



Handwerkskammer
Konstanz

Fachkräftestrategie 50 plus

Ein praktischer Leitfaden für kleine und mittelständische Unternehmen

Mai 2012

Inhalt

Vorwort	3
1. Ohne die Älteren wird es nicht gehen!	4
1.1. Demographische Entwicklung	4
1.2. Verlängerte Lebensarbeitszeit	4
1.3. Rechtliche Hürden	5
1.4. Wertewandel in der Arbeitswelt	5
1.5. Arbeitsmarktsituation	5
1.6. Fazit	5
2. Feststellung des Handlungsbedarf	6
Vorlage 1 – Altersstruktur im Unternehmen	7
Vorlage 2 – Tätigkeit der Mitarbeiter -Stellenbeschreibung-	9
Vorlage 3 – Anforderungsprofil	11
Vorlage 4 – Potentialbeurteilung	13
3. Handlungsoptionen	15
3.1. Betriebliche Maßnahmen	15
Checkliste 1 – Innerbetriebliche Optionen	16
Checkliste 2 – Betriebliche Förderinstrumente zur Prävention	17
3.2. Förderung der Qualifikation	18
Checkliste 3 – Bedarfsgerechte Weiterbildung	19
3.3. Finanzierung von Weiterbildung	20
3.4. Fortbildungsvereinbarung	20
4. Neueinstellung älterer Arbeitnehmer	21
Ausblick	22
Bezirk der Handwerkskammer Konstanz	23

Impressum

Herausgeber:
Handwerkskammer Konstanz
Fachbereich Wirtschaft und Arbeit

Redaktion:
Dr. Sonja Zeiger-Heizmann

Satz und Layout:
Jürgen A. Mayer

Bilder:
Pixelio

Vorwort

Die schnelle technologische Entwicklung, der Wandel in der wirtschaftlichen und sozialen Arbeitswelt, verstärkter Kostendruck wie auch das Zusammenwachsen des europäischen Marktes zwingen Unternehmen zu Innovationen und damit zur Anpassung der Qualifikationen der Mitarbeiter. Dieser Druck auf die Unternehmen wird verstärkt durch den sich bereits heute abzeichnenden Fachkräftemangel. Diese Veränderungen in der wirtschaftlichen Realität haben den Blick der Unternehmen auf vorhandene Mitarbeiterressourcen geschärft. Die Unternehmen verabschieden sich, wenn auch teilweise noch sehr zögerlich, vom Jugendwahn. Ältere Arbeitnehmer kommen jetzt verstärkt in den Fokus.

Nicht nur bei der Rekrutierung neuen Personals sind ältere Arbeitnehmer zwischenzeitlich unverzichtbar. Auch bei vorhandenem Personal ist davon auszugehen, dass diese Mitarbeiter immer älter werden und deutlich länger im Erwerbsprozess verbleiben.

Um die Aufgaben der Zukunft zu bewältigen und um nachhaltig konkurrenzfähig zu bleiben, bedarf es einer stetigen Anpassung der Qualifikationen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Unternehmen müssen sich rechtzeitig und gezielt um die Erhaltung und Förderung des vorhandenen Mitarbeiterpotentials kümmern.

Während in großen Unternehmen diese Aufgabe schon seit längerer Zeit gesehen wird und eigens hierfür Personalentwicklungsabteilungen installiert wurden, ist diese Aufgabe in kleineren und mittelständischen Unternehmen noch wenig gegenwärtig, obwohl gerade sie oft von ihrer schnellen und flexiblen Anpassung an neue Entwicklungen leben. Gerade kleinere Unternehmen im Handwerk und Familienunternehmen scheuen sich vor diesen Fragestellungen. Sie befürchten aufwendige Verfahren, die sie in Ermangelung einer Personal- und Personalentwicklungsabteilung als nicht durchführbar erachten. Zudem verfügen kleinere Betriebe oft nicht über ein ausreichendes finanzielles Potential zur Förderung von Qualifizierungsmaßnahmen.

Um den Betrieben hier eine Hilfestellung zu geben, wurde dieser Leitfaden entwickelt. Anhand vereinfachter und leicht handhabbarer Vorlagen können auch kleinere Unternehmen die Potentiale von Mitarbeitern erkennen und sich so für die Zukunft ausrichten.

