.2 Qualitative Veränderungen in der Bevölkerungsentwicklung	7
2. Zur Klärung verschiedener Begrifflichkeiten	10
3. Sichten der Unternehmen auf Ältere als MitarbeiterInnen und BewerberInnen	12
4. Alters- und altersgerechtes Arbeiten – Betriebe gestalten den demografischen Wandel	29
5. Hilfestellungen für Unternehmen zur eigenständigen Gestaltung des demografischen Wandels	45
5.1 Instrumente und Werkzeuge, die Unternehmen helfen, alter(n)sgerecht zu arbeiten	45
5.2 AnsprechpartnerInnen und interessante Initiativen	50
5.3 Förderangebote zur aktiven Gestaltung des demografischen Wandels	52

## Vorbemerkung

Seit einiger Zeit ist immer häufiger der Begriff des demografischen Wandels zu hören. Er durchzieht nicht nur die sozialökonomische Fachliteratur, sondern er hat inzwischen auch Eingang gefunden in die „normale“ Medienwelt. Begriffe wie Alterung, Vergreisung, Abwanderung der jungen Menschen, Geburtenrückgang, Bevölkerungsschrumpfung, Entleerung der Dörfer, Fachkräftemangel und viele andere mehr sind inzwischen zu Schlagworten geworden, die den Alltag der Menschen begleiten.

Die verschiedenen Begrifflichkeiten reflektieren vor allem zwei mit dem demografischen Wandel verbundene Prozesse: Das ist zum einen die **Verringerung der Bevölkerung** – oft umschrieben mit schrumpfender Bevölkerung. Zum anderen wird sich der **Altersdurchschnitt der Bevölkerung deutlich erhöhen** – ein Prozess, der oft auch mit Alterung oder Vergreisung gleichgesetzt wird.

Diese demografischen Veränderungen sind ein genereller Trend, der sich nicht nur in Deutschland durchsetzt, sondern der weltweit in den hochentwickelten Industrieländern zu beobachten ist. Zur Spezifik des demografischen Wandels gehören die folgenden drei Merkmale:

**Erstens:** Demografische Entwicklungstendenzen sind **nicht kurzfristig umkehrbar**. Einmal eingetretene Trends wirken sehr langfristig nach, da fehlende Altersgruppen, die für die Geburt der nachkommenden Generationen Sorge tragen, nicht einfach ersetzbar sind.

**Zweitens:** Der demografische Wandel ist eine **flächendeckende Erscheinung**. Sicherlich sind die verschiedenen Regionen in Deutschland davon in unterschiedlichem Maße betroffen – aber früher oder später schlagen die mit diesen Prozessen verbundenen Probleme auch auf jene Regionen durch, die heute noch Bevölkerungszuwächse und viel Nachwuchs zu verzeichnen haben.

In besonderer Weise, weil mit einer extrem hohen Dynamik, vollziehen sich die demografisch bedingten Schrumpfungs- und Alterungsprozesse in Ostdeutschland und hier vor allem in ländlich geprägten Regionen. Zu einer der davon besonders spürbar betroffenen Regionen gehört Ostbrandenburg mit den Landkreisen Uckermark, Barnim, Märkisch-Oderland, Oder-Spree und der kreisfreien Stadt Frankfurt (Oder).

**Drittens:** Der demografische Wandel zieht **Konsequenzen** nach sich, die **alle Lebenssphären** tangieren. Diese reichen bis in die familiären Beziehungen hinein. Niemand wird sich dieser Entwicklung entziehen können.

Trotz der hohen Medienpräsenz der Thematik werden die Konsequenzen dieser demografischen Wandlungsprozesse in viel zu geringem Maße wahr genommen. Das trifft nicht zuletzt auch auf die Arbeitswelt und die Unternehmen selbst zu. Für viele Betriebe wird sich gerade auch in Ostbrandenburg, der Region des IHK-Kammerbezirkes Frankfurt (Oder), eine völlig neue Konstellation ergeben:

Demografisch bedingt steigt der Altersdurchschnitt der Belegschaften, denn die Alterung der Bevölkerung schlägt auf das Erwerbspersonenpotenzial durch, wengleich dessen Alterungsprozess im Vergleich zur Gesamtbevölkerung etwas geringer ausfallen wird. Mit anderen Worten: Der Anteil der Personen in den Betrieben, die zur Generation 50+ zu rechnen sind, wird sich erhöhen.

Politisch bedingt werden die Älteren gleichzeitig länger als bisher im Erwerbsleben verbleiben. Dies hat seine Ursachen in den veränderten gesetzlichen Regelungen zum Renteneintritt. Bisher war es älteren Personen unkompliziert und ohne größere finanzielle Einbußen möglich, vor Erreichen des offiziellen Renteneintrittsalters in den Ruhestand zu gehen. Die seit den 90er-Jahren in Kraft gesetzten Veränderungen im Rentenrecht erschweren die Frühverrentung, sodass die Menschen zunehmend gezwungen sind, bis zum Erreichen des gesetzlichen Renteneintrittsalters im Erwerbsleben zu verbleiben. Heute liegt dieses bei 65 Jahren, künftig wird es den Rentenzugang erst mit 67 Jahren geben.

Dies erfordert es, dass sich die Betriebe so früh wie möglich darauf einstellen, künftig nicht nur mehr Ältere in ihrer Belegschaft, sondern diese auch noch wesentlich länger als bisher im Betrieb zu haben. Für viele Betriebe ist das eine völlig neue Konstellation. Im Land Brandenburg sind gegenwärtig nur in gut der Hälfte aller Betriebe Personen im Alter ab 50 Jahre beschäftigt. Fraglich ist aber, ob selbst jene Unternehmen, die Erfahrungen mit älteren ArbeitnehmerInnen haben, ausreichend dafür sensibilisiert sind, dass im Rahmen von Alterungsprozessen auch etwas dafür getan werden muss, um deren Leistungsfähigkeit auf hohem Niveau zu halten. Zwar ist wissenschaftlich nachgewiesen, dass Alter nicht mit Minderleistung bzw. Leistungsdefiziten gleichzusetzen ist, dennoch erhöhen sich angesichts des stetig wachsenden Wettbewerbsdruckes und der Innovationsdynamik die Anforderungen an das Personal. Ein hoch leistungsfähiges Personal – auch weitgehend unabhängig vom Alter – wird es unter diesen Bedingungen aber nicht zum Nulltarif geben. Es bedarf gezielter Anstrengungen, die Humanressourcen an die wachsenden Anforderungen anzupassen, sie fit zu halten und vor frühzeitigen Verschleißerscheinungen zu bewahren. Das bedeutet, entsprechend vor- und fürsorglich mit den Arbeitskräften bis zum Erreichen des Renteneintrittsalters umzugehen. Der Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit des Personals muss unter den Bedingungen des demografischen Wandels im ureigensten Sinne auch der Unternehmerschaft selbst liegen.

In der nachstehenden Publikation werden im **Kapitel 1** die aktuellen und künftigen demografischen Entwicklungsprozesse in der Region Ostbrandenburg / IHK-Kammerbezirk Frankfurt (Oder) mit den Landkreisen Uckermark, Barnim, Märkisch-Oderland, Oder-Spree und der kreisfreien Stadt Frankfurt (Oder) beleuchtet. Hier wird aufgezeigt, in welchem hohem Maße diese Region bereits heute und erst recht in den kommenden Jahren von Schrumpfungs- und Alterungsprozessen betroffen ist. Damit soll dieser Abschnitt vor allem dafür sensibilisieren, dass sich gerade für die betriebliche Ebene ein erheblicher Handlungsbedarf in Richtung eines alters- und altersgerechten Arbeitens (**Kapitel 2**) ableitet.

Im **3. Kapitel** wird dargelegt, wie die Unternehmen der Region heute auf die mit dem demografischen Wandel verbundenen Prozesse eingestellt sind. Es werden Ergebnisse einer Betriebsbefragung vorgestellt, die vermitteln, wie die Firmen die Leistungsfähigkeit „ihrer“ älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bewerten und was sie heute bereits tun, um die Leistungsfähigkeit der Älteren, aber auch der gesamten Belegschaft zu erhalten.

Im Ergebnis dieses Kapitels wird deutlich, dass für die Unternehmen der Region Ostbrandenburg noch Einiges zu tun ist, um den Anforderungen, die sich aus dem demografischen Wandel ergeben, gerecht zu werden. Um den Firmen, insbesondere den für die Region typischen Klein- und Kleinstbetrieben, praxisrelevante Orientierung im Sinne nachahmenswerter Beispiele zu vermitteln, werden im **4. Kapitel** konkrete betriebliche Initiativen für alters- und altersgerechtes Arbeiten vorgestellt. Sie sollen zeigen, was getan werden kann, um die Belegschaften fit zu halten. Von daher tragen diese Ausführungen szenaristischen Charakter. Abschließend werden Vorschläge unterbreitet, die sich an unterschiedliche Zielgruppen richten.

Im **5. und letzten Kapitel** werden darüber hinausgehende, allgemeine Informationen vermittelt, auf welche Hilfestellungen Unternehmen zurückgreifen können, wenn sie Angebote für ihre Belegschaft zum alters- und altersgerechten Arbeiten praktizieren wollen.

Die nachfolgende Dokumentation ist Ergebnis eines EU-Modellprojektes – „Smart Region“ – das zwischen 2004 und 2006 in der Region Ostbrandenburg umgesetzt wurde. Weitere Informationen zu diesem Modell können unter [www.smartregion.net](http://www.smartregion.net) entnommen werden.

## 1. Demografische Entwicklungsprozesse in der Region Ostbrandenburg

Demografische Entwicklungen haben Veränderungen zum Inhalt, die die Bevölkerung betreffen. Dabei ist zwischen quantitativen Entwicklungen, das sind Veränderungen im zahlenmäßigen Umfang der EinwohnerInnen, und qualitativen Veränderungen zu unterscheiden. Letztere erfassen Wandlungen in der strukturellen Zusammensetzung der Bevölkerung.

Zunächst bleibt festzuhalten, dass es schon immer demografische Veränderungen gegeben hat. Es gibt Zeiten, in denen die Geburtenentwicklung von längerfristigen Trends abweicht – beispielsweise in Kriegs- und sonstigen Krisenzeiten. Auch Wanderungen und insbesondere Abwanderungen sind kein neuer Trend. Seit je her zieht es vor allem junge Leute vom Lande in die Stadt. Seit nunmehr über einer Dekade vollzieht sich in vielen vor allem ländlichen Regionen Brandenburgs ein Abwanderungsgeschehen, das über das historisch bekannte „übliche“ Maß hinausreicht und durch eine Reihe spezieller Merkmale gekennzeichnet ist. Dazu gehören folgende: Erstens ist hier die Größenordnung der Abwanderung zu nennen. Zweitens ist auf die Dynamik des Abwanderungsprozesse hinzuweisen. Beide Merkmale zusammen erweisen sich insofern als Besorgnis erregend, da diese Prozesse in vielen Landregionen Brandenburgs bislang nicht oder kaum abgebremst werden konnten. Drittens ist in Rechnung zu stellen, dass Umfang und Tempo der Abwanderung (junger Menschen) in einen neuen Prozess – den allgemeinen und historisch langfristigen und nachhaltig wirkenden Trend der Schrumpfung und Alterung der Bevölkerung insbesondere in ländlichen Regionen – einzuordnen sind und diesen zusätzlich prägen. Viertens ist für eine Reihe von Dörfern bereits heute absehbar, dass die Abwanderung (der Jugend) deren Perspektive in Frage stellt. Weder der natürliche Bevölkerungszuwachs noch Zuwanderungen sind ausreichend, um das Abwanderungsgeschehen zu kompensieren.

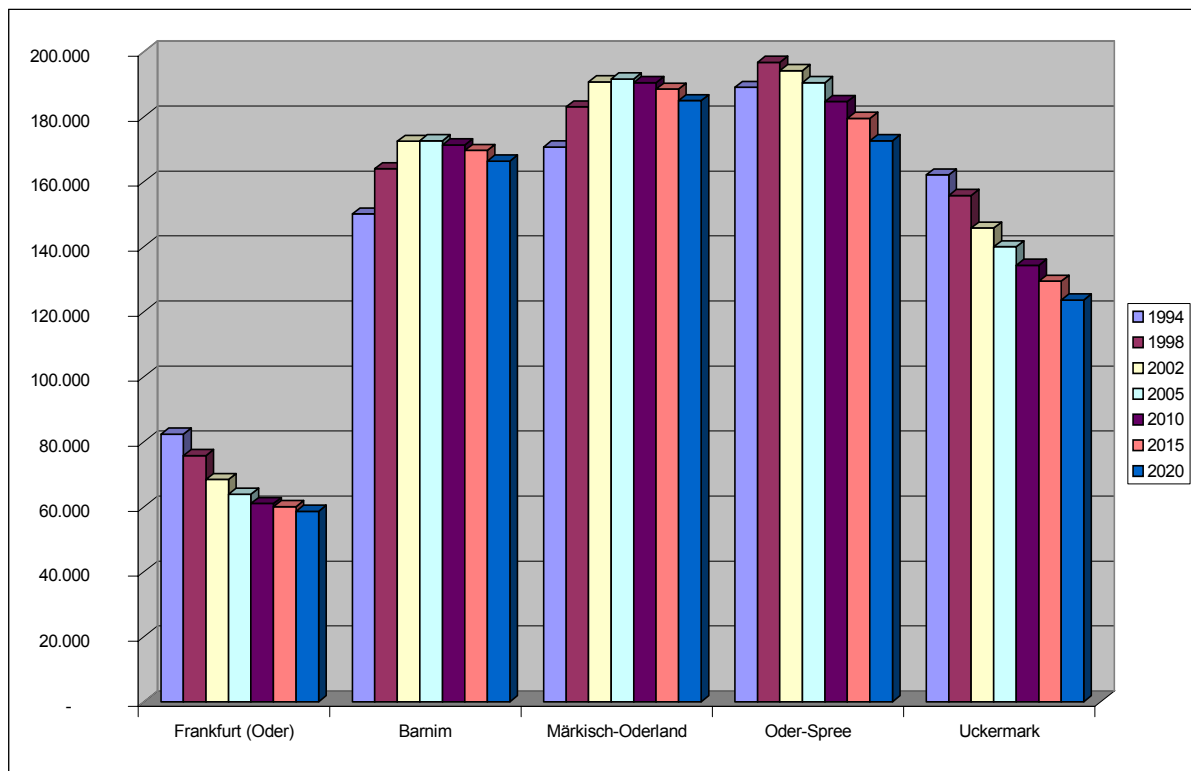
Die Gefährdung der künftigen Entwicklung so manchen Dorfes bzw. Landstriches resultiert nicht nur aus den quantitativen Merkmalen dieser Prozesse, sondern sie ergibt sich im Wesentlichen aus seiner qualitativen Ausprägung. Um die Problematik zu verdeutlichen, sei lediglich auf zwei Aspekte verwiesen: Zum einen ist die Abwanderung der Landbevölkerung heute primär durch den Weggang von Mädchen und jungen Frauen gekennzeichnet. Für viele ostdeutsche Landkreise wird ein Männer-„überschuss“ prognostiziert. Insbesondere mit dem Weggehen der weiblichen Jugend bleibt der Nachwuchs aus, und damit brechen relativ schnell die an das Vorhandensein von Kindern und Jugendlichen gebundenen Strukturen des dörflichen Lebens weg. Mit der Schließung von KITAs, Schulen, Jugendeinrichtungen und sonstigen sozialen Strukturelementen werden diese Gemeinden für Ansiedlungswillige, wie etwa junge Familien, unattraktiv. Zum anderen ist bekannt, dass es auch unter der jungen Generation vor allem die gut Qualifizierten und oft auch die Engagierten, die schon heutzutage, aber mit Sicherheit die künftigen potenziellen LeistungsträgerInnen der Regionalentwicklung sind, die ihre Heimat verlassen. Diese wenigen Anmerkungen sollen genügen, um zu demonstrieren, dass vor allem die Abwanderung der jungen Generation beträchtliche Verwerfungen in den Alters- (Verschiebung der Proportionen zwischen den einzelnen Altersgruppen zu Gunsten der älteren Jahrgänge) und Geschlechterstrukturen (Disparitäten zwischen dem männlichen und dem weiblichen Geschlecht) wie auch im Sozialgefüge nach sich ziehen. Ein fünfter Aspekt, der die Spezifik und zugleich die Brisanz der aktuellen demografischen Entwicklungen prägt, sind Korrelationen zwischen der Abwanderung und der langfristigen Sicherung des Fachkräftebedarfes. Ohne ein allgemeines Szenario eines vermeintlich absehbaren generellen Arbeitskräftedefizits aufzumachen ist aber dennoch in Rechnung zu stellen, dass die weitere Abwanderung für einzelne Branchen und Berufsgruppen und Tätigkeitsfelder durchaus mit der Konsequenz verbunden sein kann, nicht mehr ausreichend Fachkräftenachwuchs rekrutieren zu können. Aus einigen Regionen Brandenburgs ist bereits heute bekannt, dass beispielsweise Agrarbetriebe Schwierigkeiten haben, junge Fachkräfte zu rekrutieren.

Von diesen Entwicklungstrends ist auch die Region Ostbrandenburg massiv betroffen. Die nachfolgenden Ausführungen sollen einen Eindruck darüber vermitteln, in welchem Umfang und mit welchen Konsequenzen sich der demografische Wandel hier seit der Wende vollzieht.

## 1.1 Quantitative Veränderungen in der Bevölkerungsentwicklung

Bereits in der Dekade nach der Wende bis zum Jahre 2002 zeigen sich in der Entwicklung der Bevölkerung in der Region Ostbrandenburg zum Teil drastische Veränderungen. Dabei lässt Abbildung 1 für die einzelnen Kreise durchaus gegenläufige Entwicklungen erkennen. Spürbare Bevölkerungsverluste erlitten der Landkreis Uckermark (- 10,1 Prozent) und die kreisfreie Stadt Frankfurt (Oder) (- 17,0 Prozent). Demgegenüber konnten die anderen Kreise durchaus Bevölkerungszuwächse erzielen. Im Landkreis Oder-Spree stieg die Bevölkerung nur geringfügig auf 102,7 Prozent an. In den Landkreisen Märkisch-Oderland und Barnim wurden mit 111,7 Prozent bzw. 114,9 Prozent bereits nennenswerte Zuwächse erreicht.

**Abbildung 1: Bevölkerungsentwicklung 1994 bis 2020**



Quelle: SÖSTRA-Grafik auf der Grundlage der amtlichen Bevölkerungsstatistik / -prognose

Bei genauerer Betrachtung der Bevölkerungsentwicklung lässt sich folgende Faustregel erkennen: Je weiter die geografische Lage von der Bundeshauptstadt Berlin entfernt ist, um so stärker sind Bevölkerungsrückgänge zu verzeichnen. Dieser Trend lässt sich nicht nur für die Ebene der Landkreise beobachten. Er wirkt auch innerhalb der Kreisgebiete. So weisen Berlinnahe Gemeinden zum Teil beträchtliche Zuwächse auf, während die Berlinfernen Gebiete der Landkreise ebenfalls durch Schrumpfungerscheinungen geprägt sind. Es ist für die Konzipierung von wirksamen Gegenstrategien wichtig, diese kleinregionalen Differenzierungen in der Bevölkerungsentwicklung wahr zu nehmen. Eine für den gesamten Landkreis einheitliche Konzeption würde an den konkreten Gegebenheiten vorbei gehen. Viele Landkreise benötigen daher differenzierte Steuerungs- und Gestaltungsansätze.

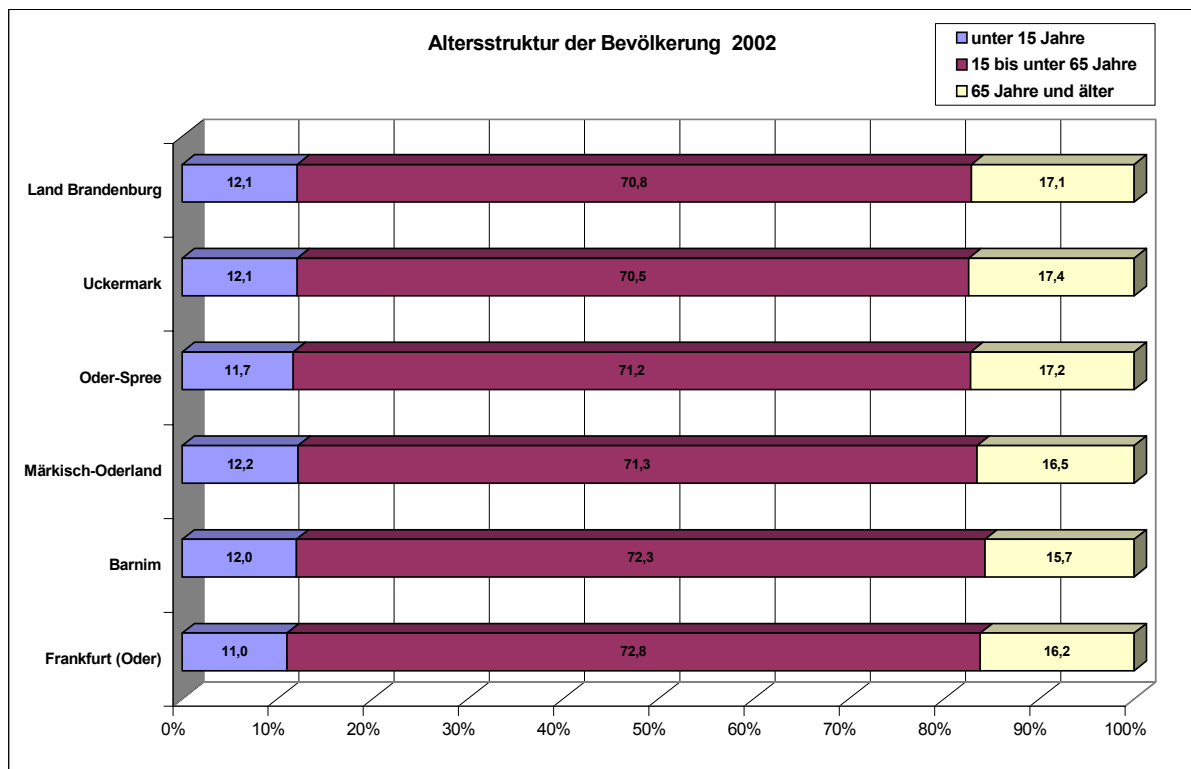
Dieses Erfordernis, Politikansätze eher kleinregional auszurichten, wird auch für die Zukunft erforderlich bleiben. Zwar wird es künftig nicht mehr das Nebeneinander von Zuwachs und Schrumpfung in der Bevölkerung auf der Ebene der einzelnen Kreise geben, denn bis 2020 werden alle Kreise mit einer abnehmenden Bevölkerung konfrontiert sein. Allerdings werden sich die Bevölkerungsrückgänge mit einer unterschiedlichen Dynamik vollziehen. Dabei ergeben sich Korrelationen zu den bisherigen Trends. Märkisch-Oderland und Barnim, die beiden Landkreise mit den bisher beträchtlich-

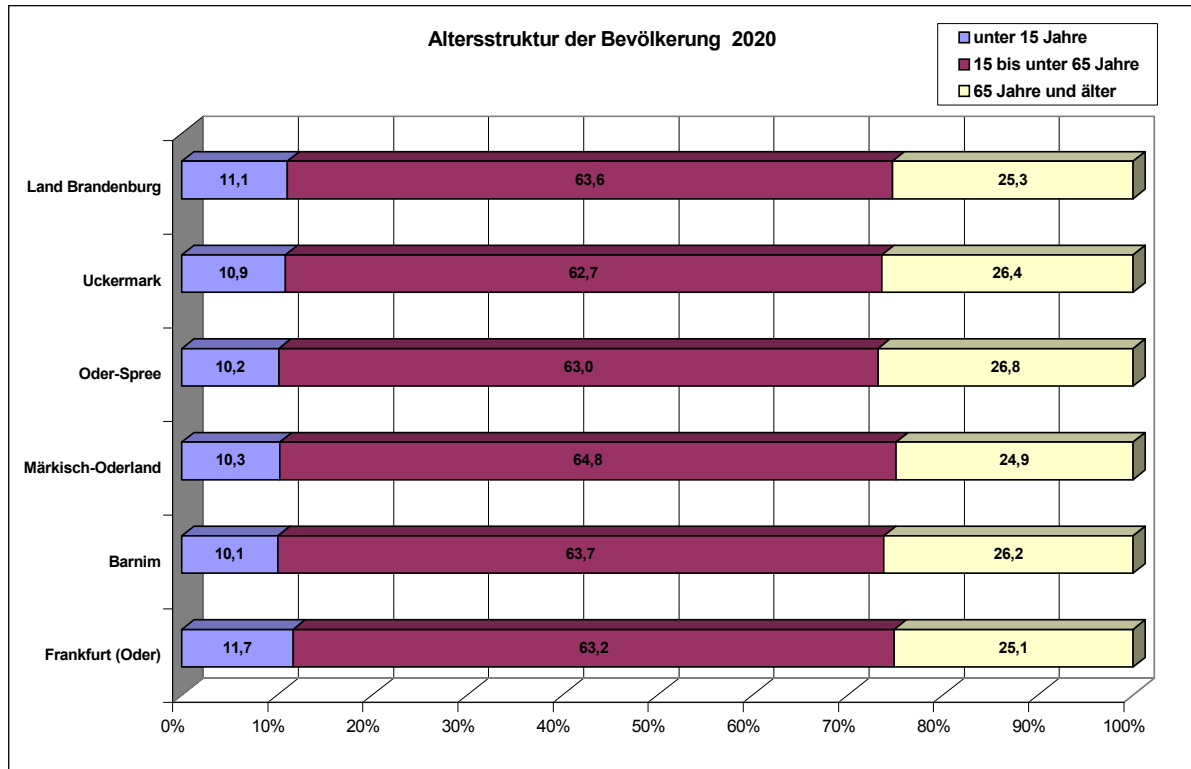
ten Zuwächsen, werden bis 2020 nur moderate Bevölkerungsabgänge zu verzeichnen haben (– 4,2 Prozent bzw. – 4,5 Prozent). Für den Landkreis Oder-Spree wird ein über 10-prozentiger Rückgang prognostiziert (– 11,1 Prozent). Und die beiden Regionen – die Uckermark und die Stadt Frankfurt (Oder) –, die bisher schon am stärksten von Rückgangstendenzen betroffen waren, werden auch bis 2020 weiterhin hohe Bevölkerungsverluste aufweisen (– 15,2 Prozent und – 14,3 Prozent). Ungeachtet dieses Gesamttrends wird es in der Nähe der Bundeshauptstadt Berlin auch weiterhin viele Gemeinden mit Bevölkerungszuwächsen geben. Diese Entwicklung ergibt sich zum einen vor dem Hintergrund auch künftig anhaltender Suburbanisierungstendenzen, und zum anderen basiert er auf der aktuellen wachstumsfördernden Zusammensetzung der Bevölkerung.

## 1.2 Qualitative Veränderungen in der Bevölkerungsentwicklung

Die skizzierten quantitativen Entwicklungen - unter den Bedingungen einer insgesamt abnehmenden Bevölkerungszahl - ziehen Veränderungen in der Struktur der Bevölkerung nach sich. Ein erstes Merkmal bezieht sich auf die altersmäßige Zusammensetzung der Bevölkerung. In Abbildung 2 wird deutlich, dass der Anteil der Personengruppe im Alter ab 65 Jahre bis 2020 spürbar zunimmt. Dieser Zuwachs erfolgt vor allem zu Lasten der Personengruppe, die sich im arbeitsfähigen Alter befindet (15 bis unter 65 Jahre). Es ist dieser Personenkreis, der nicht nur zahlenmäßig absolut zurück geht, sondern dessen Anteil ebenfalls rückläufig ist. Absolut rückläufig ist auch die Gruppe der Kinder und Jugendlichen, wenngleich deren Anteil an der Bevölkerung nahezu konstant bleibt.

