



**Betriebsbefragung zur**  
**beruflichen Integration älterer Arbeitnehmer/innen**  
**in der Deutschsprachigen Gemeinschaft Belgiens**

in Betrieben der Deutschsprachigen Gemeinschaft Belgiens  
im Rahmen des EQUAL-Projektes MIDlife CHALLENGE (MIDCHALL)

Antonius Schröder, Dr. Wilfried Kruse  
Maresa Feldmann, Dr. Christoph Kaletka, Nicole Keil, Hans Vollmer

Durchgeführt von der Sozialforschungsstelle Dortmund Landesinstitut (sfs)  
Evinger Platz 17, 44339 Dortmund

Dortmund, im Februar 2003

# Inhalt:

<b>1. EINLEITUNG</b>	<b>6</b>
<b>2. UNTERNEHMENSHINTERGRUND</b>	<b>9</b>
2.1 Auswahl der Betriebe: Branche, Größe und Region (Teilnahme und Repräsentativität) .....	9
2.2 Weitere Hintergrundmerkmale der Unternehmen .....	10
2.2.1 Gründungszeit der Unternehmen .....	11
2.2.2 Anteil älterer Arbeitnehmer/innen .....	11
2.2.3 Teamarbeit im Unternehmen.....	11
2.2.4 Reorganisationen .....	12
2.2.5 Arbeitnehmer/innenvertretungen .....	12
2.3 Hintergrundmerkmale der Gesprächsteilnehmer/innen .....	12
<b>3. AKZEPTANZ UND POSITION ÄLTERER BESCHÄFTIGTER IM UNTERNEHMEN</b>	<b>13</b>
3.1 Altersklassifizierung .....	13
3.2 Altersstruktur im Betrieb .....	13
3.3 Einstellung älterer Beschäftigter .....	14
3.4 Höchstalter bei Einstellungen neuer Mitarbeiter/innen .....	15
3.5 Altersspezifische Unterschiede am Arbeitsplatz .....	17
3.5.1 Leistungsfähigkeit .....	17
3.5.2 Arbeitseinstellung .....	18
3.5.3 Betriebsklima.....	19
3.5.4 Kosten.....	19
3.5.5 Ausfallzeiten (Krankheit) .....	20
3.5.6 Flexibilität .....	20
3.5.7 Mobilität.....	20
3.5.8 Verweildauer .....	21
3.5.9 Kundenorientierung .....	21
3.5.10 Loyalität zum Unternehmen.....	22
3.5.11 Einsatzbereitschaft .....	23
3.5.12 Austausch von Fachwissen .....	23
3.5.13 Branchenspezifische Unterschiede der arbeitsplatz- und altersgruppenbezogenen Beurteilungen.....	23

<b>4. <u>QUALIFIKATION UND QUALIFIZIERUNGSBEDARFE ÄLTERER</u></b>	
<b><u>ARBEITNEHMER/INNEN</u></b>	<b>24</b>
4.1 Unterschiedliche Einsatzfelder jüngerer und älterer Beschäftigten.....	25
4.2 Qualifikationsunterschiede.....	25
4.3 Qualifikationsbedarf.....	26
4.4 Qualifizierungsstrategien .....	27
4.5 Altersbezogene Probleme bei Qualifikationsmaßnahmen / Lernfähigkeit.....	27
4.6 Verteilung der Qualifizierungsressourcen.....	29
4.7 Qualifizierung der jüngeren Belegschaft durch älteres Personal.....	30
4.8 Kenntnisse über Unterstützungsmaßnahmen bei Qualifizierungen.....	30
<b>5. <u>GEGENSEITIGE AKZEPTANZ JÜNGERER UND ÄLTERER</u></b>	
<b><u>BESCHÄFTIGTER</u></b>	<b>31</b>
<b>6. <u>GESUNDHEIT</u></b>	<b>32</b>
<b>7. <u>ARBEITSZEITFLEXIBILISIERUNG</u></b>	<b>33</b>
<b>8. <u>AUSSTIEG AUS DEM ERWERBSLEBEN</u></b>	<b>35</b>
<b>9. <u>UNTERSTÜTZUNGSMÖGLICHKEITEN FÜR ÄLTERE</u></b>	
<b><u>"WIEDEREINSTEIGER/INNEN"</u></b>	<b>37</b>
9.1 Gründe für die hohe Altersarbeitslosigkeit .....	37
9.2 Gezieltes Einstellen älterer Personen.....	38
9.3 Notwendige Qualifikationen älterer Arbeitssuchender.....	39
9.4 Unterstützungsmöglichkeiten für ältere "Wiedereinsteiger/innen".....	39
9.4.1 Betriebspraktikum .....	39
9.4.2 ACTIVA-PLAN.....	40
9.4.3 Zeitkredit .....	41
9.4.4 BRAWO .....	41
9.4.5 Weitere Ideen zur Reduzierung der Altersarbeitslosigkeit .....	42

<b><u>10. ENTWICKLUNGSPERSPEKTIVEN DER UNTERNEHMEN UND IHRER BESCHÄFTIGTEN</u></b>	<b>43</b>
<b><u>11. DIE PERSPEKTIVE DER ARBEITNEHMER/INNENVERTRETER/INNEN (BETRIEBSRÄTE UND GEWERKSCHAFTSSEKRETÄRE)</u></b>	<b>43</b>
<b><u>12. FAZIT</u></b>	<b>48</b>
<b><u>13. HANDLUNGSANSÄTZE</u></b>	<b>54</b>

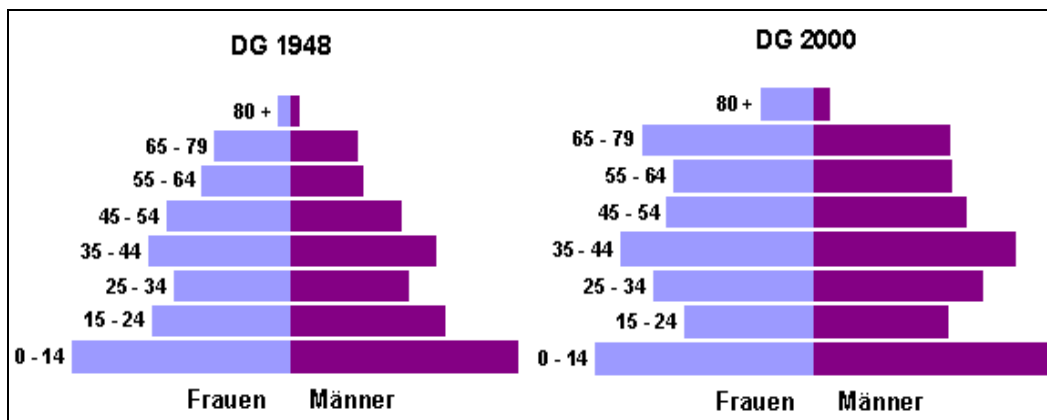
## Abbildungsverzeichnis:

ABBILDUNG 1: ALTERSSTRUKTUR IN DER DG 1948 / 2000 .....	6
ABBILDUNG 2: ANTEIL DER ÄLTEREN ARBEITNEHMER/INNEN AUF DEM ARBEITSMARKT .....	7
ABBILDUNG 3: VORZÜGE JUNGER NEUEINSTELLUNGEN .....	16
ABBILDUNG 4: LEISTUNGSFÄHIGKEIT .....	18
ABBILDUNG 5: ARBEITSEINSTELLUNG .....	19
ABBILDUNG 6: KUNDENORIENTIERUNG .....	22
ABBILDUNG 7: UNTERSCHIEDLICHE EINSATZFELDER.....	25
ABBILDUNG 8: LERNFÄHIGKEIT .....	28
ABBILDUNG 9: VERTEILUNG DER QUALIFIZIERUNGSRESSOURCEN .....	29
ABBILDUNG 10: GEGENSEITIGE AKZEPTANZ ÄLTERER UND JÜNGERER ARBEITNEHMER/INNEN .....	32
ABBILDUNG 11: ARGUMENTE GEGEN FLEXIBLE/REDUZIERTE ARBEITSZEITEN.....	34
ABBILDUNG 12: BEVORZUGTES AUSSTIEGSMODELL: VORZEITIGER RUHESTAND .....	36
ABBILDUNG 13: LEBENSARBEITSZEIT .....	37
ABBILDUNG 14: GRÜNDE FÜR HOHE ALTERSARBEITSLOSIGKEIT .....	38
ABBILDUNG 15: BETRIEBSPRAKTIKUM FÜR ÄLTERE ARBEITSLOSE.....	40
ABBILDUNG 16: BEKÄMPFUNG DER ALTERSARBEITSLOSIGKEIT.....	42
ABBILDUNG 17: ANSATZPUNKTE ZUR INTEGRATION ÄLTERER ARBEITNEHMER/INNEN .....	53

## 1. EINLEITUNG

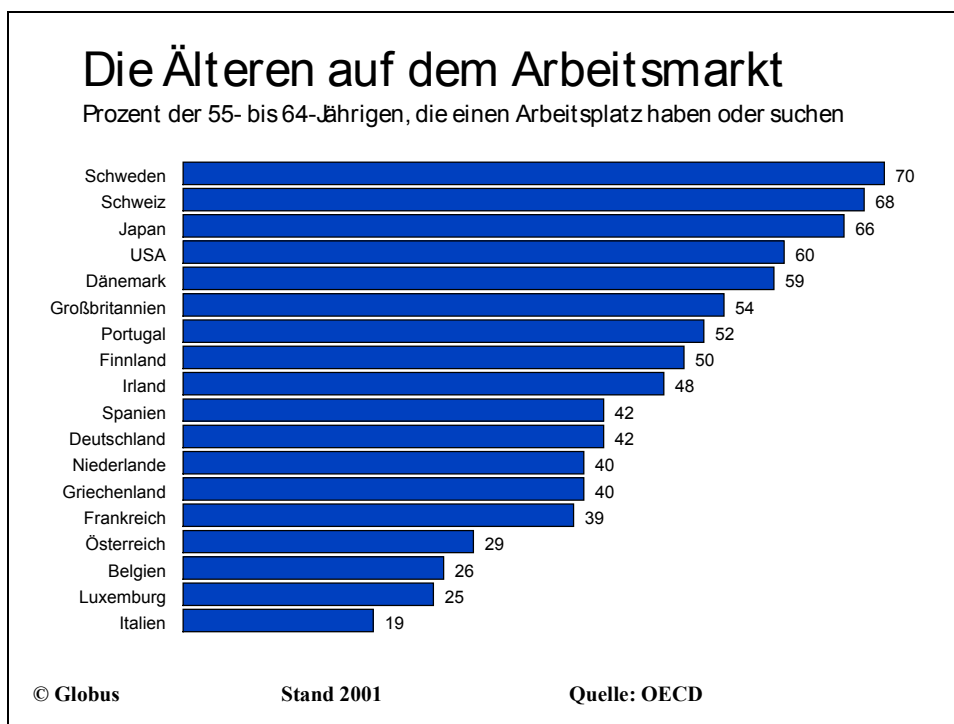
Der demographische Wandel führt uns in eine immer älter werdende Gesellschaft. Auch die im aktiven Erwerbsleben Stehenden werden im Durchschnitt älter. Die Statistik zeigt, dass inzwischen rund 28% aller Arbeitnehmer/innen in der Deutschsprachigen Gemeinschaft älter als 45 Jahre sind. Ihre Zahl ist allein innerhalb der letzten 5 Jahre um mehr als 8% angestiegen.

Abbildung 1: Altersstruktur in der DG 1948 / 2000



Und dennoch findet sich in Belgien eine besonders niedrige Beschäftigungsrate der älteren Arbeitnehmer/innen. Laut OECD stehen in Belgien nur 22% der 55-64jährigen dem Arbeitsmarkt zur Verfügung.

**Abbildung 2: Anteil der älteren Arbeitnehmer/innen auf dem Arbeitsmarkt**



Im Rahmen des von der EU geförderten MidChall-Projektes hat sich das Arbeitsamt der Deutschsprachigen Gemeinschaft Belgiens zusammen mit seinen Projektpartnern<sup>1</sup> zum Ziel gesetzt, Methoden und Instrumente zu erproben, um die Arbeitsmarktintegration und Weiterbeschäftigung der Menschen über 45 Jahre zu fördern. Dieses Ziel lässt sich nur gemeinsam mit den Betrieben dieses Wirtschaftsraumes erreichen. Um die Akzeptanz und die Widerstände auf Seiten der Arbeitgeber bzw. der Unternehmen bezüglich dieser Problematik zu erfahren, ist es notwendig, empirisch aktuelle Informationen von betrieblichen Entscheidern (Unternehmensleitung, Personalverantwortliche etc.), aber auch den Vertretern der Arbeitnehmer/innen in den Betrieben (Betriebsräte, Gewerkschaftsvertreter) zu erhalten.

Die an die Sozialforschungsstelle Dortmund Landesinstitut (sfs) in Auftrag gegebene Befragung in Betrieben der Deutschsprachigen Gemeinschaft Belgiens bildet vor diesem Hintergrund eine wichtige Entscheidungsgrundlage und Ausgangsbasis für das weitere Projekt und die angestrebten Integrationsmaßnahmen.

---

<sup>1</sup> Projektpartner sind: WSR- Wirtschafts- und Sozialrat der Deutschsprachigen Gemeinschaft Belgiens, Dienststelle für Personen mit Behinderungen, Volkshochschule, frauenliga vie féminine, KAP – Kulturelle Aktion und Präsenz, Implacment – ibis acam.

Um detaillierte, den Gesamthintergrund des Unternehmens erfassende Informationen zu erhalten, wurde als Erhebungsmethode das explorative qualitative Interview gewählt. In den persönlichen Gesprächen mit den relevanten betrieblichen Akteuren konnten so die betriebspezifischen Sichtweisen und Rahmenbedingungen wie auch die betriebspezifischen Grenzen und Möglichkeiten der Beschäftigung älterer Arbeitnehmer/innen herausgearbeitet werden.

Im Zeitraum November 2002 bis Januar 2003 wurden auf der Basis strukturierter qualitativer Leitfadengespräche bzw. Fallstudien in 20 Betrieben<sup>2</sup> vor allem folgende Aspekte analysiert:

- Einstellung der Entscheider/innen (Betriebsleitung, Personalverantwortliche etc.) zu älteren Arbeitnehmer/innen
- vorhandenes "Problembewusstsein" bei Führungskräften und Mitarbeiter/innen (Vorurteile, spielt die demographische Entwicklung überhaupt als Thema eine Rolle, etc.)
- spezifische Qualifizierungsbedarfe älterer Arbeitnehmer/innen
- spezifische Vor- und Nachteile bei der Beschäftigung älterer Arbeitnehmer/innen
- Erarbeitung kritischer Erfolgsfaktoren für die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer/innen
- mögliche Unterstützungsmöglichkeiten externer Organisationen (Arbeitsamt, Erwachsenenbildung, etc.) zur Beschäftigungsförderung älterer Arbeitnehmer/innen.

Befragt wurden zusätzlich neben Betriebsleiter/innen, Personal- und Produktionsverantwortlichen

- in 5 der größeren Betriebe (über 100 Beschäftigte) Betriebsratsmitglieder aus verschiedenen Gewerkschaften. Dies erschien notwendig, um neben der Sichtweise des Arbeitgebers auch die der Arbeitnehmervertretung zu erfassen und konträre Auffassungen und Sichtweisen der Sozialpartner berücksichtigen zu können.
- 4 Berufssekretäre der Gewerkschaften in einem gesonderten Expertengespräch beim WSR, um auch die Perspektive der Vertreter/innen von Beschäftigten aus Betrieben mit weniger als 100 Beschäftigten in die Studie aufzunehmen.