Mai 2012

Dr. Sonja Zeiger-Heizmann



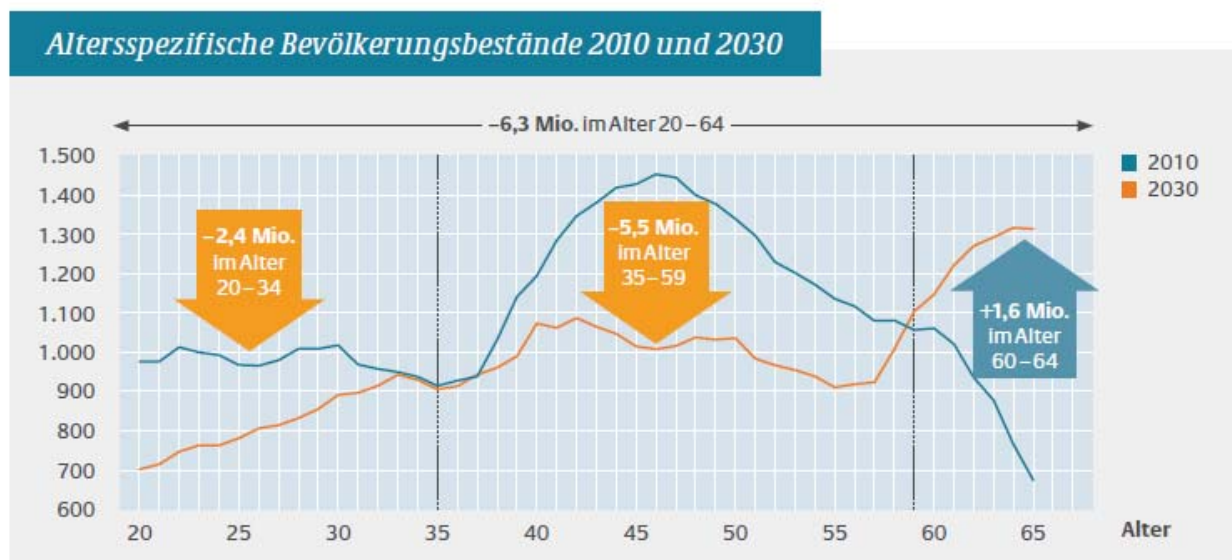
Dr. Sonja Zeiger-Heizmann

1. Ohne die Älteren wird es nicht gehen!

1.1. Demographische Entwicklung

Unsere Gesellschaft altert und schrumpft. Diese Erkenntnis ist nicht neu. Die Folgen dieser Entwicklung auf die Gesellschaft werden erst seit wenigen Jahren wahrgenommen. Im Zentrum standen dabei zunächst die dramatischen Auswirkungen auf die Sozialversicherungssysteme. Welche Auswirkungen diese gravierenden Veränderungen auf Unternehmen und deren Wettbewerbsfähigkeit haben, wird vor allem von kleinen und mittleren Unternehmen noch zu wenig beachtet.

Wie dramatisch diese Entwicklung für Unternehmen ist, verdeutlicht diese Grafik:



Die Konsequenzen aus dieser Entwicklung sind einerseits ein geringer werdender Rekrutierungsspielraum bezüglich jüngerer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, den vor allem kleinere Unternehmen spüren, und andererseits eine deutliche Alterung der Belegschaften.

Unternehmen müssen sich, um ihre Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten, mit dem steigenden Durchschnittsalter der Belegschaft auseinandersetzen und die Qualifikation sowie die Leistungsfähigkeit insbesondere der älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten und weiterentwickeln.

1.2. Verlängerte Lebensarbeitszeit

Mit der demographischen Entwicklung einher geht die sukzessive Verlängerung der Lebensarbeitszeit. Der Anteil der über 60-Jährigen am Arbeitsplatz wird in den nächsten Jahren deutlich ansteigen. Mit der jüngsten Rentenreform wird die Regelaltersgrenze – mit Übergangsfristen – von 65 Jahren auf 67 Jahren angehoben. Erfasst ist bereits die sogenannte Baby-Boomer-Generation, also die geburtenstarken Jahrgänge zwischen 1952 und 1965.

Die Anhebung der Regelaltersgrenze in der Rentenversicherung, die steigenden Abschläge bei vorzeitiger Berentung sowie die Aussetzung der Zuschüsse für Altersteilzeitmodelle haben zur Folge, dass immer mehr Beschäftigte immer länger im Arbeitsprozess verbleiben.

1.3. Rechtliche Hürden

Gerade für kleinere Unternehmen sind Kündigungen älterer Arbeitnehmer mit zumeist langer Betriebszugehörigkeit nur schwer umsetzbar. Einerseits besteht in kleineren Betrieben oft ein enger sozialer Kontakt und ein ausgeprägtes gegenseitiges Verantwortungsbewusstsein. Andererseits sind kleinere Unternehmen deutlich schwerer in der Lage, hohe Abfindungen nach dem Kündigungsschutzgesetz aufzubringen.

Zudem wurden die Bezugszeiten für Arbeitslosengeld I für ältere Beschäftigte von früher 32 Monate drastisch auf nunmehr maximal 24 Monate gekürzt, so dass die Gefahr für ältere Arbeitslose, in den Arbeitslosengeld II – Bezug (Hartz IV) zu kommen, deutlich gestiegen ist. Diese Veränderung wie auch die Heraufsetzung der Regelaltersgrenzen bzw. die Anhebung von Abschlägen bei vorzeitiger Berentung machen einvernehmliche Beendigungen von Arbeitsverhältnissen kaum noch umsetzbar.

1.4. Wertewandel in der Arbeitswelt

Neben den dargestellten Fakten ist ein Wertewandel in der Arbeitswelt zu verzeichnen.

Dieser Wertewandel ist gekennzeichnet durch folgende Entwicklungen:

- Abbau von Hierarchien und Verlagerung der Verantwortung auf den einzelnen Mitarbeiter
- Höhere Anforderungen an Engagement und Selbständigkeit
- Technologisch schnelle Entwicklung bedingt die Bereitschaft zu lebenslangem Lernen
- Unternehmerisches Denken und Handeln von Mitarbeitern

Notwendig wird mithin die Förderung von Methodenkompetenz, Kundenorientierung, strategische Kompetenzen und Teamorientierung von Mitarbeitern.