Abbildung 2: Altersstruktur der Bevölkerung im Jahre 2002 und 2020

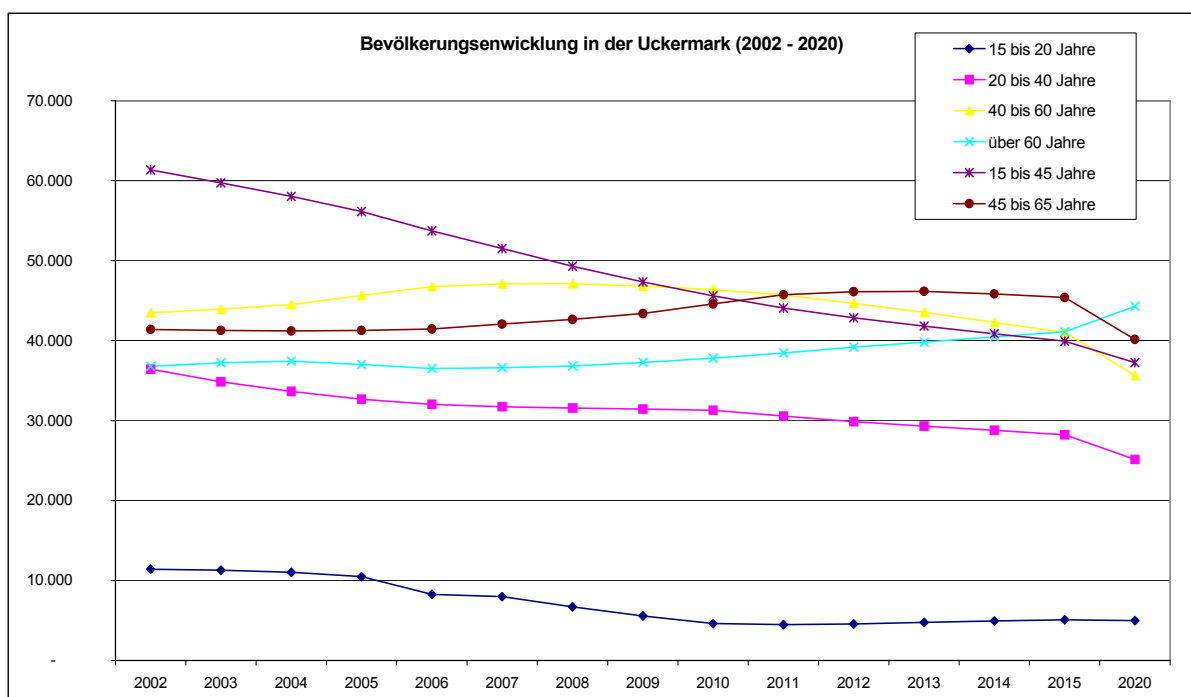




Quelle: SÖSTRA-Grafik auf der Grundlage der amtlichen Bevölkerungsstatistik / -pronose

Die nach verschiedenen Altersgruppen sehr differenzierten Entwicklungstrends werden in der nachstehenden Abbildung 3 am Beispiel des Landkreises Uckermark veranschaulicht. Die Entwicklung in der Uckermark ist exemplarisch für alle anderen Kreise des IHK-Kammerbezirkes Frankfurt (Oder).

**Abbildung 3: Veränderungen in der altersmäßigen Zusammensetzung der Bevölkerung in der Uckermark im Zeitraum 2002 und 2020 nach verschiedenen Personengruppen**



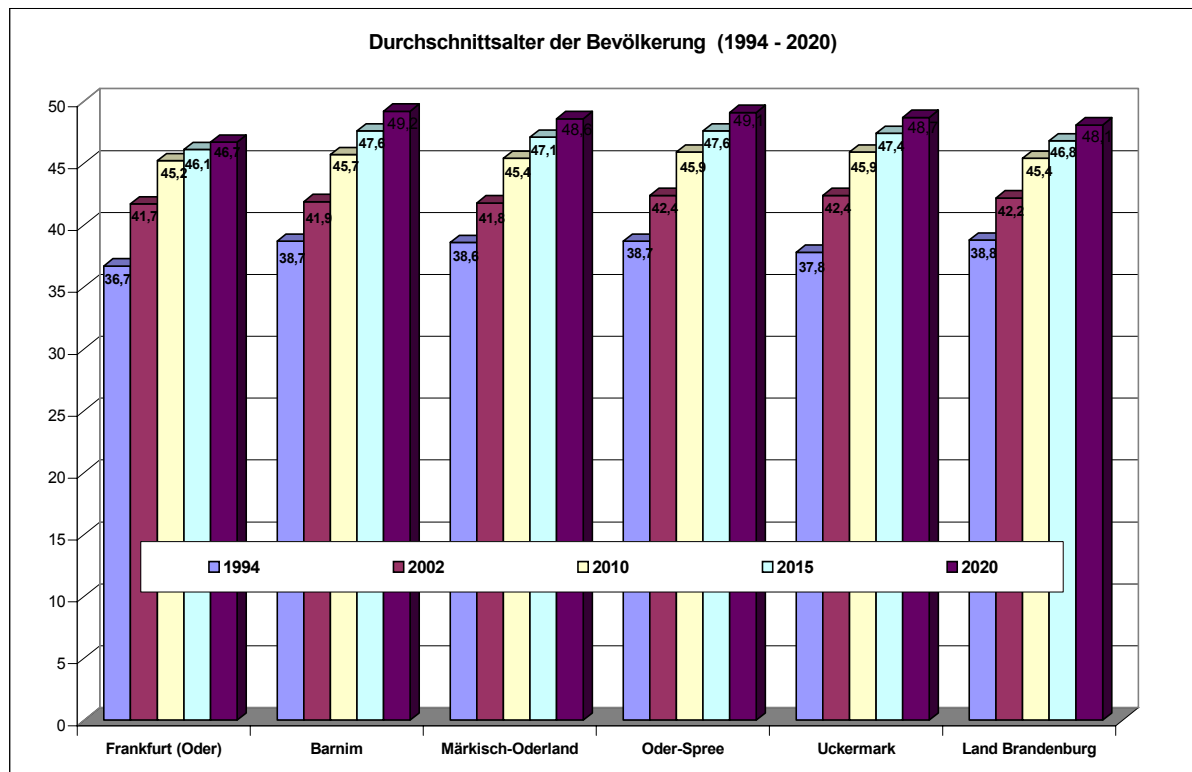
Quelle: SÖSTRA-Grafik auf der Grundlage der amtlichen Bevölkerungsstatistik / -pronose



Hier zeigt sich, dass vor allem jene Bevölkerungsgruppen, die beschäftigungspolitisch relevant sind, von massiven Reduzierungen betroffen sind. So wird sich der Bestand in der Gruppe der 15 bis 20-Jährigen im Betrachtungszeitraum halbieren (von rund 11.000 auf etwa 5.000 Personen). Auch die Gruppe der 20 bis 40-Jährigen wird sich um rund 10.000 Personen verringern. Insgesamt wird für die Gruppe der 15 bis 45-Jährigen ein Rückgang von über 60.000 auf unter 40.000 Personen prognostiziert. Ein entgegengesetzter Trend zeigt sich für die Personengruppe im höheren Alter. Zuwächse sind zu verzeichnen in der Altersgruppe der 45 bis 65-Jährigen. Die größten Zuwächse wird es in der Gruppe im SeniorInnen-Alder geben. Damit stehen im Vergleich zu heute deutlich weniger Erwerbspersonen im Alter unter 45 Jahre, dafür aber spürbar mehr im Alter ab Mitte 40 und aufwärts zur Verfügung. **Der Beschäftigtenbestand in den Unternehmen bzw. der Pool, aus dem ArbeitgeberInnen neue Belegschaftsmitglieder rekrutieren müssen, wird künftig ein höheres Durchschnittsalter aufweisen.**

Derartige Veränderungen in der altersmäßigen Zusammensetzung der Bevölkerung gehen auch aus Abbildung 4 hervor. Hierin zeigt sich, dass sich das Durchschnittsalter der Bevölkerung in der Region Ostbrandenburg zwischen 1994 und 2020, also binnen historisch kurzer Fristen, um 10 Jahre erhöht.

**Abbildung 4: Entwicklung des Durchschnittsalters der Bevölkerung 1994 bis 2020**



Quelle: SÖSTRA-Grafik auf der Grundlage der amtlichen Bevölkerungsstatistik / -prognose

Ein weiteres Merkmal, das die künftige Bevölkerungsstruktur beeinflusst, sind die Geschlechterrelationen. Aus verschiedenen Untersuchungen ist bekannt, dass vor allem junge Frauen aus strukturschwachen Regionen abwandern. Das Berlin Institut prognostizierte daher auch für Ostbrandenburg in den jüngeren Altersjahrgängen Männerüberschüsse. Von den 18 Land- und Stadtkreisen in Brandenburg werden im Jahre 2020 acht Kreise unter 840 Frauen je 1.000 Männer und drei Kreise unter 880 Frauen je 1.000 Männer zwischen 18 und 29 Jahre haben. Schließlich sei an diese Stelle auf ein drittes Merkmal verwiesen. Auch für die Region Ostbrandenburg ist vor allem die Abwanderung gut qualifizierter Personen kennzeichnend. Die Abwanderung trägt folgende Merkmale: jung, weiblich und gut ausgebildet. **Bereits kurz- und mittelfristig kann dies durchaus auf das Fachkräfteangebot in der Region durchschlagen** – und in der Tat berichten die Unternehmen schon jetzt von Schwierigkeiten, bestimmte Arbeitsplätze mit geeigneten Fachkräften zu besetzen.

## 2. Zur Klärung verschiedener Begrifflichkeiten

Wenn für die Zukunft davon auszugehen ist, dass demografisch bedingt nicht nur wesentlich mehr ältere Personen im Arbeitsprozess stehen werden, sondern diese infolge der veränderten politischen Rahmenbedingungen zudem länger im Erwerbsleben verbleiben werden, und die Anforderungen an die Belegschaften ohnehin eher noch zunehmen werden, dann stellt sich die Frage, was zu tun ist, um die damit verbundenen Herausforderungen bewältigen zu können.

Die Bemühungen, den Anforderungen der modernen Arbeitswelt gerecht zu werden, müssen sich an einem breiten Spektrum an Rahmenbedingungen orientieren. Der Finnische Arbeitswissenschaftler Prof. Dr. Juhani Ilmarinen setzte dieses breite Anforderungsspektrum in das Bild eines Hauses – des Hauses der Arbeitsfähigkeit (vgl. Abbildung 5).

**Abbildung 5: Haus der Arbeitsfähigkeit nach Ilmarinen**



Ilmarinen vermittelt damit die Überzeugung, dass nicht das Altern der Belegschaften an sich ein Problem darstelle. Vielmehr müsse es seiner Überzeugung nach darum gehen, die Rahmenbedingungen für den Arbeitsprozess dieser Alterung anzupassen und nicht umgekehrt. Es sind Bedingungen im Arbeitsprozess selbst zu schaffen, die ein Altern in der Arbeits- und Berufswelt ermöglichen. Das heißt: Nicht die Menschen sind der Arbeit anzupassen, denn dadurch ergeben sich Belastungszustände, Verschleißerscheinungen usw., die einer Alterung im Erwerbsleben entgegen stehen.

Nach Auffassung von Ilmarinen haben neben der Gesundheit, den Kompetenzen und den Werten / Normen vor allem die Bedingungen im Arbeitsprozess selbst Einfluss auf die Arbeitsfähigkeit der Menschen. Etwa 60 Prozent der Arbeitsfähigkeit werden auf die Komponenten Arbeitsumgebung, Inhalte, Organisation und Anforderungen der Arbeit sowie Management und Führung – also das 4. Stockwerk des Hauses der Arbeitsfähigkeit – zurück geführt. Das zeigt, welche herausragenden Stellen-

wert die jeweiligen Arbeitsbedingungen haben, um den Menschen ein Altern in der Arbeit zu ermöglichen.

Ein auf diese veränderte Situation abzielender Umgang mit der Belegschaft wird auch mit den Begriffen des alters- und altersgerechten Arbeitens umschrieben.

Altersgerechtes Arbeiten heißt Förderung der 50-jährigen und älteren MitarbeiterInnen in den Unternehmen in besonderer Weise unter Berücksichtigung ihres Leistungsvermögens, ihrer Leistungsbereitschaft einerseits und der anstehenden Arbeitsanforderungen andererseits.

Altersgerechtes Arbeiten bedeutet Wahrnehmung und Anpassung der betrieblichen Arbeitsprozesse an die allgemeinen Alterungsprozesse unter der Belegschaft. Altersgerechtes Arbeiten stellt damit nicht nur auf die Gruppe der Älteren ab, sondern richtet sich an alle Beschäftigtengruppen unabhängig vom Alter. Altersgerechtes Arbeiten soll die Forderung von Ilmarinen erfüllen, der Belegschaft solche Bedingungen im Unternehmen zu schaffen, die sie bis zum Erreichen des Renteneintrittsalters fit bleiben lassen und kein vorfristiges Ausscheiden aus dem Erwerbsleben durch arbeitsbedingte Verschleißerscheinungen bzw. Erkrankungen erforderlich wird. Dieser Ansatz ist vor allem präventiv.

### 3. Sichten der Unternehmen auf Ältere als MitarbeiterInnen und BewerberInnen

Im Rahmen der modellhaften Aktivitäten wurde 2005 / 2006 im IHK-Kammerbezirk Frankfurt (Oder) – nachstehend auch als Ostbrandenburg bezeichnet – eine schriftliche Befragung durchgeführt.<sup>1</sup> Die Befragung gibt Aufschluss darüber

- wie die Betriebe die Leistungen ihrer „eigenen“ Beschäftigten, insbesondere „ihrer“ älteren MitarbeiterInnen bewerten,
- wie sich die Firmen bei Einstellungen gegenüber älteren BewerberInnen verhalten,
- inwieweit eine vorfristige Externalisierung, also ein Ausscheiden der Älteren vor Erreichen des Renteneintrittsalters erfolgt,
- inwieweit die Firmen für Fragen des alters- und alternsgerechten Arbeitens sensibilisiert sind,
- inwieweit und welche Formen alters- und alternsgerechten Arbeitens derzeit in den Betrieben praktiziert werden. Damit kann eingeschätzt werden, in welchem Maße die Betriebe heute schon „demografiefest“ sind, inwieweit sie sich tatsächlich aktiv damit auseinandersetzen, künftig mehr Ältere in der Belegschaft und diese zudem länger, nämlich bis zum Erreichen des offiziellen Renteneintrittsalters, im Betrieb zu haben.

Damit liegen erstmals empirisch verlässliche Daten für die Region Ostbrandenburg vor.

#### Zur Charakterisierung des Samples der befragten Unternehmen:

##### Befragung reflektiert in erster Linie Sichten von Klein- und Kleinstbetrieben.

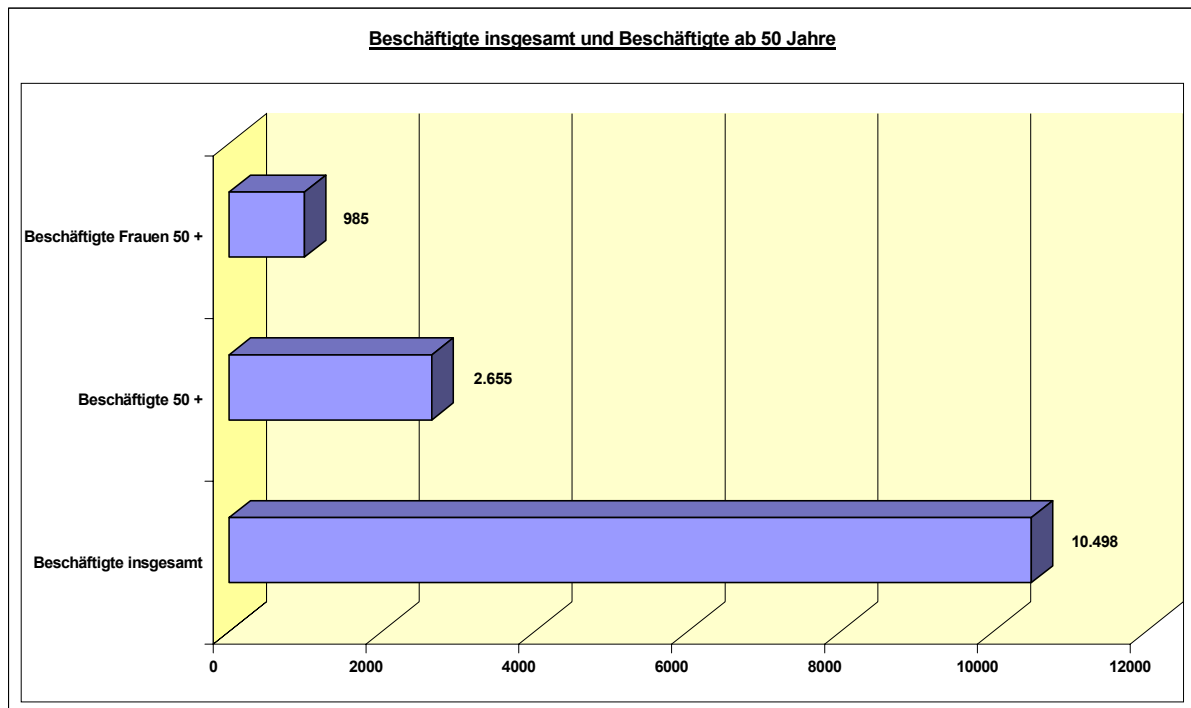
Befragt wurden 119 Unternehmen, die im Wesentlichen die regionale Betriebsgrößenstruktur widerspiegeln. 22 Firmen beschäftigten mehr als 100 MitarbeiterInnen, darunter waren 18 mit bis zu 500 Beschäftigten, zwei mit bis zu 1.000 ArbeitnehmerInnen und lediglich zwei Betriebe wiesen mehr als 1.000 Personen aus. In 97 Unternehmen waren weniger als 100 MitarbeiterInnen beschäftigt. Mit 56,3 Prozent entfiel über die Hälfte auf Klein- und Kleinstbetriebe, das heißt Unternehmen mit bis zu 19 Beschäftigten. Firmen mit bis zu fünf MitarbeiterInnen hatten einen Anteil von gut einem Fünftel an den befragten Unternehmen. Insoweit reflektiert das Befragungssample weitgehend die regionale Betriebsgrößenstruktur und ist von daher repräsentativ.

In den 119 befragten Unternehmen waren zum Erhebungszeitpunkt ca. 10.500 Personen beschäftigt (vgl. Abbildung 6). Im Durchschnitt waren damit 88,2 MitarbeiterInnen in den Betrieben tätig. Unter den Beschäftigten waren 2.650 Beschäftigte älter als 50 Jahre. Das entspricht einem durchschnittlichen Anteil der Belegschaftsmitglieder 50+ in Höhe von 25,9 Prozent. Im Vergleich zum Land Brandenburg (2004: 23,5 Prozent) liegt der Anteil der Älteren an den Erwerbstätigen im IHK-Kammerbezirk Frankfurt (Oder) damit leicht über dem Durchschnitt.

Die Befragungsergebnisse weisen auch aus, dass es je nach Betriebsgröße deutliche Schwankungen um diesen Durchschnittswert gibt. In der Tendenz gilt: Je größer ein Betrieb ist, um so höher fällt auch der Anteil der Generation 50+ an den Beschäftigten aus. Nachfolgende Übersicht bildet den Besatz der Unternehmen mit Älteren in Abhängigkeit von der Betriebsgröße ab:

Durchschnitt aller Betriebe	25,9 Prozent der Beschäftigten sind 50 Jahre und älter.
1 bis 10 MitarbeiterInnen	23,8 Prozent
11 bis 20 MitarbeiterInnen	26,2 Prozent
über 100 MitarbeiterInnen	28,2 Prozent.

<sup>1</sup> Die schriftliche Befragung wurde mit Unterstützung der IHK-Projektgesellschaft Frankfurt (Oder) und der Deutschen Rentenversicherung Brandenburg mit Sitz in Frankfurt (Oder) durchgeführt.

**Abbildung 6: Beschäftigte in den befragten Betrieben insgesamt und ab 50 Jahre und älter**

Quelle: SÖSTRA-Befragung

Das zeigt zum einen: Hinsichtlich des Bestandes konzentriert sich die Beschäftigung Älterer auf die größeren Betriebe. Zum anderen setzt dieser Befund im Kontext der Fachkräftesicherung aber vor allem auch für kleinere Betriebe wichtige Signale. Aus der Erhebung des IAB-Betriebspanels aus dem Jahre 2005 geht nämlich hervor – und dies dürfte auch auf den IHK-Kammerbezirk Frankfurt (Oder) übertragbar sein –, dass es gerade diese Klein- und Kleinstbetriebe sind, die bei der Besetzung offener Stellen erhebliche Schwierigkeiten haben. Gut einem Drittel dieser Betriebe gelingt es nicht, die ausgeschriebenen Stellen mit geeigneten BewerberInnen zu besetzen. In Korrelation mit dem vergleichsweise geringen Anteil der Älteren an der Belegschaft könnte eine stärkere Fokussierung von Firmen dieser Betriebsgröße bei Einstellungen auf die Gruppe 50+ möglicherweise eine interessante Alternative sein, den Bedarf an Fachkräften sicher zu stellen. Mit anderen Worten: Klein- und Kleinstbetriebe sind als eine wichtige Zielgruppe zu betrachten, wenn es um die Verbesserung der Reintegration Älterer in den ersten Arbeitsmarkt geht.

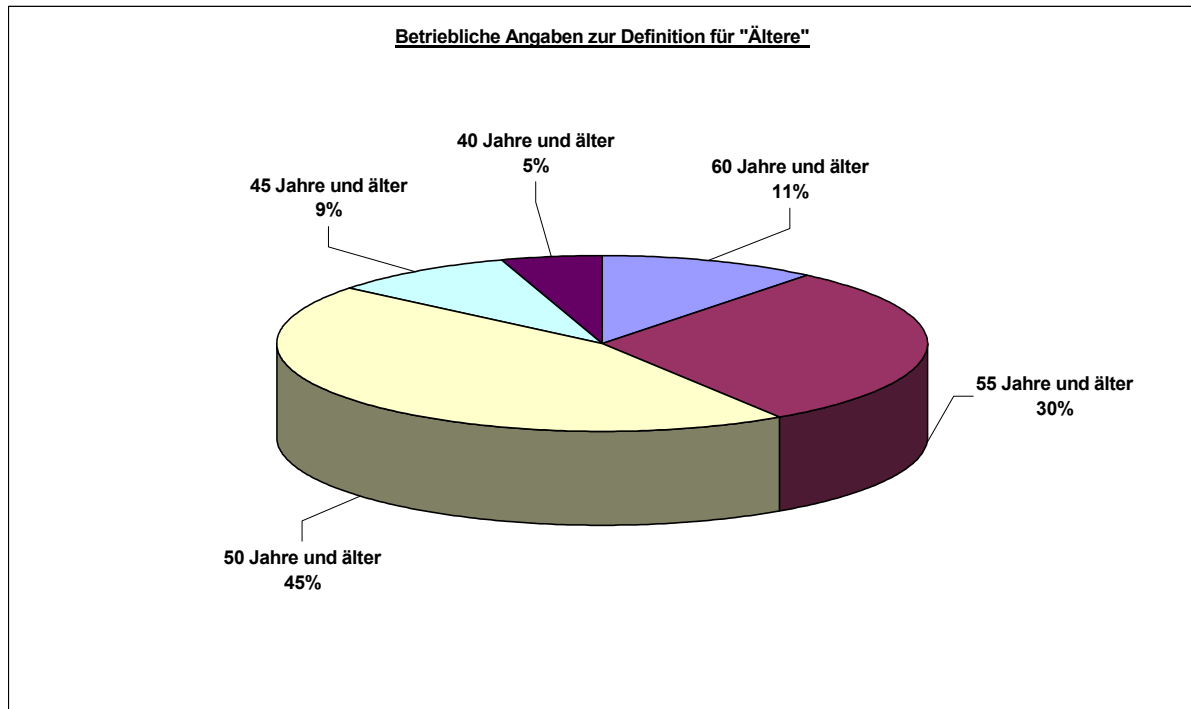
Das Befragungsdesign war zugleich so angelegt, dass auch Einschätzungen unter dem Gender-Gesichtspunkt möglich wurden. Unter den gut 2.650 älteren Beschäftigten waren knapp 1.000 Personen weiblich. Damit verteilte sich die Beschäftigtengruppe 50+ zu knapp zwei Drittel auf Männer und zu gut einem Drittel auf Frauen (37,1 Prozent). Frauen sind in dieser Altersgruppe im Vergleich zu allen sozialversicherungspflichtig beschäftigten Frauen somit deutlich unterrepräsentiert. Dies dürfte als ein Hinweis darauf zu deuten sein, dass ältere Frauen vor besonderen Schwierigkeiten stehen, sich am Arbeitsmarkt zu behaupten.

Das relativ geringe Sample an befragten Firmen lässt leider keine gesonderte Auswertung nach Branchen und tätigkeitsbezogenen Merkmalen zu. Aus anderen Untersuchungen – wie dem bereits erwähnten IAB-Betriebspanel – ist aber bekannt, dass es einen sehr starken Zusammenhang zwischen der Branche und den sich daraus ergebenden spezifischen Leistungsanforderungen an die Beschäftigten gibt. Daher variiert der Anteil der Personengruppe 50+ durchaus von Branche zu Branche.

Die Befragung unter den 119 Betrieben vermittelt ergänzend dazu interessante Hinweise, dass die Kategorie „Ältere“ offenbar nicht nur von der Branche und den Tätigkeitsanforderungen abhängt, sondern dass dieser auch ein recht individuelles, subjektives Verständnis der Befragten zu Grunde liegt.

Die nachstehende Abbildung 7 vermittelt einen Überblick über die differenzierte Definition von „Älteren“. Im Einzelfall werden bereits Personen ab 40 Jahre zu dieser Gruppe gezählt. Eine Zäsur zeichnet sich aber mit dem Alter 50 Jahre ab. Fast die Hälfte der Befragten assoziierte nämlich Ältere als Personengruppe 50+. Knapp ein Drittel setzte die Grenze bei 55+ an, und jede/r zehnte Befragte setzte 60 Jahre und älter mit der Kategorie „Ältere“ gleich.

**Abbildung 7: Definition der Beschäftigtengruppe „Ältere“**

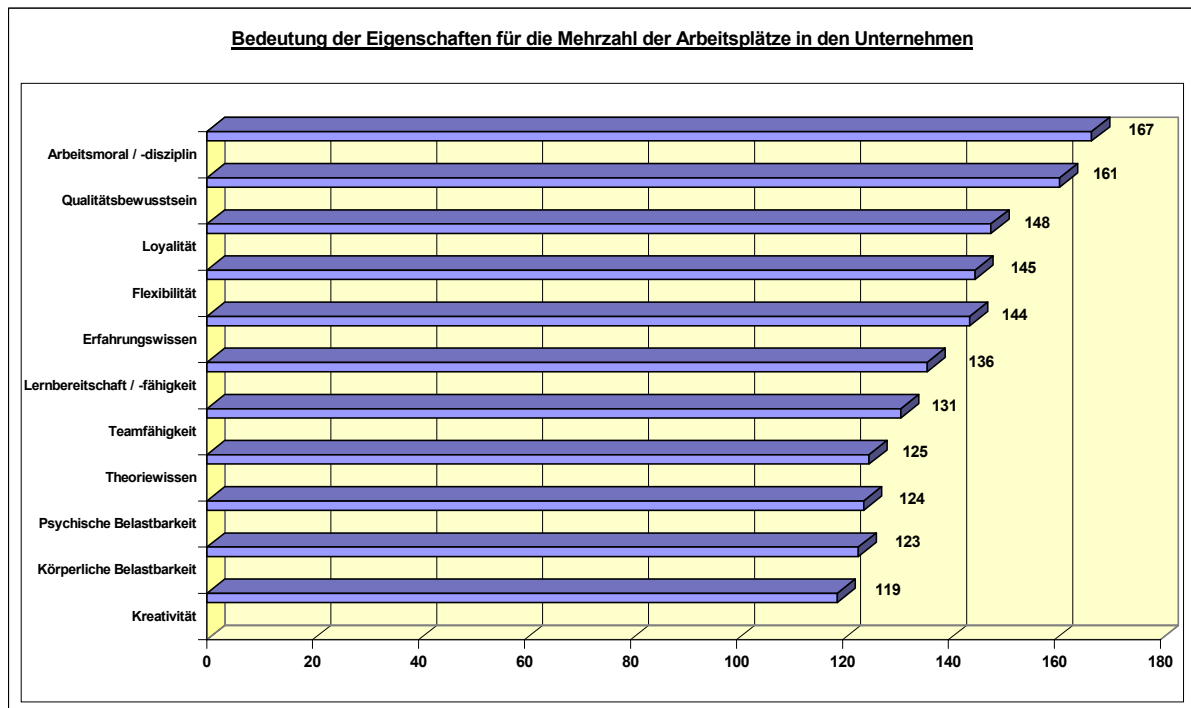


Quelle: SÖSTRA-Befragung

### **Eigenschaften, die für die Firmen von Interesse sind:**

#### **Unternehmen präferieren die klassischen deutschen Arbeitstugenden.**

Eine erste wichtige Frage beschäftigte sich damit, welche Merkmale bzw. Eigenschaften der Belegschaftsmitglieder für die Unternehmen wichtig sind, welchen darunter ein besonders hoher Stellenwert zukommt. Abbildung 8 ist zu entnehmen, dass die Unternehmen hinsichtlich der Leistungsparameter ihrer Beschäftigten erkennbare Prioritäten setzen. Favorisiert werden von den Firmen vor allem jene Eigenschaften bzw. Kompetenzen, die die „klassischen deutschen Arbeitstugenden“ verkörpern: Arbeitsmoral / -disziplin, Qualitätsbewusstsein und ein loyales Verhalten gegenüber dem/r Arbeitgeber/-in. An letzter Stelle rangieren den Einschätzungen der befragten Betriebe nach zu urteilen demgegenüber bemerkenswerter Weise all jene Eigenschaften, die in den Kontext von Wettbewerbsfähigkeit und Innovation gestellt werden. Das betrifft vor allem das Theoriewissen aber auch die Kreativität. Das spricht dafür, dass die Betriebe der Ansicht sind, nur dann neue Produkte und Leistungen auf den Markt bringen und platzieren zu können, wenn die Belegschaftsmitglieder über solche Eigenschaften verfügen wie eine hohe Arbeitsmotivation, eine hohe Qualität des Arbeitens usw.