Das der Studie zugrundeliegende Untersuchungsdesign berücksichtigt somit sowohl spezifische Betriebsmerkmale (Branche, wirtschaftliche Situation und wirtschaftliche Rahmenbe-

---

<sup>2</sup> Bei der Auswahl der Betriebe wurde darauf geachtet, dass sowohl Branchenzugehörigkeit als auch Unternehmensgröße und Region entsprechend der Unternehmensverteilung in der DG abgedeckt wurden. Auf die Auswahl wird im nachfolgenden Kapitel genauer eingegangen.



dingungen), regionale Spezifika als auch die Perspektive der Sozialpartner. Vor diesem Hintergrund werden die relevanten Merkmale analysiert, die die Akzeptanz älterer Arbeitnehmer/innen fördern oder beeinträchtigen können.

## 2. UNTERNEHMENSHINTERGRUND

### 2.1 Auswahl der Betriebe: Branche, Größe und Region (Teilnahme und Repräsentativität)

Um eine möglichst *repräsentative* Zusammenstellung der Betriebe zu erreichen, wurde die Auswahl den gegebenen wirtschaftlichen Strukturen der DG weitestgehend angepasst. Folgende Tabelle zeigt die genaue Verteilung nach Wirtschaftszweig, Größe und Region.

**Tabelle 1: Auswahl der Betriebe nach Gewerbe, Größe und Region**

Branche	Beschäftigte				Gesamt
	<9	10-49	50-99	>100	
Ernährungsgewerbe		X		X	2
Textil- und Bekleidungsgewerbe					
Holzgewerbe (ohne Möbel)	X				
Papier- und Druckgewerbe					
Chemie, Gummi- und Kunststoff				X	1
Glasgewerbe, Keramik					
Metallerzeugung und -verarbeitung		X		X	2
Maschinenbau					
Elektromaterial				X	1
Fahrzeugbau					
Herstellung von Möbeln, Recycling					
Baugewerbe	X		X		2
Kfz-Handel		X			1
Einzelhandel		X			1
Großhandel			X		1
Gastgewerbe	X				2
Transport	X			X	2
Kredit- und Versicherungen					
Dienstleistungen für Unternehmen	X				1
Öffentliche Verwaltung, Sozialversicherung		X	X		2
Erziehung und Unterricht					
Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen			X	X	2
<b>Gesamt</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>20</b>
	X = Kanton Eupen		X = Kanton St. Vith		

Die Geschäftsleitungen und Betriebsräte der Betriebe wurden vom Wirtschafts- und Sozialrat der Deutschsprachigen Gemeinschaft Belgiens angeschrieben. In diesem Brief wurde das Projekt erläutert und die Befragung durch die sfs angekündigt. Die Resonanz war durchweg positiv. Insgesamt lehnten nur vier Unternehmen eine Beteiligung ab, adäquater Ersatz für diese Branchen- und Größensegmente wurde in den jeweiligen Regionen schnell gefunden. In einem Unternehmen konnte der Arbeitnehmervertreter nicht befragt werden, da er terminlich verhindert war (auswärtige Reise).

Die rege Beteiligung an dem Projekt ist dabei durchaus als erster Hinweis darauf zu werten (und dieser Eindruck wird durch die im Folgenden dargestellten Ergebnisse der Fallstudien unterstützt), dass sowohl bei den Unternehmen als auch bei den Arbeitnehmervertreter/innen die Beschäftigungsmöglichkeiten älterer Arbeitnehmer/innen ein aktuelles und bedeutsames Thema sind.

Die Analysebasis der vorliegenden Studie ist repräsentativ in dem Sinne, dass alle wichtigen Branchen, Größenklassen und Regionen der DG vertreten sind. Die Auswahl der in dieser Studie vertretenen Unternehmen und Verwaltungen berücksichtigte darüber hinaus auch die Beschäftigungszahlen und –möglichkeiten älterer Arbeitnehmer und auch besonders der *Arbeitnehmerinnen* in den einzelnen Branchen. Als "Kontrollunternehmen" wurde auch ein Betrieb ohne Beschäftigte über 45 Jahre in die Befragung einbezogen.

## **2.2 Weitere Hintergrundmerkmale der Unternehmen**

Die Auflistung und Analyse der weiteren - nicht vorgegebenen – Hintergrundmerkmale der Unternehmen und Verwaltungen dieser Studie verdeutlicht, dass die wesentlichen Differenzierungskriterien berücksichtigt wurden und in die Analyse der Beschäftigungsmöglichkeiten älterer Arbeitnehmer/innen einbezogen werden können. So wurde in dieser Untersuchung davon ausgegangen, dass neben der Unternehmensgröße und seiner Branchenzugehörigkeit in der Region auch das Alter eines Unternehmens, sein (geschlechtsspezifischer) Anteil an älteren Beschäftigten, aber auch die Organisationsform (altersgemischte Teamarbeit) und entsprechende Reorganisations- oder Modernisierungsmaßnahmen Einfluss auf die Beschäftigung(smöglichkeiten) älterer Arbeitnehmer/innen haben. Zudem wurden Unternehmen mit einer vorhandenen Betriebsratsvertretung der Beschäftigten berücksichtigt. Die diesbezügliche Vertretung kleinerer Unternehmen wurde über die Einladung von Berufssekretären zu einem Gruppengespräch erreicht.

### **2.2.1 Gründungszeit der Unternehmen**

Die Gründungszeit des Unternehmens spielt in der Betrachtung des Themas eine nicht unerhebliche Rolle. So beschäftigen sich die Unternehmen, die schon länger auf dem Markt existieren, mit dem Thema "Beschäftigung über 45" im Trend – das zeigen auch die Ergebnisse dieser Studie - deutlich stärker als die Unternehmen, die erst seit einigen Jahren existieren. Von den vertretenen 20 Betrieben bestand die Hälfte der Unternehmen seit mehr als 40 Jahren, sechs Unternehmen wurden vor weniger als 20 Jahren gegründet. Kein Unternehmen war jünger als fünf Jahre.

### **2.2.2 Anteil älterer Arbeitnehmer/innen**

Im Durchschnitt liegt die Zahl der über 45jährigen bei den in der Befragung vertretenen Unternehmen bei rund 19%. Die Spannweite reicht von 0% - 35% älterer Beschäftigter in den Betrieben. Die Verteilung zwischen den Geschlechtern ist je nach Unternehmen und Branche eher ungleich. So finden sich im Pflegebereich kaum ältere Männer und im Produktionsbereich kaum ältere Frauen. Insgesamt sind die männlichen Beschäftigten durchschnittlich zu ca. 15% über 45 Jahre alt, bei den Frauen sind dies ca. 25%. Hier gilt es zu berücksichtigen, dass die Frauen überwiegend im Verwaltungs- und Angestelltenbereich beschäftigt sind und viele (bis zu ca. 50%) in Teilzeit arbeiten. Der geringe Anteil der über 45jährigen Männer ist auf entsprechende Vorruhestandsregelungen (vor allem im produzierenden Gewerbe) zurückzuführen.

### **2.2.3 Teamarbeit im Unternehmen**

Von den befragten Personen gaben gut die Hälfte an, Teamarbeit (zumindest in bestimmten Sparten) zu praktizieren. Ob es zu Teamarbeit kommt, hängt stark von der Branchenzugehörigkeit des Unternehmens ab. So bildet das produzierende Gewerbe in der Arbeitspraxis kaum Teams, allenfalls Techniker sind eng kooperierenden Arbeitsgruppen zugeordnet. Ebenso verhält es sich in den Betrieben, die Dienstleistungen für Unternehmen anbieten. Dagegen setzt das Baugewerbe intensiv auf "Teamarbeit" – wobei die einzelnen Arbeitsgruppen stark hierarchisch aufgebaut sind. Auch die Befragten aus den Bereichen Handel und Transport gaben an, Teamstrukturen in einigen Arbeitsbereichen etabliert zu haben. Arbeitsteams werden auch bei den Krankenkassen und in der öffentlichen Verwaltung eingesetzt.

#### **2.2.4 Reorganisationen**

Um die Konfrontation mit neuen Anforderungen besonders für ältere Arbeitnehmer/innen richtig einschätzen zu können, wurde nach besonderen Reorganisationsmaßen der Unternehmen in den letzten Jahren gefragt. Bei knapp der Hälfte der Betriebe kam es in diesem Zeitraum zu Veränderungen. Dabei handelte es sich im wesentlichen um technische Neuanschaffungen (vor allem EDV, computergestützte Produktion), bauliche Maßnahmen sowie administrative Veränderungen. Größere Veränderungen wird es in nächster Zukunft in einem Betrieb durch einen Leitungswechsel geben und bei einem anderen Unternehmen mussten aufgrund der schlechten Wirtschaftslage Personen entlassen werden. Ansonsten handelt es sich aber um Veränderungen, die kaum große und direkte Auswirkungen auf die Belegschaft insgesamt und die älteren Arbeitnehmer/innen im Besonderen haben.

#### **2.2.5 Arbeitnehmer/innenvertretungen**

In fünf der insgesamt sechs größeren Betriebe konnten weitere Gespräche mit den Betriebsräten aus verschiedenen Gewerkschaften geführt werden. Alle bestehen schon seit mindestens 40 Jahren. Sie sind in Abteilungen strukturiert und arbeiten überwiegend teamorientiert. Große Reorganisationen gab es in den letzten Jahren nicht, sondern eher fortwährende Prozesse der Veränderung („es ändert sich immer was“). Es sind also eher durchschnittliche Betriebe, wie sie in der Region auch in anderen Betriebsgrößengruppen vielfach vertreten sind.

Um auch die Perspektive der Beschäftigten kleinerer Unternehmen berücksichtigen zu können, wurden vier Berufssekretäre zu einem Gruppengespräch eingeladen.

### **2.3 *Hintergrundmerkmale der Gesprächsteilnehmer/innen***

Die Gesprächsteilnehmer/innen waren vorwiegend Männer (4 Frauen). Die meisten waren in der Unternehmensleitung angesiedelt. Von den 20 Befragten sind bereits 11 seit über 10 Jahren im jeweiligen Betrieb beschäftigt. Ungefähr die Hälfte war zum Befragungszeitpunkt über 45 Jahre alt.

### **3. AKZEPTANZ UND POSITION ÄLTERER BESCHÄFTIGTER IM UNTERNEHMEN**

#### **3.1 *Altersklassifizierung***

Im Projekt wurde die Altersgrenze der älteren Beschäftigten bei 45 Jahren festgelegt. Diese Einschätzung muss sich nicht unbedingt mit der der Befragten decken. Einleitend wurden deshalb Unternehmensleitungen, Produktions- und Personalverantwortliche gefragt, ab welchem Alter sie von älteren Arbeitnehmer/innen sprechen. Von den rund drei Viertel der Personen, die sich auf eine genau Zahl festlegten, gaben die meisten die Grenze bei 45 bzw. 50 Jahren an (der Durchschnittswert liegt bei 48 Jahre), unter 45 Jahre ging so gut wie keine Person. Die Befragten, die kein konkretes Alter nannten, gaben u.a. als Begründung an, dass es kein "zu alt" bzw. keine Altersgrenze geben würde, es von der Funktion abhängt, die man einnehmen würde, und man eher nach Jahren der Tätigkeit im Betrieb bzw. nach Berufserfahrung als nach Lebensalter urteilen sollte.

Diese Einschätzungen variierten nicht branchenspezifisch. Allein im Transportgewerbe definieren die Befragten ihre Älteren nicht nach dem faktischen Alter, sondern nach der Motivation im Beruf und der Verbundenheit mit dem Betrieb. Einzelne Abweichungen sind zudem im produzierenden Gewerbe festzustellen: Hier wird als Bewertungsmaßstab auch die Inanspruchnahme von Teilzeitregelungen oder die eingeschränkte körperliche Leistungsfähigkeit herangezogen.

Man einigte sich im Laufe des Gespräches mit den Befragten darauf, einheitlich von einer Altersgrenze von 45 Jahren auszugehen, damit die Aussagen vergleichbar sind.

#### **3.2 *Altersstruktur im Betrieb***

Interessant ist die persönliche Einstellung der Befragten zur momentanen Altersstruktur im Betrieb. Von den Interviewten waren drei Viertel mit der jetzigen Struktur zufrieden. Kaum jemand hielt die unternehmensspezifische Altersstruktur für zu jung, einige empfanden sie allerdings als überaltert. Die Mischung aus älteren und jüngeren Arbeitnehmer/innen werde auch in absehbarer Zeit eher gleich bleiben, auch wenn sich einige Befragte eine Verjüngung erhoffen und gleichzeitig eine Veralterung befürchten.

Vor dem Hintergrund, dass in den befragten Betrieben durchschnittlich 80% der Arbeitnehmer/innen unter 45 Jahre ist, scheint die derzeitige Altersverteilung somit aus Sicht der Betriebe kein Problem zu sein – im Gegenteil, die Verteilung wird gar nicht anders gewünscht.

Dieser auch branchenübergreifend feststellbare Trend lässt sich vielleicht an einem Fall verdeutlichen, für den in der Fallstudie konkrete statistische Angaben gemacht werden konnten. Anhand der vorgelegten Zahlen wurde deutlich, dass ca. 10% der Belegschaft im Verlauf von fünf Jahren erneuert wird. Dies geschieht dadurch, dass die betrieblichen Abgänge der älteren Arbeitnehmer/innen durch Neueinstellungen von jungen Berufseinsteigern ersetzt werden (Stichwort: gesetzliche Verpflichtung zu Neueinstellungen). Dadurch werde die derzeitige sich im wesentlichen über alle Altersgruppen homogen verteilende Altersstruktur im Prinzip kontinuierlich reproduziert.

Die Hälfte der Befragten sieht auch zukünftig keine Änderung der Beschäftigtenstrukturen in ihren Unternehmen. Die Vertreter/innen einiger Unternehmen wollten bzw. konnten keine Prognose stellen. Nur wenige sprachen von bevorstehenden, zum Teil gegensätzlichen Veränderungen bzw. Prognosen:

- Während in einigen Unternehmen Mitarbeiter/innen verstärkt in den Vorruhestand bzw. in Rente gehen werden, wird in einem anderen ein Rückgang der Frühverrentungen prognostiziert.
- Die Belegschaft werde in einigen Unternehmen insgesamt älter, in anderen aber auch jünger werden.
- Es werden Stellen gestrichen, es wird weniger Neueinstellungen geben.
- Die Übernahme von derzeit ca. 3% "Pflichtpraktikanten" aufgrund gesetzlicher Vorgaben funktioniert nur bei entsprechenden altersbedingten Abgängen. Sollten letztere weniger werden, gehe dies zu Lasten der Neueinstellung Jüngerer bzw. von Berufseinsteigern.

### **3.3 Einstellung älterer Beschäftigter**

Ein wichtiger Indikator für die Akzeptanz älterer Arbeitnehmer/innen ist die derzeitige Einstellungspraxis der Betriebe. Werden in den Betrieben überhaupt Personen über 45 Jahre eingestellt oder werden jüngere Bewerber/innen bevorzugt? Gut die Hälfte der befragten Personen konnten diese Frage zwar mit einem ja beantworten, allerdings folgte diesem "ja" auch häufig ein "aber". Folgende Aspekte wurden als Einschränkung erwähnt:

- Mehrmals angeführt wurde der Mangel an guten Fachkräften in dieser Alterskategorie. So gab eine Person als Beispiel an, dass zur Zeit gezielt aber erfolglos eine ältere Person für eine bestimmte Aufgabe gesucht werde.
- Ob ältere Personen eingestellt werden hängt vom Zuschuss ab, den man dafür erhalten würde.
- Die älteren Personen dürfen nicht über 50 Jahre alt sein.
- Allenfalls Führungskräfte, Spezialisten und gut Ausgebildete (z.B. Ingenieure) werden eingestellt.
- In Zeiten der Hochkonjunktur und über Zeitarbeitsfirmen eingestellte, sich im Unternehmen bewährt habende Beschäftigte wurden übernommen.