1.5. Arbeitsmarktsituation

Nach dem Fortschrittsreport „Altersgerechte Arbeitswelt“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales vom Januar 2012 liegt die Erwerbstätigkeitsquote 60-64-Jährigen bei 40,8%. Bezogen auf sozialversicherungspflichtige Arbeitsverhältnisse ergibt sich allerdings nur eine Beschäftigungsquote von 27,5%.

Dieser steht eine hohe Arbeitslosenquote der 50-65-Jährigen von bis zu 40 % gegenüber.

Nach wie vor scheinen übernommene Altersbilder einen Zustand zu zementieren, in dem lediglich der Kalender, nicht aber die Fähigkeit des Einzelnen über seine Wertschöpfung und Produktivität entscheidet. Mitarbeiter mit 65 oder gar 67 Jahren sind heute noch undenkbar. Demgegenüber wird es als völlig natürlich empfunden, wenn sich Vorruehständler auf Trekking-Touren in Australien befinden, oder wenn ein Bundespräsident mit 72 Jahren gewählt wird.

1.6. Fazit

Die vielschichtigen gesellschaftlichen, wirtschaftlichen, rechtlichen und sozialen Veränderungen zeigen, dass die Fachkräfte 50 plus zunehmend unverzichtbar für die Unternehmen werden, um die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten und die Produktivität zu sichern.

Es bedarf neuer Personalstrategien zur Erhaltung des Potentials der Fachkräfte 50 plus.

2. Feststellung des Handlungsbedarf

Um auf die Veränderungen reagieren und passgenaue Personalstrategien entwickeln zu können, bedarf es zunächst einer Analyse der Personalsituationen im Unternehmen.

Dabei helfen die folgenden Vorlagen, die schnell und unkompliziert auch in kleineren Unternehmen einsetzbar sind.

Mit der Erfassung der aktuellen Altersstruktur und der Prognose (1. Schritt) sowie der Feststellung der Tätigkeitsfelder (2. Schritt) werden die notwendigen Daten erfasst, die eine Erfassung von Kompetenzen der Mitarbeiter (3. Schritt) ermöglicht. Hieraus lassen sich die Potentiale der Mitarbeiter (4. Schritt) ableiten. Aus diesen Daten können dann eine zukunftsorientierte Personalstrategie und Handlungsoptionen abgeleitet werden.

1. Schritt:

Erfassung der Altersstruktur im Unternehmen

Um festzustellen, ob und wie dringlich ein Handlungsbedarf im Unternehmen ist, wird es erforderlich, zunächst die Altersstruktur der Belegschaft zu erfassen.

Um aussagekräftige Daten zu erhalten, kann es je nach Struktur des Betriebes sinnvoll sein, die Erhebung nicht pauschal auf alle Mitarbeiter zu erstrecken, sondern verschiedene Tätigkeitsfelder differenziert zu betrachten. Zu diesem Zweck kann die [Vorlage 1](#) eingesetzt werden.

Anhand der erhobenen Daten kann ohne weiteres eine Prognose erstellt werden, wie die Altersstruktur in 5, 10 oder 15 Jahren aussehen wird.

Auch hierfür ist die [Vorlage 1](#) verwendbar. Aus den so gewonnenen Daten ist leicht ableitbar, bei welchen Mitarbeitern schon heute Förderungsmaßnahmen erwogen und umgesetzt werden müssen.



Wissenstransfer zwischen Alt und Jung hat im Handwerk Tradition.
Foto: Rolf Handke / Pixelio

Vorlage 1

Altersstruktur im Unternehmen

Bereich:

☐ Produktion ☐ Vertrieb ☐ Planung und Produktentwicklung ☐ Verwaltung

Stand : 2012

Anzahl	unter 20	30 - 39	40 - 49	50 - 59	über 60

Bereich:

☐ Produktion ☐ Vertrieb ☐ Planung und Produktentwicklung ☐ Verwaltung

Prognose Stand : 2020

Anzahl	unter 20	30 - 39	40 - 49	50 - 59	über 60

8 Fachkräftestrategie 50 plus

2. Schritt:

Tätigkeit der älteren Arbeitnehmer

Um die Entwicklungspotentiale und Qualifikationslücken älterer Arbeitnehmer zu erkennen, bedarf es zunächst einer Erfassung der tatsächlichen Aufgaben und Tätigkeiten.

Während große Unternehmen über Stellenbeschreibungen, die regelmäßig angepasst werden, verfügen, fehlt in kleineren Unternehmen zumeist dieses Instrument.

Betriebsinhaber oder Geschäftsführer sind zudem oft der Auffassung, dass sie ihre Mitarbeiter und deren Aufgaben ohnehin kennen. Diese Einschätzung ist jedoch nicht durchgängig zutreffend. Sofern der Inhaber oder Geschäftsführer nicht im Team mitarbeitet, bleiben der tatsächliche Aufgabenumfang wie auch spezielle fachliche und sonstige Fähigkeiten des Mitarbeiters teilweise unbemerkt. Nur der direkte Vorgesetzte und der Stelleninhaber selbst kennen die tatsächlichen Aufgaben und Kompetenzen.