**Abbildung 8: Leistungsparameter und deren Stellenwert für den Unternehmensalltag**

Quelle: SÖSTRA-Befragung

Und es ergibt sich eine weitere interessante Erkenntnis mit Bezug zum Thema Ältere: Oft werden Ältere vor Erreichen des Renteneintrittsalters mit der Argumentation externalisiert oder auch ihre Nichteinstellung wird damit begründet, sie würden nicht über das neueste Theoriewissen verfügen, sie wären nur noch bedingt belastbar und sie seien nicht im erforderlichen Maße kreativ. In der Rangfolge der Eigenschaften der Belegschaftsmitglieder sind aber gerade diese Eigenschaften von nachrangiger Bedeutung, und sie sind damit als pauschales Selektionskriterien nicht mehr haltbar. Die gängigen Begründungen für die Externalisierung Älterer werden somit durch die Betriebe selbst widerlegt.

### **Leistungspotenziale der Beschäftigten:**

#### **Ältere sind als LeistungsträgerInnen von den Betrieben anerkannt.**

Zu den sogenannten „Gretchenfragen“ gehört: Wie leistungsfähig sind jene Beschäftigten, die das 50. Lebensjahr bereits erreicht bzw. überschritten haben? Zeigen sich signifikante Leistungsunterschiede zwischen den MitarbeiterInnen, die zur Gruppe der Älteren gehören und jenen, die eher den Jüngeren, also jenen Personen, die unter 50 Jahre alt sind, zuzurechnen sind? Dazu wurden die Betriebe um eine Einschätzung gebeten, ob die Eigenschaften eher den Älteren, eher den Jüngeren oder beiden Altersgruppen gleichermaßen zuzuordnen sind.

Hierzu hat die schriftliche Erhebung folgende Befunde erbracht (vgl. Abbildung 9):

Erstens: Mit nur einer Ausnahme vertreten die Betriebe den Standpunkt, dass die in der nachstehenden Abbildung aufgeführten Leistungsparameter mehrheitlich gleichermaßen bei den jüngeren wie auch bei den älteren Belegschaftsmitgliedern ausgeprägt sind.

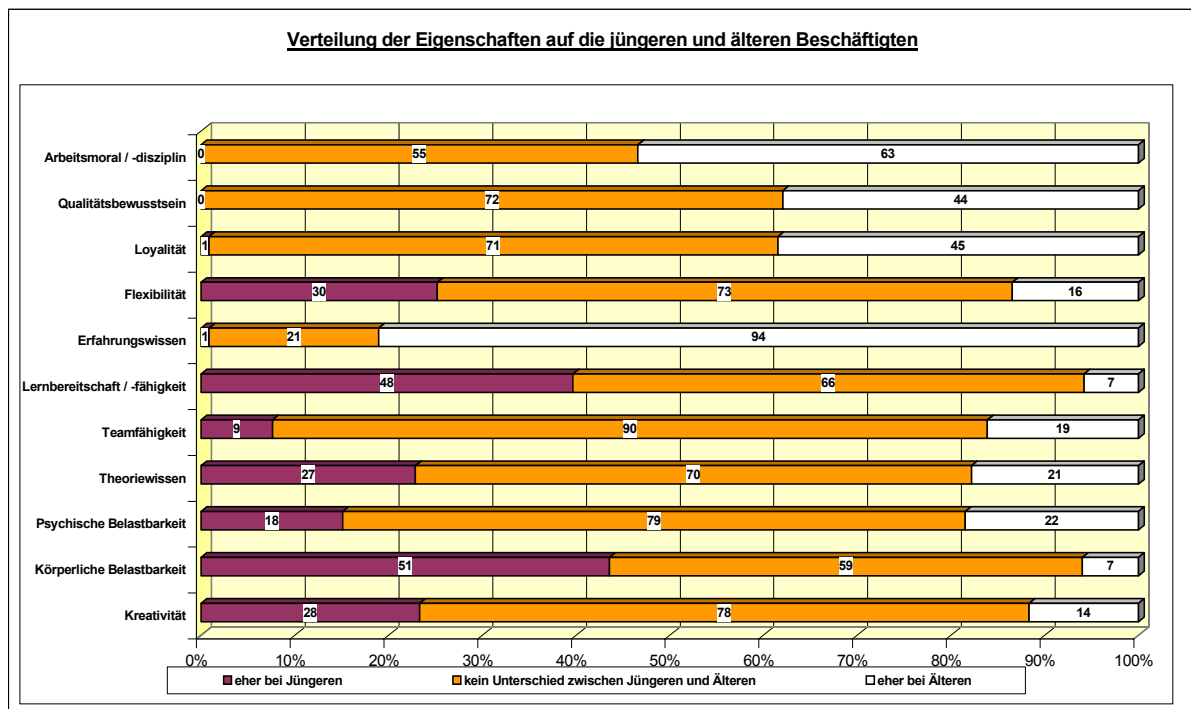
Zweitens ergibt sich dennoch für Ältere und Jüngere ein von einander abweichendes Leistungsportfolio. Das heißt, die verschiedenen Generationen weisen ein differenziertes Stärken-Schwächen-Profil auf. Daher dürfte eine gute Altersdurchmischung der Belegschaft, durch die Stärken der Einzelnen gebündelt und Schwächen kompensiert werden, ein interessanter personalpolitischer Ansatz für die Firmen sein.

Drittens werden Älteren gegenüber Jüngeren klare Vorteile zugeschrieben. Das ist zum einen das Erfahrungswissen. Auch die Interviews mit 26 UnternehmerInnen haben deutlich gemacht, dass sich

die älteren MitarbeiterInnen vor allem durch dieses Merkmal hervortun und dass dieses aus betrieblicher Sicht auch wirklich eine hohe Wertschätzung findet. Zum anderen spiegelt die Befragung wider, dass jene Eigenschaften, die von den Unternehmen präferiert werden, deutlich stärker bei den Älteren als bei den Jüngeren ausgeprägt sind. Dies gibt Anlass zu der Schlussfolgerung, dass die Generation 50+ in der Selbsteinschätzung der Unternehmen eine ganz wichtige Ressource darstellen und zu den LeistungsträgerInnen gehören.

Viertens: Die Befunde zu Ostbrandenburg können mit dem Land Brandenburg gespiegelt werden. Bei diesem Vergleich ergibt sich, dass die Unternehmen „ihre“ älteren Beschäftigten zum Teil besser beurteilen als dies im Maßstab des Landes der Fall ist.

**Abbildung 9: Verteilung ausgewählter Leistungsparameter auf jüngere und ältere Beschäftigte**



Quelle: SÖSTRA-Befragung

### **Einstellungsverhalten der Betriebe:**

**Ältere BewerberInnen werden eingestellt – aber nur in geringem Umfang und vielfach nur zu bestimmten Konditionen.**

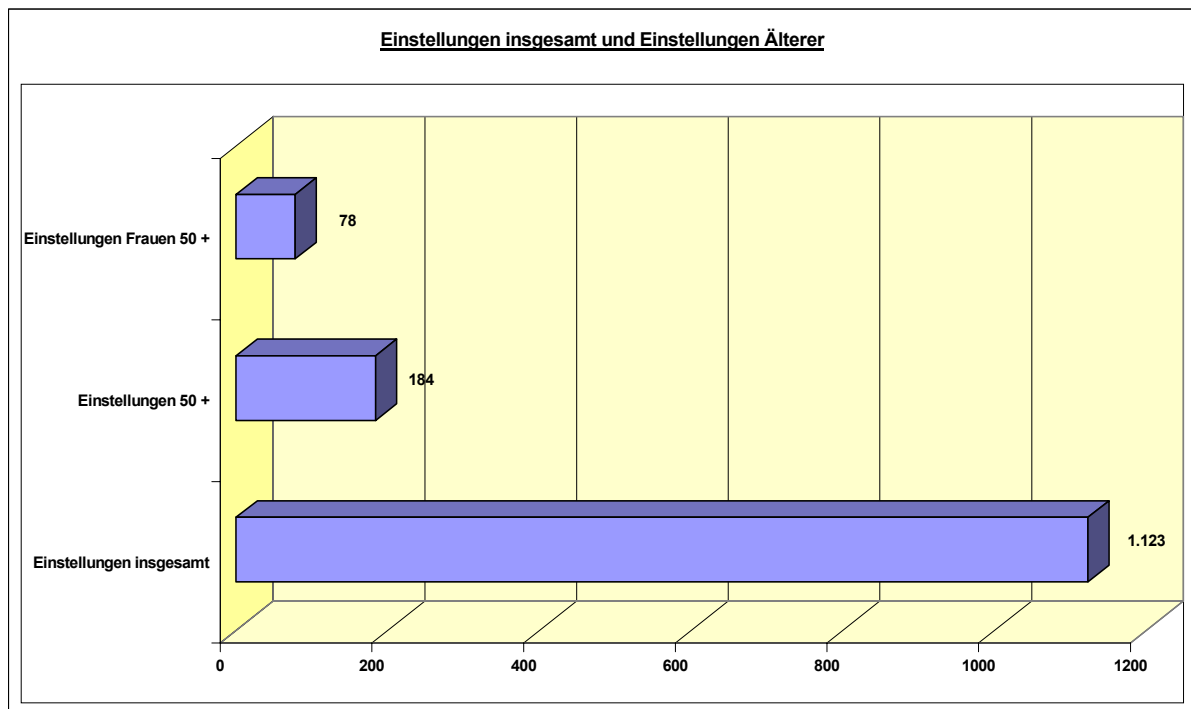
Die positiven Bewertungsergebnisse der „eigenen“ Älteren finden allerdings nicht ihre Entsprechung im Einstellungsverhalten der Unternehmen. Wenngleich es erfreulich ist, dass trotz der angespannten Arbeitsmarktlage in der Region die hier ansässigen Firmen auch Einstellungen vornehmen (vgl. Abbildung 10) – und zwar wurde jede/r 10. Beschäftigte neu eingestellt – so zeichnet sich das Einstellungsverhalten eher durch seine Jugendzentriertheit aus. Denn von den gut 1.100 Einstellungen entfielen lediglich ca. 185 auf Personen im Alter ab 50 Jahre. Damit hatten Ältere lediglich einen Anteil von 16,4 Prozent an den Neueinstellungen, wodurch dieser Anteil um fast 10 Prozentpunkte unter dem Anteil der Älteren am Beschäftigtenbestand liegt (25,9 Prozent). Diese Einstellungspolitik scheint daher auf eine Verjüngung der Belegschaft abzielen.

Leider kann die Befragung keine konkreten Anhaltspunkte für dieses Einstellungsverhalten der Betriebe liefern. Wie die nachstehenden Angaben zu den Austritten zeigen werden, liegen die Einstellungen leicht über den Werten der Austritte (rund +100). Diese Differenz ist aber derart gering, so dass nicht von einem nennenswerten Erweiterungsbedarf der Betriebe an Humanressourcen ausgegangen werden kann. Daher dürften die Neueinstellungen im Wesentlichen den Ersatzbedarf widerspiegeln, der durch



Fluktuation entstanden ist. Aus anderen SÖSTRA-Untersuchungen ist bekannt, dass sich ein Arbeitsplatzwechsel in hohem Maße auf die jüngeren Beschäftigtengruppen konzentriert, da es für sie leichter ist, einen neuen Arbeitsplatz zu finden. Ältere verlassen im Vergleich dazu kaum von sich aus ihren Arbeitsplatz, da sie auf dem Arbeitsmarkt nur geringe Chancen für eine Reintegration haben. Daher kann geschlussfolgert werden, dass mithilfe des betrieblichen Einstellungsverhaltens offenbar vor allem wieder jene Beschäftigtengruppen rekrutiert werden, die die Firma vorher verlassen haben. Von daher könnte diese Einstellungspolitik weniger eine gezielte Verjüngung der Belegschaft zur Folge haben, sondern eher zur Stabilisierung der bestehenden Altersstrukturen beitragen. Sollte dies zutreffen, dann ist für die Unternehmen Ostbrandenburgs von einem schrittweisen Anstieg des Altersdurchschnitts der Belegschaft in den nächsten Jahren auszugehen.

**Abbildung 10: Einstellungen der Betriebe**



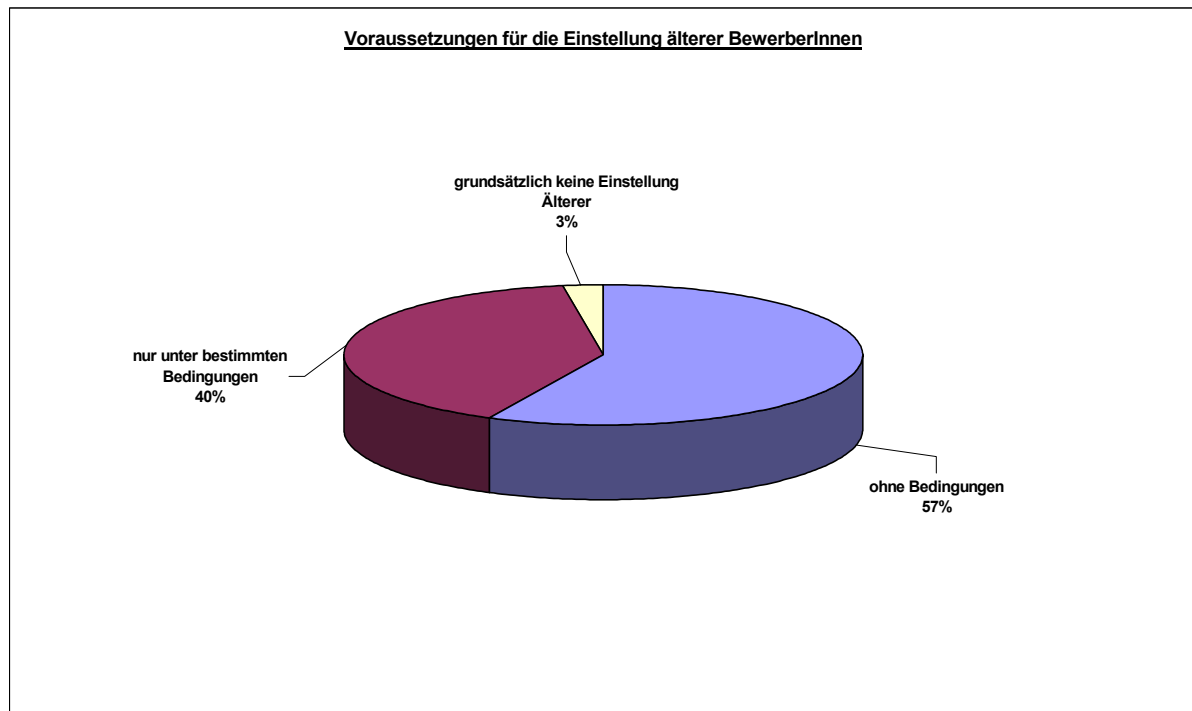
Quelle: SÖSTRA-Befragung

Frauen im Alter ab 50 Jahre hatten an den Einstellungen insgesamt einen Anteil in Höhe von 7,4 Prozent, während sich dieser an den Beschäftigten auf 9,4 Prozent belief. Wird allerdings ausschließlich die Gruppe 50+ betrachtet, dann liegt der Anteil bei den Frauen an den Einstellungen mit 45,1 Prozent interessanter Weise deutlich über dem Bestand (37,1 Prozent). Dieser Sachverhalt dürfte sich weitgehend aus Struktureffekten erklären, denn er könnte sowohl auf Brancheneinflüsse bzw. die Nachfrage nach bestimmten Tätigkeitsprofilen als auch auf die Favorisierung bestimmter Beschäftigungsverhältnisse bei Einstellungen (geringfügige bzw. prekäre Beschäftigung wie Teilzeit, geringfügige Beschäftigung etc.) zurückzuführen sein.

Die bereits angedeutete Jugendzentriertheit beim Einstellungsverhalten dürfte sich aber nicht nur aus dem Ersatzbedarf erklären, sondern sie ist zumindest teilweise auch auf eine „Sonderbehandlung“ der älteren BewerberInnen durch die Personalverantwortlichen zurückzuführen. Wie Abbildung 11 zu entnehmen ist, ist mit 57 Prozent die Mehrheit der Betriebe bereit, Ältere ohne Bedingungen einzustellen. Lediglich drei Prozent der befragten Firmen, lehnen die Einstellung Älterer grundsätzlich ab. Damit ist das Urteil einer weit verbreiteten Altersdiskriminierung dieser Beschäftigtengruppe durch die Betriebe als pauschaler Erklärungsansatz für die schlechten Reintegrationschancen Älterer in das Erwerbsleben nicht haltbar. Sicherlich gibt es Personalverantwortliche, die eine Berücksichtigung älterer BewerberInnen grundsätzlich und ohne jegliche haltbare Begründung ablehnen, doch deren Anzahl dürfte ver-

gleichsweise gering sein und daher nicht die Hauptursache für die komplizierte Wiedereingliederung Älterer in die Arbeits- und Berufswelt sein.

**Abbildung 11: Vorbehalte bzw. Voraussetzungen, die Firmen mit der Einstellung Älterer verbinden**



Quelle: SÖSTRA-Befragung

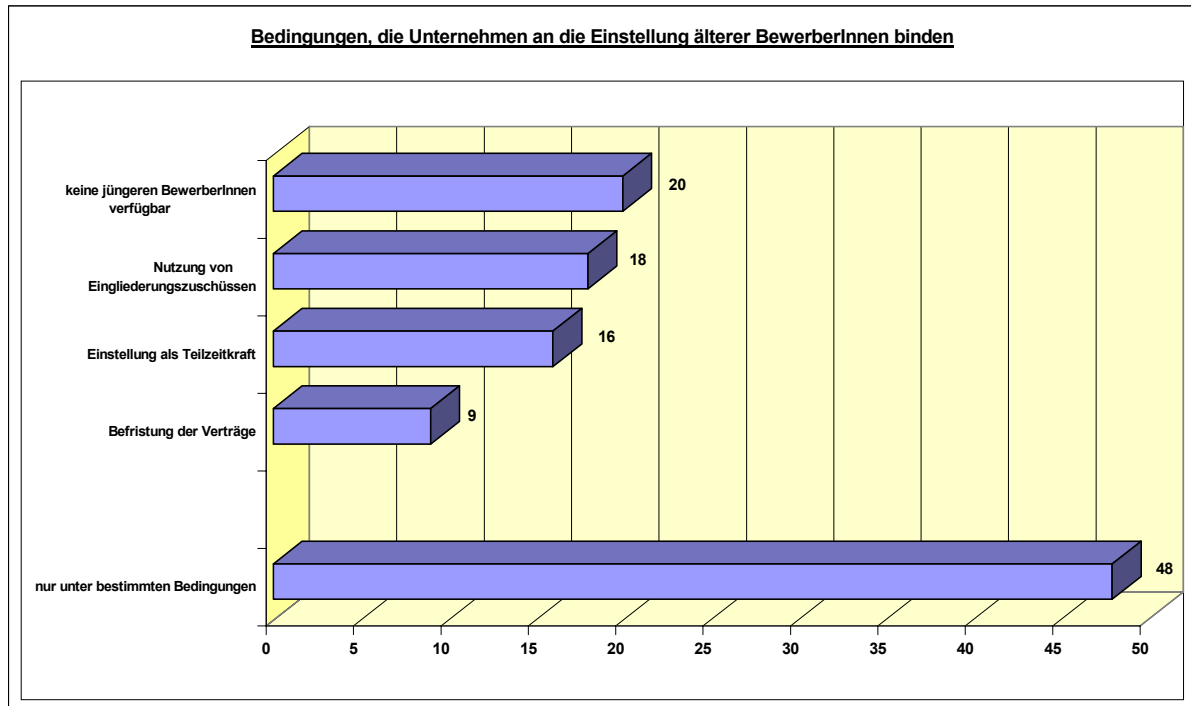
Der Schlüssel für die Erklärung der schwierigen Arbeitsmarktlage der Generation 50+ dürfte sich vor allem im Kontext der insgesamt angespannten Beschäftigungssituation in der Region erklären: Der Arbeitsmarkt in der Region Ostbrandenburg erweist sich seit vielen Jahren als ausgesprochen eng. Beschäftigungszuwächse sind die Ausnahme, der Abbau von Arbeitsplätzen ist demgegenüber Normalität. Unter diesen Bedingungen konkurrieren viele verschiedene Zielgruppen der Arbeitsmarktpolitik um eine freie Stelle. Bei dieser großen Auswahl an BewerberInnen einerseits und der noch weit verbreiteten Stigmatisierung Älterer andererseits ist nachvollziehbar, dass ältere Arbeitslose seitens der Betriebe nicht gerade zu den bevorzugten BewerberInnen gehören.

Und dafür sprechen in der Tat auch die Erhebungsergebnisse, denn immerhin gaben 40 Prozent der befragten Unternehmen an, die Einstellung Älterer an bestimmte Konditionen zu knüpfen (vgl. Abbildung 12). Als wichtigste Bedingungen für die Einstellung dieser Gruppe von BewerberInnen führten sie folgende an: Mehr als ein Drittel der Betriebe (41,7 Prozent) stellt Ältere nur dann ein, wenn es keine jüngeren BewerberInnen für die offene Stelle gibt. Mit anderen Worten: Die Integration der Generation 50+ entspricht hier der „Notnagel“-Variante. In vergleichbarer Größenordnung (37,5 Prozent) ist die Nutzung arbeitsmarktpolitischer Instrumente, insbesondere der von der Agentur für Arbeit gewährte Eingliederungszuschuss, ein Argument, Ältere einzustellen. Da die persönlichen Gespräche mit 26 Unternehmen übereinstimmend ergaben, dass Förderung kein Einstellungsargument an sich sei,<sup>2</sup> kann die Förderung nur für den Fall zugunsten Älterer zu Buche schlagen, wenn Betriebe zwischen fachlich geeigneten und menschlich „passenden“ älteren BewerberInnen mit Fördermöglich-

<sup>2</sup> Die Betriebe führten aus: Wenn die sich bewerbende Person nicht „passe“, dann sei auch eine noch so lukrative Förderung kein Ersatz für fehlende Kompetenzen etc.. Ideal erweise sich eine geeignete Person (Kompetenzen, Teamfähigkeit etc.), die zugleich die erforderlichen Förderkriterien erfüllt. Nur in dieser Kombination sei Förderung insbesondere in Form des Eingliederungszuschusses für Betriebe von Interesse.

keit und einer/m Bewerber/-in ohne Fördermöglichkeit zu entscheiden haben. Nur unter diesen Bedingungen ist Förderung offenbar wirklich ein Instrument, Älteren den Weg zurück in das Erwerbsleben zu bahnen. Ältere mit erheblichen Vermittlungshemmnissen wie etwa fehlendem fachlichen Know-how werden zumindest nach Einschätzung der befragten Firmen auch durch Eingliederungszuschüsse keine Chance haben, in den ersten Arbeitsmarkt reintegriert zu werden. In diesen Fällen sind wohl eher Fördermaßnahmen für Ältere von Nöten, die diese auf den aktuellen Stand der erforderlichen Qualifikation bringen bzw. ihnen ein zusätzliches Know-how vermitteln.

**Abbildung 12: Betriebliches Bedingungsgefüge für die Einstellung Älterer**



Quelle: SÖSTRA-Befragung

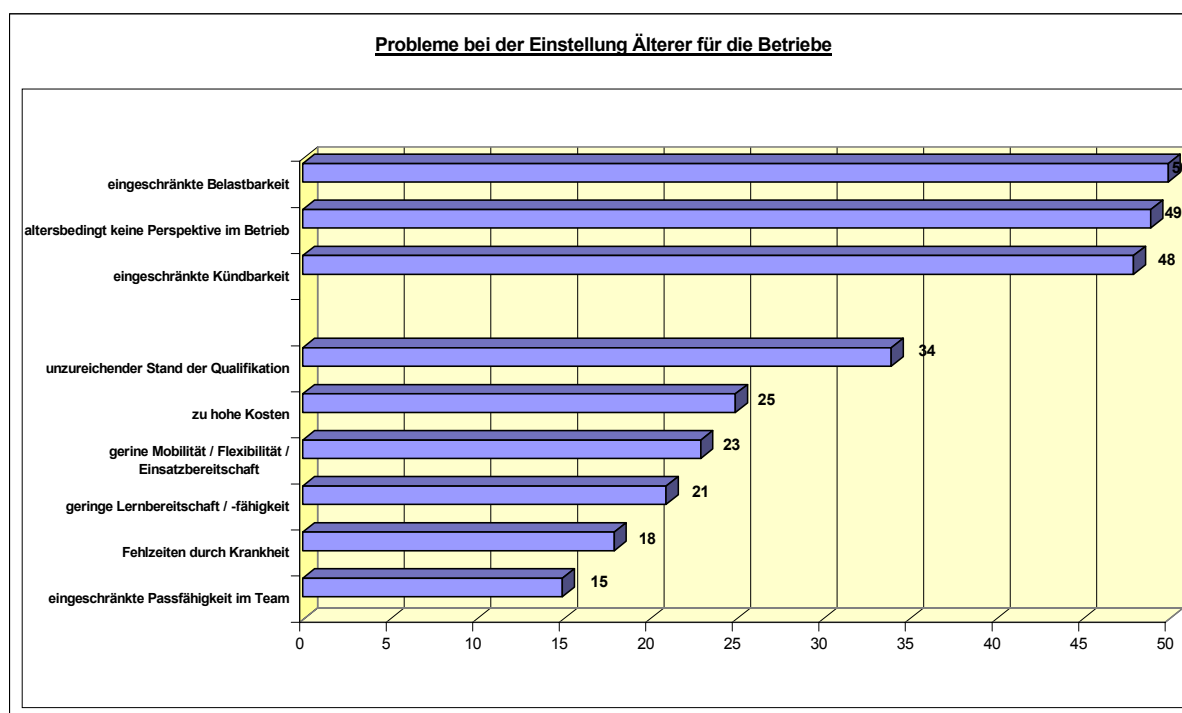
Schließlich geht aus der Befragung hervor, dass Ältere von den Betrieben auch als „flexible Größe“ betrachtet werden, denn deren Einstellungsbedingungen gestalten sich zum Teil in der Form, dass man sich ihrer bei Bedarf wieder unkompliziert entledigen kann. Dazu dienen zum einen Arbeitsverträge auf Teilzeitbasis (33,3 Prozent) und zum anderen die Befristung der Arbeitsverhältnisse (18,8 Prozent). Mit letzteren wollen die Betriebe vor allem die bestehenden gesetzlichen Bestimmungen zum Kündigungsschutz für Ältere umgehen.