Bei denen, die eindeutig mit "nein" geantwortet haben, wurde ebenfalls das Fehlen qualifizierten Personals in dieser Altersgruppe angeführt. So würde alternativ vor allem das selbstausgebildete Personal übernommen werden, von dem man wisse, was es leisten könne. Damit fällt bei einigen der Befragten auch die Notwendigkeit von Neueinstellungen weg. Zudem sei es unwirtschaftlich, ältere Arbeitnehmer/innen über 50 Jahre einzusetzen, da die damit verbundenen gesetzlichen Verpflichtungen seitens des Arbeitgebers zu hoch seien und eine derartige Einstellung mit höheren Risiken verbunden sei. So müsse die Amortisation der Anlern- und Qualifizierungskosten nur über einem geringeren Zeitraum erfolgen als bei Jüngeren (bei einer Einarbeitungszeit von zwei Jahren nur insgesamt sechs Jahre, wenn die/der Beschäftigte in den Vorruhestand geht).

Obwohl grundsätzlich festzuhalten ist, dass bei Neueinstellungen eher auf jüngere als auf ältere Bewerber/innen zurückgegriffen wird, wird auch eine branchenspezifisch unterschiedliche Einstellungspraxis älterer Personen deutlich. Während das produzierende sowie das Gastgewerbe und der Handel durchaus auch älteren Arbeitssuchenden Stellen anbieten (in geringem Umfang, zumeist als Aushilfe) und gleichzeitig einen enormen Fachkräftemangel beklagen (wiederholt äußerten die Befragten – auch im Baugewerbe - große Bereitschaft, Ältere einzustellen, solange sie nur ausreichend qualifiziert seien), finden im öffentlichen Dienst (Krankenkassen und Verwaltung) keine Einstellungen älterer Bewerber/innen statt.

### **3.4 Höchstalter bei Einstellungen neuer Mitarbeiter/innen**

Fragt man die Unternehmensleiter/innen und Personalverantwortlichen nach dem Höchstalter bei Neueinstellungen wird vielfach geantwortet, dass das Alter keine Rolle spiele. Allerdings wird diese Antwort häufig dadurch relativiert, dass die Mehrzahl der Unternehmen im

Normalfall kein Personal über 45 Jahre einstellt. Folgende Argumente werden diesem Ergebnis zugrunde gelegt:

**Abbildung 3: Vorzüge junger Neueinstellungen**

The slide features a red header with the 'sfs' logo and the text 'landesinstitut sozial forschungs stelle dortmund'. The main title is 'Warum vorwiegend Jüngere neu eingestellt werden'. Below this, the sub-header is 'Jüngere Arbeitnehmer/ innen ...'. A list of ten advantages follows, each preceded by a red arrowhead. At the bottom, the text 'MidChall - 21.01.03' and 'Folie.5' are visible.

sfs
landesinstitut
sozial
forschungs
stelle
dortmund

## Warum vorwiegend Jüngere neu eingestellt werden

### Jüngere Arbeitnehmer/ innen ...

- sind kostengünstiger,
- sind leistungsfähiger (packen besser an),
- sind flexibler,
- haben mehr Grundkenntnisse im Bereich EDV,
- haben noch Entwicklungsmöglichkeiten,
- sind aufnahmefähiger,
- lassen sich noch „formen“,
- sind weniger gesetzlichen und arbeits-/ vertragsrechtlichen Normen ausgesetzt (besonderer Kündigungsschutz älterer Arbeitnehmer/ innen)
- lohnen sich eher aufgrund der langen Einarbeitungszeit,
- können körperlich anspruchsvolle Arbeiten besser erledigen,
- werden von den (mittleren) Führungskräften eher akzeptiert bzw. akzeptieren diese eher.

MidChall - 21.01.03 Folie.5

Die Argumentation folgt weitgehend den bereits beschriebenen Mustern: Teilweise würde man zwar gerne älteres Personal einstellen, der Arbeitsmarkt biete aber kein entsprechend gut qualifiziertes Personal. Dies wird dadurch unterstützt, dass einige Befragte explizit deutlich machen, dass das Alter keine Rolle spiele, viel wichtiger seien ausreichende Qualifikationen und Arbeitserfahrungen. Neu in diesem Zusammenhang ist das Argument, dass sich gerade die mittleren Führungskräfte (im mittleren Alter, ca. 40 Jahre alt) mit Neueinstellungen älterer Arbeitnehmer/innen schwer tun und sie als zu "alt" und "schwerfällig" abtun. Man habe mehr Arbeit mit den Älteren als mit den Jüngeren bei der Integration, auch sei die Akzeptanz der Führungskraft aufgrund des gleichen oder höheren Alters im einen oder anderen Fall problematisch. Die Homogenität der Arbeitsgruppen sei gefährdet. Letztendlich beeinträchtigt dies die Integration und Akzeptanz der älteren Kolleginnen und Kollegen im Hause insgesamt.

Letztendlich kann festgehalten werden, dass kaum ein Unternehmen von sich aus ältere Arbeitssuchende den jüngeren vorziehen würde.



### **3.5 Altersspezifische Unterschiede am Arbeitsplatz**

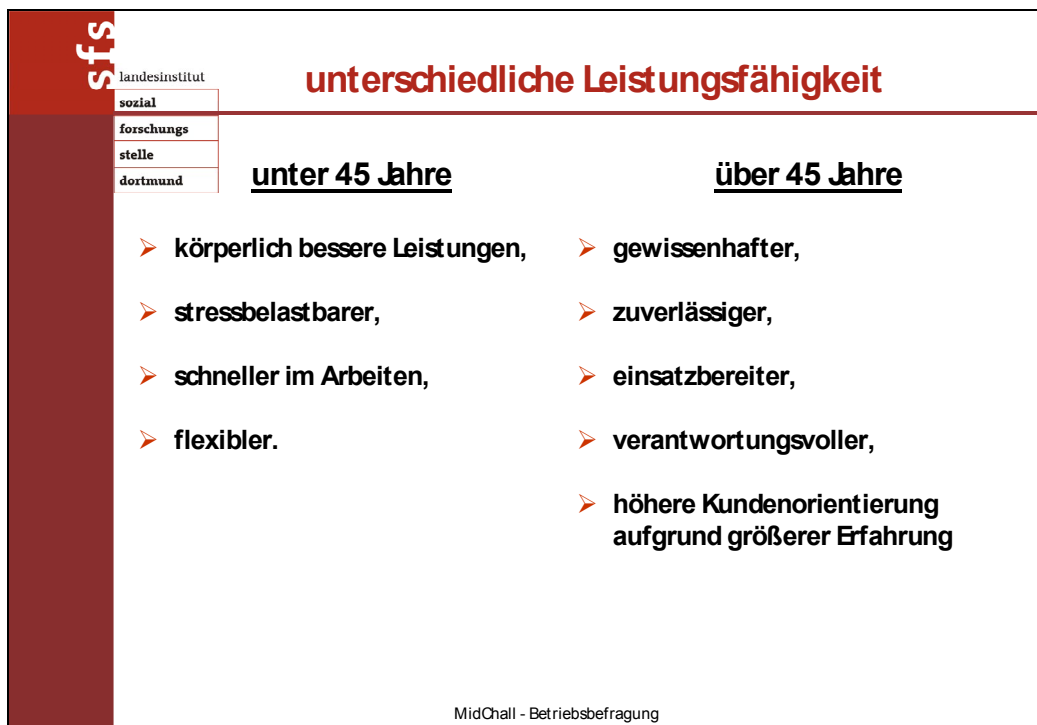
Es gibt verschiedene Betrachtungsweisen um Besonderheiten von Altersgruppen erkennen zu können. Für die Fallstudien wurde eine Vielzahl von konkreten Aspekten des betrieblichen Arbeitslebens zur Diskussion gestellt, um Vor- oder Nachteile der Beschäftigung älterer bzw. jüngerer Personen festmachen zu können:

- Leistungsfähigkeit
- Arbeitseinstellung
- Auswirkungen auf das Betriebsklima
- Kosten
- Ausfallzeiten und Krankheit
- Flexibilität und Mobilität
- Verweildauer
- Kundenorientierung
- Loyalität zum Unternehmen
- Einsatzbereitschaft
- Erfahrungsaustausch.

#### **3.5.1 Leistungsfähigkeit**

Die Frage nach Unterschieden der Altersgruppen bzgl. deren Leistungsfähigkeit wurden von den Befragten sehr differenziert beantwortet. So sahen zwar einige kaum Differenzen, die meisten sprachen sich jedoch dafür aus, dass die Leistungsfähigkeit aufgabenabhängig sei und sowohl den jüngeren als auch den älteren Beschäftigten bestimmte Fertigkeiten positiv zugesprochen werden könnten. Folgendes Bild kristallisierte sich dabei heraus:

Abbildung 4: Leistungsfähigkeit



### 3.5.2 Arbeitseinstellung

Beim Thema "Arbeitseinstellung" wurde den älteren Beschäftigten ein deutlich höheres Engagement zugestanden als den jüngeren. Folgende Eigenschaften unterscheiden den älteren Personenkreis von den jüngeren Kolleginnen und Kollegen.

Abbildung 5: Arbeitseinstellung

The slide features a dark red vertical bar on the left with the 'sfs' logo and the text 'landesinstitut sozial forschungs stelle dortmund'. The main title is 'positivere Arbeitseinstellung der über 45jährigen'. Below it, the sub-title is 'Die über 45jährigen'. A list of seven characteristics is presented with red arrowheads. At the bottom right, it says 'MidChall - Betriebsbefragung'.

landesinstitut  
sozial  
forschungs  
stelle  
dortmund

**positivere Arbeitseinstellung der über 45jährigen**

**Die über 45jährigen**

- sind zuverlässiger,
- sind respektvoller,
- sind dem Betrieb stärker verbunden,
- sind engagierter,
- sind pflichtbewusster,
- erkennen selbständig Arbeitsnotwendigkeiten („sehen die Arbeit“),
- haben eine größere Erfahrung.

MidChall - Betriebsbefragung

Die jüngeren Beschäftigten kommen hier vergleichsweise schlecht weg. Hier wurde von einer "Null-Bock-Generation" gesprochen, die unzuverlässig sei und ihre Prioritäten in der Freizeit setze (häufiges Zuspätkommen).

### 3.5.3 Betriebsklima

Ob die Tatsache, dass das Personal jünger oder älter sei, Auswirkungen auf das Betriebsklima habe, wurde eher verneint. Nicht wenige sprachen sich dafür aus, dass es für das Betriebsklima wichtig sei, sowohl Ältere als auch Jüngere im Unternehmen zu beschäftigen. Ältere Beschäftigte würden sich häufig stärker für ein gesundes Betriebsklima engagieren.

### 3.5.4 Kosten

Die meisten Befragten konnten beim Thema Kosten keine Unterschiede zwischen den Altersgruppen ausmachen. Allerdings wiesen einige darauf hin, dass die tariflichen Bezüge sich nach dem Alter richten würden. Es wurde hier jedoch teilweise beschwichtigend hinzugefügt, dass für entsprechende Arbeit auch gerne mehr gezahlt werden würde und die Älteren trotzdem unabhkömmlich seien, da die Jüngeren von ihnen lernen müssten.

### **3.5.5 Ausfallzeiten (Krankheit)**

Mehr als die Hälfte der Befragten sahen beim Thema "Ausfallzeiten" keine Unterschiede zwischen jüngeren und älteren Beschäftigten. Wenn Unterschiede genannt wurden, waren es vor allem die Jüngeren, die vergleichsweise häufiger aufgrund von Krankheit ausfallen. Nur eine befragte Person empfand den Krankenstand bei den über 45-jährigen als höher.

Mehrfach wurde auf die unterschiedlichen Arten von Krankheit hingewiesen. So würden die Jüngeren öfter wegen "Kleinigkeiten", aufgrund eines "Schnupfens" u.ä. nicht zur Arbeit erscheinen. Fallen hingegen ältere Beschäftigte aus, dauere dies oftmals ungleich länger (z.B. aufgrund von Krankenhausaufenthalten). Die Jüngeren seien häufiger aber kürzer krank; die Älteren seien seltener aber länger krank. So gleiche sich das ungefähr aus.

Bei den jüngeren Frauen sei zudem mit betrieblichen Ausfallzeiten bei Schwangerschaft und Erziehungszeit zu rechnen. Häufig werde danach eine Teilzeittätigkeit angestrebt.

### **3.5.6 Flexibilität**

Die jüngeren Beschäftigten werden als deutlich flexibler eingestuft als ihre älteren Arbeitskolleginnen und -kollegen. Besonders bemängelt wird die fehlende Bereitschaft Älterer sich an neue (technische wie organisatorische) Begebenheiten anzupassen. Gerade im Bereich EDV höre die Flexibilität bei den Älteren im Allgemeinen auf. "Nach dem Motto, wenn die Firma jahrelang gut lief, warum etwas ändern", würde man sich Neuerungen verschließen. Vor allem die ganz jungen Leute, die noch keine eigene Familie gegründet haben, sind auch im Hinblick auf Arbeitszeiten flexibler (Nacht- und Wochenendschichten, Arbeiten am Wochenende).

### **3.5.7 Mobilität**

Das Thema "Mobilität" stellt sich bei vielen der befragten Unternehmen nicht, da die Beschäftigten aus der näheren Umgebung kommen und somit nicht oder kaum reisen müssen.

Ansonsten gab es sehr unterschiedliche und uneinheitliche Auffassungen. Einerseits wurde bemängelt, dass die Älteren keine langen Anfahrtswege mehr auf sich nehmen möchten, andererseits seien die jungen Leute heute sehr ortsgebunden oder es ziehe sie nach Deutschland oder Luxemburg. Auch gibt es die Auffassung, dass Mobilität keine Altersfrage sondern eine Frage der familiären Verhältnisse sei (z.B. bei Familien mit kleinen Kindern). Aus dem Bereich Transport kam die Aussage, dass man Ältere nicht mehr auf eine 14-

tägige Reise schicken könne, und die Fahrten so eingeteilt werden, dass sie nach zwei Tagen wieder zu Hause wären.

### **3.5.8 Verweildauer**

Fast alle Unternehmen haben eine geringe Beschäftigtenfluktuation und geben an, einen sehr "treuen" Beschäftigtenstamm zu haben und es kaum (auch nicht altersspezifisch) zum Arbeitsplatzwechsel kommen würde.

Einige betonten jedoch, dass vor allem die Älteren weniger wechseln würden und dem Unternehmen gegenüber loyaler wären. Jüngere würden "für ein paar Euros mehr" schon mal eine neue Arbeitsstelle in einem anderen Betrieb annehmen. Auch wären es die vergleichsweise guten, jüngeren Leute, die wechselten. Dass ältere Beschäftigte aufgrund einer neuen Arbeitsstelle kündigen, wurde von keiner befragten Person angegeben.

### **3.5.9 Kundenorientierung**

Neben dem Erfahrungswissen wird von den befragten Betrieben vor allem der Umgang mit den Kunden als hervorstechendste Vorteil älterer Beschäftigter akzentuiert. Hier werden eine Vielzahl von positiven Eigenschaften auch in der aufgeführten Häufigkeit von fast allen Befragten genannt.

Abbildung 6: Kundenorientierung

The infographic features a vertical red bar on the left with the 'sfs' logo and the text 'landesinstitut sozial forschungs stelle dortmund'. The main title is 'höhere Kundenorientierung der über 45jährigen'. Below it, the sub-header is 'Die über 45 jährigen ...'. A list of ten bullet points describes the characteristics of older employees. At the bottom, it says 'MidChall - Betriebsbefragung'.

**höhere Kundenorientierung der über 45jährigen**

**Die über 45 jährigen ...**

- verfügen über mehr Erfahrungen mit Kundenkontakten,
- nehmen den Kunden ernster,
- sind zuverlässiger,
- sind einfühlsamer,
- sind umgänglicher,
- können Kunden besser einschätzen,
- kommen besser mit schwierigen Kunden zurecht,
- haben einen besseren Zugang zum Kunden,
- haben besseres Gesamtverständnis,
- haben bessere Menschenkenntnis,
- Kunden vertrauen „älteren“ Gesprächspartnern mehr.