Um einen Überblick über die Tätigkeit der älteren Mitarbeiter zu gewinnen, sollten diese auch in den Prozess mit eingebunden werden.

Hierfür kann die [Vorlage 2](#) verwendet werden. Diese Erfassung sollte regelmäßig aktualisiert werden.

Vorlage 2:

Tätigkeit der Mitarbeiter -Stellenbeschreibung-

Stelleninhaber:

Personalnummer:

Stellenbezeichnung:

Abteilung / Bereich:

Kostenstelle:

Direkter Vorgesetzter:

Nachgeordnete Stellen:

Vertretung für:

Vertretung durch:

Schnittstelle zu anderen Abteilungen

.....

Ziel der Stelle:

.....

Aufgaben:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Sonderaufgaben:

.....

.....

Stand:

3. Schritt:

Kompetenzerfassung der älteren Mitarbeiter

Gerade ältere Mitarbeiter verfügen über Kompetenzen, die für ein Unternehmen unverzichtbar sind, aber oft zu wenig beachtet werden. Im allgemeinen Bewusstsein ist nach wie vor die Vorstellung von einer eingeschränkten Einsatz- und Leistungsfähigkeit der älteren Mitarbeiter vorhanden. Neue wissenschaftliche Erkenntnisse zeigen aber ganz andere Ergebnisse:

- Ältere sind nicht weniger produktiv.
- Es gibt keine signifikanten Abweichungen der Belastbarkeit, Anpassungsfähigkeit und Lernfähigkeit.
- durchschnittlich kein erhöhter Krankenstand, da weniger Kurzerkrankungen

Neue Studien kommen sogar zu dem Ergebnis, dass die Produktivität mit dem Anteil älterer Beschäftigter steigt.

Daneben sind bestimmte Fähigkeiten bei den Älteren deutlich stärker ausgeprägt:

- kommunikative Fähigkeiten
- verbesserter Überblick bei komplexen Sachverhalten infolge Lebens- und Arbeitserfahrung
- fundiertere Umsetzung und Vertretung von Entscheidungen
- mehr Erfahrungswissen
- ausgeprägte Arbeitsdisziplin
- Zuverlässigkeit
- Loyalität
- bessere Führungsfähigkeiten

Ältere verfügen über erweiterte Kompetenzen, die in Unternehmen zunehmend notwendig sind. Zudem werden ältere Mitarbeiter von Kunden sehr geschätzt, da ihnen mehr Fachkenntnisse zugeordnet werden.

In der Beratungspraxis bei kleineren Unternehmen begegnet man immer wieder der folgenden Aussage: „Der (ältere) Arbeitnehmer bringt die Leistung nicht mehr.“ Hinter dieser Aussage verbirgt sich oft eine unspezifische Unzufriedenheit des Vorgesetzten oder Betriebsinhabers, die sich an objektiven Kriterien oft nicht festmachen lässt. Dies beruht zumeist auf unklaren Vorstellungen, welche Leistung und Kompetenz von den Mitarbeitern erwartet wird.

Diese Unzufriedenheit findet sich aber oft auch bei älteren Mitarbeitern, die schon lange Zeit im Betrieb beschäftigt sind. Letzteres resultiert oft aus mangelnder betrieblichen Kommunikation sowie einem vom Mitarbeiter empfundenen Erstarren in der angestammten Position.

Auch ein kleineres Unternehmen kommt nicht umhin, zumindest die eigenen Erwartungen an den Stelleninhaber präzise festzulegen.

Als ergänzendes Instrument, das vor allem auch zukünftige Anforderungen mit einbezieht, empfiehlt sich daher die Erarbeitung eines Anforderungsprofils. Mit der Präzisierung des Anforderungsprofils und der Verprobung mit den Kompetenzen des älteren Mitarbeiters. In einem weiteren Schritt lassen sich erste Rückschlüsse auf die Notwendigkeit einer Fördermaßnahme erzielen.

Das [Vorlage 3](#) kann hierfür verwendet werden.

Vorlage 3

Anforderungsprofil

	zwingend	wünschenswert
■ Allgemeine Merkmale		
• Führerschein		
• Sprachkenntnisse		
• EDV-Kenntnisse		
• Körperliche Anforderungen		
■ Berufsausbildung		
• Schulabschluss		
• Berufliche Ausbildung		
• Studium		
Fachrichtung		
■ Berufserfahrung		
• Dauer: mindestens Jahre als		
■ Spezielle Fachkenntnisse		
.....		
■ Weiterbildungen		
■ Branchenkenntnisse		
■ Unternehmenskenntnis		
■ Kompetenzen		
• Analytisches Denkvermögen		
• Auffassungsvermögen		
• Entscheidungsvermögen		
• Kundenorientierung		
• Kommunikationsvermögen		
• Verhandlungsgeschick		
• Führungsvermögen		
• Organisatorische Fähigkeiten		
• Planerische Fähigkeiten		
• Unternehmerisches Denken		

12 Fachkräftestrategie 50 plus

4. Schritt:

Potentialermittlung älterer Arbeitnehmer

Die Potentialermittlung richtet sich auf die Eignung eines Arbeitnehmers für zukünftige Aufgaben und die Möglichkeit seiner individuellen Weiterentwicklung. Investitionen in die Qualifizierung kommen, sofern sie überhaupt durchgeführt werden, nahezu ausschließlich jungen Fachkräften zugute. Ältere Mitarbeiter verbleiben aber zumeist über einen langen Zeitraum auf ihren angestammten Positionen, ohne dass über eine Weiterentwicklung nachgedacht wird.