Dafür, dass diese Sichten nicht ausschließlich einer Stigmatisierung geschuldet sind, sondern auch auf konkreten praktischen Erfahrungen der Unternehmen beruhen, gibt die Erhebung ebenfalls einige Anhaltspunkte. Zusammenfassend lässt sich aber bereits an dieser Stelle festhalten: Wenn es um die Beschäftigung und insbesondere um die Wiedereingliederung Älterer in das Erwerbsleben geht, dann sind die Betriebe gut beraten, so schnell wie möglich umzudenken. Folgende Befunde sprechen dafür (vgl. Abbildung 13):

Das wichtigste Argument für das nur zögerliche Einstellungsverhalten vieler Betriebe gegenüber Älteren bezieht sich auf die nur eingeschränkte Belastbarkeit dieser BewerberInnengruppe. Sicherlich ist dieses Argument nicht so einfach von der Hand zu weisen, denn mit der Dauer des Erwerbslebens stellen sich Verschleißerscheinungen ein, die auch tatsächlich zu einer verminderten Leistungsfähigkeit führen können. Doch es ist gerade diese Betrachtungsweise der Betriebe, die zu der Schlussfolgerung führen müsste, dass eine hohe Leistungsbereitschaft und –fähigkeit der Beschäftigten nicht per se gegeben ist und dass die Betriebe nicht zuletzt im eigenen Interesse auch selbst etwas dafür tun müssen,

ihre Beschäftigten fit zu halten – erst recht in Anbetracht alternder Belegschaften und des längeren Verbleibs der Älteren im Beruf. Wenn durch Maßnahmen eines alters- und altersgerechten Arbeitens der Verschleiß der MitarbeiterInnen vermieden oder zumindest spürbar eingeschränkt wird und deren Beschäftigungsfähigkeit während der gesamten Erwerbsbiografie nicht nur systematisch erhalten sondern den sich sukzessive erhöhenden Anforderungen angepasst werden würde, dann könnte das eine Einstellung verhindernde Argument einer geminderten Leistungsfähigkeit an Bedeutung verlieren. Im Abschnitt 3 wird ausgeführt, dass es für Unternehmen viele Möglichkeiten gibt, derart präventiv zu agieren. Die dort aufgeführten Beispiele lassen zudem erkennen, dass alters- und altersgerechtes Arbeiten nicht unbedingt mit hohen finanziellen Aufwendungen verbunden sein muss, sondern dass dies vor allem hilft, Kosten zu vermeiden.

**Abbildung 13: Argumente der Betriebe, die eine Einstellung Älterer erschweren bzw. verhindern**



Quelle: SÖSTRA-Befragung

Die oben stehende Abbildung macht zugleich deutlich, dass viele Betriebe auf die Einstellung Älterer mit dem Argument verzichten, dass diese keine betriebliche Perspektive mehr hätten. Dabei wird übersehen, dass eine 50-jährige Person heute noch 15 bzw. 17 Jahre Arbeitsleben vor sich hat. Bei Mit-50-erInnen sind es immerhin noch 10 bis 12 Jahre. Das sind Größenordnungen, in denen weder Mittelständler und erst recht nicht Klein- und Kleinstbetriebe planen. In der Region Ostbrandenburg gibt es nur wenige Betriebe, die überhaupt 15 bis 17 Jahre existieren. Von daher stimmen Argumentation und Planungshorizonte der Unternehmen nicht überein, und es kann dieser Begründungszusammenhang ebenfalls als entkräftet betrachtet werden. Zudem geben 10 bis 12 und erst recht 15 bis 17 Jahre durchaus Zeithorizonte vor, in denen sich die Aufwendungen in eine Arbeitskraft amortisieren dürften – zumal davon auszugehen ist, dass die Firmen nur „passende“ BewerberInnen einstellen, bei denen sich der Einarbeitungsaufwand in Grenzen hält.

Ein weiteres in die Debatte geworfenes Argument, das gegen die Einstellung Älterer aus betrieblicher Sicht spricht, sind gesetzliche Rahmenbedingungen wie insbesondere die eingeschränkte Kündbarkeit älterer Beschäftigter. Und in der Tat haben viele UnternehmerInnen diesbezüglich Erfahrungen gemacht. Einige berichteten in den Interviews von wiederholten Verfahren vor dem Arbeitsgericht. Diese sind es denn auch, die vor einer Einstellung Älterer zurückschrecken. Diese Problematik ordnet sich

in eine Situation ein, in der die Politik sehr widersprüchliche Signale zur Beschäftigung bzw. zur Reintegration Älterer in das Erwerbsleben aussendet. Einerseits mahnt die Politik seit Jahren, Ältere bei Bewerbungen zu berücksichtigen, und sie unterstützt deren Einstellung durch zahlreiche Förderansätze (vgl. Abschnitt 5). In regelmäßigen Abständen werden von der Bundesregierung aber auch von den einzelnen Ländern neue Initiativen aufgelegt – so kündigte Bundesarbeitsminister Franz Müntefering erst im September 2006 die „Initiative 50+“ an. Andererseits sind noch immer politische Regelungen in Kraft und diese werden auch noch einige Jahre wirksam bleiben, die eine vorfristige Externalisierung älterer Personen aus dem Erwerbsleben begünstigen. Das wichtigste Instrument dafür ist die Altersteilzeit-Regelung. Eine eindeutige Positionierung seitens der Politik scheint daher wichtig, den Betrieben aber auch den Erwerbspersonen selbst eine klare Orientierung zu vermitteln.

Von den Betrieben ebenfalls kritisch eingeschätzt wurde die Qualifikation der älteren BewerberInnen, die vielfach eine Einstellung verhindert. Das spricht für Know-how-Defizite dieser Personengruppe – aber wie die Gespräche deutlich gemacht haben, nicht nur bei dieser Altersgruppe, sondern generell. Dies dürfte vor allem darauf hinweisen, dass eine Diskrepanz zwischen dem Aus- und Weiterbildungsgeschehen und den Anforderungen der Arbeitswelt besteht. Beispielsweise können selbst jüngere Ingenieure den Anforderungen an das technische Know-how, an Fremdsprachenkenntnisse und an solche oft geforderten „Zusatz“-Qualifikationen wie Kenntnisse und Erfahrungen im Ein- und Verkauf, im Kundenkontakt usw. nicht immer entsprechen. Die Diskussion um die Qualifikationsdefizite Älterer spricht damit ein generelles Problem an, das zum einen bei Älteren tatsächlich stärker ausgeprägt sein kann, das zum anderen aber auch auf schnell geäußerten und vielfach noch kursierenden Vorurteilen – wie beispielsweise dem, dass Ältere nur unzureichend an Qualifikationen teilnehmen – basiert. Wie bereits angedeutet, stehen gerade für ältere BewerberInnen durch die Förderangebote der Agentur für Arbeit Instrumente zur Verfügung, mit denen sich Qualifikationsdefizite schnell und effizient beheben lassen.

Abschließend soll an dieser Stelle nur noch auf die Kostenproblematik verwiesen werden. Einige Firmen sehen in der Einstellung Älterer ein Problem, weil diese infolge höherer Lohnkosten im Vergleich zu Jüngeren zu teuer seien. Doch wie die Betriebe in den Interviews bestätigten, gebe es angesichts des Überangebotes an BewerberInnen keinen direkten Zusammenhang zwischen Alter und Höhe der Entlohnung. Damit sind Ältere bei Einstellungen nicht zwangsläufig teurer als Jüngere. Dies gilt vor allem für Klein- und Kleinstbetriebe, die tariflich nicht gebunden sind. Die Entlohnung wird hier individuell ausgehandelt, und zwar unabhängig vom Alter, aber in Abhängigkeit vom Können der BewerberInnen und den Angebot-Nachfrage-Relationen des Arbeitsmarktes.

Die vergleichsweise geringe Berücksichtigung Älterer bei Einstellungen ist aber nicht nur auf die Einstellungspolitik der Betriebe zurückzuführen, sondern hat auch etwas mit dem Verhalten der BewerberInnen selbst zu tun: Andere Erhebungen, insbesondere das IAB-Betriebspanel – eine bundesweit durchgeführte Arbeitgeberbefragung – haben für Brandenburg den Befund erbracht, dass sich Ältere in zu geringem Maße auf offene Stellen bewerben. Im Jahre 2004 lagen für eine zu besetzende Stelle in gut drei Viertel der Fälle gar keine Bewerbungen durch Personen im Alter ab 50 Jahre vor. Sofern keine Interessenbekundungen seitens Älterer vorliegen, können diese bei Einstellungen auch keine Berücksichtigung finden.

Daher gilt: Sollen sich die Reintegrationschancen der Generation 50+ verbessern, dann sind nicht nur Veränderungen in den Sicht- und Verhaltensweisen bei den Unternehmen erforderlich – auch die betroffenen Individuen sind hier gefordert.

### **Personalabgänge aus Unternehmen:**

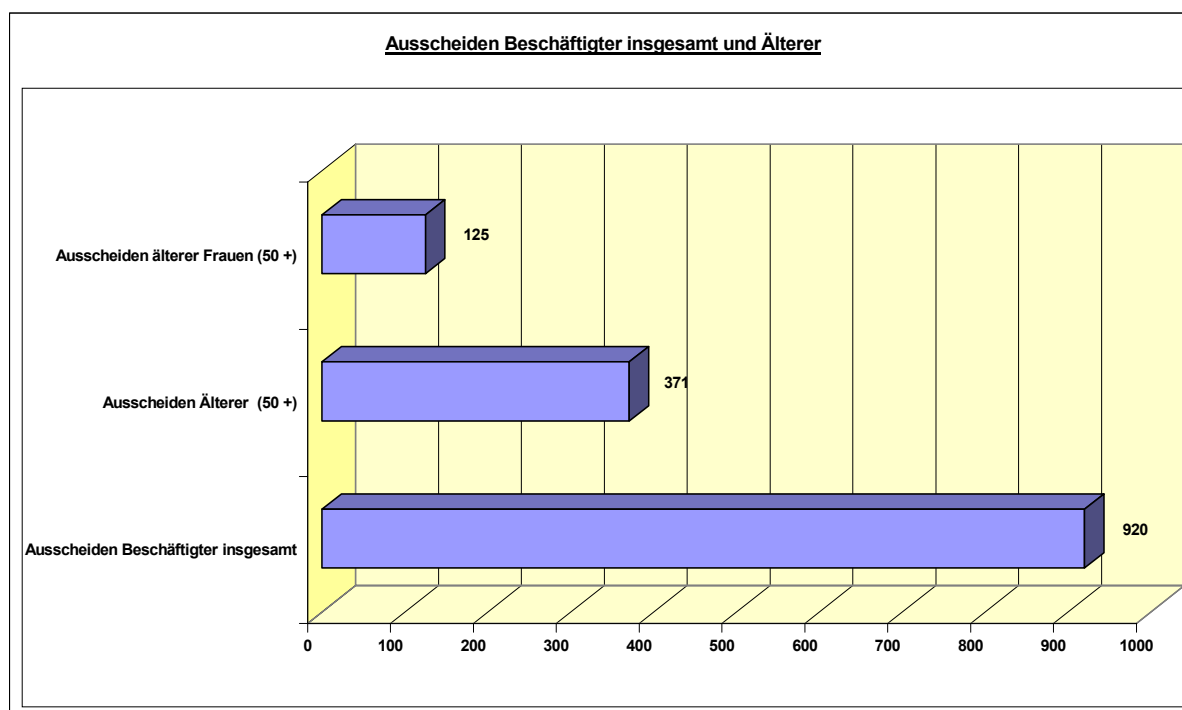
#### **Es verlassen deutlich mehr Ältere als Jüngere die Unternehmen.**

Zu den Bewegungen auf dem regionalen Arbeitsmarkt gehören nicht nur Einstellungen, sondern auch Abgänge aus dem betrieblichen Personalbestand. Im Befragungszeitraum haben 920 Personen die Betriebe verlassen. Werden die Abgänge den Zugängen gegenübergestellt, dann ergibt sich eine leicht

positive Bilanz, denn der Bestand an Beschäftigten ist somit um 100 Personen angestiegen. Das sind durchschnittlich knapp ein/e zusätzliche/r Mitarbeiter/in pro Betrieb.

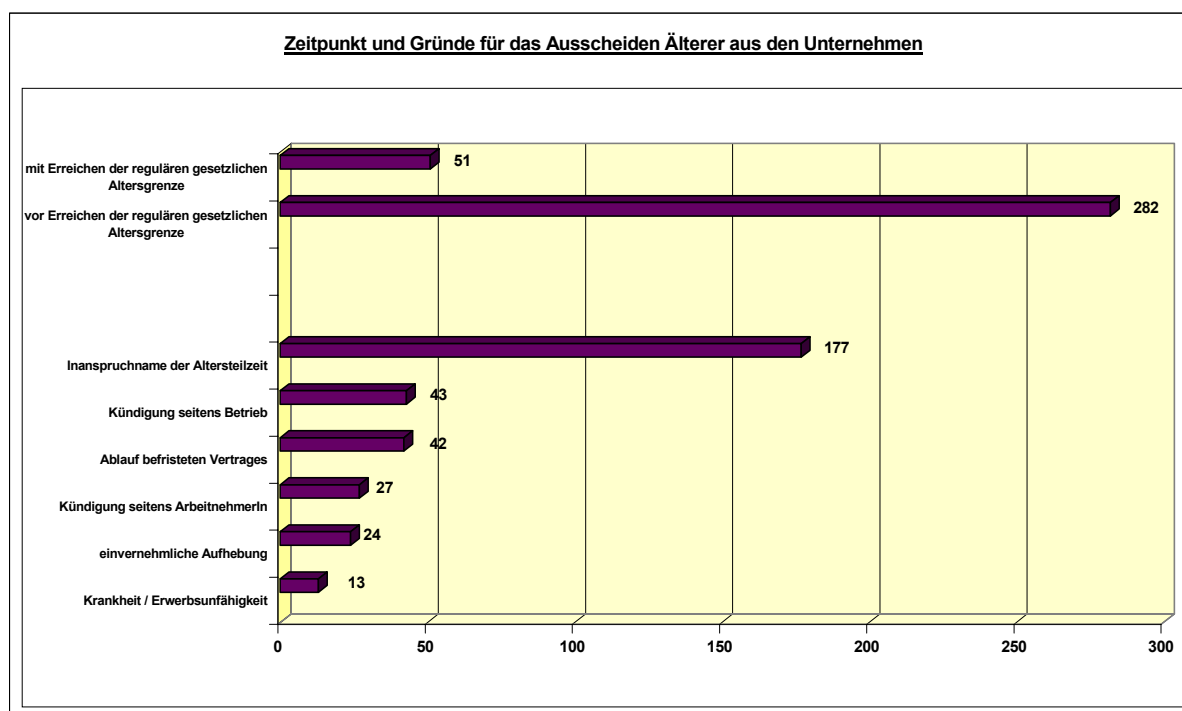
Im Unterschied zu den Zugängen, die weitgehend jugendzentriert ausfielen, gestaltet sich das Ausgliederungsverhalten allerdings weitgehend alterszentriert (vgl. Abbildung 14). 40,3 Prozent der Abgänge entfielen auf die Generation 50+. Bei den Zugängen belief sich der Anteil dieser Altersgruppe lediglich auf 16,4 Prozent. Ebenso wie bei den Einstellungen zeigen sich bei den Abgängen Besonderheiten bei den Frauen. Der Anteil der Frauen 50+ an allen weiblichen Austritten lag mit 35,2 Prozent sogar leicht unter der Bestandsgröße. Vermutlich lässt sich auch dies mit den frauenspezifischen Branchen- und Tätigkeitsstrukturen erklären.

**Abbildung 14: Personalabgänge aus den Betrieben**



Quelle: SÖSTRA-Befragung

Die Personalabgänge sind weitgehend durch das vorfristige Ausscheiden der Älteren vor Erreichen des gesetzlichen Renteneintrittsalters charakterisiert (vgl. Abbildung 15). Nur 15,3 Prozent der älteren Beschäftigten verlassen den Betrieb erst mit Erreichen dieser Altersgrenze. 84,7 Prozent scheiden aber bereits vorher aus den Firmen aus.

**Abbildung 15: Zeitpunkt und Ursachen für das Ausscheiden der älteren MitarbeiterInnen**

Quelle: SÖSTRA-Befragung

Für die Mehrzahl derjenigen, die vor Erreichen des gesetzlichen Rentenalters das Unternehmen verlassen, bedeutet dies auch den Abschied vom Erwerbsleben, denn 177 und damit rund zwei Drittel der ausscheidenden Älteren nutzen das arbeitsmarktpolitische Instrument der Altersteilzeit. Alle anderen Ursachen für das Ausscheiden Älterer – beispielsweise die Kündigung durch den Betrieb oder das Individuum selbst, die einvernehmliche Aufhebung bzw. Krankheit / Erwerbsunfähigkeit – sind im Vergleich dazu von untergeordneter Bedeutung. Daher ist zu bilanzieren: Die frühzeitige Externalisierung der Älteren ist weitgehend auf die Verfügbarkeit entsprechender politischer Instrumentarien zurückzuführen. Diese unterstützen noch immer in beträchtlichen Größenordnungen die vorfristigen Austritte Älterer aus dem Erwerbsleben.

Die Gespräche mit Personalverantwortlichen der Unternehmen haben die Zwiespältigkeit der gegenwärtigen Situation auf den Punkt gebracht: VertreterInnen jener Betriebe, die die Altersteilzeitregelungen in Anspruch nahmen, also die Entlassung der Älteren mit der Begründung vollzogen, dafür die Belegschaft zu verjüngen, führten aus, dass dies die Einstellung Älterer direkt verhindere. Das zeigt, die heute gleichzeitig zur Verfügung stehenden Instrumente zur Förderung der Einstellung sowie zur Förderung der Ausgliederung Älterer bilden einen direkten Gegensatz. Die Regelungen zur vorfristigen Externalisierung der Älteren wirken in Bezug auf deren Einstellung kontraproduktiv. Sicherlich ist davon auszugehen, dass dieser Widerspruch im Wesentlichen in größeren Betrieben zum Tragen kommt. Klein- und Kleinstbetriebe nutzen das Instrument der Altersteilzeit nicht. Aber die ambivalente Situation, in der von der Politik widersprüchliche Signale ausgesandt werden – einmal pro Ältere, einmal contra Ältere – verfehlen ihre Wirkung nicht auf die kleineren Firmen, klingen hier nach.

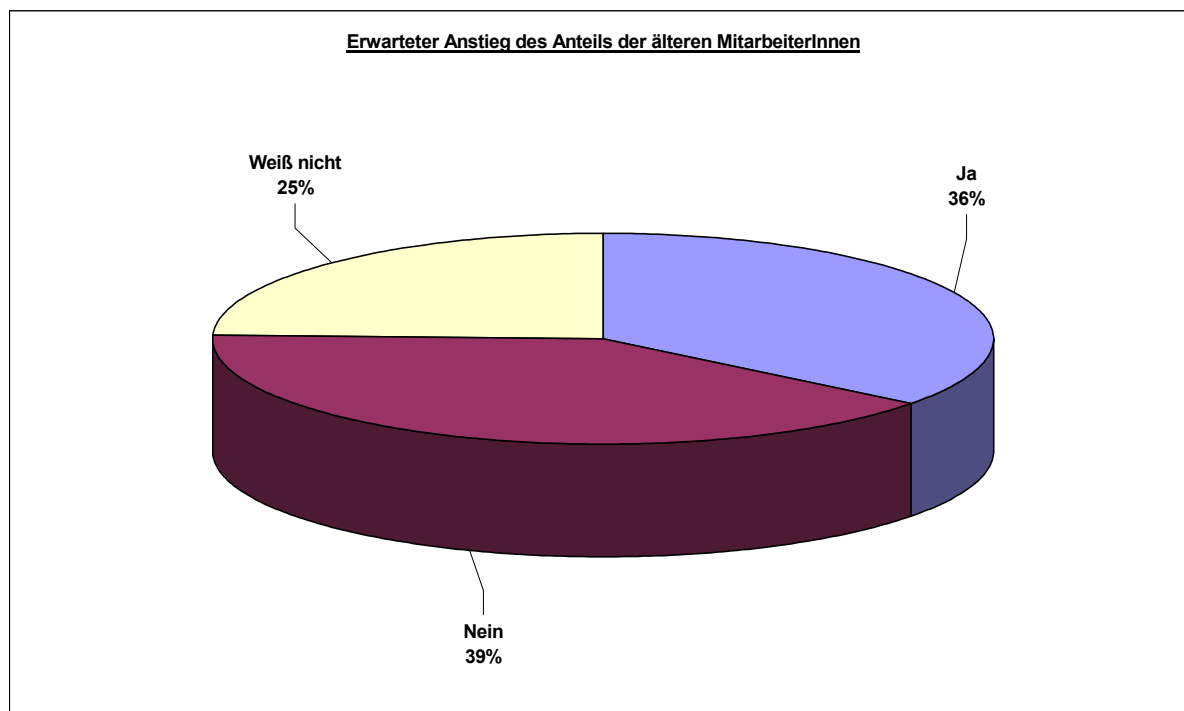
#### **Der Blick in die Zukunft:**

**Firmen sind für die Herausforderungen des demografischen Wandels unzureichend sensibilisiert.**

Die Unternehmen wurden schließlich danach befragt, ob sie einen Anstieg des Anteils älterer Personen an ihrer Belegschaft erwarten. Abbildung 16 weist aus, dass davon nur gut ein Drittel der Firmen ausgeht. Die verbleibenden zwei Drittel sind offenbar der Ansicht, dass sie von den allgemeingültigen de-

mografischen Trends verschont bleiben. Ein Viertel der Befragten kann sich dazu nicht eindeutig positionieren. Dieses Antwortverhalten dürfte im Wesentlichen darauf schließen lassen, dass viele Unternehmen sich nicht aktiv mit den Konsequenzen des demografischen Wandels für ihr Unternehmen befassen und daher kaum in der Lage sind, fundierte Einschätzungen dazu zu treffen. So ist beispielsweise nicht nachvollziehbar, auf welcher Grundlage die Betriebe davon ausgehen, dass ihre Belegschaft nicht altern wird.

**Abbildung 16: Abgeschätzte Wirkungen der demografischen Entwicklung für die Betriebe**



Quelle: SÖSTRA-Befragung

Noch bedenklicher sind die Befunde zu der Frage, ob die Betriebe der Ansicht sind, dass sich für sie aus der demografischen Entwicklung Handlungsbedarf ableitet (vgl. Abbildung 17). 78 Prozent der Befragten sehen keine Notwendigkeit, diesbezüglich agieren zu müssen. Selbst jene Firmen, die von einer Alterung der MitarbeiterInnen ausgehen, meinen zum Teil, dass dies keinen Handlungsdruck hervorrufen würde. Mit anderen Worten: Alterung wird in gewisser Weise als „naturegegeben“ hingenommen – und damit aber im Umkehrschluss auch die damit evtl. verbundenen Konsequenzen.

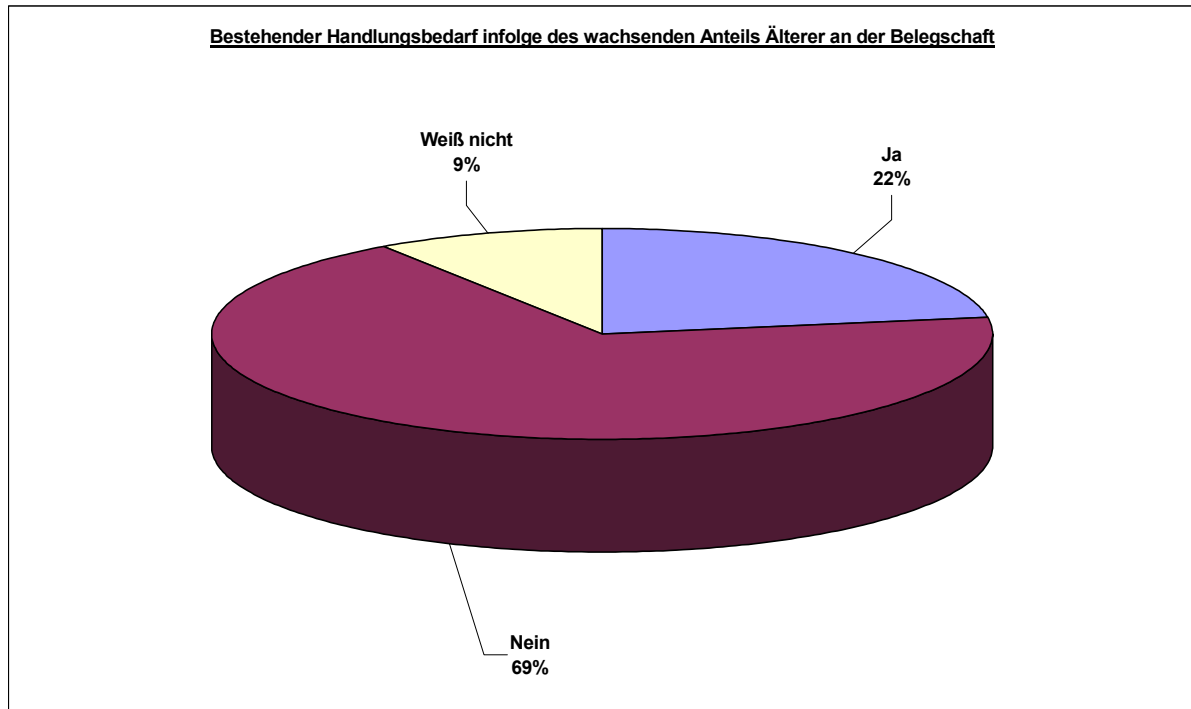
Diese Befunde lassen folgende Schlussfolgerungen zu:

- Erstens: Viele Betriebe der Region Ostbrandenburg nehmen die demografischen Entwicklungsprozesse nur eingeschränkt wahr. Insbesondere sind Defizite in Bezug auf die Anwendung und die Konsequenzen dieser Trends auf die eigene betriebliche Realität zu diagnostizieren. Daher ist eine breite **Sensibilisierung** der Unternehmen erforderlich.
- Zweitens: Den Betrieben ist zu vermitteln, dass demografische Prozesse nicht einfach über sie „hereinbrechen“ und man diesen machtlos gegenüber steht, sondern es durchaus verschiedene Möglichkeiten zur aktiven und gezielten **Gegensteuerung** gibt. Es ist deutlich zu machen, dass eine Alterung der Belegschaft nicht grundsätzlich negativ zu bewerten ist (keine Untergangs-Szenarien!), aber dass es wichtig und möglich ist, steuernd einzugreifen.
- Drittens: In Anbetracht der unzureichenden Wahrnehmung und Sensibilisierung der Betriebe ist davon auszugehen, dass die Betriebe neben Aufklärung vor allem auch der intensiven **Begleitung** bedürfen, wenn die Gestaltung des demografischen Wandels gelingen soll. „Demografiefest“ werden die Betriebe nicht im Selbstlauf. Dieser Prozess wird in der Mehrzahl der Unternehmen nicht per se vonstatten gehen. Daher bedarf die Gestaltung des



demografischen Wandels vielfach der aktiven Unterstützung – insbesondere in Klein- und Kleinstbetrieben.