MidChall - Betriebsbefragung

Von den wenigen Befragten, die die ältere Belegschaft zum Thema "Kundenkontakt" nicht ausdrücklich lobend erwähnten, äußern sich die meisten eher neutral - nur vereinzelt fallen Bemerkungen, jüngere brächten im Kundenkontakt mehr Energie auf oder würden sich flexibler verhalten.

### 3.5.10 Loyalität zum Unternehmen

Neben dem Erfahrungswissen und der Kundenorientierung ist die Loyalität zum Unternehmen der dritte zentrale Aspekt, der die älteren Belegschaftsmitglieder gegenüber den jüngeren auszeichnet. Die Älteren würden sozusagen für die Firma arbeiten –"die Firma gebe ihnen seit längerem Arbeit, also solle die Firma auch was davon haben". Die älteren Beschäftigten identifizieren sich häufiger mit dem Unternehmen, bei den jüngeren würde dieser Effekt noch etwas dauern.

Vielfach wurde deshalb auch darauf hingewiesen, dass nicht das Alter der Beschäftigten ausschlaggebend für die Loyalität zum Unternehmen sei, sondern die Zeit der Betriebszugehörigkeit. Je länger man beim Betrieb beschäftigt sei, je mehr fühle man sich diesem auch verbunden.

Bezeichnend ist, dass nicht ein Befragter der jüngeren Belegschaft eine höhere Loyalität zusprach.

### **3.5.11 Einsatzbereitschaft**

Der überwiegende Teil der interviewten Personen sieht zwischen den Altersgruppen keine Unterschiede in deren Bereitschaft zum Einsatz für das Unternehmen. Bei denen, die Unterschiede feststellten, wurde vorwiegend die ältere Belegschaft positiv beurteilt. Ältere Arbeitnehmer/innen seien belastbarer, sähen stärker die betriebliche Notwendigkeit und seien öfter als ihre jüngeren Kolleginnen und Kollegen bereit, Mehrarbeit zu leisten.

Nur vereinzelt wurde die gegenteilige Auffassung vertreten: Junge Männer und Frauen seien noch für Aufgaben zu begeistern, bei den Älteren könne schon fast vom "Burnout" geredet werden. Gerade im produzierenden und verarbeitenden Gewerbe seien die Mitarbeiter/innen im Produktionsbereich ab einem bestimmten Alter ausgebrannt und die Kräfte verbraucht. Auch bei Frauen mit Kindern käme es bzgl. Einsatzbereitschaft schon mal zu Schwierigkeiten, da es bei ihnen immer wieder zu Interessenskonflikten zwischen "Beruf und Familie" kommen würde.

### **3.5.12 Austausch von Fachwissen**

Beim Thema "Austausch von Fachwissen" herrscht zwischen den befragten Personen fast uneingeschränkte Einigkeit. Nicht nur, dass die überwiegende Mehrheit angibt, die Älteren in ihren Betrieben würden den Jüngeren viel von ihrem Erfahrungsschatz abgeben, es wird an vielen Stellen auch ausdrücklich betont, wie wichtig dieser Punkt für den Betrieb ist und wie gut dies funktionieren würde. Es mehren sich aber auch erste Anzeichen dafür, dass der "Wettbewerbsfaktor" Erfahrungswissen von den Älteren bewusst zurück gehalten wird. Um die eigene Position im Unternehmen nicht zu gefährden und sich nicht selbst überflüssig zu machen, wird dieses Wissen nur beschränkt weitergegeben.

### **3.5.13 Branchenspezifische Unterschiede der arbeitsplatz- und altersgruppenbezogenen Beurteilungen**

Die Diskrepanzen im *Leistungsvergleich* junger und alter Arbeitnehmer/innen haben ihren Ursprung deutlich im Anforderungsprofil der jeweiligen Branchen. Das produzierende Gewerbe nennt zuvorderst körperliche Defizite bei Menschen, die schon einige Jahre im Betrieb

“auf dem Buckel” haben. Außerdem seien die Älteren nicht allzu flexibel, was betriebsinterne Veränderungen von Arbeitsabläufen und Modernisierungen angeht. Andererseits zählen die Befragten – und dies branchenübergreifend – gerade auf die Zuverlässigkeit älterer Beschäftigter, den guten Umgang mit Kunden und die hohe Einsatzbereitschaft innerhalb des eigenen Aufgabenfeldes zu den Pluspunkten.

Im Baugewerbe verbinden die Interviewpartner fast nur *Positives mit dem zunehmendem Alter*: Kundenorientierung, Erfahrung und Identifikation mit der Firma werden hervorgehoben. Anders sieht es im Handel aus. Obwohl die Unternehmen hier, wie bereits angedeutet, auch ältere Personen einstellen, halten sie den Jungen eine größere Stressresistenz zu Gute. Sie seien belastbarer, billiger und noch einige Zeit vom “Burnout”, also rapide sinkender Motivation, die mit geringerer Arbeitsqualität einher geht, entfernt. Auf der anderen Seite spreche für die Älteren eine größere Zuverlässigkeit – “Ältere gehen sonntags nicht mehr in die Disco und seien auch montags bei der Arbeit zu gebrauchen”.

Im Transportgewerbe lässt sich der entscheidende Unterschied mit “Ältere zuverlässiger – Jüngere schneller” beschreiben. Firmen, die Dienstleistungen für andere Unternehmen erbringen, haben vor allem die positive Erfahrung gemacht, dass ältere Arbeitnehmer immer mehr Verständnis für die individuellen Belange der Kunden entwickeln. Krankenkassen und Verwaltungsinstitutionen schließlich setzen ebenfalls an diesem Punkt an: Ältere seien mit mehr Einfühlungsvermögen für die Kunden ausgestattet – wohlgemerkt gab diese Befragtengruppe jedoch an, nur jüngere Bewerber/innen neu einzustellen.

#### **4. QUALIFIKATION UND QUALIFIZIERUNGSBEDARFE ÄLTERER ARBEITNEHMER/INNEN**

Die Qualifikation der älteren aber auch der jüngeren Arbeitnehmer/innen ist heute kontinuierlichen Anpassungsbedarfen ausgesetzt. Qualifizierungsbedarfe sind arbeitsplatzbezogen und bezogen auf die jeweiligen Arbeitsplatzinhaber/innen im Blick zu behalten. Deshalb wurde diesem Themenbereich gerade vor dem Hintergrund der Lernbereitschaft, -fähigkeit und –notwendigkeit älterer Arbeitnehmer/innen in der Betriebsbefragung große Aufmerksamkeit geschenkt. Gefragt war die Einschätzung der Unternehmen, ob es unterschiedliche Einsatzfelder, Qualifikationsniveaus, –bedarfe, -strategien und –ressourcen in Bezug auf den älteren Teil der Belegschaft gibt.



#### 4.1 Unterschiedliche Einsatzfelder jüngerer und älterer Beschäftigten

Generell lässt sich sagen, dass aus Sicht der Unternehmen keine Unterschiede in der Aufgabenzuteilung zwischen älteren und jüngeren Arbeitnehmer/innen gemacht werden. Im wesentlichen seien alle Einsatzbereiche gleichermaßen geeignet, die altersunabhängige Einsetzbarkeit sei und müsse gewährleistet sein.

Trotzdem gibt es bei Nachfrage auch deutliche Unterschiede in den Einsatzfeldern, je nach dem Alter der Belegschaft:

Abbildung 7: Unterschiedliche Einsatzfelder

sfs landesinstitut sozial forschungs stelle dortmund		unterschiedliche Einsatzfelder im Betrieb	
	<u>unter 45 Jahre</u>		<u>über 45 Jahre</u>
	➤ körperlich anstrengende Arbeiten	➤	leitende Aufgaben (Schicht- / TeamleiterInnen)
	➤ neue Technologien, EDV, Informatik	➤	Kundenkontakte
	➤ Entwicklungsaufgaben	➤	Verkauf / Beratung
		➤	verwaltende Tätigkeiten

MidChall - Betriebsbefragung

#### 4.2 Qualifikationsunterschiede

Zum Einstieg in die Thematik "Qualifizierung" wurde generell gefragt, ob die Generationen über unterschiedliche Qualifikationen verfügen würden. Der Großteil der Befragten konnte diese Frage sehr deutlich mit einem klaren ja beantworten. Im wesentlichen lässt sich das Qualifikationsgefälle daran festmachen, dass die jüngeren Beschäftigten eine bessere Ausbildung mitbringen und die älteren über einen höheren Erfahrungsschatz verfügen. Die Erfahrungswerte der Älteren werden aber – nach Aussagen einiger Gesprächspartner – immer mehr durch das Ausbildungsniveau und den darauf aufbauenden Weiterbildungsmöglichkeiten der Jüngeren kompensiert.

Dass die ältere Generation über mehr Erfahrung verfügt als die Jüngeren, wurde von allen Befragten eindeutig festgehalten und positiv bewertet. Es wurden dafür auch Beispiele angeführt: So hätten die Älteren mehr Gefühl für ihre Arbeit, würden (im Kfz-Handel) am Geräusch eines Autos erkennen, was nicht stimmt und hätten, wie bereits des öfteren erwähnt, durch ihren Erfahrungsschatz eine gute Hand im Umgang mit den Kunden.

Viele sprechen den Älteren aufgrund ihrer größeren Erfahrungen ein höheres arbeitsinhaltliches Know-how zu. Allerdings gibt es auch einige Unternehmen, die in diesem Zusammenhang deutlich den Unterschied der Generationen im Umgang mit der EDV herausstellen. So hätten die Jüngeren hier einen offensichtlich höheren Wissensvorsprung zu verzeichnen. Auch brächten sie, frisch kommend von der Schule, neue und oft bessere Ideen mit, da sie nach anderen Maßstäben ausgebildet worden seien. Die heutigen Neueinstellungen von Berufseinsteigern zeichnen sich durch ein mit der damaligen Zeit nicht mehr vergleichbares Ausbildungsniveau aus. Neue Positionen würden deswegen und wegen der höheren Lernbereitschaft und –fähigkeit (siehe weiter unten) im wesentlichen durch jüngere Mitarbeiter/innen besetzt.

Unterschiede zwischen den Geschlechtern in den jeweiligen Altersgruppen werden von den Unternehmen nicht gesehen, nur vereinzelt wurden Männern und Frauen besondere Eigenschaften zugeschrieben. Diese hatten aber eher von allgemeinem Charakter und wurden teilweise sogar konträr verwendet. So seien Frauen generell "strukturiertes, schlauer, fleißiger" (wobei der Fleiß von einer anderen Person auch explizit den Männern zugestanden wird). Frauen könnten nicht LKW fahren und Männer würden „flotter“ an Maschinen arbeiten. Auf Grund der seltenen und nicht einheitlichen Einschätzungen an dieser Stelle ist davon auszugehen, dass die Äußerungen eher geschlechtsstereotypen Erwartungen als tatsächlichen Erfahrungen entsprechen.

### **4.3 Qualifikationsbedarf**

Der am häufigsten genannte Bereich, an dem Qualifizierungen für ältere Beschäftigte ansetzen sollten, ist der Bereich "*neue Technologien und Technik, Informatik, EDV*". Hier sind die jüngeren Beschäftigten den älteren teilweise weit voraus. Darüber hinaus gibt es aber auch Stimmen, die der jüngeren Belegschaft generell einen höheren Qualifikationsbedarf unterstellen, da ihnen der Erfahrungsschatz der Älteren fehlen würde. So müssten die Jüngeren häufig intensiv auf Aufgaben vorbereitet werden – die Älteren würden dabei vieles durch Erfahrung "wettmachen".

Neben denjenigen, die einen besonderen Qualifikationsbedarf gerade für die Älteren oder die Jüngeren sehen, geben auch einige Unternehmen an, dass sie keinen speziellen Qualifizierungsbedarf für bestimmte Generationen sehen; Weiterbildungen sollten gemeinsam besucht werden, da alle Mitarbeiter/innen altersunabhängig auf ein gleiches Ausbildungslevel kommen müssten.

Vergleicht man die **Branchen** miteinander, lassen sich zu dem oben Genannten kaum Unterschiede feststellen. Der Handel unterstreicht aber (Stichwort: höhere Kundenorientierung), dass Qualifizierungsdefizite der Älteren im Bereich moderner Technologien durch Erfahrungen im Beruf allemal wett gemacht würden – wenn sie nach ihrer langen Betriebszugehörigkeit nicht bereits demotiviert und ausgebrannt seien.

#### **4.4 Qualifizierungsstrategien**

Obwohl Qualifikationsdefizite – vor allem im Bereich Technik, EDV und Informatik – bei der älteren Belegschaft von vielen gesehen werden, gibt es nicht einen der befragten Betriebe, der diesen Belegschaftszweig gesondert schult. Zur Begründung wurde angeführt, dass gemeinsame, altersübergreifende Schulungen effektiver seien:

- nur gemeinsam lassen sich die Beschäftigten auf einen Wissensstand bringen,
- die zu leistende Arbeit setze für gleiche Qualifizierungen voraus
- auch der Teamarbeit seien getrennte Schulungen nicht förderlich.

Lediglich im Bereich „Technik, EDV, Informatik“ wurde teilweise eingeräumt, ältere Beschäftigte besonders zu schulen. Allerdings seien gesonderte Schulungsmaßnahmen auch ein Zeit- und Geld-Problem.

Die Frage nach besonderen Maßnahmen zur Personalentwicklung und Laufbahngestaltung für ältere Menschen im Betrieb ist in den Unternehmen kein relevantes Thema. Die überwiegende Mehrheit der Befragten gab an, keine eigenen Maßnahmen in der Richtung durchzuführen; vereinzelt werden allein Möglichkeiten des Zeitkredites und der Altersteilzeit angeboten.

#### **4.5 Altersbezogene Probleme bei Qualifikationsmaßnahmen / Lernfähigkeit**

Bis auf den Bereich „Technik, EDV, Informatik“, treten bei den vorhandenen Weiterbildungsmaßnahmen kaum Probleme auf, die auf das Alter der Teilnehmer/innen zurückzuführen

ren sind. Im technischen (EDV-gestützten) Bereich hätten die Älteren ein wenig mehr Schwierigkeiten und bräuchten insgesamt mehr Zeit zum Lernen.

Die meisten befragten Unternehmensleitungen bzw. Personalverantwortlichen halten aber die unter 45jährigen für insgesamt lernfähiger als das ältere Personal, niemand sieht den umgekehrten Fall. Einschränkung wird festgestellt, dass die Lernfähigkeit nicht vom Alter sondern vom Einzelnen selber abhängt. Die Argumente für eine höhere Lernfähigkeit der Jüngeren sind in der nachfolgenden Abbildung zusammengefasst:

**Abbildung 8: Lernfähigkeit**

The infographic features a dark red vertical bar on the left with the 'sfs' logo and the text 'landesinstitut sozial forschungsstelle dortmund'. The main title is 'Warum die unter 45jährigen lernfähiger sind'. Below it, the subtitle is 'Die unter 45 jährigen ...'. A list of seven points follows, each preceded by a red arrowhead. At the bottom right, it says 'MidChall - Betriebsbefragung'.

landesinstitut
sozial
forschungs
stelle
dortmund

## Warum die unter 45jährigen lernfähiger sind

### Die unter 45 jährigen ...

- **kommen leichter mit EDV und Technik zurecht,**
- **stehen Veränderungen/ Modernisierungen offener gegenüber,**
- **sind flexibler**
- **sind lernfähiger,**
- **sind wissbegieriger,**
- **brauchen weniger Zeit zur Enarbeitung**
- **sind offener für Weiterbildungsmaßnahmen, da Lernphase noch nicht so weit zurück liegt.**

MidChall - Betriebsbefragung

Gerade der Aspekt "Informatik, EDV, Technik" wurde auch in diesem Zusammenhang immer wieder erwähnt. Hier bestehen generell hohe Defizite bei den älteren Belegschaften.