Mangelnde Förderung und Entwicklung führt aber nicht nur zu langfristigen Zementierungen vorhandener Strukturen, sondern auch zu steigender Unzufriedenheit älterer Arbeitnehmer mit der Folge, dass auch engagierte Arbeitnehmer einrosten. Es dient weder dem Betrieb noch dem Arbeitnehmer, wenn dieser bereits mit 50 plus über seinen Ruhestand nachdenkt und sich im Betrieb als „Rentner-on-the-job“ bewegt.

Eine zukunftsorientierte Personalpolitik sollte daher nicht nur die Ist-Leistung des Mitarbeiters, sondern dessen sich im Laufe der Jahre erworbenen Kompetenzen und damit Entwicklungspotentiale berücksichtigen.

Abgefragt wird in diesem Prozess auch der Wunsch des Mitarbeiters nach Entwicklung und Veränderung.

Potentialerhebungen lassen sich durch Befragungen des Mitarbeiters und/oder des Vorgesetzten ohne großen Aufwand durchführen. Dieses Instrument hat für kleinere Unternehmen den Vorteil, dass kein umfangreiches Verfahren notwendig ist und die Potentialermittlung persönlicher gestaltet werden kann.

Hierfür eignet sich ein Vorgehen entsprechend der [Vorlage 4](#).

Vorlage 4

Potentialbeurteilung

Name, Vorname

Alter

Im Unternehmen seit

Zur Zeit tätig in

• Abteilung

• Funktion

• seit

Ausbildung

• Schulabschluss

• Berufliche Ausbildung

• Studium

Berufliche Erfahrung als

..... von bis

..... von bis

..... von bis

..... von bis

Fachkenntnisse

• für die derzeitige Funktion

voll ☐ ausreichend ☐ gering ☐

• besondere Kenntnisse
und Fertigkeiten

• zusätzliche Abschlüsse

• Weiterbildungen

Einschränkungen

• Körperlich

• Persönlich

14 Fachkräftestrategie 50 plus

Besondere Fähigkeiten

- Logisch-analytische Denken
- Auffassungsvermögen
- Lernbereitschaft
- Beurteilungsfähigkeit
- Eigenverantwortung
- Zuverlässigkeit
- Präzision
- Ausdauer
- Belastbarkeit
- Kundenorientierung
- Qualitätsbewußtsein
- Wirtschaftliches Denken
- Zielorientierung
- Kommunikationsfähigkeit
- Teamfähigkeit
- Kritik nehmen
- Kritik üben
- Motivationsfähigkeit

voll

ausreichend

gering

Wünsche des Mitarbeiters:

- Interessen
- Veränderungen am Arbeitsplatz
 - Ausstattung
 - Technische
 - Organisatorische
- Umsetzung
- Beförderung
- Weiterbildung

Beurteilung des Vorgesetzten :

- Potential für die jetzige Stelle vorhanden
voll ☐ ausreichend ☐ gering ☐
- Potential für weitere/andere Aufgaben
☐ vorhanden
- ☐ nicht vorhanden
- Förderungs- und Bildungsmaßnahmen
☐ notwendig
- ☐ wünschenswert
- ☐ nicht notwendig

Stand:

3. Handlungsoptionen

Mit dieser einfachen Methode der Potentialerfassung, deren Inhalt mit dem Anforderungsprofil abzustimmen ist, erhält der Arbeitgeber eine gute Grundlage für weitergehende Maßnahmenplanungen.

Aus den vorgestellten vereinfachten Datenerfassungen sind folgende Fragen leicht zu beantworten:

- Hat der Mitarbeiter die derzeit notwendigen fachlichen Kenntnisse?
- Reichen die fachlichen Fähigkeiten auch für die zukünftig anstehenden Aufgaben am Arbeitsplatz aus? Sind Weiterbildungen/Schulungen notwendig?
- Ist der Mitarbeiter körperlich auch zukünftig in der Lage, die Aufgaben zu bewältigen?
- Müssen Aufgaben innerhalb eines Teams anders zugeordnet werden?
- Muss der zugewiesene Arbeitsplatz verändert werden?
- Verfügt der Mitarbeiter über Potentiale, die eine Zuweisung anderer oder weitergehender Aufgaben zulässt?
- Sind für andere oder weitergehende Aufgabenzuweisungen zusätzliche Qualifikationen erforderlich?