**Abbildung 17: Einschätzung der Betriebe zur Notwendigkeit, demografische Prozesse aktiv zu begleiten**

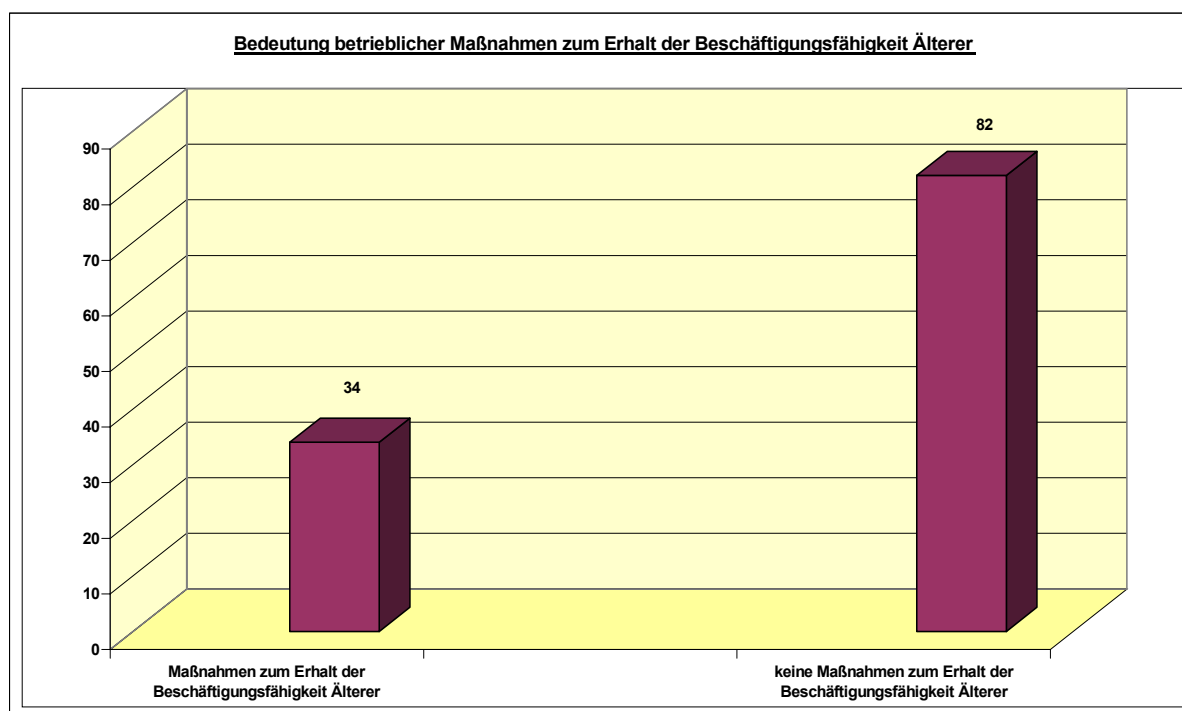


Quelle: SÖSTRA-Befragung

### **Was Betriebe für den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit ihrer Belegschaft tun: Was passiert, ist nicht genug!**

Diese These leitet sich vor allem aus einem weiteren Fragenkomplex ab: Auf die Frage, ob sich die Firmen für den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit ihrer MitarbeiterInnen engagieren, antwortete lediglich ein knappes Drittel mit „Ja“ (vgl. Abbildung 18).

Die persönlichen Gespräche gestatten allerdings eine gewisse Relativierung dieses Antwortverhaltens. In der betrieblichen Praxis scheint diesbezüglich durchaus mehr zu passieren als die Befragung widerspiegelt. Allerdings werden Aktivitäten zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit bzw. als Maßnahmen alters- und alterngerechten Arbeitens als solche überhaupt nicht wahrgenommen. Es wird häufig kein direkter Zusammenhang zwischen einzelnen betrieblichen Initiativen und deren positiven Wirkungen auf die Leistungsfähigkeit der Belegschaft hergestellt. Diese Sachlage könnte sich aus Folgendem erklären: Zum einen erweisen sich bestimmte Maßnahmen für die Betriebe als derart selbstverständlich, sodass darum „kein Aufheben“ mehr gemacht wird. Zum anderen könnten Unklarheiten zum Begriff der Beschäftigungsfähigkeit zum gegebenen Antwortverhalten geführt haben. Darauf verweisen die Gesprächserfahrungen. In einigen Fällen erhellte sich der Begriff der Beschäftigungsfähigkeit für die Befragten erst, nachdem er umschrieben und in einfachen Worten erläutert wurde.

**Abbildung 18: Betriebe mit und ohne Maßnahmen zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit**

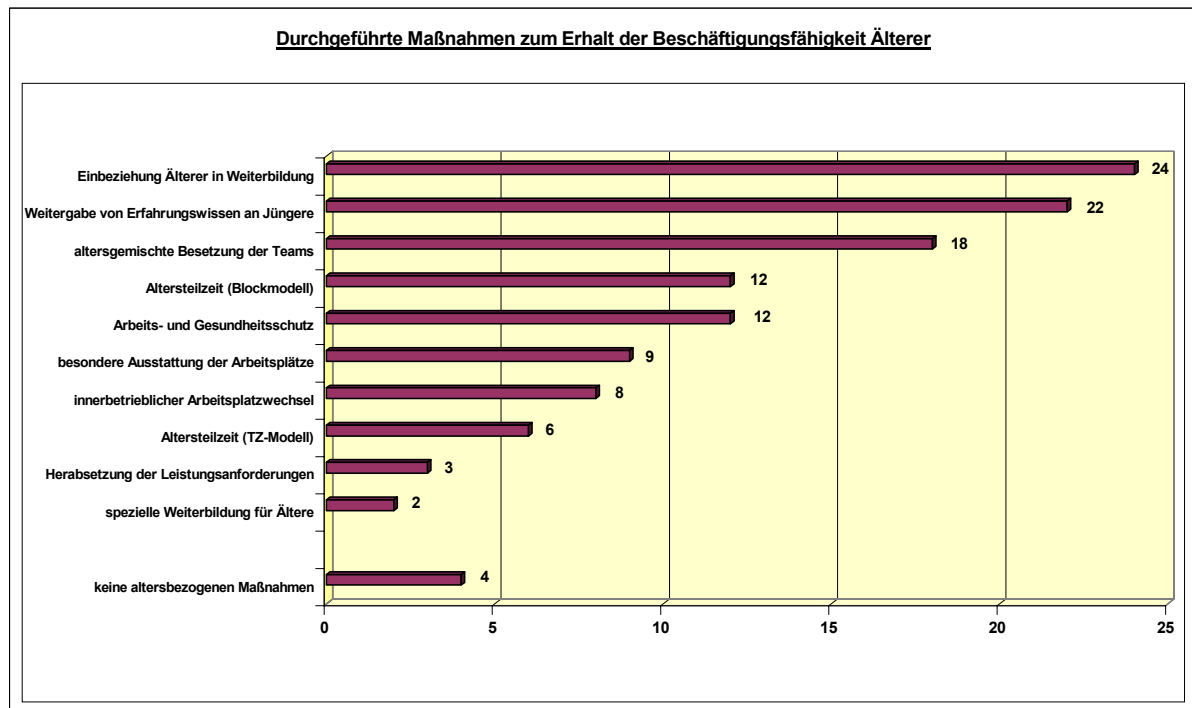
Quelle: SÖSTRA-Befragung

Soweit die Unternehmen im Rahmen der schriftlichen Erhebung geantwortet haben, ergibt sich – laut Abbildung 19 – folgendes Maßnahmenprofil:

Zunächst sei auf den mit hoher Wahrscheinlichkeit politisch induzierten Widerspruch verwiesen, dass die Unternehmen die Altersteilzeitregelung – de facto die vorzeitige Beendigung der Erwerbsbiografie – als eine Maßnahme zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit betrachten. Zudem ist der hohe Stellenwert dieses eher negativen „Förder“-Ansatzes in Rechnung zu stellen (12 x Blockmodell, 6 x Teilzeitmodell).

Der nachstehenden Abbildung ist ebenfalls zu entnehmen, dass die Unternehmen in Bezug auf ihre „aktiven“ / „positiven“ Gestaltungsansätze Weiterbildung sowie dem Erfahrungs- und Wissenstransfer zwischen den unterschiedlichen Beschäftigtengruppen (Transfer von Erfahrungswissen der Älteren an Jüngere sowie Know-how-Transfer in altersgemischten Teams), eine hohe Bedeutung beimessen. Wie aus den persönlichen Gesprächen in den Unternehmen hervorgegangen ist, verstehen die Betriebe dies nicht ausschließlich als einen Ansatz altersgerechten Arbeitens, vielmehr wurde wiederholt darauf hingewiesen, dass sich diese Qualifizierungsinitiativen im weitesten Sinne nahezu ausnahmslos auf alle Beschäftigten, unabhängig vom Alter, beziehen. Die Betriebe realisieren – mitunter vielleicht sogar eher instinktiv – primär altersgerechte Formen des Arbeitens. Aussagen zur Intensität, noch dazu in Relation zum bestehenden Bedarf, oder zur Qualität dieser Initiativen sind im Kontext der Erhebung nicht möglich.

Im Vergleich zu altersgerechten Formen der Arbeit sind direkte altersbezogene Aktivitäten eher von nachrangiger Bedeutung. Das betrifft beispielsweise die besondere altersgerechte Ausstattung der Arbeitsplätze, einen innerbetrieblichen Arbeitsplatzwechsel (Schonarbeitsplatz), die Herabsetzung der Leistungsanforderungen oder auch eine gesonderte Qualifizierung der Älteren. Maßnahmen im Bereich des Arbeits- und Gesundheitsschutzes im Sinne präventiver Initiativen sind sicherlich in ihrer Doppelfunktion von alters- und altersgerechtem Arbeiten zu betrachten.

**Abbildung 19: Betriebliches Maßnahmenprofil zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit**

Quelle: SÖSTRA-Befragung

Die offensichtliche Bevorzugung altersgerechter Formen der Arbeit – die in vielen Fällen vermutlich eher unbewusst stattfinden wird – signalisiert in gewisser Weise ein betriebswirtschaftliches Denken: Vorsorge dürfte billiger sein als Nachsorge. Mit anderen Worten, die Betriebe investieren weniger in altersgerechte Aktivitäten, weil sie weniger Gelegenheiten sehen oder weil es ihnen teurer kommt, einer eventuellen altersbedingten Leistungsminderung zu begegnen. Außerdem ist in Rechnung zu stellen, dass die vorzeitige Externalisierung leistungsgeminderter älterer Erwerbspersonen bisher ohne größere Probleme möglich war und demzufolge nicht zwingend Handlungsbedarf gegeben war.

Ungeachtet dieser Einschätzung sprechen die Befunde dennoch dafür, dass in Bezug auf alters- und altersgerechtes Arbeiten ein erheblicher Sensibilisierungs-, Handlungs- und Unterstützungsbedarf besteht.

### Wer hilft?

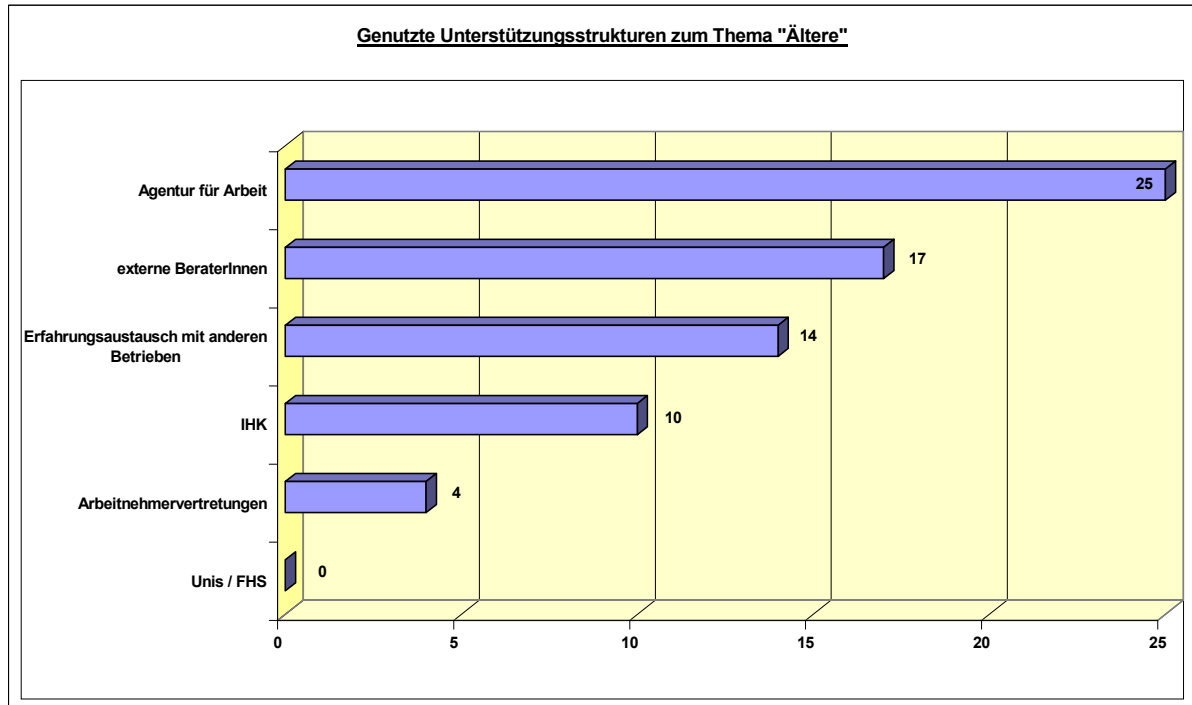
#### **Unterstützungsangebote und –strukturen sind ausbaufähig und erweiterungsbedürftig.**

Diesem Sensibilisierungs-, Handlungs- und Unterstützungsbedarf wird heute erst unzureichend entsprochen. Zwar gibt es Hilfestellungen und diese werden auch in Anspruch genommen – allen voran die der Agentur für Arbeit (vermutlich zogen die Antwortgebenden dabei vor allem Eingliederungszuschüsse und Qualifizierungshilfen für Ältere in Betracht), aber in Auswertung der Abbildung 20 bleibt Folgendes zu konstatieren:

- Die Unterstützungsstrukturen konzentrieren sich auf wenige Akteure. Sowohl den Arbeitgeber- (Kammern, Unternehmerverband) als auch den Arbeitnehmervertretungen wird ein gewisser Nachholbedarf bescheinigt.
- Existierende Angebote – wie beispielsweise die der Deutschen Rentenversicherung – sind zum Teil nicht bekannt, oder sie werden nicht als solche verstanden bzw. akzeptiert. Das wirft Fragen nach geeigneten Kommunikationswegen und Vermittlungsstrategien auf.
- Unterstützungsangebote werden nur partiell und einseitig wahrgenommen. Die Befragungsergebnisse machen darauf aufmerksam, dass es (in der Region) keine komplexe, aufeinander abge-

stimmte und koordinierte, miteinander verzahnte Unterstützungsstruktur zum alters- und altersgerechten Arbeiten gibt.

**Abbildung 20: Unterstützungsangebote zu alters- und altersgerechtem Arbeiten**



Quelle: SÖSTRA-Befragung

#### 4. Alters- und altersngerechtes Arbeiten – Betriebe gestalten den demografischen Wandel

Das EU-Modellprojekt „Smart Region“ bot neben der schriftlichen Erhebung unter 119 Betrieben zugleich die Möglichkeit, 26 Unternehmen persönlich aufzusuchen und ausführliche Gespräche mit den InhaberInnen, GeschäftsführerInnen bzw. Personalverantwortlichen zu führen. Im Mittelpunkt des Interesses standen Klein- und Kleinstbetriebe. Entsprechend orientierte sich die Auswahl der Firmen für die Gespräche. Es wurden aber auch größere Unternehmen in diese Recherche einbezogen, um zu ermitteln, inwieweit und welche Maßnahmen alters- und altersngerechten Arbeitens evtl. auch auf die kleinen Betriebe anwendbar sind.

Die Fokussierung auf den Unternehmenstypus Klein- und Kleinstbetriebe ergab sich vor folgendem Hintergrund:

Erstens: Die Verortung des EU-Modellprojekts „Smart Region“ im IHK-Kammerbezirk Frankfurt (Oder) erfolgte in einer Region, die vor allem durch Klein- und Kleinstbetriebe geprägt ist. Daher setzte sich das Modell das Ziel, Projektaktivitäten vor allem auf diese regionale Firmenstruktur abzustellen.

Zweitens war dieser Ansatz nicht nur im regionalen Kontext von Interesse, sondern diese Orientierung war zugleich wichtig, um bestehende Forschungslücken zu schließen: Untersuchungs- bzw. Forschungsbefunde zu Fragen des alters- und altersngerechten Arbeitens sowie zum Einstellungsverhalten der Firmen beziehen sich weitgehend auf mittelständische Betriebe, darunter größere Mittelständler, vor allem aber auf Großunternehmen. Dazu liegen zum Teil ausführliche Rechercheergebnisse und Leitfäden / Handbücher vor. Im Vergleich dazu sind Klein- und Kleinstbetriebe nach wie vor eher eine „black box“. Das hat verschiedene Gründe:

1. Unternehmenszugänge in Klein- und Kleinstbetriebe gestalten sich für individuelle Untersuchungen wesentlich schwieriger. Das dürfte sich in erster Linie aus den geringen Personalkapazitäten erklären: Hier gibt es zumeist keine Personalabteilung, sondern Personalfragen werden durch die / den ohnehin mit den Tagesaufgaben überlasteten InhaberIn / GeschäftsführerIn „mit“erledigt.
2. Auch das Interesse dieser Betriebe, beforscht zu werden, erweist sich als gering. Sicherlich spielt auch hier die geringe Personaldecke eine Rolle. Ebenfalls ausschlaggebend dafür dürfte die volle Konzentration auf die Tagesaufgaben sein. Im Mittelpunkt des Interesses steht, Aufträge zu akquirieren und diese zur Zufriedenheit der Kundschaft abzuarbeiten. Alles, was nicht direkt damit im Zusammenhang steht, findet wenig Beachtung. Mitunter ist auch eine Denkweise vorzufinden, die nicht als besonders wichtig empfundene Aufgaben sogar als für das Tagesgeschäft hinderlich oder gar schädlich betrachtet.
3. Der tägliche Überlebenskampf vieler Klein- und Kleinstbetriebe ruft zum Teil auch Misstrauen hervor. Daher scheuen sich viele – vor allem dann, wenn dieser Aufgabe keine Priorität eingeräumt wird – „Fremde“ in das Unternehmen hinein blicken zu lassen. Man möchte sich eben nicht in die „Karten schauen“ lassen.

Die im Vergleich zu den KMU und zu den Großkonzernen noch wenig erforschten Klein- und Kleinstbetriebe rufen aber auch in Wissenschaftskreisen mitunter Vorbehalte bzw. Vorurteile hervor: Nicht selten ist hier die Einschätzung zu hören: Für Klein- und Kleinstbetriebe sei alters- und altersngerechtes Arbeiten „kein Thema“, da sie dafür kein Interesse und keine Kapazitäten hätten. Mit anderen Worten: Es sei insbesondere dieser Unternehmenstyp, der dies nicht wolle und auch gar nicht könne. Das Modell „Smart Region“ bot zumindest im IHK-Kammerbezirk Frankfurt (Oder) die Möglichkeit, dies tiefer zu hinterfragen und auf den Prüfstand zu stellen.

Für die kontaktierten Klein- und Kleinstbetriebe lässt sich bereits an dieser Stelle Folgendes konstatieren:

1. Den meisten dieser Firmen war der Begriff des „demografischen Wandels“ nicht geläufig. Zudem wurde zunächst kein direkter Zusammenhang zum eigenen unternehmerischen Handeln gesehen. Dennoch erwies es sich überraschender Weise weniger problematisch als gedacht, Gesprächstermine zu vereinbaren. Sicherlich wurde dies dadurch erleichtert, dass die Termine teilweise über

Personen vermittelt wurden, die den Betrieben bekannt waren (MitarbeiterInnen bzw. Geschäftsführerin der IHK-Projektgesellschaft) oder dass auf die Beteiligung an der schriftlichen Erhebung verwiesen werden konnte. Eine Rolle dürfte aber auch gespielt haben, das Anliegen mit einfachen Worten, ohne Verwendung gängiger Fachbegriffe (z. B. demografischer Wandel) transportiert zu haben. Damit wurde den Betrieben nicht das Gefühl vermittelt, sich zu einem Thema positionieren zu müssen, zu dem sie sich als unwissend outen und das sie nicht betrifft. Der Kontakt zu den Firmen wurde zudem auf einer Basis gestaltet, der ihnen von vornherein die Gewissheit vermittelte, hierzu aus dem eigenen Firmenalltag etwas Wichtiges beisteuern zu können, das evtl. auch für Andere von Interesse sein könnte.

2. Nicht nur das Wie des Zugangs sondern auch die persönliche Ansprache der Betriebe hat sich als sehr wichtig erwiesen. Das Demografiethema erklärt sich für viele Betriebe heute noch nicht von selbst. Mit dem persönlichen Kontakt kann Sensibilisierung und Aufklärung erreicht werden. Mehrere Befragte gaben an, dass dazu noch nie jemand etwas von ihnen wissen wollte. Andere meinten: „Darüber haben wir bisher noch gar nicht nachgedacht.“
3. Und in der Tat, jedes Gespräch diene der Sensibilisierung und Aufklärung. Diese waren zugleich mit gewissen Lerneffekten verbunden: Zum einen trug das Gespräch dazu bei, den Blick nach innen, ins eigene Unternehmen, zu richten. Dabei gab es für die Befragten vielfach Aha-Effekte, denn sie kommentierten im Gesprächsverlauf selbst recht erstaunt: „Ach, das machen wir ja schon!“ „Wir waren uns bis jetzt gar nicht im Klaren darüber, was alters- und altersgerechtes Arbeiten ist. Um so erstaunter sind wir, wenn Sie uns jetzt sagen, dass wir hier schon etwas tun.“ Zum anderen wurden während der Gespräche Handlungsansätze und Erfahrungen anderer Betriebe vermittelt. Die Befragten erhielten damit Gelegenheit, von anderen Firmen etwas lernen zu können.
4. Schließlich war es für die Betriebe eine ganz neue Erfahrung, für Aktivitäten alters- und altersgerechten Arbeitens nicht nur Akzeptanz sondern Anerkennung zu finden. Es tat den Interviewten sichtlich gut, von einer „neutralen“ Person gesagt zu bekommen, dass sie etwas Richtiges und Gutes tun. Dieses Lob hat sie ermutigt, diesen Weg nicht nur weiter zu gehen, sondern es hat sie auch angeregt, diese Ansätze in den Betrieben zu verstetigen und auszubauen.

Die Betriebsrecherchen standen unter folgenden Leitfragestellungen:

- Gibt es in Klein- und Kleinstbetrieben bereits Ansätze für alters- und altersgerechtes Arbeiten? Inwieweit sind „spontane“, nicht durch spezielle Unterstützungen charakterisierte Aktivitäten erkennbar, inwieweit werden diese bewusst durchgeführt?
- Welche Initiativen werden praktiziert und wodurch sind sie veranlasst worden? Welches sind die entscheidenden betrieblichen Handlungsmotive?
- Welcher Handlungsrahmen ist in den Firmen gegeben?
- Welchen Nutzen ziehen die Betriebe daraus?

### **Betriebliche Sichten auf die Kategorie Alter:**

#### **Ausgewogenheit in der Betrachtung und Bewertung dominieren**

In den Gesprächen hat sich die gute Leistungsbewertung der älteren MitarbeiterInnen – wie diese bereits im Ergebnis der schriftlichen Befragung deutlich geworden ist – noch einmal bestätigt. Als deren positive Eigenschaften wurden im Besonderen hervorgehoben:

Zunächst wurde immer wieder auf das fachliche Können und das Erfahrungswissen der Älteren verwiesen. Und vor allem in der Kombination mit weiteren positiven Eigenschaften wie ihrer hohen Einsatzbereitschaft, der Loyalität, der starken Verbundenheit mit der Firma, dem vorherrschenden Berufsethos und der damit verbundenen beispielgebenden Arbeitseinstellung bei dieser Beschäftigtengruppe sowie ihrer Zuverlässigkeit und Beständigkeit wurden diese als unverzichtbar beschrieben. Weiterhin wurden sie als Personen charakterisiert, die selbstständig arbeiten könnten, die ein hohes Stehvermögen hätten und sehr belastbar seien. Eine Gesprächspartnerin fasste diese Eigenschaften mit den Worten zusammen: „Unsere älteren MitarbeiterInnen sind für uns der ‚Fels in der Brandung‘“. In komplizierten Situationen behielten sie die Nerven, bewahrten sie die Ruhe und würden eine gewisse Gelassenheit ausstrahlen, die sich positiv auf alle Beschäftigten auswirke. Da sie keine Kinder mehr zu versorgen haben und die familiären Verhältnisse zumeist geklärt sind, seien die Älteren sehr flexibel

einsetzbar. Die Älteren böten eine hohe Planungssicherheit, denn sie seien stabile Belegschaftsmitglieder, sie kündigten kaum von sich aus. Selbst dann verhielten sie sich in der Regel sehr fair und kündigten solche Absichten längerfristig an. Vielfach wurde betont, dass Ältere für die Betreuung der Azubis und junger KollegInnen unverzichtbar wären. Ältere werden außerdem als RepräsentantInnen der Firma nach außen gewertschätzt. So wurden deren gute Kommunikationsbereitschaft und –fähigkeit betont. Es wurde auch darauf hingewiesen, dass ältere MitarbeiterInnen im Kontext einer älter werdenden Kundschaft zu betrachten seien. So habe man die Erfahrung gemacht, dass viele ältere KundInnen sich bevorzugt von Älteren betreuen, beraten, bedienen lassen, da diese offenbar eine gewisse Seriösität ausstrahlen.

Einige Betriebe wie der Vertreter des nachfolgenden betonten, dass die aktuellen Anforderungen des Marktes vielfach vorrangig nur über die älteren Belegschaftsmitglieder realisiert werden können: „Als Zeitarbeitsfirma unterliegen wir gegenüber unseren Kunden ganz besonderen Zwängen: Diese erwarten, dass wir ihnen bei Bedarf unverzüglich Fachkräfte bereit stellen, die genau all jenen Anforderungen gerecht werden können, die die Arbeitsaufgabe erfordert. Unverzüglich heißt, dass wir dem anfragenden Kunden von einem Tag zum anderen ein entsprechendes Angebot unterbreiten müssen. Diesen Anforderungen können wir in der Regel mit jugendlichen Facharbeitern nicht gerecht werden. Diese komplizierte Situation – so lehren unsere Erfahrungen – können wir weitgehend nur mit unseren älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern meistern. Das ist der Hintergrund für unseren relativ hohen Anteil älterer Beschäftigter.“

Alle Betriebe zeigten sich in den Gesprächen stolz auf ihre älteren KollegInnen. Einige sagten, dass es ohne diese gar nicht ginge. In einigen Firmen verfügten gerade die Älteren über ein spezielles Know-how, das Wettbewerbsvorteile mit sich bringe. Hier zeigte man sich auch sehr besorgt darüber, dass diese Kräfte einmal ausfallen könnten.

Parallel zu den vielen positiven Eigenschaften der älteren MitarbeiterInnen wurden aber auch bestimmte Problemlagen angesprochen. Kritisch reflektiert wurden insbesondere:

- die zum Teil eingeschränkte – insbesondere körperliche – Belastbarkeit,
- Schwierigkeiten Älterer, sich anzupassen, denn sie seien einfach nicht mehr so gut „formbar“ wie die Jüngeren;
- deren ausgeprägte Routine, was sie stärker als Jüngere in „eingefahrenen Schienen“ verweilen lasse;
- eine teilweise geringe Motivation, da die Rente locke, vor allem dann, wenn die / der Partner/in schon dauerhaft zu Hause ist;
- das Bestreben einiger Älterer, möglichst keine Verantwortung mehr zu übernehmen.

Solche altersbedingten Problemlagen wie z. B. verschleißbedingte Leistungsminderungen werden im Wesentlichen als etwas „Normales“, nicht vordergründig als etwas Negatives betrachtet. Die Gespräche haben verdeutlicht, dass sich die Betriebe mit einer gewissen Selbstverständlichkeit darauf einstellen – aber nicht aus der Sicht heraus, dass es sich dabei um ein ganz gravierendes Problem handelt. Es war auch ersichtlich, dass die Firmen derartige Probleme letztlich in Relationen zu den altersbedingten Vorzügen der betreffenden MitarbeiterInnen setzen. Insofern war durchaus eine ausgewogene Betrachtung der MitarbeiterInnen anzutreffen.

Insgesamt wurde deutlich, dass die Betriebe ihre Belegschaft nicht vordergründig unter dem Alterskriterium sondern nach dem Maßstab „Leistung“ betrachten. Die Altersfrage wird also nicht per se ins Visier genommen. Alter wird insofern „neutral“ betrachtet. Die MitarbeiterInnen in Klein- und Kleinstbetrieben werden in ihrer Gesamtheit betrachtet, man weiß um die spezifischen Stärken und Schwächen der Einzelnen genau Bescheid, das ausschlaggebende Bewertungskriterium ist die erbrachte Leistung / die Fachlichkeit. Nur sofern diese Eigenschaften mit dem Alter korrelieren, wird dieser Aspekt bewusster wahr genommen.