Da die jüngeren Beschäftigten eindeutig für lernfähiger gehalten werden als ihre älteren Kolleginnen und Kollegen, ist es interessant, zu erfahren, ob die heute 30jährigen annähernd die gleichen Probleme haben werden, sich weiter zu qualifizieren, wie die heutigen Älteren. Bei dieser Frage waren die Befragten geteilter Ansicht. So vermuten die einen, dass aufgrund weitergehender technischer Entwicklung, die Altersproblematik eher zunehmen wird, die EDV auch weiterhin für die ältere Generation problematisch bleiben wird. Auch würde man sich mit fortschreitenden Alter immer etwas schwerer tun, etwas Neues zu erlernen. Die anderen Befragten vertraten eher die Ansicht, dass die jüngeren Männer und Frauen auf-

grund der besseren Schul-/Ausbildung mit den Veränderungen wachsen würden. So würden sie ganz anders mit Weiterbildung und Qualifizierung aufwachsen, als dies bei den heutigen Älteren der Fall gewesen sei.

#### 4.6 Verteilung der Qualifizierungsressourcen

Auf die Frage, ob die Qualifizierungsressourcen altersbedingt unterschiedlich verteilt werden sollten, gab rund die Hälfte der Befragten an, dass es zu einer gerechten Verteilung - unabhängig vom Alter der zu Qualifizierenden – kommen muss. Die andere Hälfte sprach sich größten Teils für eine besondere Förderung der jüngeren Belegschaft aus. Als Argumente wurden benannt:

Abbildung 9: Verteilung der Qualifizierungsressourcen

**sfis**  
landesinstitut  
sozial  
forschungs  
stelle  
dortmund

### Warum den unter 45jährigen mehr Qualifizierungsressourcen zuteil werden als den älteren Kolleg(inn)en

#### Die unter 45 jährigen ...

- werden ihr erlerntes Wissen länger anwenden können,
- haben einen höheren Bedarf, da ihnen der Erfahrungsschatz der Älteren fehlt,
- rücken nach und müssen dann ihr Wissen weiter geben,
- sind eine Zukunftsinvestition, die sich langfristig auszahlt,
- sind (zumindest im Pflegebereich) als Nachwuchs unzureichend qualifiziert.

MidChall - Betriebsbefragung

Bezeichnend ist, dass so gut wie keine der befragten Personen es für sinnvoll oder notwendig erachtet, mehr Qualifizierungsressourcen in die ältere Belegschaft zu stecken. Zur Begründung wurde angeführt, dies sei nicht so effektiv oder die Älteren hätten durch ihr Dienstalder schon genug Erfahrung. Letztendlich läuft dies auf eine einfache Rechnung hinaus: Wenn Qualifizierungsressourcen in ältere Arbeitnehmer/innen gesteckt werden, ist der Zeitraum der Amortisation der Qualifizierungskosten ungleich kürzer als bei jüngeren (bei ei-

nem 50jährigen maximal 15 Jahre, meist werden aber Vorruhestandsregelungen und Arbeitszeitverkürzungen in Anspruch genommen).

Gefragt wurde auch, ob die Unternehmen einen speziellen Qualifizierungsbedarf für leitende Führungskräfte und Vorgesetzte in bezug auf den betrieblichen Einsatz und die Förderung älterer Arbeitnehmer/innen sehen. Diese Frage wurde von fast allen Interviewten verneint. Zudem wurde von einigen deutlich erwähnt, dass nicht geplant sei, verstärkt ältere Beschäftigte einzustellen, dies eher als ungerecht den jüngeren gegenüber empfunden würde. Führungsschwierigkeiten werden letztendlich eher auf der generellen Ebene gesehen, spezifisch sich auf das Alter der Mitarbeiter/innen beziehende Führungsdefizite gebe es nicht.

#### **4.7 Qualifizierung der jüngeren Belegschaft durch älteres Personal**

Da das ältere Personal über einen hohen arbeitsinhaltlichen Erfahrungsschatz verfügt, ist es sinnvoll diese Ressource zu nutzen und die Älteren die Jüngeren qualifizieren bzw. einarbeiten zu lassen. Eine konsequente Einarbeitung neuer, junger Arbeitnehmer/innen durch die älteren, erfahrenen Beschäftigten stellt in der Theorie ein enormes Potenzial an Arbeits- und Fortbildungsökonomie bereit. In der Praxis gibt überraschenderweise lediglich ein Unternehmen an, diese generationenspezifische Wissensvermittlung *formell* zu praktizieren. Nur sehr wenige Unternehmen können sich diese Form der Wissensvermittlung auf formellen Wege überhaupt für ihren Betrieb vorstellen.

Dieser Ansatz scheint mitunter für einige der Befragten so neu zu sein, dass nicht selten mit einem „ich weiß nicht“ geantwortet wurde. Offen wurde zugegeben, dass dieser Ansatz nicht beurteilt werden könne, da man sich da noch keine Gedanken drüber gemacht hätte.

Genannt wurden allenfalls informelle Formen der Wissensweitergabe am Arbeitsplatz. Hierzu ist aber anzumerken, dass erste Widerstände der Älteren auftauchen, ihre Erfahrungen weiterzugeben (vgl. dazu das nachfolgende Kapitel 5).

#### **4.8 Kenntnisse über Unterstützungsmaßnahmen bei Qualifizierungen**

Es gibt für den Bereich Qualifizierung Unterstützungsmaßnahmen wie die „Ausbildungsbeihilfe im Rahmen der Gründung, Erweiterung oder Umstellung des Unternehmens“ sowie die „kollektive Berufsbildung im Unternehmen“. Die Interviewten wurden befragt, wieweit ihnen diese Fördermöglichkeiten bekannt seien.

Die wenigsten haben von diesen Unterstützungsmaßnahmen etwas gehört (6 Unternehmen) geschweige denn, bisher in Anspruch genommen (2 Unternehmen).

Positiv ist zu bewerten, dass gut die Hälfte der Unternehmen Interesse daran hat, Informationsmaterial zu den Fördermöglichkeiten geschickt zu bekommen. (Eine entsprechende Liste wurde an die Projektleitung weiter gegeben.)

## **5. GEGENSEITIGE AKZEPTANZ JÜNGERER UND ÄLTERER BESCHÄFTIGTER**

In fast allen Betrieben *arbeiten die Generationen miteinander*. Konflikte gibt es so gut wie keine: „Es läuft gut, wie in einer Fußballmannschaft“. Ein Querschnitt in den Arbeitsgruppen und in der Belegschaft durch alle Generationen ist wichtig. Auftretende Konflikte sind nicht generell dem Altersunterschied zuzuschreiben, sondern liegen in den jeweiligen Persönlichkeiten der Konfliktpartner.

Ein "Konfliktfeld" ist das größere Verantwortungsbewusstsein der Älteren. Die Älteren würden oftmals – so einige Äußerungen - unter dem "mangelnden Ernst" und der geringeren Einsatzbereitschaft der Jüngeren leiden. Das ausgeprägtere Freizeitleben der jüngeren Kolleginnen und Kollegen am Wochenende führe gerade zu Wochenbeginn zu Unmotiviertheit und geringerer Leistungsfähigkeit.

Diese "Konflikte" werden aber eher positiv unter dem Aspekt der gegenseitigen Unterstützung und des *voneinander Lernens* gesehen. So sehen viele in der Zusammenarbeit der Generationen auch *Synergieeffekte*. Es würde zu komplementären Wissensständen kommen, man motiviere und unterstütze sich gegenseitig, das Betriebsklima profitiere davon, die Jüngeren lernen, gelassener zu sein und die Älteren werden „aufgefrischt“. Der Profit der Jüngeren am Erfahrungsschatz der Älteren wird natürlich auch hervorgehoben. Einerseits betrifft dies die Lebenserfahrung: So würden die über 45jährigen, "die ihren Weg schon gefunden hätten, den Jüngeren helfen, ihren zu finden". Andererseits ist die bereits des öfteren erwähnte Weitergabe des betrieblichen, arbeitsplatzspezifischen Erfahrungswissens gemeint. Hier tauchen aber erste Tendenzen auf, das mit der Zeit erworbene Wissen strategisch zurück zu halten, um nicht den eigenen Arbeitsplatz zu gefährden und sich "selbst überflüssig zu machen", weil dann die "jüngeren auch das noch könnten".

In einem Unternehmen gibt es einen "Generationenvertrag" auf der Basis einer Betriebsvereinbarung, der die älteren Beschäftigten von der Schicht- und Wochenendarbeit sowie der Rufbereitschaft entbindet. Dies geschah einvernehmlich mit allen Beteiligten.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass eine altersgemischte Belegschaft deutliche Vorteile hat, es (noch) keine Generationskonflikte größerer Art gibt, aber erste Konfliktpotentiale auftauchen: Neben dem strategischen Zurückhalten von Wissen ist hier auch der informellen Druck auf die älteren Beschäftigten zu sehen, möglichst frühzeitig aus dem Erwerbsleben auszuscheiden, um den Platz für Jüngere frei zu machen (vgl. dazu Kapitel 8).

**Abbildung 10: gegenseitige Akzeptanz älterer und jüngerer Arbeitnehmer/innen**

sfs  
 landesinstitut  
 sozial  
 forschungs  
 stelle  
 dortmund

## Konflikte zwischen den Generationen

„noch keine“ Generationenkonflikte:

- heterogene Alterszusammensetzung schafft Synergieeffekte (Erfahrungsweitergabe ↔ Offenheit für Neues)
- jüngere und ältere Arbeitnehmer/innen ergänzen sich, jede Altersklasse hat Vor- und Nachteile (z.B. EDV-Wissen und Umgang mit Kunden)
- heterogene Alterszusammensetzung mindert Konflikte, fördert das Betriebsklima
- „Generationenvertrag“: Jüngere übernehmen freiwillig (Nacht-, Wochenend-) Schichten, Rufbereitschaft etc.

aber auch erste Anzeichen potentieller Konflikte:

- Ältere halten Erfahrungswissen zurück („Maschinenführerbüchlein“)
- gesellschaftlicher bzw. „kollegialer“ Druck, Arbeitsplätze für Jüngere frei zu machen.

MidChall - Betriebsbefragung

## 6. GESUNDHEIT

*Altersbezogene Gesundheitsprobleme* lassen sich branchenspezifisch entlang der jeweiligen Aufgabenbereiche verfolgen: Vorwiegend im produzierenden Gewerbe, teilweise im Baugewerbe sind die körperlichen Anforderungen an die Arbeitnehmer/innen hoch. Dementsprechend aktuell ist das Thema Gesundheit in diesem Bereich. Verschleißerscheinungen und daraus resultierende lange Ausfallzeiten sind die Folge – fallen ältere Beschäftigte einmal aus, dauert es überdurchschnittlich lange, bis sie in den Betrieb zurückkehren. Jüngere Arbeitnehmer/innen, so äußerten vor allem die Vertreter/innen des produzierenden Gewerbes, seien dagegen eher kurz und „wegen Kleinigkeiten“ (wie z.B. einer leichten Erkältung) krank,



bei denen die Älteren nach Angaben der Befragten durchaus noch zur Arbeit gegangen wären. Im Pflegedienst steigt die physische Belastung mit zunehmenden Alter, was auch Auswirkungen auf die gesundheitliche Verfassung der Beschäftigten habe.

In den Branchen, in denen körperliche Arbeiten nicht im Vordergrund stehen, spielt der Gesundheitsaspekt fast durchgängig eine untergeordnete Rolle.

Das Schaffen anderer, weniger gesundheitlich belastender Arbeitsfelder für ältere Beschäftigte findet kaum statt, da solche Posten begrenzt bzw. nicht vorhanden seien. Teilweise, soweit möglich, werden die Älteren von der Schicht- und Wochenendarbeit befreit. Vielfach wird aber auch darauf hingewiesen, dass der Aspekt Gesundheit nicht besonders berücksichtigt werden kann oder sogar nicht besonders berücksichtigt sollte. Bemerkungen wie: „Gleicher Lohn für gleiche Arbeit“, „Alle müssen die Arbeit gut erledigen“ oder „Gearbeitet wird im Team, da muss jeder alles können“ zeugen von dieser Einstellung.

## **7. ARBEITSZEITFLEXIBILISIERUNG**

Die Flexibilisierung der Arbeitszeiten stößt in den Unternehmen an deutliche Grenzen. Die Flexibilisierungsmöglichkeiten sind dabei stark branchenabhängig. Im produzierenden Gewerbe bieten einige Betriebe zwar sehr flexible Regelungen an, berücksichtigen (wenn möglich) auch Schichtwünsche und setzen Zeitkredite und Teilzeitregelungen ein. In anderen Betrieben werden feste Arbeitszeiten allerdings unumstößlich vorgeschrieben, da Spielräume nicht gegeben sind. Arbeiter/innen sind meist an ihre (Wechsel-) Schichten gebunden, die Unternehmen sind auf festgelegte Maschinenlaufzeiten angewiesen und flexiblen Modellen gegenüber nicht allzu aufgeschlossen.

Das Baugewerbe sieht generell keine Chance auf flexible Arbeitszeiten, ähnlich verhält es sich in der Handelsbranche. Nur in Einzelfällen attestieren die Befragten der Arbeitszeitpraxis in ihrem Betrieb eine hohe Flexibilität.

Auch der Bereich Gastronomie sieht kaum Möglichkeiten Arbeitszeitmodelle anzubieten, die den älteren Beschäftigten entgegenkommen, da der Bereich selbst sehr flexibel mit den Arbeitszeiten agieren muss – je nachdem, zu welchem Zeitpunkt Feiern und Veranstaltungen ausgerichtet werden müssen, wird auch Personal benötigt.

Einfacher gestaltet sich eine Flexibilisierung bei verwaltenden Angestellten, wobei die Möglichkeiten allerdings – ebenso wie in einigen anderen Branchen - für alle Altersgruppe gelten.

Gerade der öffentliche Dienst (Krankenkasse und Verwaltung) bietet allen Mitarbeiter/innen verschiedene Arbeitszeitmodelle an.

Und auch der pflegende Bereich unterbreitet seinen Mitarbeiter/innen Arbeitszeitangebote in unterschiedlichen Variationen (Reduzierung der Arbeitszeit gestaffelt nach Alter bei vollen Lohnausgleich, Teilzeit, Zeitkredit).

Mehrfach wurde – branchenübergreifend – angegeben, dass trotz Angebote zur Arbeitszeitreduzierung, diese nicht angenommen werden würden, da die finanziellen Einbußen (trotz öffentlichen Ausgleichszulagen) zu hoch seien. Auch Teilzeitarbeit sei für weiter entfernt von der Arbeitsstelle wohnende Beschäftigte nicht attraktiv, da die Wegezeiten zu lang seien.

**Abbildung 11: Argumente gegen flexible/reduzierte Arbeitszeiten**

**stfs**  
landesinstitut  
sozial  
forschungs  
stelle  
dortmund

**Warum (im Arbeiter/ innenbereich) flexible oder reduzierte Arbeitszeiten schlecht möglich sind**

- **Arbeiten im weiten Umkreis machen Teilzeit nicht möglich, da Anreise sich sonst kaum lohnt.**
- **Produktionsabläufe lassen reduzierte Arbeitszeit nicht oder nur sehr beschränkt zu, würde Chaos ergeben.**
- **Arbeitszeiten sind auftragsabhängig, es können keine reduzierten Modelle gefahren werden.**
- **Maschinenbelegung und Laufzeiten erlauben es nicht.**
- **Kunden wollen Service nicht zu reduzierten Zeiten erhalten.**

MidChall - Betriebsbefragung

Es lässt sich zusammenfassend feststellen, dass flexible oder reduzierte Arbeitszeiten in vielen Bereichen organisatorisch schlecht oder gar nicht durchführbar sind. Dort, wo die Möglichkeiten hingegen gegeben sind, werden sie auch angeboten und genutzt.