Ein Maßnahmenkatalog ist so vielschichtig wie die individuellen Kompetenzen und Potentiale der älteren Mitarbeiter. Handlungsoptionen lassen sich in drei Handlungsfelder untergliedern:

- innerbetriebliche Optionen
- betriebliche Förderinstrumente
- Qualifikationsförderungen

3.1. Betriebliche Maßnahmen

Angesichts der Vielschichtigkeit der Einzelsituationen kann keine abschließende Aufstellung möglicher Maßnahmen erfolgen.

Die folgenden **Checklisten** sollen als Anregungen für betriebliche Maßnahmen dienen, die auf den verschiedenen Ebenen im Einzelfall in Betracht kommen können.

Einige dieser Maßnahmen zielen auf die Erhaltung der Gesundheit der Mitarbeiter und reduzieren schon bei relativ geringen Investitionen Krankheitskosten.



Bei der Personalentwicklung sollten Betriebe passgenaue Instrumente wählen.
Foto: www.sonjawinzer.de / Pixelio

Checkliste 1

Innerbetriebliche Optionen

- ☐ **Bildung altersgemischter Teams**
 - körperliche Entlastung
 - Wissenstransfer
- ☐ **Modernisierung von Arbeitsmitteln**
 - körperliche Entlastung z.B. durch Tragewesten, Hebehilfen, Rollwagen
 - kraftschonende Werkzeuge
- ☐ **Veränderungen am Arbeitsplatz**
 - ergonomisch verbesserte Arbeitsplatzbedingungen
 - z.B. Verbesserung der Beleuchtung
 - z.B. Schwingböden
 - z.B. orthopädische Stühle, Stehpulte
 - Lärmschutzmaßnahmen
- ☐ **Arbeitsorganisation**
 - Überstunden begrenzen und überwachen durch Ampelmodell
 - Nachtarbeit und Schichtdienste reduzieren
- ☐ **Arbeitsplatzrotation**
 - abwechslungsreichere Arbeit zur Steigerung der Flexibilität
- ☐ **Zuweisung anderer Aufgaben**
 - z. B. Kundenbetreuung, Qualitätskontrolle, Arbeitsvorbereitung, Lagerlogistik
- ☐ **Zuweisung verantwortlicherer Aufgaben**
 - z. B. Ausbilder, Planung, Konstruktion, Vertrieb, Kundenbetreuung, Kundendienst
- ☐ **Anerkennung von Kompetenzen**
 - Wertschätzung der älteren Arbeitnehmer

Tipp:

Bei der Gestaltung von Arbeitsplätzen für Mitarbeiter mit Schwerbehinderung berät das Integrationsamt und dessen technischer Dienst. Je nach Lage im Einzelfall gewährt das Integrationsamt auch finanzielle Unterstützung. Auch Krankenkassen und die Rentenversicherungsträger (Reha-Berater) bieten Beratungen zur Gestaltung von Arbeitsplätzen und gewähren Zuschüsse z.B. beim Kauf von rückschonender Stühle, sofern ein ordentliches Attest des Mitarbeiters vorgelegt werden kann.

Checkliste 2

Betriebliche Förderinstrumente zur Prävention

- ☐ Betriebliches Gesundheitsmanagement
 - Arbeitsplatzbegehung zur ergonomischen Arbeitsplatzgestaltung
 - Schulungen zu ergonomischen Bewegungsabläufen am Arbeitsplatz und Rückenschulungen
 - Förderung von Bewegungstrainings
 - Bereitstellung von Obst / Wasser
 - Ernährungskurse
 - Suchtprävention

- ☐ Betriebliches Eingliederungsmanagement
 - frühzeitige Reaktion bei längeren Erkrankungen (ab 6 Wochen), Krankenrückkehrgespräche
 - Wiedereingliederung mit Krankenkassen abstimmen
 - Umschulungsmaßnahmen mit Rentenversicherungsträger abstimmen

- ☐ Arbeitsschutz und Unfallprävention
 - Unfallschutzmaßnahmen sicherstellen
 - auch hier gibt es Programme des Berufsgenossenschaften

- ☐ Flexibilisierung der Arbeitszeit
 - auch Teilzeit für ältere Mitarbeiter
 - Arbeitszeitkonten

- ☐ Schaffung von Langzeitarbeitskonten
 - ermöglichen früheren Ruhestand
 - stärkt Attraktivität des Unternehmens

Tipp:

Zum betrieblichen Gesundheitsmanagement bieten viele Krankenkassen spezielle Beratungsleistungen an. Gesundheitsmaßnahmen wie z.B. Rückenschulen werden von Krankenkassen bezuschusst. Sie sind auch steuerlich abzugsfähig (bis € 500,- pro Mitarbeiter/Jahr).

3.2. Förderung der Qualifikation

Die Vielschichtigkeit der möglichen Maßnahmen lässt sich an folgendem Beispiel verdeutlichen:

Die Potentialbeurteilung eines älteren Facharbeiters ergibt einerseits hohe fachliche Kenntnisse, ausgeprägte Kommunikations- und Motivationsfähigkeit, andererseits aber körperliche Einschränkungen infolge eines Bandscheibenproblems. Dieser Mitarbeiter wird trotz seiner fachlichen Fähigkeiten mittelfristig in der Produktion seine volle Leistungsfähigkeit nicht mehr erbringen können. Andererseits verfügt er über Kompetenzen, die ihn zum Beispiel zum Ausbildungsleiter befähigen. Hierfür fehlt ihm aber die Ausbildereignungsprüfung. Denkbar wäre in diesem Fall auch ein Einsatz im Bereich Kundenberatung und Kundenbetreuung oder Planung. Hierfür müsste der Mitarbeiter aber über spezielle EDV-Kenntnisse verfügen.