## **Ansätze alters- und altersgerechten Arbeitens in Klein- und Kleinstbetrieben** **Hier tut sich mehr als zu vermuten war!**

Eine zentrale Zielstellung der betrieblichen Recherchen bestand darin, zu ermitteln, welche Maßnahmen zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit, zum alters- und altersgerechten Arbeiten vor allem in Klein- und Kleinstbetrieben praktiziert werden. Gemeint waren dabei vor allem jene, die sich „spontan“ ergaben, die entweder aus einem speziellen Bewusstsein der / des UnternehmerIn resultierten oder die der betrieblichen Rationalität geschuldet waren.

Um es an dieser Stelle bereits vorweg zu nehmen: Es war überraschend, dass sich in puncto alters- und altersgerechten Arbeitens in Klein- und Kleinstbetrieben überhaupt Einiges tat und erst Recht, in welcher Vielfalt diesbezügliche Initiativen vorgefunden wurden.

Nachfolgend werden einige Beispiele aus der betrieblichen Praxis, nach bestimmten Interventionsbereichen gegliedert, vorgestellt:

### **Betriebliche Weiterbildung**

Berufliche Weiterbildung spielt in allen Firmen eine große Rolle. Dabei wird keine altersbedingte Selektion der Teilnehmenden vorgenommen, vielfach richtet sie sich an die gesamte Belegschaft. Folgende Formen der betrieblich-beruflichen Qualifizierung wurden angetroffen:

- In-house Qualifizierungsmaßnahmen werden in der Regel für alle MitarbeiterInnen angeboten. Das betrifft Schulungen zu neuen Produkten und Verfahren, aber auch zu gesetzlichen Grundlagen (z. B. Arbeits- und Brandschutz). Die konkreten Umsetzungsformen gestalten sich vielfältig. Mitunter führen externe WeiterbildnerInnen diese Qualifizierungen durch (z. B. Produktschulungen durch den Hersteller, Gesundheitsmaßnahmen durch VertreterInnen der Krankenkasse oder der Berufsgenossenschaft). Teilweise wird Fachliteratur durch die Geschäftsführung durchgesehen, und anschließend werden die wichtigsten Erkenntnisse systematisch an die MitarbeiterInnen weiter gegeben. Oder die Geschäftsführung nimmt an externen Kursen teil und vermittelt das dort erworbene Wissen anschließend an die Belegschaft.

Gerade Letzteres kennzeichnet ein wesentliches Grundprinzip von Qualifizierungsmaßnahmen in Klein- und Kleinstbetrieben. Zudem scheint hier das Learning-by-doing-Prinzip im Mittelpunkt zu stehen. So berichtete beispielsweise ein Meisterbetrieb des Elektrohandwerks davon, Schulungen vor Ort an bestimmten Baustellen durchzuführen oder in der betriebseigenen Werkstatt Muster-schaltungen mit dem gesamten Team aufzubauen und auszuprobieren. Leider sei dabei nicht immer die erforderliche Kontinuität gewährleistet. Wenn es die Auftragslage erforderlich mache, könnten einige Elektriker nicht teilnehmen und müssten das Verpasste dann später vermittelt bekommen. Auf ein ähnliches Problem machte ein Frisörbetrieb aufmerksam: Neue Frisuren, die auf Fachmessen vorgestellt werden, werden an alle Angestellten im Rahmen von Mitarbeiterinnenversammlungen weiter gereicht. Auch hierbei spiele die praktische Erprobung eine große Rolle. Entweder werden neue Frisuren unter den Belegschaftsmitgliedern oder an speziellen Modellen erprobt. Derartige Aktivitäten nach „Feierabend“ stießen nicht immer auf Interesse, daher würden dafür auch die regulären Öffnungszeiten des Geschäftes genutzt. In beiden Fällen wurde deutlich, dass Klein- und Kleinstbetriebe hier einen erheblichen Koordinierungsaufwand leisten müssen, um alle Belegschaftsmitglieder auf den gleichen aktuellen Wissensstand zu bringen.

- Bei kostenpflichtigen externen Weiterbildungs-Angeboten wird oftmals eine Auswahl vorgenommen. Als Selektionskriterium gilt: Welche/r MitarbeiterIn bringt den größten Nutzen, weil sie / er das Erlernte am besten umzusetzen versteht. Diesbezüglich wurde in den Gesprächen eine häufig widerspruchsvolle Situation aufgezeigt: Einerseits beobachten die Firmen, dass Ältere häufig weniger als Jüngere motiviert (fehlende Lust, Bequemlichkeit etc.) seien, an Lehrgängen teilzunehmen. Andererseits wurde betont, dass es eben wegen der Fachkompetenz und des Erfahrungs-



wissens der Älteren vielfach im betrieblichen Interesse liegen würde, diese Personen zu qualifizieren. Sie wüssten und könnten bereits mehr als Jüngere, und gerade deshalb seien sie prädestiniert, sich weiteres Know-how anzueignen. Auf dieser Grundlage falle es ihnen leichter, dazu zu lernen, das Neue mit dem bereits Bekannten zu kombinieren, es sozusagen kreativ zu verarbeiten. Zudem könnten sie es selbst gut anwenden und auch an die anderen MitarbeiterInnen weitergeben.

In keinem Gespräch mit Klein- und Kleinstbetrieben wurden darauf hingewiesen, dass Ältere als bevorzugte Gruppe von Qualifizierungen betrachten werden. Eher wurde der Zusammenhang darin gesehen, dass die Teilnahme der Älteren an betrieblich-beruflicher Weiterbildung eine hohe Effizienz gestatte.

Als ein wichtiges Thema der betrieblichen Weiterbildung wurden von vielen GesprächspartnerInnen neben der fachlichen Qualifizierung Fragen des Betriebsklimas, der Teambildung sowie der Problem- / Stressbewältigung benannt. Dies dürfte sich vor allem aus den spezifischen Arbeitsbedingungen in Klein- und Kleinstbetrieben erklären. Aufgrund der geringen Personalkapazitäten ist es hier besonders wichtig, dass die MitarbeiterInnen gut miteinander auskommen, Spannungen nicht die Atmosphäre beeinträchtigen und evtl. das Leistungsvermögen bzw. die Leistungsbereitschaft negativ beeinflussen. Für die Wettbewerbsfähigkeit dieser Betriebe ist es sehr wichtig, die Beschäftigungsfähigkeit der wenigen MitarbeiterInnen nicht unnötig zu beeinträchtigen, zumal die Arbeitsbelastung hier für alle ohnehin hoch ist. Daher spielten auch Fragen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes häufig eine Rolle. Einige Unternehmen legten bei ihren Qualifizierungen auch großen Wert auf die Verbesserung der Arbeit mit KundInnen. Hierbei war nicht nur ein höflicher und zuvorkommender Umgang mit den KundInnen wichtig. Unternehmen, deren geschäftliche Aktivitäten stark im Bereich der personenbezogenen Dienstleistungen liegen, sind bestrebt, dass das gute Betriebsklima ebenso positiv von der Kundschaft aufgenommen und von dieser als eine Wohlfühl-Atmosphäre wahrgenommen wird. Darauf machte zum Beispiel ein kleines Hotel aufmerksam. Der Charme eines Familienbetriebes sollte als imagebildender Faktor positiv auf die Gäste ausstrahlen.

Interessanter Weise waren auch Kombinationen von berufsfachlicher Weiterbildung und teambildenden Maßnahmen zu finden. Der bereits angeführte Hotelbetrieb unternahm unter anderem Ausflüge in Konkurrenzrichtungen, um der Belegschaft zu zeigen, wie andere Restaurants / Hotels arbeiten und was von ihnen gelernt werden kann. In der Auswertung derartiger Aktivitäten hätten sich – nach Selbsteinschätzung der BetriebsinhaberIn – viele kleine Verbesserungsvorschläge für die eigene Arbeit ergeben.

### **Arbeitsorganisation**

In Bezug auf die Bewältigung der Arbeitsaufgaben setzen die befragten Betriebe in hohem Maße auf eine gute Altersdurchmischung ihrer Belegschaft bzw. einzelner Teams. Dies erfolgt mit der Zielstellung, einen optimalen Know-how- und Erfahrungstransfers zwischen Alt und Jung zu erreichen. Immer wieder wurde in den Gesprächen aber auch darauf hingewiesen, dass dies zugleich ein unverzichtbarer Ansatz sei, um die Herausforderungen und Belastungen des Arbeitsalltages bewältigen zu können. Altersgemischte Teams gestatten eine Arbeitsteilung, die ein termingerechtes, qualitativ hochwertiges und effizientes Arbeiten ermöglicht.

Einige Beispiele:

- Zwei interviewte Reinigungsfirmen sichern durch ihre Team-Zusammensetzung, dass das Handtieren mit schweren Reinigungsmaschinen und deren Transport über verschiedene Stockwerke kein Problem für Ältere darstellt. Oder es wird darauf geachtet, dass ältere MitarbeiterInnen vorrangig in Gebäuden eingesetzt werden, in denen für den Transport ein Aufzug genutzt werden kann. Im Gegenzug werden Ältere wegen ihres Verantwortungsbewusstseins und ihrer hohen Arbeitsdisziplin vor allem in sicherheitsrelevanten Objekten eingesetzt.

- In einer Elektrofirma werden die Teams ebenfalls altersmäßig so zusammen gestellt, dass körperlich schwere Arbeiten – wie Schachten oder Stemmen – nicht zu Verzögerungen oder einer Überbeanspruchung der Kollegen führen.
- In einem Restaurant wird die über 50-Jährige Köchin bei körperlich schweren Arbeiten (z. B. Heben / Tragen großer Töpfe) durch Jüngere unterstützt. In diesem Unternehmen werden sehr viele Lehrlinge ausgebildet, die unter anderem auch derart entlastende Aufgaben übernehmen. Dabei ist eine gute Kombination in der Ausbildung der jungen Leute gelungen: In diesem Kleinbetrieb werden sie in alle Tätigkeiten einbezogen, wodurch sie das gesamte Tätigkeitsspektrum ihres späteren Berufes kennen lernen – eben auch die körperlich anstrengenden Arbeiten. Die Entlastung von bestimmten Aufgaben ermöglicht es der Köchin, in deutlich stärkerem Maße Anleitungs-, Demonstrations- und Kontrollfunktionen für ihre Azubis zu übernehmen. Dies gestattet auch eine gute Abstimmung zwischen theoretischer und praktischer Ausbildung. Und die erzielten Ausbildungsergebnisse bestätigen dieses Herangehen: Fast alle ehemaligen Lehrlinge haben im In- und im Ausland einen Arbeitsplatz gefunden – zum Teil in hochkarätigen Restaurants / Hotels.

Diese Beispiele stehen für eine gute Kombination der generationenspezifischen Stärken. Damit können zugleich bestimmte Problemlagen minimiert bzw. zusätzliche Belastungen vermieden werden.

- Der Zimmerservice im Hotel stellt ebenfalls eine körperlich sehr schwere Arbeit dar. Auch müssen die Kräfte des Personals gut eingeteilt werden, wenn kein frühzeitiger Verschleiß eintreten soll. So werden beispielsweise Arbeitsberatungen genutzt, um den Beschäftigten zu vermitteln, wie bestimmte Tätigkeiten möglichst belastungsarm ausgeführt werden können – z. B. rückschonendes Anheben und Tragen schwerer Koffer.
- Im gleichen Hotel achtet die Geschäftsführung darauf, dass die Mitarbeiterinnen ihre Pausen auch wirklich einhalten und diese zur Erholung nutzen. Hier wird zudem auf einen belastungsarmen Schichtrythmus geachtet. So wird ein schneller Wechsel der verschiedenen Schichten vermieden, oder es kommt nur im Notfall vor, dass auf eine Spätschicht eine Frühschicht folgt. Überstunden sollen nach Möglichkeit vermieden werden.

Die beiden letzten Beispiele sind eine gute Kombination von alters- und alterngerechtem Arbeiten. In den Gesprächen wurde darauf aufmerksam gemacht, dass eine bessere Verteilung der Belastungen auf die verschiedenen Teammitglieder bei vielen ein Umdenken bedingt. So wurde von einer Mit-40-erin aus dem Zimmerservice-Bereich berichtet, der es immer schwerer fiel, ein Zimmer innerhalb der 20-Minuten-Norm zu reinigen. Nur schwerlich konnte sie sich damit anfreunden, einige Reinigungsaufgaben an andere MitarbeiterInnen zu delegieren und selbst in zunehmendem Maße Anleitungs- und Kontrollfunktionen zu übernehmen. Dies wiederum bedingte, diese Aufgaben von der Geschäftsführung an die betreffende Mitarbeiterin abzugeben. Alle Beteiligten – so wurde berichtet – hätten sich anfänglich mit dieser neuen Aufgabenverteilung schwer getan. Diese Beispiele zeigen sehr anschaulich, dass alters- und alterngerechtes Arbeiten selbst in Unternehmen mit einem geringen Personalbestand umsetzbar sind – vorausgesetzt, Geschäftsführung und Belegschaft sind (gemeinsam) bereit, über neue Wege und Formen des Arbeitens nachzudenken und diese Möglichkeiten im Alltag zu erproben.

Um vor allem zu vermeiden, dass sich im Arbeitsalltag nicht zu stark Routine einschleift und die befürchtete „Betriebsblindheit“ einstellt, achten viele Firmen darauf, die Teams in regelmäßigen Abständen neu zusammenzusetzen. Dies hilft zugleich, dauerhaft einseitige Belastungen zu vermeiden und den Arbeitsalltag abwechslungsreicher zu gestalten.

Arbeitsbereiche mit einer sehr hohen körperlichen Beanspruchung stehen in vielen Firmen im Zentrum der Aufmerksamkeit. So berichtete eine Reinigungsfirma davon, dass die MitarbeiterInnen nur eine bestimmte Anzahl an Stunden am Tage Fenster putzen dürfen – eben, um einem vorzeitigen Verschleiß Einhalt zu bieten. Mit Bezug auf ältere Beschäftigte wird die tägliche Anzahl der Arbeitsstunden in der Regel reduziert. Sofern es arbeitsorganisatorisch möglich ist, werden Ältere mit körperlich leichteren Arbeiten betraut bzw. in solchen Bereichen eingesetzt, wo die Arbeitsbedingungen für sie nicht zu Überbelastungen führen. Beispielsweise werden Ältere bevorzugt in größeren Objekten mit

verschiedenen Tätigkeiten eingesetzt. Damit wird ein häufiger Objektwechsel für sie vermieden, und es werden Arbeiten mit unterschiedlichen Belastungsniveaus verrichtet.

In der Bilanz lässt sich festhalten: Viele der kleinen und Kleinstbetriebe versuchen, die Belastungen auf die einzelnen Beschäftigten gut zu verteilen, um so einseitige Dauerbeanspruchungen bzw. Überbeanspruchungen zu vermeiden bzw. zu reduzieren. Dies wird von den Betrieben nicht als gesonderte Aktivität sondern wird als Bestandteil des „Tagesgeschäftes“ betrachtet. Ältere werden in den untersuchten Firmen nicht einfach zum „alten Eisen“ gezählt, sondern man stellt sich vielfach ganz bewusst darauf ein, die Arbeit zwischen Alt und Jung so zu verteilen, dass alle in der Lage sind, den Anforderungen gerecht zu werden. Insoweit entsprechen alters- und alternsgerechtes Arbeiten durchaus den betriebswirtschaftlichen Interessen der Unternehmen.

### **Gesundheit / Prävention**

Die Gespräche vermittelten den Eindruck, dass sich auch Klein- und Kleinstbetriebe an die gesetzlichen Auflagen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz halten und die erforderlichen Unterweisungen, Belehrungen, Qualifizierungen etc. vornehmen. Die entsprechenden Aktivitäten werden entweder durch die InhaberInnen / GeschäftsführerInnen oder VertreterInnen der Berufsgenossenschaft / Krankenkassen durchgeführt. Zumeist werden die gesetzlichen Vorgaben als ausreichend erachtet. In vielen Fällen haben die Interviewten auch auf die private Verantwortung der MitarbeiterInnen verwiesen.

In einigen Firmen wurden im Interesse der Gesunderhaltung der Belegschaft aber auch zusätzliche Maßnahmen durchgeführt – wie unter anderem folgende Beispiele zeigen:

- In einem Kosmetikstudio unterweist die Inhaberin ihre Mitarbeiterinnen regelmäßig über den richtigen Umgang mit chemischen Substanzen, das sorgfältige Sterilisieren und Desinfizieren sowie das Vermeiden von Strahlenbelastungen im Solarium-Bereich. Das macht sie vor allem vor dem Hintergrund, das Belastungsniveau für ihre Mitarbeiterinnen zu reduzieren und so Arbeitsausfällen vorzubeugen. Sie kommentierte dieses Herangehen mit folgenden Worten: „Ich kann es mir in solch einem kleinen Unternehmen einfach nicht leisten, dass durch unsachgemäßes Arbeiten Personal ausfällt.“
- Eine Projektgesellschaft hat sich zum raucherInnenfreien Betrieb erklärt. Betriebsfeiern laufen rauch- und alkoholfrei ab. Gemeinsame Aktivitäten im Freizeitbereich sind sportlich geprägt (z. B. Fahrradtour). Die Geschäftsführung sorgt für einen regelmäßigen Check aller MitarbeiterInnen durch die Betriebsärztin. Zudem werden die Arbeitsplätze in regelmäßigen Abständen durch diese begutachtet. Ärztliche Empfehlungen werden kurzfristig umgesetzt – etwa die Einhaltung ergonomischer Auflagen. Unter der Belegschaft gibt es zwei ausgebildete und regelmäßig geschulte NotfallhelferInnen. Für alle MitarbeiterInnen wird eine Rückenschule im Betrieb angeboten.
- Ein high-tech-Betrieb führt eine Arbeitsplatzanalyse durch. Der Inhaber erwartet aber auch von der Belegschaft, dass ihrerseits Anforderungen an ein alters- und alternsgerechtes Arbeiten formuliert werden bzw. entsprechende Vorschläge zur Umsetzung unterbreitet werden. Neben einem gemeinsamen Segelturn wurde auch ein gemeinsames Fahrsicherheitstraining absolviert.
- Weitere Betriebe berichteten davon, dass es kein Problem sei, kleinere technische Hilfsmittel wie eine Fußbank zur Verbesserung der Sitzposition, Kabelroller zur Entlastung des Rückens oder auch flimmerfreie Bildschirme anzuschaffen.

Diese Beispiele sollen andeuten, dass Klein- und Kleinstbetriebe durchaus bereit und in der Lage sind, Maßnahmen zum alters- und alternsgerechten Arbeiten zu praktizieren. Vom Grundsatz dürfte damit das pauschale Urteil widerlegt sein, dass dieser Unternehmenstyp dies nicht will und nicht kann. Die gewählten Beispiele sprechen dafür, dass solche Handlungsansätze nicht immer mit Kosten verbunden sind bzw. viele Initiativen nur einen geringen Mitteleinsatz erfordern, der auch von kleinen Betrieben finanzierbar ist.

Viele Aktivitäten sind zugleich Ausdruck eines rationalen betrieblichen Verhaltens. Sie erfolgen vor dem Hintergrund, dass der langfristige Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit der MitarbeiterInnen, ein sorgfältiger Umgang mit den Humanressourcen sehr wohl im Interesse des Betriebes liegt. Alters- und

alternsgerechtes Arbeiten stellt damit keineswegs einen Gegensatz zu den Verwertungsinteressen dar. Diesen Zusammenhang haben die befragten Betriebe in den Gesprächen deutlich gemacht.

### **Betriebsklima / Führungsstil**

Vor allem in den Klein- und Kleinstbetrieben fiel auf, welcher großer Wert hier auf ein gutes Betriebsklima gelegt wird. Dies manifestierte sich nicht nur darin, dass dies fester Bestandteil der MitarbeiterInnengespräche ist. Dies zeigt sich auch im Arbeitsalltag. So ist in einem Hotel beispielsweise ein sehr teamorientierter Führungsstil anzutreffen, der es den MitarbeiterInnen selbst erlaubt, die Schichtpläne zusammenzustellen. InhaberIn wie MitarbeiterInnen bewerteten dies sehr positiv. Die Belegschaft hatte so die Möglichkeit einer guten Vereinbarkeit von Beruflichem und Privatem. Aus unternehmerischer Sicht erweist sich dies als eine vertrauensbildende Maßnahme gegenüber der Belegschaft und wird von dieser mit hoher Motivation, Arbeitsdisziplin, Qualität und Loyalität gegenüber der Firma „honoriert“. Solche Initiativen verursachen keine Kosten, bringen nach Selbstdarstellung der betreffenden UnternehmerIn aber einen hohen Nutzen mit sich.

Eine kleine high-tech-Firma hatte es sich bei Neueinstellungen beispielsweise zum obersten Prinzip gemacht, die gesamte Belegschaft an diesem Entscheidungsprozess teilhaben zu lassen. Nach Ablauf der Probezeit galt das Votum der Belegschaft und nicht die Meinung des Inhabers. Auf diese Weise wurden Konflikte im Team vermieden. Das Mitbestimmungsmodell wirkte sich auch hier sehr positiv auf die Leistungen der Gesamtbelegschaft aus.

Da die Initiativen der Klein- und Kleinstbetriebe im Rahmen der Recherchen mit denen in größeren Unternehmen gespiegelt werden konnten, war es möglich, auch gewisse Unterschiede zu erkennen. Hierbei sind zu nennen:

#### Klein- und Kleinstbetriebe

- entwickeln zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit ihrer MitarbeiterInnen keine gesonderten Programme (z. B. ein betriebliches Gesundheitsmanagement).
- nutzen nicht / kaum die verfügbaren (Förder)Angebote – beispielsweise der Krankenkassen oder die Altersteilzeitregelung.
- besitzen einen finanziell eingeschränkten Handlungsspielraum.
- sind auch in ihren Gestaltungsmöglichkeiten infolge der geringen Personalkapazitäten in vielerlei Hinsicht eingeengt (z. B. hinsichtlich der Bereitstellung von Schonarbeitsplätzen, der Einräumung von Boni für Ältere in Form einer kürzeren Arbeitszeit oder zusätzlicher Urlaubstage).
- nutzen für die Umsetzung alters- und alternsgerechter Formen kaum gesonderte Instrumente wie dies vor allem größere Firmen tun: Sie setzen weniger auf bestimmte Analyseverfahren (z. B. Altersstrukturanalyse, Arbeitsbewältigungsindex, Impuls-Test etc.)<sup>3</sup>, dafür in hohem Maße auf die Schaffung von Vertrauensbeziehungen, persönliche MitarbeiterInnen-Gespräche / Teambesprechungen und einen eher partizipativen Führungsstil, der vor allem ein gutes, motivierendes und leistungsstimulierendes Betriebsklima zum Ziel hat und der Belegschaft Verantwortung überträgt und Mitgestaltungsmöglichkeiten bietet.
- gelten als ein gutes Beispiel dafür, dass alters- und alternsgerechtes Arbeiten nicht primär unter Kostengesichtspunkten sondern unter dem Bewusstseinsaspekt zu betrachten sind.

Da die Betriebe bei alters- und alternsgerechtem Arbeiten weniger das konkrete Alter der MitarbeiterInnen im Blick haben, sondern vielmehr in Betracht ziehen, wie diese mit den Leistungsanforderungen zurecht kommen (von daher ist das Alter eher zweitrangig) gibt es hier keine formale Trennung zwischen alters- und alternsgerechtem Arbeiten, hier sind die Übergänge eher fließend.

---

<sup>3</sup> Vgl. Abschnitt 5

**Alters- und altersngerechtes Arbeiten in Klein- und Kleinstbetrieben in der Bilanz:  
Zwar tut sich mehr als vermutet – dennoch ist eine kritische Bilanz erforderlich!**

Auch wenn es erfreulicher Weise in den untersuchten Klein- und Kleinstbetrieben vielfältige Ansätze für alters- und altersngerechtes Arbeiten gibt, ist dennoch eine kritische Sicht notwendig.

1. Nur die wenigsten Unternehmen waren sich dessen bewusst, dass sie Ansätze eines alters- und altersngerechten Arbeitens praktizieren. Ein direkter Zusammenhang zu den generellen demografischen Entwicklungsprozessen in der Region wurde nicht gesehen.
2. Viele Initiativen ergeben sich im „Selbstlauf“, zumeist aus einer konkret aufgetretenen Problemlage heraus. Daher ist für kleine Firmen oft ein sporadisches, ad-hoc-Handeln kennzeichnend.
3. Alters- und altersngerechtes Arbeiten erfolgt hier in der Regel nur partiell. Es werden nur punktuelle Ansätze entwickelt. Ein diesbezüglich umfassendes, komplexes Herangehen ist nicht gegeben.
4. Altersngerechtes Arbeiten bedeutet in vielen Betriebe eine Entlastung der Älteren von körperlich schweren Arbeiten zu Ungunsten der Jüngeren.
5. Zufälligkeit spielt eine große Rolle. Aktivitäten sind zum einen davon abhängig, welches Verständnis bzw. welchen Zugang die Geschäftsführung zur Thematik hat und ob / inwieweit Handlungsbedarf erkannt wird. Zum anderen betrifft das aber auch die Kenntnis von Gegenstrategien: So wurde die Rückenschule in einer Firma nur deshalb praktiziert, weil der Inhaber einen Bandscheibenvorfall erlitten und in der Therapiephase die Rückenschule kennen gelernt hatte und sich auch deren prophylaktischer Wirkung bewusst war.
6. Das Herangehen ist durch Defizite im systematischen Herangehen charakterisiert. In keinem Unternehmen lag den Handlungsansätzen eine Konzeption zu Grunde. Zum Teil werden auch mehrere Einzelinitiativen durchgeführt, aber deren Zusammenhang wird kaum wahr genommen.
7. Im Mittelpunkt steht Reaktives, Präventives ist weniger im Blick.
8. Die Handlungsansätze bewegen sich auf einem vergleichsweise niedrigen Niveau. Diese „Politik der kleinen Schritte“ erweist sich zwar oft auch als wirkungsvoll, aber sie ist immer „hausgemacht“. Es sind Entscheidungen „aus dem Bauch heraus“, auf der Grundlage des „normalen Menschenverstandes“.
9. Es ist kein Bemühen erkennbar, sich externe Anregungen zu holen. Jede Firma versucht, das „Fahrrad auf’s Neue zu erfinden“. Jede/r macht, was sie / er für richtig hält und zu leisten in der Lage ist. Es sind auch keine Initiativen erkennbar, dieses Thema nach außen zu tragen, z. B. in Gremienarbeit zu integrieren oder unternehmerische InteressenvertreterInnen anzuregen, sich dieser Thematik stärker anzunehmen.
10. Auch wenn es Handlungsansätze für ein alters- und altersngerechtes Arbeiten in Klein- und Kleinstbetrieben gibt – es hat in der Tätigkeit der Geschäftsführung zumeist keinen eigenständigen Stellenwert, sondern „läuft nebenher immer so mit“ und wird bei Bedarf auf die Tagesordnung gesetzt.
11. In keinem Betrieb wurde auf zum alters- und altersngerechten Arbeiten verfügbare und erprobte Instrumentarien zurück gegriffen. Diese sind hier auch gar nicht bekannt. Teilweise sind sie für diesen Unternehmenstyp auch nicht erforderlich bzw. praktikabel (da diese oft auf die Erfordernisse und Bedingungen der KMU und der Großunternehmen zugeschnitten sind).
12. Die Handlungsansätze zum alters- und altersngerechten Arbeiten sind mitunter instabil. Sie geraten bei hoher Arbeitsbelastung wieder aus dem Blick – eigentlich dann, wenn sie besonders notwendig sind. Dann werden sie dem Tagesgeschäft „geopfert“.
13. Die InhaberInnen / GeschäftsführerInnen meinen, im Wesentlichen das Notwendigste zu tun und sehen daher zumeist keinen weiteren Handlungsbedarf.
14. Es gibt bei den VertreterInnen der Betriebe kaum Vorstellungen darüber, was sie über das Bisherige hinaus noch tun könnten, und sie vertreten die Ansicht, diesbezüglich auch keinen Beratungs- bzw. Unterstützungsbedarf usw. zu haben. Sie wissen eigentlich nicht, welche Hilfestellungen ihnen nutzen könnten.

## **Betriebsgespräche vermitteln wichtige Erkenntnisse und Erfahrungen**

### **Es besteht vielfältiger Handlungsbedarf!**

Handlungsbedarf in Bezug auf die aktive Gestaltung des demografischen Wandels besteht auf unterschiedlichen Ebenen.