## 8. AUSSTIEG AUS DEM ERWERBSLEBEN

Die Unterschiede in den Antworten zum Gesundheitszustand der Arbeitnehmer/innen reproduzieren sich teilweise in den Fragen zum Ausstieg aus dem Erwerbsleben. So hängt der Zeitpunkt des Ausstiegs aus dem Erwerbsleben stark von der Branchenzugehörigkeit und dem damit einhergehenden gesundheitlichen Beanspruchungen ab.

Im produzierenden Gewerbe wird es besonders deutlich: Fast niemand bleibt in den physisch anspruchsvollen Arbeitsbereichen bis zur Rente dabei. Die Antworten der Unternehmen gleichen sich: „Frühpension wird von allen in Anspruch genommen“, „bei uns kommt es immer zum Vorruhestand“. Grund sei nicht die freie Wahl eines vorzeitigen Ausstiegs aus dem Erwerbsleben, sondern "körperliches und mentales Abbauen" durch "Verschleiß". In größeren Unternehmen ist auch von einem "informelle Druck" auf die älteren Arbeitnehmer/innen die Rede: Sie sollen die Arbeitsplätze für jüngere frei machen, damit diese sich ihr Leben aufbauen können (Familie gründen, Haus bauen etc.).

Auch im Baugewerbe bleiben nur wenige bis zur regulären Rente. Hier bemängeln die Befragten allerdings auch eine hohe Fluktuation der Beschäftigten. Viele hätten in den vergangenen Jahren wegen der schlechten Auftragslage gekündigt werden müssen, auch die Arbeitnehmer/innen wechseln häufig von sich aus die Stelle.

Krankenkassen und Verwaltung weisen ebenfalls viele Vorruheständler auf.

Im Handel hingegen ist ein Verbleib der Beschäftigten bis zur regulären Rente keine Ausnahme. Hier wird häufiger "durchgearbeitet". Allerdings erfolgen den Angaben zufolge hier auch die meisten betriebsbedingten Kündigungen älterer Arbeitnehmer/innen.

Auch im Transportgewerbe und in Dienstleistungsunternehmen ist die reguläre Verrentung der Regelfall.

Insgesamt lässt sich sagen, dass der Vorruhestand das gängigste Modell zum Ausscheiden aus dem Betrieb darstellt. Ein Unternehmer eines kleineren Betriebes sieht in den Vorruhestandsregelungen eher ein Instrument für größere Betriebe.

Einige Betriebe haben auch schlichtweg noch keine Erfahrung mit Betriebsaustritten aus Altersgründen gemacht, da sie schlichtweg noch zu jung sind und das Personal das Alter somit noch nicht erreicht hat.

Gefragt nach den bevorzugten Modellen zum Ausscheiden aus dem Unternehmen aus Sicht der Arbeitnehmer/innen gab die überwiegende Mehrheit der Unternehmen den Vorruhestand

an, niemand erwähnte das reguläre Rentenalter. Die Gründe für einen vorzeitigen Ruhestand listet die nachfolgende Abbildung auf.

**Abbildung 12: Bevorzugtes Ausstiegsmodell: vorzeitiger Ruhestand**

Das Diagramm zeigt die Gründe für einen vorzeitigen Ruhestand. Es besteht aus einem roten Balken links mit dem Logo 'sfs' und dem Text 'landesinstitut sozial forschungsstelle dortmund'. Rechts davon steht der Titel 'Gründe für einen vorzeitigen Ruhestand'. Darunter sind vier Gründe aufgelistet:

- **Altersstruktur in den Unternehmen bei der derzeitigen Regelung weitgehend optimal.**
- **Neueinstellungen können nur durch altersbedingte Abgänge kompensiert werden.**
- **Neueinstellungsquote nur erfüllbar bei entsprechenden Abgängen (Vorruhestandsregelung).**
- **Gesellschaftlicher Druck auf ältere Arbeitnehmer/ innen, Vorruhestandsregelung zu nutzen (Jüngeren Platz machen, Jüngere gründen Familie, Hausbau etc.).**

MidChall - Betriebsbefragung

Vier Betriebe bieten neben dem vielfach genutzten Vorruhestand individuelle, betriebliche Ausstiegsmodelle für ältere Beschäftigte an. Hier werden Altersteilzeit und Zeitkredit genannt, zum anderen wird aber auch ein komplexeres System eingesetzt: mit 38 Jahren wird die Arbeitszeit gestaffelt (ist aber schichtabhängig) und mit 55 Jahren gibt es die Möglichkeit der Frührente.

Eine Verlängerung der Lebensarbeitszeit wird von den Unternehmen derzeit grundweg abgelehnt. Folgende Gründe sprechen nach Ansicht der Befragten gegen eine längere Lebensarbeitszeit:

Abbildung 13: Lebensarbeitszeit

sfs	landesinstitut
	sozial
	forschungs
	stelle
dortmund	

**Warum das Arbeitsalter  
nicht heraufgesetzt werden sollte**

- Die Jüngeren müssen gefördert werden, nicht die Älteren.
- Irgendwann sollte den jüngeren Menschen Platz gemacht werden.
- Das würde zu einer Überalterung in den Betrieben führen.
- Wenn man zu lange arbeitet, lässt die mentale Leistung nach.
- Irgendwann sollen die Menschen das Leben auch genießen können.
- Die Menschen wollen das nicht - die Einstellung wird sich auch auf das Arbeitsniveau niederschlagen.
- Arbeitszeitverkürzung schafft schon heute mehr Motivation, Arbeitsfreude bei den älteren Arbeitnehmer/ innen (Stichwort: Zeitkredit).

MidChall - Betriebsbefragung

Zudem wurde angemerkt, dass eine Verlängerung der Lebensarbeitszeit gravierende Auswirkungen auf die derzeitige Stabilität der Neueinstellung und Ausbildung junger Männer und Frauen haben werde. Es könnten dann gerade nicht mehr so viele jüngere Arbeitnehmer/innen eingestellt werden, da das Arbeitsvolumen eher ab- als zunehme.

## 9. UNTERSTÜTZUNGSMÖGLICHKEITEN FÜR ÄLTERE „WIEDEREINSTEIGER“

### 9.1 Gründe für die hohe Altersarbeitslosigkeit

Nur wenige Interviewte wunderten sich über die hohe Altersarbeitslosigkeit und hatten keine Begründung dafür. Die meisten Befragten sehen die hohe Altersarbeitslosigkeit vor folgendem Hintergrund:

Abbildung 14: Gründe für hohe Altersarbeitslosigkeit

The slide features a red vertical bar on the left with the logo 'sfs' and the text 'landesinstitut sozial forschungs stelle dortmund'. The main title is 'Warum es eine hohe Altersarbeitslosigkeit gibt'. Below the title is the sub-heading 'Ältere Arbeitnehmer/innen ...'. A list of eight reasons is provided, each preceded by a red arrowhead. At the bottom right, it says 'MidChall - Betriebsbefragung'.

sfs
landesinstitut
sozial
forschungs
stelle
dortmund

## Warum es eine hohe Altersarbeitslosigkeit gibt

### Ältere Arbeitnehmer/innen ...

- sind schwerfälliger, inflexibler als jüngere.
- sind inzwischen schlechter qualifiziert als die jüngeren Menschen,
- sind betriebswirtschaftlich betrachtet teurer als die jüngere Generation,
- können (körperliche) Arbeit nicht mehr so leistungsstark ausführen,
- glauben, sie hätten in ihrem Leben schon genug gearbeitet,
- wollen häufig nicht mehr Arbeiten, da die Unterstützung zu gut ist.
- sind bei Arbeitslosigkeit häufiger von gesellschaftlichen Vorurteilen betroffen.
- haben bei Arbeitslosigkeit nicht genug Anreize, ins Berufsleben zurückzukehren.

MidChall - Betriebsbefragung

## 9.2 Gezieltes Einstellen älterer Personen

Rund die Hälfte der Unternehmen kann sich nicht vorstellen, bei neuen Stellenbesetzungen gezielt auf ältere Bewerber/innen zu setzen. Lange Einarbeitungszeiten lassen es ineffektiv und zu risikoreich erscheinen, jemanden einzustellen, der aus Altersgründen dem Betrieb nicht lange erhalten bleiben wird. Beim Arbeitsamt gemeldete ältere Arbeitnehmer/innen erfüllten oft nicht die fachlichen wie überfachlichen Voraussetzungen (individuelle, psychische Probleme). In einigen Unternehmen werden Personen über 40 Jahre, in anderen über 50 Jahre generell nicht mehr eingestellt.

Viele Unternehmen schließen es grundsätzlich aber nicht aus, ältere Personen neu einzustellen. Sie scheuen sich aber davor, beim Einstellungsverfahren gezielt auf diese Personengruppe einzugehen. Auch für diejenigen, für ein gezieltes Auswählen Älterer denkbar ist, ist ein derartiges Auswahlverfahren nur in ganz bestimmten Bereichen und bei Sonderfällen möglich (Fachqualifikation, in bestimmten Arbeitsbereichen etc.). Es müsse aber auf jeden Fall die derzeit gute Balance zwischen jung und alt erhalten bleiben. Zudem sei es eine Kostenfrage. In einem Unternehmen habe sich die Einstellung einer älteren Person aufgrund der staatlichen Unterstützung realisiert und rentiert.

### **9.3 Notwendige Qualifikationen älterer Arbeitssuchender**

Viele Unternehmen setzen bei (potentiellen) Einstellungen älterer Arbeitssuchender vor allem auf deren Erfahrungsschatz. Fundierte fachliche Qualifikationen sind zusätzliche Grundvoraussetzung, da lange Einarbeitungszeiten sich aufgrund der kürzeren "Restarbeitszeit" der älteren Neueinstellungen sich nicht lohnen würden. Zudem wurde in einem Fall angeführt, dass ältere Bewerber/innen *spezielle* Qualifikationen mitbringen müssten, die die höhere Gehaltsstruktur rechtfertigen, sonst würde eher auf jüngeres Personal zurückgegriffen werden. Darüber hinausgehende weitere besondere Voraussetzungen älterer Bewerber/innen, die im Gegensatz zu jüngeren Personen erforderlich wären, wurden nicht angeführt.

### **9.4 Unterstützungsmöglichkeiten für ältere „Wiedereinsteiger“**

Die meisten Unternehmen glauben nicht, dass die über 45jährigen in besonderer Weise auf das Berufsleben vorbereitet werden müssen und sind gegen besondere Unterstützungen für diese Altersgruppe. Vereinzelt Anregungen kamen aber ebenfalls. So wäre es sinnvoll, Ältere auf das Bewerbungsverfahren vorzubereiten. Viele hätten noch nie eine Bewerbung geschrieben und wären auf Vorstellungsgespräche schlecht vorbereitet. Auch könnten besondere Qualifizierungsmaßnahmen für ältere Arbeitslose angeboten werden. Zudem müssten Anregungen geschaffen werden, dass es sich für die Älteren auch lohnt, sich mehr um eine neue Stelle zu bemühen.

Die im Folgenden näher analysierten möglichen und bereits existierenden Unterstützungsformen für ältere Arbeitnehmer/innen stießen somit auf einen wenig fruchtbaren Hintergrund bei den Unternehmen, nur vereinzelt und in größeren Betrieben waren einige dieser Maßnahmen bekannt.

#### **9.4.1 Betriebspraktikum**

Eine konkrete, das Unternehmensrisiko einer Fehleinstellung minimierende Maßnahme, um ältere Personen wieder ins Arbeitsleben zu holen, ist das Betriebspraktikum. Die Probanden könnten zeigen, was sie können, wie gut ihre Arbeitskraft ist – das Unternehmen habe die Möglichkeit, die Integrationsfähigkeit und –möglichkeit risikolos zu prüfen. Dieser Vorschlag fand bei der Betriebsbefragung sowohl Befürworter als auch grundsätzliche Ablehnung.

Die Befürworter sehend den Vorteil des risikolosen Testens für beide Seiten (Unternehmen und Praktikanten), bieten es teilweise auch schon an. Einige halten so eine Fördermöglich-

keit zwar für gut, können es sich aber für ihr Unternehmen zur Zeit nicht vorstellen. Gerade die kleineren Unternehmen sehen hier nur wenig Möglichkeiten, ein derartiges Betriebspraktikum sinnvoll zu gestalten und zu betreuen.

Die Gegner des Betriebspraktikums konzentrierten sich auf folgende Argumente:

**Abbildung 15: Betriebspraktikum für ältere Arbeitslose**

**sfs** landesinstitut  
sozial  
forschungs  
stelle  
dortmund

### Gründe, die gegen ein Betriebspraktikum für ältere Arbeitslose sprechen

- **Hat was Negatives, da es für die Betroffenen erst mal eine Wertminderung darstellt.**
- **Man muss sich intensiv mit dem Praktikanten beschäftigen, Zeit dafür ist nicht immer gegeben.**
- **Einarbeitungszeit ist zu lang, lohnt sich für ein Praktikum nicht.**
- **Übernahmekancen sind oftmals nicht unbedingt gut, da macht man den Leuten falsche Hoffnungen.**
- **Probezeit ist die bessere Alternative, hat sich gut bewährt.**

MidChall - Betriebsbefragung

Auch wenn diese Form der Förderung älterer Arbeitslose von einigen Unternehmen positiv bewertet wird, sehen nur sehr wenige in ihr eine Lösung, die hohe Altersarbeitslosigkeit spürbar zu senken. Es wird eher von einem kleinen Schritt zum Abbau gesprochen. Eine derartige Maßnahme würde alleine nicht reichen. Zudem bestehe die Gefahr, dass dies von Unternehmen auch ausgenutzt werden könnte (Nutzung einer billigen Arbeitskraft, die dann nicht übernommen werden würde). Die derzeitige Probezeitregelung reiche zudem vollkommen aus, dies sei die bessere Alternative.

#### **9.4.2 ACTIVA-PLAN**

Eine weitere Fördermöglichkeit zur Beschäftigung älterer Arbeitnehmer/innen ist der ACTIVA-PLAN. Dieser ermöglicht eine teilweise Befreiung von LSS-Arbeitgeberbeiträgen, die Zahlung von aktivierter Arbeitslosenunterstützung, welche der Arbeitgeber vom zu zah-



lenden Nettolohn abziehen kann. Diese Unterstützung wird an den Arbeitnehmer gezahlt und ist eine Aktion des Arbeitsamtes.

Den meisten Unternehmen ist diese Form der Fördermöglichkeit nicht bekannt. Bestenfalls haben sie davon gehört, ohne genau zu wissen, worum es konkret geht und welches Potenzial sich dahinter verbirgt. In einigen wenigen Betrieben wird diese Möglichkeit allerdings auch schon in Anspruch genommen.

Positiv zu bewerten ist das relativ hohe Interesse, mehr über dieses Programm zu erfahren. Mehr als die Hälfte der Betriebe und Verwaltungen wünschen sich hier mehr Informationen und bitten um die Zusendung von Materialien zu dieser Maßnahme (eine entsprechende Liste wurde dem Projektträger zugestellt).

### **9.4.3 Zeitkredit**

Zeitkredit ist eine Maßnahme, die es Arbeitnehmer/innen über 50 Jahren ermöglicht, ihre Arbeitszeit entweder um 1/5 oder die Hälfte zu reduzieren. Die Beschäftigten erhalten dabei einen Zuschuss vom Arbeitsamt.

Die meisten Unternehmen kennen diese Fördermöglichkeiten und haben diese bereits in ihr Arbeitszeitkonzept integriert. Bei den Unternehmen, denen das Konzept zwar bekannt ist, die es aber nicht anbieten, spricht die betriebliche Situation dagegen (ausschließlich in Vollzeit arbeitendes Personal wird benötigt). Auch die wirtschaftliche Lage einiger Unternehmen würde eine Reduzierung der Arbeitszeit des Personals im Moment nicht erlauben.