In vielen Fällen bedingt ein optimaler Einsatz eines älteren Mitarbeiters die Stärkung seiner Kompetenzen durch Qualifizierungsmaßnahmen.

Obwohl unstrittig die geistige Leistungsfähigkeit keinen Altersbeeinträchtigungen unterliegt, werden derzeit nur 6 % der 50 – 64-jährigen Arbeitnehmer durch Weiterbildung gefördert. Offenbar scheuen Betriebe Investitionen in Ältere, da angenommen wird, dass diese ohnehin frühverrentet werden. Diese Annahme greift jedoch heute nicht mehr (vgl. Rente mit 67).

Umgekehrt scheuen sich aber auch ältere Arbeitnehmer oft vor Weiterbildungen, da sie häufig lernentwöhnt sind. Daher bedarf es eines lernfreundlichen Klimas im Unternehmen. Wenn lebenslanges Lernen eine Prämisse im Unternehmen ist und wenn die Älteren erkennen können, dass sie so ihre Erwerbschancen langfristig sichern, können psychologische Hindernisse abgebaut werden. Dabei wirkt sich insbesondere die Lernbereitschaft des Inhabers oder Vorgesetzten als Vorbild positiv aus.

Bei der Auswahl von Weiterbildungsmaßnahmen für ältere Arbeitnehmer eignen sich vor allem solche, die an die bisherige Berufserfahrung anknüpfen. Im Allgemeinen werden zeitlich kürzere Maßnahmen und Maßnahmen mit anerkannter Zertifizierung besser angenommen. Weniger geeignet sind dagegen E-Learning-Angebote oder Fernlehrgänge. In jedem Fall sollte mit dem Mitarbeiter eingehend über Ziel und Inhalt der Maßnahme gesprochen werden, um ihn zu motivieren.

In kleineren Unternehmen geht es zumeist darum, einzelne Mitarbeiter gezielt in Seminaren oder Workshops bei einem Bildungsträger zu schulen. Um sich im Weiterbildungsdschungel zurechtzufinden, sollte im Vorfeld geklärt werden, welche Bedingungen an eine bedarfsgerechte Weiterbildungsmaßnahme gestellt werden.

Hierfür kann die [Checkliste 3](#) verwendet werden.

Tipp:

Wir bieten in unseren Bildungshäusern in Singen, Rottweil, Waldshut, VS-Villingen und Tuttlingen ein breites Qualifizierungsangebot an.

Bei Fragen unterstützt Sie der Fachbereich Bildungsmanagement der Handwerkskammer Konstanz unter Telefon 07531 205-412 / -415.

Checkliste 3

Bedarfsgerechte Weiterbildung

■ Lernziele :

.....

.....

■ Anbieter :

- ☐ Branchenkenntnis erforderlich
- ☐ spezielle Einrichtungen / Werkstätten erforderlich
- ☐ Qualitätsmanagement - zertifizierter Anbieter

■ Veranstaltungsort :

- ☐ räumliche Nähe
- ☐ Übernachtung / längere Anfahrt

■ Form:

- ☐ Kompaktseminar
- ☐ Workshop mit Praxis
- ☐ modulares Seminar/Workshop
- ☐ Folgeseminare

■ Dauer:

maximal

■ Terminvorstellung :

- ☐ außerhalb der firmeneigenen Hochsaison
- ☐ außerhalb der Arbeitszeit (z.B. abends, Wochenende)
- ☐ während der Arbeitszeit
- ☐ während und außerhalb der Arbeitszeit

■ Kosten:

- ☐ maximal
- ☐ Arbeitgeber
- ☐ Arbeitnehmer
- ☐ Aufteilungsmodus

■ Abschluss :

- ☐ mit Zertifikat
- ☐ Teilnahmebescheinigung

3.3. Finanzierung von Weiterbildung

In der Praxis scheitern Überlegungen zu Weiterbildungsmaßnahmen älterer Mitarbeiter oft auch an den Kosten, die ein kleineres Unternehmen nur schwer stemmen kann.

Mit dem Förderprogramm „Weiterbildung Geringqualifizierter und beschäftigter älterer Arbeitnehmer in Unternehmen (WeGebAU)“ bietet die Arbeitsagentur kleinen und mittelständischen Unternehmen (maximal 250 Beschäftigte) finanzielle Unterstützung bei der Fortbildung von älteren Mitarbeitern an.

Ziel dieses Programms ist es, in kleinen und mittelständischen Betrieben qualifikationsbedingte Entlassungen zu vermeiden, dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken und durch Anpassung der Beschäftigten an neue Anforderungen und Arbeitsplatzbedingungen die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten.