#### **Betriebliche Ebene:**

Die Gespräche haben bestätigt, wie wichtig die **persönliche Ansprache der Betriebe** ist, um ihnen das Thema nicht nur an sich, sondern auch in seiner Komplexität zu vermitteln.

Mit den vorliegenden Erfahrungen lassen sich nachfolgende Empfehlungen vermitteln:

#### **- Begrifflichkeiten sind zu klären**

Die Mehrzahl der Unternehmen wusste mit dem Begriff des demografischen Wandels nichts anzufangen, vielen war dieser nicht geläufig, und sie meinten, ihn jetzt erstmals gehört zu haben. Das machte es erforderlich, den Begriff auf die betriebliche Ebene herunterzubrechen, ihn sozusagen in die Sprache der Unternehmen zu übersetzen. Dieser Weg erwies sich als erfolgreich, denn allen Betrieben waren die Schlagworte berufliche Erstausbildung, Sicherung des Fachkräfte-Bedarfes, Beschäftigung und Einstellung Jüngerer / Älterer, Leistungsbereitschaft und –vermögen der Generationen, Arbeits- und Gesundheitsschutz, Weiterbildung, Arbeitsorganisation, Führungsstil, Ausfallzeiten der Beschäftigten durch Krankheit usw. vertraut. Der Begriff des demografischen Wandels ist für die Betriebe etwas sehr Abstraktes, der für sie nicht handhabbar ist. Es gilt, die dahinter stehenden bzw. damit verbundenen Prozesse auf die betriebliche Ebene und insbesondere die betrieblichen Probleme anzuwenden und zu verdeutlichen. Wenn es zudem gelingt, dahin gehend Transparenz ist schaffen, welche Begleiterscheinungen und Konsequenzen der demografische Wandel im Konkreten für die Betriebe hat, dann ist eine gute Diskussionsgrundlage geschaffen.

Ähnlich verhält es sich mit den Begriffen Beschäftigungsfähigkeit sowie alters- und alternsgerechtes Arbeiten. Auch dies stellt sich für Firmen – zumindest Klein- und Kleinstbetriebe – nicht als ein selbsterklärendes Vokabular dar.

#### **- Eigene Betroffenheit heute und in Zukunft muss vermittelt werden**

Relativ unkompliziert ist es, mit den Firmen in Bezug auf die tagesaktuellen Prozesse und Probleme ins Gespräch zu kommen – allerdings immer den konkreten direkten Bezug zum Firmenalltag vorausgesetzt. Schwieriger zu vermitteln ist demgegenüber, dass diese Thematik auch eine perspektivische Komponente hat und zudem direkt das Unternehmen tangieren wird. Das betrifft insbesondere Folgendes:

- den voraussichtlich steigenden Altersdurchschnitt der Beschäftigten,
- den nunmehr längeren Verbleib der Beschäftigten im Erwerbsleben durch die Verschlechterung der vorzeitigen Externalisierungsbedingungen,
- vermutlich größere Schwierigkeiten, geeigneten Fachkräfte-Nachwuchs rekrutieren zu können.

Die Schwierigkeiten ergeben sich vor allem daraus, weil hierbei einerseits die „normalen“ zeitlichen Planungshorizonte von Klein- und Kleinstbetrieben deutlich überschritten werden. Zum anderen haben die Betriebe im Kontext des Überangebotes auf dem regionalen Arbeitsmarkt in der Regel gegenläufige Erfahrungen gemacht. Daher ist es wichtig, diese Zukunftsprobleme in die aktuelle Erfahrungswelt der Betriebe zu integrieren. Werden die oben angesprochenen Prozesse beispielsweise folgendermaßen transportiert, dann findet sich auch für diese Zukunftsaspekte eine Verständigungsbasis.

„Meinen Sie, dass den hohen Arbeitsbelastungen auch noch über 60-Jährige ohne Probleme stand halten können?“

„Heute gibt es in Ihrem Betrieb nur eine Person im Alter über 50 Jahre. Glauben Sie mit mehreren Personen dieses Alters ohne innerbetriebliche Anpassungsmaßnahmen ihren Leistungsanforderungen gerecht werden zu können?“

„Sie haben darauf hingewiesen, dass Sie schon heute beträchtliche Schwierigkeiten haben, „gute“ Azubis zu bekommen. Wie soll dies erst werden, wenn sich der Pool an diesen Jugendlichen infolge der demografischen Entwicklung verringert und der Wettbewerb um diese „guten“ Azubis schärfer wird?“

Auf diese Weise ist es im allgemeinen gut gelungen, den Betrieben die eigene Betroffenheit vom demografischen Wandel auch in Zukunft bewusst und plausibel zu machen. Bis dahin meinten viele, diese Prozesse würden an ihnen im Wesentlichen vorbei gehen.

Die oben gestellten Fragen haben die Unternehmen davon überzeugt, dass die eigene aktive Gestaltung des demografischen Wandels nichts Besonderes, Zusätzliches ist, sondern vor allem den eigenen Betriebsinteressen dienlich ist. Da dies letztlich die eigenen Verwertungsinteressen tangiert – wenn zum Teil auch über Zwischenglieder vermittelt (z. B. ein hoher aktueller Wissensstand der Belegschaft sichert eine hohe Qualität in der Arbeit; alters- / altersgerechtes Arbeiten hilft, den Krankenstand und somit Ausfallzeiten zu reduzieren usw.) – stellt es eine wichtige Voraussetzung dar, um überleben zu können.

Ist die eigene Betroffenheit in ihren Konsequenzen für das betriebliche Tagesgeschäft erkannt, dann ist damit eine wichtige Voraussetzung geschaffen, den Firmen die Notwendigkeit für das eigene, individuelle Handeln zu vermitteln. Allerdings ist nicht in jedem Falle klar, welches dann erforderliche Handlungsansätze sind.

#### - **Einordnung der eigenen Aktivitäten**

Selbst vielen Betrieben, die – wie oben bereits skizziert – auf dem Gebiet des alters- und altersgerechten Arbeitens aktiv sind, war nicht klar, dass sich dies in den demografischen Wandel einordnet. Sie waren oft recht erstaunt, als ihnen dies verdeutlicht wurde, denn dies geschah zumeist instinktiv. Die Bestätigung, irgendwie schon „mittendrin“ zu sein und darauf eigenständig zu reagieren gab ihnen Selbstbestätigung und Selbstvertrauen. Damit wurde der Begriff des demografischen Wandels in gewisser Weise „entzaubert“, der anfängliche Nimbus dieses Prozesses als eine Art „Schreckgespenst“ war genommen. Diese Selbsterkenntnis hat vielen Betrieben auch Mut gemacht, diesen Weg weiter zu gehen. Denn sie haben die Bestätigung und damit die Gewissheit, es auch zumindest ein Stück weit aus eigener Kraft zu können. Dies ist als eine gute Grundlage für weitere Aktivitäten zur Gestaltung des demografischen Wandels zu betrachten. Hier ist ein guter „Bodensatz“ vorhanden.

#### - **Vermittlung externer Erfahrungen**

An dieser Stelle zeigten sich die Betriebe sehr aufgeschlossen für den Erfahrungstransfer. Sie wollten unter anderem wissen, ob andere Betriebe etwas Ähnliches oder etwas ganz Anderes machen. Besonders positiv wurde aufgenommen, wenn im Gespräch vermittelt werden konnte, dass das eigene Tun es wert sei, auch an andere Betriebe weiter gegeben zu werden. Zunehmend wurde nachgefragt, wie es andere Firmen schaffen, mit den Problemen umzugehen.

#### - **Entkoppelung der Demografie- von der Kostenproblematik**

Der Zugang der Betriebe zur Demografiethematik erhöht sich für viele Unternehmen in dem Maße wie es gelingt, entsprechende Gestaltungsansätze nicht primär unter Kostengesichtspunkten zu betrachten. Oft konnte für diese Entkoppelung sogar an den eigenen betrieblichen Erfahrungen angesetzt werden. Ein belastungsminimierender Schichtrhythmus, ein gutes Pausenregime und ähnliches verursachen keine Kosten, bringen aber langfristig einen Nutzen. Das konnte nicht nur relativ unkompliziert dem betreffenden Betrieb bewusst gemacht werden, sondern erwies sich auch für andere Firmen als ein überzeugendes Argument. Sicherlich ist es an der Realität vorbei, zu behaupten, alters- und altersgerechte Formen der Arbeit wären immer zum Nulltarif zu haben, aber es kann hier der Behauptung widersprochen werden, dies wäre in jedem Falle mit (hohen) Kosten verbunden.

Daher soll an dieser Stelle nochmals folgende Botschaft vermittelt werden:

Der Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit der MitarbeiterInnen ist nicht zwangsläufig mit Kosten verbunden, zunächst muss dies im Bewusstsein der UnternehmerInnen sein, es muss vor allem mitge-

dacht werden. Es gibt viele Möglichkeiten, diesen Prozess aktiv zu gestalten. Dabei gibt es sehr kostenintensive, aber auch preiswerte und sogar kostenlose Alternativen.

Gerade letztere setzen bei der Identifizierung und Umsetzung ein großes Engagement und eine hohe Kreativität seitens der Firmenleitung voraus – dies kostet in erster Linie (Arbeits-)Zeit, aber auch viel Kraft. Was den UnternehmerInnen dabei mitunter abverlangt wird, aber weder intern noch extern wirklich wahr genommen wird, kommt in den folgenden Anmerkungen einer Unternehmerin zum Ausdruck: „Die Herausforderungen sind für mich als Unternehmerin mitunter gar nicht so einfach zu bewältigen. In diesem Zusammenhang muss ich oft an unsere über 45-jährige Hausdame denken, mit der ich immer im Disput stehe. Diese Mitarbeiterin ist inzwischen seit acht Jahren bei uns tätig. Unser Disput dreht sich seit Anfang an um die Art des Arbeitens. Ich versuche ihr seit langer Zeit klar zu machen, dass sie umdenken muss, wenn sie ihr Rentenalter bei uns erreichen möchte. Bereits seit einiger Zeit fällt es ihr immer schwerer, die körperlich anstrengende Arbeit zu schaffen. Binnen 20 Minuten muss ein Zimmer komplett gesäubert sein. Das ist Akkordarbeit. Das ist ab einem bestimmten Alter nicht mehr zu schaffen. Deshalb setzen wir im Zimmerservice unsere jungen Leute, die Auszubildenden, mit ein. Die Kombination von Jungen und älteren, erfahrenen Kolleginnen hat sich als ein gutes Herangehen erwiesen. Dies behalten wir über alle drei Jahre in der Lehrlingsausbildung bei. Unsere jungen Damen und Herren dürften nicht eingebildet sein, weil sie bis zur letzten Minute ihrer Ausbildung erfahren, welche schwere Arbeit das house-keeping ist. Sie haben – so denke ich – Respekt und Achtung vor dieser Arbeit und werden den Azubis des ersten Lehrjahres nicht arrogant gegenüber treten. ... Um Verschleißerscheinungen vorzubeugen, machte ich meiner Hausdame den Vorschlag, im Bereich des house-keeping nunmehr verstärkt Kontrollfunktionen zu übernehmen. Damit hat sich unser Disput aber zu meiner großen Überraschung eher noch verstärkt. Jetzt jammert sie noch viel mehr, denn die Arbeit mit den Menschen erweist sich für sie als sehr schwierig. Nun möchte sie gern wieder in ihre alte Rolle im Zimmerservice zurück. Damit stehe ich weiter mit ihr in der Diskussion – schließlich muss ich in meiner Funktion als Chefin besonders flexibel sein. Die Mitarbeiterin hat zwar ihren alten Aufgabenbereich im Zimmerservice zurück bekommen, aber ich werde darauf achten, dass sie bei Bedarf Unterstützung erhält – beispielsweise wenn Betten abzuziehen oder die Matratzen anzuheben sind. Da ich selbst einmal diesen Beruf ausgeübt habe, weiß ich natürlich, wovon ich spreche.“

#### - **Problem der Bestätigung und Anerkennung**

Die Gespräche haben deutlich gemacht, dass die Klein- und Kleinstbetriebe die Verpflichtung sehen, sorgfältig und vorsorglich mit ihren eigenen Beschäftigten umzugehen. Ihrem eigenen Selbstverständnis nach gehöre dies zu ihrer UnternehmerInnen-„Ehre“. Von daher wurde dies als etwas völlig Selbstverständliches betrachtet. Und wohl gerade deshalb sprachen viele InterviewpartnerInnen das Problem an, dass ein derartiger Umgang mit dem Personal in der öffentlichen Wahrnehmung keinen Wert an sich darstelle und keine Anerkennung finde. Damit wurde der Wunsch geäußert, dass künftig stärker als bisher auch das „menschliche Antlitz“ des Unternehmertums in die Öffentlichkeit getragen werden sollte. Kritisch reflektiert wurde das vorherrschende einseitige Bild von UnternehmerInnentum: Eine Gesprächspartnerin sagte in diesem Zusammenhang: „In welchen Zusammenhängen steht heute etwas über Unternehmen in der Zeitung? Die Medien berichten über Schließungen, Entlassungen oder wenn ein Betrieb ein weltmarktfähiges Produkt entwickelt hat. Noch nie ist mir ein Bericht untergekommen, der zeigt, dass ein Betrieb ordentlich mit seinem Personal umgeht. Das wird zwar als selbstverständlich betrachtet, aber in vielen Betrieben scheinen hierbei Wunsch und Wirklichkeit auseinander zu fallen.“

#### - **Alters- und altersgerechtes Arbeiten geht auch die Beschäftigten etwas an**

Alters- und altersgerechtes Arbeiten in den Betrieben hat vor allem dann gute Chancen auf Umsetzung, wenn sie nicht nur CheffInnen-Sache ist, sondern auch von der Belegschaft als Gestaltungsaufgabe verstanden wird. Sicherlich bedarf es dazu des Anschubes durch die Betriebsleitung, muss das Thema an die MitarbeiterInnen herangeführt und verstetigt werden. Eine Arbeit auszuführen, die nicht krank macht, liegt im Interesse eines jeden Beschäftigten. Doch dazu müssen alle Beteiligten beitragen, ArbeitgeberInnen genauso wie ArbeitnehmerInnen. Hierbei ist es Aufgabe von ArbeitgeberInnen-seite, entsprechende betriebliche Rahmenbedingungen schaffen. ArbeitnehmerInnen haben nicht nur ein Recht darauf, derartiges einzufordern, sie haben zugleich eine Mitgestaltungspflicht. So müssen sie



beispielsweise selbst auf die Einhaltung von Arbeitsschutzbestimmungen achten oder hilfreiche Empfehlungen für sich annehmen (z. B. Rücken schonendes Heben und Tragen von schweren Gegenständen). Der Präventions-Gedanke sollte auch nicht am Ausgang der Firma enden, sondern in den privaten Bereich mit integriert werden. Ein gesunder Lebensstil ist ein eigenständiger Beitrag zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit des Einzelnen und stellt eine wichtige, eigentlich sogar unverzichtbare Ergänzung zu den betrieblichen Initiativen alters- und altersgerechten Arbeitens dar. Sicherlich kann dieser Gedanke nicht von heute auf morgen vermittelt werden, aber dessen ständige Präsenz in Teamberatungen (unter anderem Nutzung gruppendynamischer Prozesse, kollektiver Erziehungsansätze etc.) oder persönlichen Gesprächen ist hilfreich, die Individuen bei ihrem Werte- und Verhaltenswandel zu unterstützen.

### **Ebene der regionalen Akteure:**

Die Einbeziehung der regionalen Ebene entspricht dem innovativen Ansatz des EU-Modells „Smart Region“, denn es sollte vor allem ausloten, welche zusätzlichen Potenziale sich für die bedarfsgerechte Gestaltung des demografischen Wandels durch die Einbeziehung der regionalen Ebene mobilisieren lassen. Anders gefragt: Welcher Mehrwert ergibt sich, wenn regionale Kompetenzen und Ressourcen in den Prozess der Problemlösungsfindung und –umsetzung einbezogen werden?

Handlungsansätze für die regionale Akteurebene sind im Ergebnis der Projektarbeit in Folgendem zu sehen:

#### **- Thema und Probleme öffentlich machen**

Eine erste Aufgabenstellung für diese Ebene besteht darin, das Thema des demografischen Wandels öffentlich zu machen und dabei in einer allgemeinverständlichen Sprache zu transportieren, die an der Lebenswirklichkeit der Adressaten ansetzt. Der Vorteil ist im regionalen Bezug zu sehen. Menschen sind nicht nur dann leichter zu erreichen, wenn sie sich mit ihren Problemen widergespiegelt sehen, sondern auch dann, wenn sie in ihrem eigenen heimatlichen Kontext angesprochen werden. Dies macht die Problematik für die / den Einzelne/n konkret fassbar.

#### **- Generationenfrage als Bestandteil regionaler Leitbilder**

Auf regionaler Ebene lässt sich die Bewältigung / Gestaltung des demografischen Wandels auch durch die Entwicklung entsprechender Leitbilder unterstützen. Die Region kann damit definieren, welchen Platz die Generationen – Jüngere wie Ältere – in der Region haben, welche Möglichkeiten und Chancen die Region den einzelnen Generationen und ihrem Zusammenleben / -wirken bietet. Eindeutige Botschaften vermitteln den Menschen wichtige Orientierungen. Für die Jüngeren kann auf diese Weise die Bleibeorientierung gefördert werden, für Ältere kann die Lebensqualität verbessert werden, wenn ihnen gesagt wird, dass sie gebraucht werden und in der Region sinnvolle Betätigungen finden können.

Natürlich darf es bei den Leitbildern nicht bleiben, diese müssen durch entsprechende Handlungsoptionen unteretzt werden.

#### **- Bündelung des regional verfügbaren Know-hows und der Kräfte**

Die regionale Ebene bietet einen weiteren Vorteil - die systematische Zusammenführung und Bündelung von Know-how und Ressourcen. Die Vielzahl und Vielfalt des regionalen Akteursspektrums macht diese „konzertierte Aktion“ möglich.

Bündelung erfordert aber immer auch Abstimmung und Koordinierung. Alle Beteiligten nehmen sich der Thematik an, aber dies quasi arbeitsteilig:

- jeder auf seinem Gebiet / in seinem Bereich
- jeder bringt seine Kompetenzen, Erfahrungen und Ressourcen ein
- jeder nutzt seine Zugänge, Transportwege und Transfermöglichkeiten.

Dies macht es möglich, der Komplexität der Thematik gerecht zu werden und möglichst viele Menschen unter verschiedenen Gesichtspunkten zu erreichen.

### - **Implementierung regionaler Unterstützungsstrukturen**

Gerade Klein- und Kleinstbetriebe bedürfen bei der Gestaltung des demografischen Wandels Unterstützungen, die vor Ort verfügbar sein müssen. Hier sind noch längst nicht alle Möglichkeiten ausgeschöpft. So besteht insbesondere Handlungsbedarf, das Themenfeld demografischer Wandel / alters- und altersgerechtes Arbeiten als eigenständiges Modul in die berufliche Erstausbildung, in die Meisterschulung, die Weiterbildung und Beratung von ExistenzgründerInnen, die Förderung der Betriebsübergabe sowie sonstige betrieblich-berufliche Qualifizierungsangebote zu integrieren.

In Bezug auf die Entwicklung und Profilierung regionaler Unterstützungsstrukturen sind vor allem die Besonderheiten und Befindlichkeiten von Klein- und Kleinstbetrieben in Rechnung zu stellen wie etwa die unzureichenden Möglichkeiten oder die geringe Bereitschaft dieser Betriebe, schriftliche Materialien zur Kenntnis zu nehmen oder auch ihre weithin bekannte Beratungsabstinenz. Daher könnten folgende Ansätze von Bedeutung sein:

- die Integration der Thematik in Informations- und Weiterbildungsveranstaltungen der Kammern und der Unternehmerverbände,
- die Einbeziehung in informelle Kommunikationskanäle,
- die Nutzung solcher Gremien wie des UnternehmerInnen-Stammtisches für die Vermittlung des Themas sowie den Gedanken- und Erfahrungsaustausch.

Auch seitens der ArbeitnehmerInnen-Vertretungen sollte ein Beitrag geleistet werden.

### - **Schaffung einer regionalen Anerkennungskultur**

Wenn die Betriebe beklagen, dass ein sorgsamer Umgang mit den Humanressourcen keine gesellschaftliche Akzeptanz und Anerkennung findet, dann könnte diesem Problem dadurch gegengesteuert werden, indem eine entsprechende Anerkennungskultur in der Region etabliert wird. Das könnte beispielsweise erreicht werden durch

- die öffentlichkeitswirksame Vermittlung von best-practice (unter anderem in den Kammerzeitschriften bzw. regionalen Medien) oder
- das Ausloben eines Preises für „demografiefeste“ Firmen durch die Kammern, Unternehmensvertretungen und Arbeitnehmervertretungen.

### **Wissenschaft / Politik:**

#### - **Stärkere Konzentration der Wissenschaft auf Klein- und Kleinstbetriebe**

Der demografische Wandel nimmt seit einiger Zeit großen Raum in wissenschaftlichen Untersuchungen und praxisorientierten Modellversuchen ein. Doch nur im Ausnahmefall sind hierbei die Klein- und Kleinstbetriebe Zielgruppe. Das hat seine Gründe vor allem in den ungünstigen Zugängen zu dieser Gruppe und in den komplizierten Arbeitsbedingungen in diesen Firmen (kurzfristige Terminabsagen / -verschiebungen, unkontinuierliches Arbeiten, Überlastung der Firmenleitung usw.). Damit gehen derartige Aktivitäten vielfach an jener Unternehmensgruppe vorbei, die eigentlich einen großen Handlungsbedarf hat und in zu geringem Maße eigene Kräfte dafür bereitstellen kann. Viele Analysen beziehen sich auf Konzerne oder größere KMUs, die über vergleichsweise günstige Bedingungen verfügen und eigene Strategien und Konzepte vorzulegen in der Lage sind. Große Unternehmen verfügen über Demografiebeauftragte, in ihrer Personalabteilung gibt es inzwischen eigene Bereiche, die sich speziell mit der Demografieproblematik befassen.

Neben der stärkeren Konzentration auf Klein- und Kleinstbetriebe ist es zugleich wichtig, für diesen Unternehmenstypus passgenaue Instrumente bereitzustellen und ihnen praxistaugliche Handlungsoptionen aufzuzeigen.

#### - **Politik ist gefordert, eindeutige Botschaften zu vermitteln**

Viele Unternehmen tun sich mit der Thematik schwer, da die Politik nach wie vor widersprüchliche Botschaften aussendet oder die Betriebe diese zumindest als solche verstehen. Noch immer fördert die Politik zugleich das vorzeitige Ausscheiden Älterer aus dem Erwerbsleben, aber auch die Reintegration älterer Personen in die Arbeitswelt.

Zudem ist es wichtig, dass Förderansätze, die die aktive Gestaltung des demografischen Wandels unterstützen sollen, auch auf die Klein- und Kleinstbetriebe zugeschnitten sind. Verschiedene Instrumente sind für diese irrelevant (z. B. Altersteilzeit-Regelung, Job-Rotation). Die Förderlogik muss zu den konkreten betrieblichen Bedingungen passen. Das bedeutet in erster Linie Entbürokratisierung und damit Verringerung der Fristen und des Aufwandes, aber auch mehr Transparenz.

#### - **Passfähigkeit und Sinnhaftigkeit der Förderansätze überprüfen**

So wichtig und richtig es ist, die Gestaltung des demografischen Wandels durch die Politik zu befördern, so bleibt aber auch zu fragen, welche tatsächlich angemessen und effizient sind. Diesbezüglich vermittelt „Smart Region“ in Ostbrandenburg vor allem zwei Empfehlungen:

Erstens: In einer Region, in der die Beschäftigung seit Jahren systematisch abnimmt und mehrere arbeitsmarktpolitische Zielgruppen um eine offene Stelle konkurrieren, sind Ältere als separate arbeitsmarktpolitische Zielgruppe kaum vermittelbar. Hier sind Konzepte zu entwickeln, wie diese Gruppe jeweils berücksichtigt werden kann, ohne eine Konkurrenzsituation zu erzeugen. Im Kern wäre hier vor allem an der Problematik „Sicherung des Fachkräftebedarfs“ anzusetzen.

Zweitens: Der nach wie vor praktizierte Defizitansatz in der Arbeitsmarkt-Förderung Älterer (die Unternehmen bekommen einen finanziellen Ausgleich für Minderleistungen: das unterstellt die Gleichsetzung von Alter und Defiziten) wirkt kontraproduktiv. Dies hilft nicht, das vorherrschende Altenbild zu entkräften, sondern gibt diesem neue Nahrung.

#### **Bedingungen für alters- und alternsgerechtes Arbeiten in Klein- und Kleinstbetrieben: Sie unterscheiden sich von größeren Firmen, müssen aber nicht schlechter sein!**

Das EU-Modellprojekt „Smart Region“ hat es ermöglicht, tiefer in das Bedingungsgefüge kleiner Unternehmen zu blicken und dieses unter dem Aspekt alters- und altersgerechten Arbeitens zu bewerten.

Zunächst ist festzustellen, dass die Haltung der Betriebe zum alters- und alternsgerechten Arbeiten bzw. zur Einstellung Älterer weitgehend von der Sichtweise der FirmeninhaberIn abhängt. Diese wird durch folgende Faktoren positiv beeinflusst:

- Die / der BetriebsinhaberIn gehört selbst zur Gruppe 50+.
- Die / der BetriebsinhaberIn ist selbst mit Leistungseinschränkungen konfrontiert (beispielsweise durch gesundheitliche Probleme oder eine Behinderung).
- Es herrscht eine soziale Einstellung, Verantwortungsgefühl für die MitarbeiterInnen.
- Die Leistungen der Älteren überzeugen, und sie gehören zu den LeistungsträgerInnen im Betrieb.

Parallel dazu weist dieser Unternehmenstypus weitere Merkmale auf, die günstige Bedingungen für die Gestaltung des demografischen Wandels darstellen. Hierzu sind vor allem folgende zu zählen:

- Überschaubarkeit und Transparenz der betrieblichen Verhältnisse. Jede/r kennt jede/n.
- Viele BetriebsinhaberInnen arbeiten noch selber mit und kennen von daher zum einen die Leistungsanforderungen und zum anderen die damit verbundenen Belastungen sehr gut.
- Viele Klein- und Kleinstbetriebe sind durch eine familiäre Atmosphäre charakterisiert, die Solidarität und Verantwortungsgefühl für die Belegschaft bedingt.
- Da diese Betrieben keiner übergeordneten Konzernpolitik verpflichtet sind, sind sie in ihrem Handeln eigenständig und flexibel. Dadurch können Prozesse auch zeitnah ablaufen.
- Die Dynamik wird auch dadurch begünstigt, da es schnelle und direkte Rückkoppelungen gibt. Problemlagen schlagen sofort auf die betriebliche Arbeit durch. Es ist ein kurzfristiges Feedback möglich, wie die MitarbeiterInnen eine Initiative auf- / annehmen und diese „zurück geben“.

Fazit: Klein- und Kleinstbetriebe haben andere Rahmenbedingungen als größere Unternehmen. Diese sind nicht per se schlechter oder besser. Ungünstiger gestaltet sich die Ausstattung mit finanziellen Ressourcen, die zweifellos die Handlungs- und Gestaltungsspielräume begrenzt. Dieses Defizit kann

aber zum Teil durch die Komponente Betriebsklima, MitarbeiterInnennähe, Vertrauen, Führungsqualitäten etc. kompensiert werden.

### **Nutzensdimensionen alters- und altersgerechten Arbeitens**

Den Betrieben fiel es schwer, den Nutzen ihrer Ansätze eines alters- und altersgerechten Arbeitens zu definieren. Erst recht war es ihnen nicht möglich, diesen in finanzielle Kategorien zu fassen.

Als wichtigste Nutzensdimensionen wurden in den Gesprächen folgende benannt:

- Die Initiativen wirken positiv auf die Motivation und die Einsatzbereitschaft und damit auf die Qualität der Arbeit und die Loyalität der Belegschaft gegenüber dem Arbeitgeber.
- Das Betriebsklima wird positiv beeinflusst. Ein angenehmes Betriebsklima wird auch von der Kundschaft wahr genommen und trägt damit zur Kundenbindung bei.

Längerfristige geldwerte Effekte wurden darin gesehen, dass das Vermeiden eines vorzeitigen Verschleißes der Ressource Arbeitskraft letztlich hilft, Kosten zu vermeiden bzw. sparen.