Darüber hinaus gibt es einige Betriebe, denen sich das Thema Zeitkredite noch gar nicht stellt, da die Belegschaft noch zu jung dafür ist.

### **9.4.4 BRAWO**

BRAWO ist eine Weiterbildungsoffensive der Regierung der Deutschsprachigen Gemeinschaft. Im September 2001 wurde damit ein Pilotprojekt mit Unterstützung des Europäischen Sozialfonds (ESF) gestartet, das darauf abzielt, die individuellen Weiterbildungsvorhaben der erwerbstätigen Bevölkerung zu fördern und finanziell zu unterstützen. Das Projekt ist nicht speziell auf ältere Beschäftigte abgestellt, der Zuschuss kann aber zur Qualifizierung dieser Personengruppe durchaus genutzt werden.

Den meisten Befragten ist diese Weiterbildungsoffensive bisher nicht bekannt gewesen. Einige äußerten jedoch Interesse und wollen zusätzliches Informationsmaterial geschickt be-

kommen. Keiner der Befragten hat diese Möglichkeit für seinen Betrieb bisher in Anspruch genommen.

#### 9.4.5 Weitere Ideen zur Reduzierung der Altersarbeitslosigkeit

Über die genannten Unterstützungsmöglichkeiten hinaus wurden die Betriebe nach weiteren eigenen Ideen zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit älterer Menschen gefragt. Hier gab es vor dem Hintergrund der bereits erwähnten geringen Beschäftigung mit dem Thema "Altersarbeitslosigkeit" nur wenige Ideen, die in der nachfolgenden Abbildung zusammengestellt sind. Der Wunsch nach Senkung der Lohnnebenkosten wurde dabei als besonders wichtig herausgestellt.

**Abbildung 16: Bekämpfung der Altersarbeitslosigkeit**

**sfs**  
landesinstitut  
sozial  
forschungs  
stelle  
dortmund

### Ideen zur Bekämpfung der Altersarbeitslosigkeit

- Lohnkosten bzw. Lohnnebenkosten senken.
- Arbeitslosengelder senken, da sich Arbeiten auch finanziell lohnen muss.
- Zwang zur Schulabgänger-Einstellung lockern da kontraproduktiv.
- Mehr in den Bereich Qualifizierung investieren.
- Ältere müssen stärker selbst aktiv werden, nicht nur reagieren.
- Ältere (von der Produktion) für den Dienstleistungsbereich qualifizieren.
- Den Bereich der „neuen Selbständigen“ (Kleingewerbe) für Ältere erschließen.
- Mehr Prävention, sonst geschieht mit den heutigen Jüngeren dasselbe wie den Älteren heute.

MidChall - Betriebsbefragung

## **10. ENTWICKLUNGSPERSPEKTIVEN DER UNTERNEHMEN UND IHRER BESCHÄFTIGTEN**

Gefragt nach der wirtschaftlichen Entwicklung der Unternehmen kam es vorwiegend zu Erfolgsmeldungen. Einige konnten ihren Umsatz in den letzten Jahren verdoppeln, zumindest stark ausbauen, nur wenige klagten über schwierigere Situationen, Umsatzeinbußen oder gar Personalabbau.

Ähnliches Bild stellt sich auch bezogen auf die Beschäftigtenentwicklung. Viele konnten ihr Personal in den letzten Jahren halten, einige haben ihre Belegschaft sogar deutlich aufgerüstet. Es sind wenige, die Personal abbauen mussten.

Die Einschätzungen der wirtschaftlichen und personellen Situation muss allerdings branchenspezifisch betrachtet werden, da hier deutliche Unterschiede festzustellen sind:

- Das produzierende Gewerbe hat ein geringes Umsatzplus bei stabilen Beschäftigtenzahlen erreicht. Allerdings wird hier zukünftig mit einer deutlichen Wettbewerbsverschärfung gerechnet, was auch einen Personalabbau zur Folge haben könnte.
- Positive Trends vermelden Transportgewerbe, Dienstleistungserbringer sowie Krankenkassen und Verwaltungen. Der Anstieg ist hier auf der Umsatzseite aber deutlicher als bei den Beschäftigtenzahlen.
- Negative Trends finden sich in der Baubranche, Teilen des Handels und des Gastgewerbes.

Die unternehmensspezifischen Entwicklungen stimmten im wesentlichen mit den von den Befragten erwarteten Trends in der gesamten Branche überein.

## **11. DIE PERSPEKTIVE DER ARBEITNEHMER/INNENVERTRETER/INNEN (BETRIEBSRÄTE UND GEWERKSCHAFTSSEKRETÄRE)**

Im Rahmen der Betriebsbefragung wurden in 5 Betrieben insgesamt 13 Mitglieder der Betriebsräte in größeren Unternehmen (über 100 Beschäftigte) sowie in einem gesonderten Expert/innengespräch beim WSR vier Berufssekretäre der Gewerkschaften (als Repräsentanten der kleineren Betriebe) befragt. Alle ostbelgischen Gewerkschaften waren über die Gesprächspartner vertreten.

Die Betriebsräte stammen aus größeren Unternehmen unterschiedlicher Branchen mit über 100 Beschäftigten. Drei Betriebe sind Produktionsbetriebe, wovon einer einen Frauenanteil von ca. 66% und zwei eine traditionell männerdominierte Beschäftigtenstruktur mit einem Frauenanteil von 10 bis 20% aufweisen. Ein Betrieb gehört zum Dienstleistungssektor, in ihm sind überwiegend (ca. 80%) Frauen beschäftigt. Die Betriebe bestehen seit über 40 Jahren. Sie sind in Abteilungen strukturiert und arbeiten überwiegend teamorientiert. Große Reorganisationen gab es in den letzten Jahren nicht, sondern eher fortwährende Prozesse der Veränderung.

### **Altersstruktur**

Die Altersstruktur ist nach Einschätzung der Befragten in den Produktionsbetrieben eher zu jung: „Die gut qualifizierten sind in Rente“. In dem Dienstleistungsbetrieb ist die Altersstruktur nach Einschätzung des Betriebsratsmitgliedes gerade richtig. Dort stellt sich aber das Problem, dass bei den Jüngeren aufgrund der Arbeitsbedingungen und der niedrigen Bezahlung eine hohe Fluktuation herrscht. Viele jüngere Arbeitnehmer/innen würden besser bezahlte Arbeitsplätze in den benachbarten Ländern erhalten. Beim Einstellungsverhalten der Betriebsleitungen wird von den Befragten eine Tendenz zu Jüngeren vermutet, da diese aufgrund der Tarifstruktur billiger sind. Andererseits scheint es nicht immer ausreichend ältere Bewerber/innen zu geben. In dem Dienstleistungsbetrieb werden aufgrund des Personal mangels auch ältere Bewerber/innen eingestellt.

Die „zu junge“ Belegschaften, die von den Befragten in manchen Bereichen konstatiert werden, sind dadurch entstanden, dass viele ältere Arbeitnehmer/innen „vorzeitig“ in den Ruhestand gewechselt sind. Der Begriff „vorzeitig“ wird allerdings in den Interviews relativiert. Es ist die Meinung vorherrschend, dass die meisten der „Vorruheständler“ nicht zu früh in den Ruhestand gewechselt sind, da bei ihnen aufgrund der langen und belastenden Berufstätigkeit (zum Teil ab dem 15. Lebensjahr) erhebliche Verschleißerscheinungen festzustellen sind und das Ausscheiden aus dem Erwerbsleben zwingend erforderlich sei. Insbesondere die Befragten der größeren Betriebe betonen, dass viele Ältere aus gesundheitlichen Gründen (aufgrund des Schichtbetriebes und der immer größeren Arbeitsverdichtung) in den Vorruhestand gingen. Der ständig wachsende Leistungsdruck in den Betrieben, der auch durch den enormen Strukturwandel in Ostbelgien ausgelöst wird, fördere hier die Frühpensionierung.

Die generelle Frage, ab welchem Alter die Beschäftigten in den Betrieben als „Ältere Arbeitnehmer/innen“ einzustufen sind, wurde sehr differenziert beantwortet: Eine generelle Grenze

ließe sich nicht ziehen, da dies einerseits individuell sehr verschieden aber auch stark von den Arbeitsplätzen und den Aufgaben abhängig sei.

### **Leistungsfähigkeit**

Ein genereller Unterschied in der Leistungsfähigkeit wird zwischen den Älteren und den Jüngeren nicht gesehen. Die Älteren können aufgrund ihrer Erfahrungen bestehende Defizite meist ausgleichen oder sind gar leistungsfähiger. Auch unter anderen Aspekten betrachtet, sind die Unterschiede nach Einschätzung der Befragten meist nur marginal. Die Älteren haben Vorteile bezüglich Arbeitseinstellung, Einsatzbereitschaft, Loyalität zum Unternehmen, Verweildauer, Kundenorientierung bzw. Umgang mit Kunden und Verantwortungsbewusstsein. Bei den Jüngeren werden Vorteile bezüglich Kosten, Flexibilität, Mobilität und zum Teil geringerer Ausfallzeiten ausgemacht. Da jedoch viele ältere Arbeitnehmer und insbesondere Arbeitnehmerinnen in Teilzeit arbeiten, werden die Nachteile bezüglich Flexibilität und Ausfallzeiten oft ausgeglichen.

### **Qualifikation, Erfahrungsaustausch und Miteinander**

Ein Problembereich, der sowohl von den Betriebsratsmitgliedern als auch von den Gewerkschaftssekretären hervorgehoben wurde, ist die Qualifikation. Zum einen gehen viele gut qualifizierte Arbeitnehmer vorzeitig in den Ruhestand und fehlen in den Betrieben. Zum anderen halten offensichtlich viele Ältere ihr Wissen aus Existenzangst zurück. Auch, dass viele Ältere gar nicht in der Lage sind, ihr Wissen adäquat weiterzugeben, wird festgestellt. Hier sei eine pädagogische Qualifikation der Älteren möglicherweise hilfreich.

Andererseits wären die Jüngeren oft nicht bereit, sich etwas sagen zu lassen. Die formalen Qualifikationen der Älteren sind meist schlechter als die der Jüngeren, deshalb meinten sie oft, „sie wüssten alles besser“. Wenn auch insgesamt die Zusammenarbeit zwischen Älteren und Jüngeren eher positiv gesehen wird („da kommt mehr Schwung rein“) und das Betriebsklima dadurch nicht beeinträchtigt wird, so scheint es bezüglich der Wissensweitergabe von den Älteren zu den Jüngeren so etwas wie einen Generationenkonflikt zu geben. Oft stehen zwischen Jungen und Alten Barrieren unterschiedlicher Mentalität, Werten, Sprache, so dass kein Wissenstransfer erfolgt. Die Betriebe müssten dies besser steuern und die Männer und Frauen für den Wissenstransfer qualifizieren.

Bei den Fragen nach den inhaltlichen Qualifikationsunterschieden werden von den Befragten folgende Aspekte hervorgehoben: Jüngere haben Vorteile bezüglich Kenntnisse in EDV und neuen Technologien und sie gehen mehr theoretisch an die Problemlösungen heran. Dem-

gegenüber haben Ältere insbesondere einen höheren Erfahrungsschatz und ein besseres Einfühlungsvermögen gegenüber Kunden und sind verantwortungsvoller. Die Betriebe nutzen naturgemäß diese Unterschiede und setzen die Personen entsprechend ein, Jüngere eher auf Technik dominierten Arbeitsplätzen, Ältere werden eher mit Leitungsaufgaben und sensiblen Kundenkontakten betraut.

Obwohl immer wieder betont wird, dass jede Altersklasse ihre Vor- bzw. Nachteile hat, wird auch von den Arbeitnehmervertreter/innen die geringere Flexibilität und schwierigere Einarbeitung älterer Arbeitnehmer/innen in neue Einsatzfelder oder an einen neuen Arbeitsplatz hervorgehoben. Etwas Neues wird von älteren Beschäftigten eher als Bedrohung, von den jüngeren eher als Chance und Herausforderung bzw. unter dem Aspekt Weiterqualifizierung gesehen.

Der Aspekt Sprachkenntnisse wurde von den Befragten zum Teil auch problematisiert. Jüngere hätten nicht mehr die Kenntnisse der französischen Sprache wie Ältere. Der früher in der Schule noch vorherrschende starke Zwang, die französische Sprache zu lernen, sei so nicht mehr gegeben. Auch die verbesserten Möglichkeiten, in benachbarten Ländern ohne Beherrschung der französischen Sprache eine Arbeitsstelle zu erhalten, lässt offensichtlich die Motivation zum Sprachenlernen sinken. Die im Schnitt höheren Bildungsabschlüsse der Jüngeren, bringen möglicherweise mit sich, dass sich ein Schere auftut von Berufsanfängern mit hohen Bildungsabschlüssen und entsprechenden guten Sprachkompetenzen einerseits und Berufsanfängern mit niedrigen Abschlüssen und unzureichenden Sprachkenntnissen andererseits. Ein weiteres Problem bezüglich der Sprachkompetenzen liegt in dem Umstand, dass Bewerber/innen aus dem wallonischen Gebiet Belgiens meist unzureichende Deutschkenntnisse haben und für sie somit der Arbeitsmarkt im Gebiet der Deutschsprachigen Gemeinschaft eingeschränkt ist.

### **Qualifizierungsbedarfe**

Qualifizierungsbedarfe werden sowohl bei den Jüngeren als auch bei den Älteren gesehen. Durchweg wurde von den Befragten eine Trennung der Generationen bei Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen abgelehnt. Auch werden keine spezifischen Weiterbildungsbedarfe für die Altersstufen gesehen. Die Qualifizierungsbedarfe müssten individuell zugeschnitten werden. Bemängelt wurde allerdings, dass vielfach gar keine systematische Qualifizierung erfolgt und in den Betrieben oft neue Maschinen und Technologien eingeführt würden, ohne die Belegschaft ausreichend vorzubereiten (keine "Präventiv-Schulungen"). In solchen Fällen würden ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer erheblichem Stress ausgesetzt. Das

bewirkt bei den Älteren vielfach Versagensangst, die dann wiederum zu tatsächlichem Versagen führt. Jüngere würden sich da etwas leichter tun.

Von den befragten Gewerkschaftssekretären wurde angemerkt, dass gerade die meist kleineren Betriebe (aber auch die größeren Unternehmen) es versäumten, den Nachwuchs rechtzeitig für die entsprechenden Stellen zu schulen. Eine prospektive Personalplanung gebe es kaum, fehlendes qualifiziertes Personal sei somit ein unternehmensverursachtes Problem. Die Belegschaft müsste auch für den Bedarf in 10 Jahren geschult werden. Aber oft würden nicht einmal aus der betriebsinternen Demographie heraus Folgerungen für den Ausbildungsbedarf gezogen.

### **Einsatzfelder für ältere Arbeitnehmer/innen**

Besondere Arbeitsplätze speziell für Ältere werden von den befragten Arbeitnehmervertretungen nicht für notwendig gehalten und sind offensichtlich auch nicht verbreitet vorhanden. Bei der vorherrschenden Kleinbetriebsstruktur in Ostbelgien lassen sich meist keine Nischen für ältere Arbeitnehmer/innen schaffen, jeder muss voll einsetzbar sein. Bei größeren Betrieben ist das eher möglich. Ergonomische Erleichterungen sind sowohl für die Älteren als auch für die Jüngeren notwendig und diesbezüglich werde in den letzten Jahren auch einiges getan. Oft werden jedoch die Arbeitszeiten den Wünschen der Älteren angepasst. Neben der Gleit- und Teilzeit wird auch das Instrument Zeitkredit genutzt. Meist wird auch auf die Lage der Schichtzeit Rücksicht genommen, zum Beispiel, dass nur in der Frühschicht gearbeitet werden muss oder nur die verkürzte bzw. keine Wochenendschicht den älteren Kolleginnen und Kollegen zugeteilt wird.