Förderfähig sind Qualifizierungen von Mitarbeitern ab 45 Jahre unabhängig von der Vorbildung. Mit der Weiterbildung sollen Kenntnisse und Fertigkeiten vermittelt werden, die über rein arbeitsplatzbezogene kurzfristige Anpassungen hinausgehen. Voraussetzung sind Weiterbildungskurse mit einer Dauer von mindestens 4 Wochen oder 160 Unterrichtsstunden. Die Agentur für Arbeit kann die Lehrgangskosten mittels Bildungsgutschein mit bis zu 75 % fördern.

Auch Job-Center gewähren finanzielle Unterstützung durch das Programm „50 plus“.

3.4. Fortbildungsvereinbarung

Ein Unternehmen, das eine Weiterbildungsmaßnahme plant, sollte die Kostenseite mit dem betreffenden Mitarbeiter im Vorfeld klar regeln:

- Wer trägt die Kurskosten?
- Wer trägt die Fahrt- und Übernachtungskosten?
- Wie wird die Fortbildungszeit, wie die Anfahrtszeit auf die Arbeitszeit angerechnet?
- Welche Kosten entstehen dem Arbeitgeber, welche dem Arbeitnehmer?

Gerade bei einer kostenintensiven und längeren Weiterbildung ist das Unternehmen daran interessiert, den Mitarbeiter mit seinen erweiterten Fähigkeiten für einen bestimmten Zeitraum an das Unternehmen zu binden.

Diese Fragen lassen sich in einer Fortbildungsvereinbarung regeln. Muster für Fortbildungsverträge können bei der Handwerkskammer Konstanz angefragt werden unter: Telefon 07531 205-379 oder sonja.zeiger-heizmann@hwk-konstanz.de.

Tipp:

Klären Sie zunächst mit dem Arbeitnehmer, welche Qualifizierungsmaßnahme sinnvoll ist, und sprechen Sie den Arbeitgeberservice der zuständigen Arbeitsagentur an.

4. Neueinstellung älterer Arbeitnehmer

Die hohe Arbeitslosenquote bei 50-65-Jährigen spiegelt die Befürchtungen von Arbeitgebern vor der Einstellung älterer Arbeitnehmer wider. Oft besteht die Sorge, die älteren Arbeitnehmer könnten den Anforderungen nicht gewachsen sein, oder sie könnten durch Krankheit ausfallen, oder quasi unkündbar werden wegen einer Schwerbehinderung.

Diese Bedenken lassen sich durch arbeitsrechtliche Instrumente ausschließen.

Befristete Arbeitsverträge können für eine Gesamtlaufzeit von 2 Jahren und einer 3-maligen Verlängerung innerhalb dieses Zeitraums eingesetzt werden.

Sofern ein Arbeitnehmer das 52. Lebensjahr vollendet hat und unmittelbar vor Aufnahme des Arbeitsverhältnisses mindestens 4 Monate beschäftigungslos war, kann eine Befristung sogar bis zu einer Gesamtdauer von 5 Jahren vereinbart werden.

Damit lassen sich die Risiken, die sich aus dem Kündigungsschutzgesetz oder den Besonderheiten der Schwerbehinderung ergeben können, vermeiden.

Musterarbeitsverträge und Informationen zu befristeten Arbeitsverträgen stehen auf der Homepage der Handwerkskammer Konstanz bereit:

www.hwk-konstanz.de > Beratung > Recht > Arbeitsrecht

Tipp:

In Einzelfällen gewähren die Agenturen für Arbeit sog. Eingliederungszuschüsse.

Ausblick

Ältere Mitarbeiter sind Leistungsträger. Das gilt umso mehr und umso länger, wenn sie durch eine vorausschauende Personalplanung und -entwicklung gefördert werden und so ihre besonderen Kompetenzen noch weit jenseits der 50 einbringen können.

Gerade die kleinen und mittleren Betriebe werden in Zukunft immer weniger auf ihre erfahrenen Mitarbeiter verzichten können. Sie sollten ihren Personalstamm frühzeitig und kontinuierlich pflegen. Weiterbildungsangebote und gesundheitliche Vorsorge sind dabei längst keine bloße Annehmlichkeit mehr. Es sind die Investitionen, die über die Wettbewerbsfähigkeit und damit die wirtschaftliche Zukunft entscheiden werden.

Für die Zukunft gilt mehr denn je: Das Alter ist eine Frage der Einstellung und sollte nicht die Einstellung in Frage stellen. Denn wer die Generation 50 plus nicht in den Blick nimmt und sich von Vorurteilen leiten lässt, könnte in einigen Jahren ziemlich alt aussehen.

Gerne unterstützt Sie die Handwerkskammer Konstanz bei der Konzeption und Umsetzung Ihrer Fachkräftestrategie. Ansprechpartnerin ist Frau Dr. Sonja Zeiger-Heizmann, Tel. 07531-205-379 oder sonja.zeiger-heizmann@hwk-konstanz.de.



HWK	Handwerkskammer
BA	Bildungsakademie
MZ	Management-Zentrum
BBT	Berufliche Bildungsstätte Tuttlingen

Handwerkskammer Konstanz
Webersteig 3
78462 Konstanz
Telefon 07531 205-0
Telefax 07531 16468
info@hwk-konstanz.de
www.hwk-konstanz.de