Ein Unternehmer aus dem Logistikbereich machte darauf aufmerksam, dass es vor allem seine älteren, erfahrenen Mitarbeiter seien, die technische Neuerungen an LKWs testen. Sie ließen sich nicht so einfach von neuen Angeboten blenden und hätten ein gutes Gespür dafür, was davon wirklich nützlich ist und die Arbeit erleichtert und was nicht. Sie böten mit ihren Einschätzungen eine wichtige Entscheidungsgrundlage für oder gegen den Erwerb eines LKWs. Letztlich werde dadurch nur das am / im LKW erworben, was wirklich notwendig sei. Das ermögliche beim Erwerb der Wagen eine gute Aufwand-Nutzen-Relation und erweise sich in vielen Fällen als kosteneffizient / -sparend.

## 5. Hilfestellungen für Unternehmen zur eigenständigen Gestaltung des demografischen Wandels

### 5.1 Instrumente und Werkzeuge, die Unternehmen helfen, alter(n)sgerecht zu arbeiten

Die Hilfsmittel, die Betrieben auf dem Wege „demografiefest“ zu werden, zur Verfügung stehen, lassen sich im Wesentlichen in zwei große Gruppen gliedern: Analyse-Instrumente (a) und methodische Ansätze zur Umsetzung (b).

#### A) Analyse-Instrumente

Ein erster wichtiger Schritt, um ein Unternehmen „demografiefest“ zu machen, das heißt auf die Probleme und Erfordernisse zur aktiven Gestaltung des demografischen Wandels hinzuweisen, besteht darin, sich Klarheit über die aktuelle Situation und mögliche kurz- wie mittel- und langfristige Konsequenzen für den Betrieb zu verschaffen.

Dafür steht eine Vielzahl von Analyseinstrumenten zur Verfügung. Ihr Umfang ist inzwischen fast unüberschaubar. Einige sind universell einsetzbar, sie sind sowohl branchenneutral als auch unabhängig von den konkreten Tätigkeiten, die in der Firma ausgeübt werden, anwendbar. Andere sind auf bestimmte Handlungsfelder beschränkt. Einige Werkzeuge sind leicht und ohne großen zeitlichen Aufwand mit den vorhandenen betrieblichen Ressourcen handhabbar, andere bedürfen gesonderter Schulungen oder sogar des Einsatzes externer BeraterInnen. Manche Instrumente stehen kostenlos zur Verfügung und können beispielsweise aus dem Internet herunter geladen werden, manche Werkzeuge sind allerdings kostenpflichtig. Darüber hinaus gibt es Analysemethoden, die bereits vor mehreren Jahrzehnten entwickelt und seitdem systematisch optimiert wurden. Viele Instrumente sind aber auch erst in den letzten 10 bis 15 Jahren hervorgebracht worden.

Nachstehend werden ausgewählte Analyseinstrumente vorgestellt. Auswahlkriterien waren

- Eignung für KMU und insbesondere für Klein- und Kleinstbetriebe
- universelle Einsetzbarkeit (branchen-, betriebsgrößen- und bereichs-/abteilungsunabhängig)
- Vorliegen hinreichender praktischer Erfahrungen
- einfache selbstständige Anwendung
- unkomplizierter und kostengünstiger Zugang.

#### **Quick-Check / Kurz-Check**

##### ***Zielstellung / Nutzen:***

- erster wichtiger Einstieg in die betriebliche Demografieproblematik
- Vermittlung eines guten Gesamtüberblicks über die aktuelle Situation im Betrieb
- Synthese von Sensibilisierung zur Thematik, Aufzeigen eventuell bestehender Handlungsbedarfe und konkreter betrieblicher Handlungsfelder
- Möglichkeit prognostischer Überlegungen

##### ***Konkrete Ausgestaltung:***

- Aussagen zu den Handlungsfeldern: Einstellungspolitik, Personalentwicklung, Personaleinsatz, berufliche Weiterbildung, Arbeitsorganisation / -gestaltung, Know-how-Transfer, Gesundheitsförderung, Arbeitszeitgestaltung, Unternehmensführung und Unternehmenskultur
- auf gesamten Betrieb, aber auch einzelne Bereiche / Abteilungen anwendbar

##### ***Aufwand:***

- schnelle und einfache Beantwortung (ca. 10 Minuten) von Ja-Nein-Fragestellungen auf der Grundlage individueller Beurteilungen
- je mehr Nein-Antworten, desto größerer Handlungsbedarf ist gegeben
- Frage-Leitfaden kostenlos verfügbar
- computergestützte rechentechnische Auswertung der einzelnen Fragebogen

##### ***Hinweise / Links:***

[www.inqa-demographie-check.de](http://www.inqa-demographie-check.de)

## Altersstrukturanalyse

### **Zielstellung / Nutzen:**

- Vermittlung eines Überblickes über die altersmäßige Zusammensetzung der Beschäftigten
- Ableitung aktueller und künftiger Personalrisiken auf unterschiedlichen Gebieten (berufliche Erstausbildung, Fluktuation, vorzeitiges Ausscheiden Älterer z. B. infolge Altersteilzeit-Regelung etc.)
- Früherkennung des Fachkräfte- bzw. Nachwuchskräftebedarfs (personalpolitische Zukunftsszenarien)

### **Konkrete Ausgestaltung:**

- Auflistungen der Beschäftigten nach Geburtsdatum, auch nach Erreichen des Renteneintrittsalters
- zur Konkretisierung der Personalrisiken bzw. des Fachkräfte- bzw. Nachwuchskräftebedarfs Verknüpfung der Altersstruktur der Beschäftigten mit der betrieblichen Berufs- und Qualifikationsstruktur
- auf gesamten Betrieb, aber auch einzelne Bereiche / Abteilungen sowie Beschäftigtengruppen anwendbar

### **Aufwand:**

- Aufbereitung und Auswertung der entsprechenden Strukturdaten der Beschäftigten
- Fortschreibung der gegenwärtigen Personalstruktur (für ca. 10 Jahre)
- computerbasierte Auswertung ermöglicht grafische Darstellung
- Leitfaden kostenlos verfügbar

### **Hinweise / Links:**

- [www.demographie-transfer.iao.fhg.de/teilprojekte/gfah/info\\_LFAP.html](http://www.demographie-transfer.iao.fhg.de/teilprojekte/gfah/info_LFAP.html)
- [www.demowerkzeuge.de/index.php?lang=de&css=css/standard&si=175&li=2&fl=158](http://www.demowerkzeuge.de/index.php?lang=de&css=css/standard&si=175&li=2&fl=158)

## Arbeitsbewältigungs-Index (ABI) oder Work Ability Index (WAI)

### **Zielstellung / Nutzen:**

- Erfassung und Bewertung der Arbeitsfähigkeit bzw. der Arbeitsbewältigung der Beschäftigten
- Erkennen und Bewerten von Risiken und Ressourcen für die Arbeitsbewältigung im Betrieb
- Erhalt und Förderung der Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten über ihre gesamte Erwerbsbiografie hinweg durch Identifizierung und Umsetzung geeigneter konkreter Maßnahmen
- Evaluation der Interventionen und gegebenenfalls Maßnahmekorrekturen bzw. -verbesserungen
- besonderer Nutzen: Sensibilisierung nicht nur auf gesamtbetrieblicher Ebene sondern auch jeder/s einzelnen Beschäftigten

### **Konkrete Ausgestaltung:**

- 10-Punkte-Skala-Selbsteinschätzung auf der Grundlage eines in 21 Sprachen verfügbaren Fragebogens
- Abfrage zur individuellen Arbeitsfähigkeit, Anforderungsbewältigung, aktuellen Gesundheits- / Erkrankungssituation, zum derzeitigen Krankenstand, zur Beeinträchtigung der Arbeitsleistungen infolge Erkrankungen, Einschätzung der persönlichen psychischen Einstellungen und Befindlichkeiten

### **Aufwand:**

- Beantwortung der Fragen durch die / den einzelne/n Beschäftigten oder auch durch Dritte (z. B. Betriebsarzt / -ärztin) innerhalb von max. 20 Minuten
- Fragebogen kostenlos verfügbar
- computergestützte rechentechnische Auswertung der einzelnen Fragebogen

### **Hinweise / Links:**

- [www.arbeitsfaehigkeit.net/46-c.htm](http://www.arbeitsfaehigkeit.net/46-c.htm)

## IMPULS-Test

### **Zielstellung / Nutzen:**

- betriebliche Analyse der Arbeitsbedingungen unter besonderer Berücksichtigung der bestehenden Stressfaktoren
- Erfassung und Beurteilung von Gefährdungen, insbesondere von Stress am Arbeitsplatz
- Förderung der Antistressbewältigung durch Sensibilisierung sowie den Aufbau von Ressourcen ebenso durch Identifizierung und Einführung von arbeitspsychologischen Gegenmaßnahmen
- besonderer Nutzen: Sensibilisierung nicht nur auf gesamtbetrieblicher Ebene sondern auch der einzelnen MitarbeiterInnen

### **Konkrete Ausgestaltung:**

- Angaben und Beurteilung folgender Aspekte des Arbeitsplatzes: Handlungsspielraum, Vielseitigkeit und Ganzheitlichkeit des Arbeitens, soziale Rückendeckung, Zusammenarbeit, passende inhaltliche Arbeitsanforderungen, passende mengenmäßige Arbeit, passende Arbeitsabläufe, passende Arbeitsumgebung, Information und Mitsprache, Entwicklungsmöglichkeiten
- Auswertung der Einschätzungen in Form eines sogenannten IMPULS-Sterns – je kleiner der Stern ist, desto größerer Handlungsbedarf ist angezeigt

### **Aufwand:**

- Beantwortung der Fragen durch die / den einzelne/n Beschäftigten innerhalb von ca. 20 Minuten
- Fragebogen kostenlos verfügbar
- computergestützte rechentechnische Auswertung der einzelnen Fragebogen inkl. grafischer Darstellung der Ergebnisse in Form des sogenannten IMPULS-Sterns

### **Hinweise / Links:**

- [www.arbeiterkammer.at/pictures/d41/Impuls-Test\\_06.pdf](http://www.arbeiterkammer.at/pictures/d41/Impuls-Test_06.pdf)
- [www.arbeiterkammer.at/pictures/d41/Impuls-Broschuere\\_06.pdf](http://www.arbeiterkammer.at/pictures/d41/Impuls-Broschuere_06.pdf)

## Age-Awareness-Workshops

### **Zielstellung / Nutzen:**

- Sensibilisierung von Führungskräften in den Betrieben für den demografischen Wandel
- Förderung einer positiven Einstellung der Führungskräfte gegenüber älteren MitarbeiterInnen
- Abbau von Vorurteilen sowie Verbesserung der Akzeptanz der Leistungen der älteren Belegschaftsmitglieder und Anerkennung ihrer Potenziale mit dem Ziel, die Arbeitsfähigkeit dieser MitarbeiterInnen zu verbessern

### **Konkrete Ausgestaltung:**

- Durchführung betrieblicher Workshops mit Führungskräften verschiedener Hierarchieebenen
- Entwicklung und Umsetzung von konkreten Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen für die älteren MitarbeiterInnen
- Verbesserung der generationenübergreifenden Zusammenarbeit im Unternehmen

### **Aufwand:**

- die betrieblichen Workshops sind für einen Arbeitstag konzipiert

### **Hinweise / Links:**

- [www.ias-stiftung.de/forschung/respect.pdf](http://www.ias-stiftung.de/forschung/respect.pdf)
- [www.bsafb.de/fileadmin/downloads/pa2\\_12\\_2005/pa2\\_12\\_2005/demografischer\\_wandel.pdf#search=%22age-awareness-workshops%22](http://www.bsafb.de/fileadmin/downloads/pa2_12_2005/pa2_12_2005/demografischer_wandel.pdf#search=%22age-awareness-workshops%22)

## BiFra – Bildschirm-Fragebogen

### **Zielstellung / Nutzen:**

- Bewertung von Bildschirmarbeitsplätzen
- Verbesserung der Gestaltung von Bildschirmarbeit

### **Konkrete Ausgestaltung:**

- Bewertung im Ergebnis einer schriftlichen Befragungen im Rahmen einer Selbstanalyse zu den Schwerpunkten technische Gestaltung, Umgebungsbedingungen, Softwareergonomie, Arbeitsaufgaben und Gesundheitsschutz
- Schwachstellenanalyse inkl. softwaregestützter interaktiver mängelspezifischer Gestaltungsvorschläge

### **Aufwand:**

- individuelle Befragungen innerhalb von ca. 30 Minuten
- Fragebogen kostenlos verfügbar

### **Hinweise / Links:**

- [www.institut-aser.de/244.htm](http://www.institut-aser.de/244.htm)
- [www.institut-aser.de/262.htm](http://www.institut-aser.de/262.htm)

## EMOCOM – Emotionale und kommunikative Anforderung und Beanspruchung bei der Arbeit

### **Zielstellung / Nutzen:**

- Erfassung und Bewertung emotionaler und kommunikativer Arbeitsanforderungen
- Entwicklung neuer Gestaltungsansätze im Bereich Emotion und Kommunikation

### **Konkrete Ausgestaltung:**

- Bewertung im Ergebnis einer webbasierten Befragung zu den Bereichen emotionale Dissonanz und Devianz sowie Restriktivität, Häufigkeit und Intensität von Emotionsarbeit, Umgang mit schwierigen und leichten KundInnen, Herausforderungen an die Kommunikation
- Erfassung verschiedener Dimensionen emotionaler und kommunikativer Arbeit

### **Aufwand:**

- individuelle Befragungen innerhalb von ca. 15 Minuten
- Fragebogen kostenlos verfügbar

### **Hinweise / Links:**

- [www.ccall.de/servlets/jqs2](http://www.ccall.de/servlets/jqs2)

## B) Methodische Ansätze zur Umsetzung

Nach erfolgter Diagnose bestehender Problemlagen stehen die Betriebe vor der Frage, wie sie diese am besten bewältigen können. Welche konkreten Ansatzmöglichkeiten es gibt, soll nachfolgend nach einzelnen Handlungsfeldern gegliedert im Überblick vermittelt werden.

### **Betriebliche Gesundheitsförderung**

- Einhaltung gesetzlicher Arbeitsschutzvorschriften und Einführung darüber hinaus gehender Maßnahmen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz
- regelmäßige Durchführung von Krankenstandserhebungen und –analysen inkl. Ableitung von Schlussfolgerungen
- Gestaltung der Arbeitsplätze nach ergonomischen Kriterien
- Optimierung der Arbeitsabläufe – beispielsweise durch Abbau von Routinetätigkeiten
- Förderung der Gesundheit und Fitness der Belegschaft (z. B. Rückenschule, Kurse zu Zeitmanagement, Stressbewältigung, gesunder Ernährung etc.)
- Stärkere Durchsetzung des Präventionsgedankens und entsprechender konkreter Handlungsansätze (z. B. Empfehlungen für Gripeschutzimpfungen, Inanspruchnahme von routinemäßigen Gesundheitschecks usw.)
- regelmäßige Durchführung von MitarbeiterInnengesprächen zwecks individueller Gestaltung der Erwerbsbiografie



- Entwicklung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements in Abstimmung mit Betriebsarzt / -ärztin und den betrieblichen InteressenvertreterInnen

### **Arbeitsgestaltung und -organisation**

- optimalere Anpassung der Arbeitsaufgaben an die individuellen Fähigkeiten und Fertigkeiten der MitarbeiterInnen
- Verbesserung der Arbeitszeitgestaltung (z. B. Optimierung des Schichtsystems, Einhaltung des Pausenregimes und aktive Pausengestaltung, Vermeidung von Überstundenbelastungen, flexible Arbeitszeitmodelle etc.)
- abwechslungsreiche Gestaltung der betrieblichen Tätigkeit
- Anreicherung der Arbeitsplätze mit lernförderlichen Inhalten / Aufgaben
- Übertragung von Verantwortung
- alters- und kompetenzgemischte Zusammensetzung der Teams zur Sicherung des innerbetrieblichen Know-how-Transfers und Erfahrungsaustausches
- alter(n)sgerechte Anpassung der Arbeitsplätze und -inhalte

### **betrieblich-berufliche Weiterbildung**

- Schaffung von Lernanreizen am Arbeitsplatz
- Förderung informeller Lernprozesse z. B. mittels intergenerativer Teams, Bildung von Tandems oder Mentoring, als Bestandteil von Arbeitsberatungen usw.
- Unterbreitung von arbeitsplatz- und tätigkeitsadäquaten Weiterbildungsangeboten innerhalb aber auch außerhalb des Betriebes
- Erarbeitung betrieblicher Qualifizierungspläne unter gezielter Berücksichtigung des Alters, des Kompetenzprofils und der beruflichen Erfahrungen der Belegschaftsmitglieder
- Verbesserung der Möglichkeiten, am Arbeitsplatz zu lernen (learning by doing, Bereitstellung von Lernzeiten, Nutzung der Neuen Medien für die Qualifizierung)
- Schaffung einer betrieblichen Anerkennungskultur im Falle individueller Qualifizierung
- Aufgeschlossenheit für neue Lernangebote und Lernarrangements

### **Betriebliche Personalentwicklungs- und Rekrutierungspolitik**

- Ständige Analyse und Beobachtung der altersmäßigen Zusammensetzung der Belegschaft
- Erarbeitung von personalpolitischen Grundsätzen für eine „gesunde“ Altersdurchmischung der Belegschaft
- Entwicklung individueller Personalentwicklungspläne und Vorstellungen zur Laufbahngestaltung, die alter(n)sgerechte Erwerbsverläufe ermöglichen
- Verstärkung des persönlichen Kontaktes zu den MitarbeiterInnen (regelmäßige persönliche Gespräche, Erhebungen etc.)
- Vermeidung von Fluktuationen und unerwünschten Personalabgängen
- Ausweitung des Spektrums bei der Personalrekrutierung durch Berücksichtigung neuer, bisher weitgehend unberücksichtigt gebliebener Gruppen von BewerberInnen (insbesondere Ältere und Frauen)
- Entwicklung und Umsetzung eines personalpolitischen Ansatzes, der dem Managing Diversity verpflichtet ist

### **Führungsstil und Unternehmenskultur**

- Schaffung eines positiven Betriebsklimas mit offen-kritischer Atmosphäre
- Durchsetzung eines partizipativen, kooperativen Führungsstils
- Wertschätzung des Einzelnen in seiner Persönlichkeit unabhängig von Alter, Qualifikation und Stellung im Betrieb
- Förderung der individuellen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Potenziale
- Förderung der individuellen Motivation
- Abbau von Stigmata (z. B. des Defizitmodells gegenüber Älteren)

Merkmale einer alter(n)sgerechten Personalführung:

- Realistische und vorurteilsfreie Bewertung der Leistungen wie des Leistungsvermögens aller Beschäftigtengruppen
- Offizielle Anerkennung der Leistungen der MitarbeiterInnen
- Förderung des Dialogs und der Zusammenarbeit unter den im Betrieb vertretenen Generationen
- Rücksichtnahme auf individuelle Arbeitsplanungen und Vorstellungen zur Gestaltung des Arbeitszeitregimes
- Wertschätzende Führung und ebensolches Verhalten gegenüber der Belegschaft, insbesondere gegenüber Älteren

Interessante Informationen zu Instrumenten / Werkzeugen (Tools) und Methoden der Analyse und Umsetzung sind insbesondere unter folgenden Internetadressen zu finden:

[www.baua.de](http://www.baua.de)  
[www.inqa.de](http://www.inqa.de)  
[www.demotrans.de](http://www.demotrans.de)  
[www.sozialnetz-hessen.de](http://www.sozialnetz-hessen.de)

## 5.2 AnsprechpartnerInnen und interessante Initiativen

### Potenzielle PartnerInnen

Wichtige AnsprechpartnerInnen bei der aktiven Gestaltung demografischer Prozesse im Betrieb sind folgende Institutionen:

- ✓ Arbeitnehmervertretungen / Unternehmerverbände
- ✓ Industrie- und Handelskammer
- ✓ Handwerkskammer
- ✓ Arbeitgebervertretungen / Gewerkschaften
- ✓ Agentur für Arbeit
- ✓ Rentenversicherungsträger auf der Ebene des Bundes und der Länder
- ✓ Ministerien für Wirtschaft, für Arbeit und Soziales, für Forschung und Bildung auf Ebene des Bundes und der Länder
- ✓ Gesundheits- und Integrationsämter auf der Ebene der Landkreise und kreisfreien Städte
- ✓ Themenrelevante Ausschüsse der Kreistage.

Übersicht über Netzwerke und Verbände zum Thema demografischer Wandel:

[www.gesis.org/SocioGuide/Spezialthemen/aag/Institutionen/Netzwerke/index.htm](http://www.gesis.org/SocioGuide/Spezialthemen/aag/Institutionen/Netzwerke/index.htm)  
[www.gesis.org/SocioGuide/Spezialthemen/aag/Institutionen/Nichtregierungsorganisationen/index.htm](http://www.gesis.org/SocioGuide/Spezialthemen/aag/Institutionen/Nichtregierungsorganisationen/index.htm)

Übersicht über Forschungsinstitutionen, wissenschaftliche Vereinigungen und Fachgesellschaften zum Thema demografischer Wandel:

[www.gesis.org/SocioGuide/Spezialthemen/aag/Institutionen/Forschung/index.htm](http://www.gesis.org/SocioGuide/Spezialthemen/aag/Institutionen/Forschung/index.htm)  
[www.gesis.org/SocioGuide/Spezialthemen/aag/Institutionen/Vereinigungen/index.htm](http://www.gesis.org/SocioGuide/Spezialthemen/aag/Institutionen/Vereinigungen/index.htm)

### Aktuelle Projekte und Initiativen

BMBF-Transferprojekte zum Demografischen Wandel

[www.demowerkzeuge.de/index.php](http://www.demowerkzeuge.de/index.php)  
 (Werkzeuge für eine demografieorientierte Personalpolitik)  
[www.demotrans.de/de/frames\\_index.html](http://www.demotrans.de/de/frames_index.html)

(zur Öffentlichkeits- und Marketingstrategie des demografischen Wandels)

BMAS-Initiative „Perspektive 50plus – Beschäftigungspakte in den Regionen“  
[www.perspektive50plus.de/content/e122/index\\_ger.html](http://www.perspektive50plus.de/content/e122/index_ger.html)

BMFSFJ-Initiative „Erfahrung ist Zukunft“  
[www.erfahrung-ist-zukunft.de/eiz/Demographischer-Wandel/initiativen.html](http://www.erfahrung-ist-zukunft.de/eiz/Demographischer-Wandel/initiativen.html)

Aktion Demographischer Wandel der Bertelsmann Stiftung „Aktion 2050“  
[www.aktion2050.de/cps/rde/xchg/aktion/](http://www.aktion2050.de/cps/rde/xchg/aktion/)

Einen guten Überblick mit Links bieten folgende Homepages:

[www.arbeitsmarkt50.de/links.html](http://www.arbeitsmarkt50.de/links.html)

[www.gesis.org/SocioGuide/Spezialthemen/aag/Forschung\\_und\\_Praxis/index.htm](http://www.gesis.org/SocioGuide/Spezialthemen/aag/Forschung_und_Praxis/index.htm)

[www.aeltere-arbeitnehmer.de/infos/links.html](http://www.aeltere-arbeitnehmer.de/infos/links.html)

[www.demotrans.de/de/german\\_links.html](http://www.demotrans.de/de/german_links.html)

[www.aeltere-arbeitnehmer.de](http://www.aeltere-arbeitnehmer.de)

[www.keb40plus.arbeitundleben.de/Wissensboerse/Praxisbeispiele.html](http://www.keb40plus.arbeitundleben.de/Wissensboerse/Praxisbeispiele.html)

### 5.3 Förderangebote zur aktiven Gestaltung des demografischen Wandels

Für die Förderung der Einstellung älterer Arbeitsloser steht ein umfangreiches Instrumentarium der **Agentur für Arbeit** zur Verfügung.

#### ➤ Förderung der beruflichen Weiterbildung

Die Agentur für Arbeit ermöglicht arbeitslosen BewerberInnen im Rahmen einer für maximal 12 Wochen geförderten Trainingsmaßnahmen in den Betrieben die Vermittlung notwendiger Kenntnisse und Fertigkeiten direkt am vorgesehenen Arbeitsplatz. Der Vorteil für den Betrieb besteht darin, die Eignung der BewerberInnen für diese Tätigkeit prüfen zu können.

Die Möglichkeit zur Qualifizierung wird auch älteren ArbeitnehmerInnen gewährt, die bereits seit längerem in einem Betrieb (bis zu 100 Erwerbstätige) beschäftigt sind. Die damit erfolgende Anpassung der Qualifikation der älteren Belegschaftsmitglieder an den aktuellen Bedarf (der allerdings über eine arbeitsplatzbezogene Qualifikation hinausgehen muss) soll qualifikations- und kompetenzbedingte Entlassungen verhindern.

#### ➤ Unterstützungsangebote zur Senkung von Lohnkosten bzw. Lohnnebenkosten

Zum Ausgleich eventueller Minderleistungen bislang arbeitsloser Personen können Betriebe sowie Existenzgründer **Eingliederungszuschüsse** zum Arbeitsentgelt erhalten.

Zur Unterstützung der Einstellung einer/s Arbeitslosen, die / der das 55. Lebensjahr vollendet hat, können ArbeitgeberInnen von den **Beiträgen zur Arbeitsförderung** befreit werden.

Im Rahmen des Förderinstrumentes **Job-Rotation** kann die Arbeitsagentur die gesamten Kosten für die Einstellung von Arbeitslosen übernehmen, sofern die arbeitslose Person als Vertretung für eine/n Beschäftigte/n arbeitet, der / dem der Betrieb eine Weiterbildung ermöglicht.

Die **Entgeltsicherung** für ArbeitnehmerInnen ab dem 50. Lebensjahr (Zuschuss zum Arbeitsentgelt in Höhe des halben Unterschiedsbetrages zwischen dem früheren und dem neuen Nettolohn/-gehalt inkl. Aufstockung der Beiträge zur gesetzlichen Rentenversicherung) richtet sich zwar vorrangig an ältere ArbeitnehmerInnen, kann aber auch für Unternehmen ein Anreiz / Stimulus sein, niedrig entlohnte sozialversicherungspflichtige Stellen zu schaffen bzw. zu besetzen.

*Was spricht eigentlich dafür, freie Stellen mit älteren Arbeitslosen zu besetzen?*

Einige Argumente im Überblick:

- Ältere bringen ein reichhaltiges Erfahrungswissen, umfangreiche fachlich-methodische Kompetenzen aus ihrem bisherigen Arbeitsleben mit. Damit kann sich der **Einarbeitungsaufwand** verringern.
- Viele ältere Arbeitslose zeigen sich bei ihrem Wiedereinstieg in Beschäftigung **hoch motiviert** und **sehr engagiert**.
- Nur selten gelingt die Besetzung einer offenen Stelle mit einer/m IdealkandidatIn! Daher sind seitens des Betriebes bei Einstellungen meist **Kompromisse** einzugehen. Es spricht prinzipiell nichts dagegen, Kompromisse auch gegenüber älteren BewerberInnen zu machen!
- Es liegt im Ermessen des Betriebes, zu welchen **Bedingungen** neue Arbeitskräfte eingestellt werden. Firmen sind also keineswegs dazu verpflichtet, älteren BewerberInnen Sonderkonditionen einzuräumen (wie z. B. höherer Verdienst oder mehr Urlaub).
- Stellen sich Ältere während der **Probezeit** für die Tätigkeit als nicht geeignet heraus, können diese genauso unproblematisch wie Jüngere das Unternehmen wieder verlassen.
- Inzwischen gibt auch **Befristungsmöglichkeiten** von Arbeitsverträgen mit älteren BewerberInnen (Herabsetzung des Alters von 58 auf 52 Jahre).

Auskünfte zu den verschiedenen Förderangeboten für ältere Beschäftigte sowie ältere Arbeitslose erteilen die regionalen Vertretungen der **Agentur für Arbeit**.

Unterstützung im Falle von Krankheit und / oder einer dauerhaften gesundheitlichen Beeinträchtigung insbesondere Behinderung können Betriebe von den regionalen Vertretungen der **Deutschen Rentenversicherung** und / oder den **Integrationsämtern** erhalten.

Ansprechpartner für Fragen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes sowie der Prävention sind die **Berufsgenossenschaften** und die **Krankenkassen**.