### **Lebensarbeitszeit**

Die befragten Betriebsratsmitglieder, aber insbesondere die befragten Gewerkschaftssekretäre betrachteten die Problematik der älteren Arbeitnehmer/innen und der Frühpensionierungen in Belgien auch von einer überbetrieblichen Perspektive: Lange Zeit habe die Reduzierung der Jugendarbeitslosigkeit im Vordergrund gestanden, so dass die Gewerkschaften die Frühpensionierungen befürwortet haben. Nun habe ein OECD Bericht festgestellt, dass in Belgien die Leute zu früh in den Ruhestand gehen. Die Politik reagiere nun hektisch und kurzatmig und so würden Instrumente zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit wie die Vorruhestandsregelung (in Problembereichen ab 52) und Frühverrentung (bislang ab 55, heute ab 58 Jahren) gleich wieder in Frage gestellt. Die Anzahl der Arbeitsplätze sei aber begrenzt, entweder es werden Jugendliche in Arbeit gebracht oder ältere Arbeitnehmer/innen. Es dürfe aber keinen Verdrängungswettbewerb einzelner Altersgruppen geben.

Bezogen auf die existierenden und geplanten Unterstützungsmaßnahmen für ältere Arbeitnehmer/innen wurde betont, dass diese freiwillig, flexibel und individuell nutzbar sein müssten. Damit die Unternehmen diese Maßnahmen auch in Anspruch nehmen, müssten sie zudem unbürokratisch, ohne großen administrativen Aufwand betrieblich umsetzbar sein. Zeitarbeitsfirmen seien für Ältere keine Alternative, da ihnen dort die "betriebliche Heimat" fehlen würde; die Identifikation mit dem Unternehmen sei für diese Beschäftigtengruppe deutlich wichtiger als für die Jüngeren.

### **Gründe für die hohe Altersarbeitslosigkeit**

Die Gründe für die hohe Arbeitslosigkeit sind nach Ansicht der Befragten der Strukturwandel, die Konjunktur, die Abschaffung des Wehrdienstes aber auch die Arbeitsverdichtung und der erhöhte Leistungsdruck durch technischen und organisatorischen Wandel. Die Einstellung von jungen Arbeitslosen wird durch die Zahlung von Prämien unterstützt, das wirkt sich gegen die Älteren aus. Die große Frage sei, ob die Zielgruppenorientierung richtig ist. Ein Wegfall aller Lohnzuschüsse und eine Verwendung des damit eingesparten Geldes für Weiterbildungsmaßnahmen und die dadurch breitere Schaffung von Beschäftigungsmöglichkeiten wäre eine zu überdenkende Alternative.

## **12. FAZIT**

Die Betriebsbefragung in der Deutschsprachigen Gemeinschaft Belgiens berücksichtigt ein breites Spektrum an Unternehmen. Alle Unternehmensgrößenklassen, Regionen und zentralen Branchen sind ebenso vertreten wie alteingesessene und jüngere Betriebe, Unternehmen mit hohem und geringerem Anteil an weiblichen Beschäftigten sowie jüngeren und älteren Arbeitnehmer/innen.

Trotz dieses sehr heterogenen Unternehmensfeldes zeichnet sich ein relativ einheitliches Meinungsbild ab – sowohl was die übergeordnete Fragestellung nach Unterschieden zwischen den Altersgruppen, als auch die weiteren Differenzierungen (Betriebsgrößen, geschlechtsspezifische Unterschiede, auch Arbeitgeber-/Arbeitnehmerperspektiven) betrifft. Überspitzt könnte man sagen: "Alter ist nicht das Problem, aber ältere Arbeitnehmer/innen werden in den Unternehmen nicht bzw. nur in Ausnahmefällen eingestellt."

Für die Beschäftigungspolitik gilt es demnach, einen Widerspruch aufzulösen: Rational sind sich die Befragten durchaus der Tatsache bewusst, dass mit einem natürlichen *Abbau* be-



stimmter Fähigkeiten mit zunehmendem Alter gleichzeitig ein *Aufbau* anderer Fähigkeiten einher geht. Dies wurde im Kapitel 3.5 ausführlich aufgezeigt und entspricht auch Ergebnissen vergangener Untersuchungen, die betonen: „Ältere sind nicht weniger, sondern anders leistungsfähig als Jüngere.“<sup>3</sup>

Die alltägliche Praxis widerspricht diesen Reflexionen jedoch teilweise, und genau hier können Maßnahmen zur Wiedereingliederung älterer Menschen in die Arbeitswelt, ihre Qualifizierung und die Nutzung ihrer spezifischen Kompetenzen ansetzen. Diese spezifischen Kompetenzen spielen in der Personalplanung nicht immer die Rolle, die ihnen auch zum Wohl der Betriebe eigentlich zukommen müsste.

Das im Folgenden spezifizierte Meinungsbild zu Unterschieden zwischen älteren und jüngeren Arbeitnehmer/innen weist nur einige auf branchen- und größenspezifischen Facetten zurückzuführende Abweichungen auf. Die meisten Differenzen sind allerdings eher durch unterschiedliche arbeitsplatzbezogene Anforderungen (vor allem zwischen Produktion und Verwaltung) als branchenspezifisch geprägt.

Während die branchenbezogenen Unterschiede in die bisherige Darstellung eingebunden wurden, konnte auf eine weitergehende Differenzierung nach der Betriebsgröße und dem Unternehmensalter verzichtet werden. Die alters- und größenspezifischen Unterschiede waren eher genereller Art, das heißt, nicht auf besondere Probleme der Beschäftigung älteren Arbeitnehmer/innen zurückzuführen:

- Jüngere Unternehmen haben weniger Erfahrungen mit besonderen Problemen älterer Arbeitnehmer/innen und dem altersbedingten Ausstieg aus dem Erwerbsleben.
- Größere Unternehmen verfügen über ein breiteres Angebot an unterschiedlichen Arbeitsplätzen und haben somit mehr Möglichkeiten für betriebsinterne Umsetzungen.
- Größere Unternehmen sind informierter über mögliche Förderungs- und Unterstützungsmaßnahmen.
- Größere Unternehmen bieten tendenziell mehr Maßnahmen zur Arbeitszeitflexibilisierung und –reduzierung an.
- Negative konjunkturelle Entwicklungen zeigen bei kleineren Unternehmen frühere und drastischere Wirkungen (Entlassungen, Insolvenz).

---

<sup>3</sup> Vgl. BDA (Hrsg.)(2002): *Ältere Mitarbeiter im Betrieb. Ein Leitfadens für Unternehmer*. Berlin

Insgesamt werden unterschiedliche Einsatzfelder der Beschäftigten nicht an fachlichen sondern eher überfachlichen Kriterien festgemacht:

- Jüngeren werden körperlich anstrengendere Arbeiten, neue Technologien und EDV sowie Entwicklungsaufgaben eher zugeordnet.
- Ältere übernehmen häufiger leitende Aufgaben (Schicht-, Teamleitung), sind besser bei Kundenkontakten, im Verkauf bzw. in der Beratung und im Verwaltungsbereich einzusetzen.

Den jeweiligen Altersgruppen werden auch unterschiedliche Eigenschaften zugesprochen:

- Unter 45jährige sind körperlich belastbarer, stressresistenter, lernfähiger, offener für Neuerungen, schneller und flexibler.
- Ältere sind dagegen erfahrener, gewissenhafter, zuverlässiger, einsatzbereiter, verantwortungsvoller und kundenorientierter. Sie sind dem Unternehmen stärker verbunden und erkennen zudem eher die Arbeitsnotwendigkeiten eher.

Gerade negative Eigenschaftszuschreibungen älterer Arbeitnehmer/innen wurden durch die Sozialforschungsstelle Dortmund eingehend methodisch untersucht.<sup>4</sup> Die Ergebnisse entsprechen in weiten Teilen den Resultaten dieser Befragung:

„Altern der Arbeitskraft wird [...] unter verschiedenen Aspekten beschrieben. Neben dem körperlich-psychischen Verschleiß ist die Zuschreibung ‚unproduktiver‘ Eigenschaften ebenso zu nennen wie reduzierte Flexibilität (als eingeschränkte Verfügbarkeit), technologisch-fachliches ‚Veraltern‘ bzw. Veraltern durch ‚Labour turn-over‘.“<sup>5</sup>

Die Altersstruktur wird derzeit von den Unternehmen insgesamt als im wesentlichen optimal eingeschätzt. Dies ist auch deswegen ein zentrales Ergebnis, weil die zufriedene Grundstimmung bei den Unternehmen – was die Altersstruktur betrifft – wenig motivierend im Hinblick auf die Umsetzung von Reformen wirken dürfte. Die derzeitige altersgemischte Belegschaftszusammenstellung schafft Synergieeffekte zwischen den Altersgruppen, die Nachteile der einen Gruppe werden durch die Vorteile der anderen ausgeglichen, Konflikte werden gemindert, das Betriebsklima verbessert. Man respektiere sich gegenseitig und die Jüngeren übernehmen freiwillig Aufgaben mit denen die Älteren Probleme haben (EDV, Schichtdienst,

---

<sup>4</sup> Vgl. Frerich Frerichs / Arno Georg (1999): *Ältere Arbeitnehmer in NRW. Betriebliche Problemfelder und Handlungsansätze*. Münster.

<sup>5</sup> Dies.: S. 15.

Rufbereitschaft etc.). Trotz dieses "Generationenvertrages" tauchen erste Anzeichen potenzieller Konflikte auf, die sich zukünftig verstärken dürften: Ältere Arbeitnehmer/innen halten bewusst und strategisch Erfahrungswissen zurück und der gesellschaftliche bzw. betriebliche oder kollegiale Druck steigt, Arbeitsplätze für jüngere Berufseinsteiger frei zu machen. Konsequenz: Obwohl die Altersstruktur positiv beurteilt wird, sehen die Befragten eine Reihe von Spannungsfeldern im Arbeitsalltag, die sich negativ auf Arbeitszufriedenheit, Arbeitsabläufe und strategisches Wissensmanagement und damit letztlich auf die Produktivität auswirken. Mit diesen Problemen müssen sich die Unternehmen zwangsläufig auseinandersetzen.

Kein Unternehmen stellt ältere Arbeitnehmer/innen bewusst ein, es sei denn, es existieren besondere Rahmenbedingungen: Einstellung von Führungskräften und hochqualifizierten Mitarbeiter/innen, Fachkräftemangel, besondere Eignungen des Bewerbers bzw. der Bewerberin etc. Das Alter spielt bei Einstellungen (formal) keine Rolle; Qualifikation und Arbeitserfahrung, nicht das Alter sind die ausschlaggebenden Kriterien - aber kein Unternehmen zieht ältere Bewerber/innen den jüngeren vor.

Auch die Qualifizierungsressourcen werden eher in die jüngeren Beschäftigten gesteckt, da dies eher als sich rentierende Zukunftsinvestition für das Unternehmen gesehen wird. Die lange Einarbeitungszeit älterer Arbeitnehmer/innen und die kürzere Amortisationszeit von Qualifizierungsmaßnahmen (bei über 50jährigen im Produktionsbereich maximal 8 Jahre bei Vorruhestand, abzüglich durchschnittlich 2 Jahre Einarbeitungszeit). Besondere Qualifizierungsmaßnahmen für ältere Arbeitnehmer/innen sind aus Sicht der Unternehmen eigentlich nicht notwendig, außer im Bereich EDV und für Bewerbungs- bzw. Vorstellungstrainings.

Flexible und reduzierte Arbeitszeiten sind in vielen Betrieben (vor allem im Bereich der Arbeiter/innen) nur schwierig umsetzbar, da sich bei Teilzeit der oft lange Anfahrtsweg nicht lohne, Arbeitsabläufe und Maschinenlaufzeiten dies ebenso wenig erlauben wie die Dienstleistungs- und Serviceorientierung. Teilzeitarbeit ist deshalb vor allem im Verwaltungsbereich und dort bei den Frauen verbreitet (Sind die Frauen in der Erziehungszeit auf Teilzeit gegangen, bleiben sie auch in Teilzeit). Tendenziell gehen einige, vor allem größere Betriebe davon aus, dass sich der Teilzeitanteil ausweiten werde.

Der Zeitkredit ist neben der Vorruhestandsregelung das am weitesten akzeptierte und genutzte Arbeitszeitverkürzungskonzept für ältere Arbeitnehmer/innen. Die Vorruhestandsregelung wird von den Unternehmen und Arbeitnehmervertreter/innen als optimal für die derzeitige Altersstruktur der Unternehmen angesehen. Neueinstellungen (vor allem von Berufseinsteigern) seien nur unter den derzeitigen Ausscheidungsmöglichkeiten älterer Beschäftigter

möglich und kompensierbar. Zudem gebe es einen "gesellschaftlichen und kollegialen Druck" auf die Älteren, Platz für jüngere Arbeitnehmer/innen zu machen. Viele Ältere wollen und/oder können nicht mehr vollzeit arbeiten bzw. bringen nicht die erforderlichen Leistungen.

Die in der Befragung über den Zeitzredit hinausgehenden thematisierten Förder- und Unterstützungsmöglichkeiten für ältere Arbeitnehmer/innen waren den meisten Unternehmen nicht bekannt, entsprechend wenig wurden sie genutzt. Auch ein Betriebspraktikum für ältere Arbeitslose wurde weitgehend abgelehnt: Die Betroffenen würden dadurch stigmatisiert, die Einarbeitungszeit sei zu lang, der Betreuungsaufwand zu groß und die Übernahmekancen seien zu gering. Die derzeitig praktizierte Probezeit habe sich dafür gut bewährt und sei die bessere Alternative.

Die hohe Altersarbeitslosigkeit wird auf individuelle Eigenschaften der Arbeitslosen, auf fehlende Anreize und gesellschaftliche Vorurteile, aber auch auf altersspezifische Eigenschaften bzw. Vorurteile (weniger leistungsfähig, inflexibel, schwerfällig) zurückgeführt.

Die von den Unternehmen genannten Ideen zur Bekämpfung der Altersarbeitslosigkeit reichen von der Senkung der Lohnnebenkosten und des Arbeitslosengeldes über stärkere Prävention und Qualifizierung bis hin zur Forderung nach mehr Eigeninitiative der Betroffenen. Darüber hinaus werden für ältere Arbeitslose vor allem Chancen im Bereich der "neuen Selbstständigen" (Kleingewerbe) und im Dienstleistungsbereich gesehen.

Insgesamt gesehen ist die Einstellung gegenüber älteren Arbeitnehmer/innen sehr positiv und ihre Akzeptanz ist im weitesten Sinne gegeben. Trotzdem wird nicht in diese Beschäftigungengruppe investiert (Stichwort: Qualifizierungsressourcen), erst recht finden kaum Neueinstellungen älterer Arbeitnehmer/innen statt. Eine Ausnahme bilden hier besondere Rahmenbedingungen wie Fachkräftemangel im Betrieb: In solchen Fällen stellen Unternehmen auch verstärkt ältere Arbeitnehmer/innen ein. Diese Unternehmenspraxis, ältere Menschen als „Kompetenzreserve“ für die Arbeitswelt zu reaktivieren, wurde bereits zu Beginn der 90er Jahre in der Arbeitssoziologie thematisiert.<sup>6</sup> Um die Erfolgsaussichten einer Wiedereingliederung älterer Menschen in den Arbeitsmarkt *makroperspektivisch*, also gültig für eine gesamte Region, beurteilen zu können, ist die Erstellung eines Kompetenzprofils älterer Arbeitssuchender in der Deutschsprachigen Gemeinschaft Belgiens wünschenswert.

---

<sup>6</sup> Vgl. Andreas Schmal (1993): *Problemgruppen oder Reserven für den Arbeitsmarkt. Ältere Arbeitnehmer, ausländische Jugendliche, Berufsrückkehrerinnen und arbeitslose Akademiker.* Frankfurt/M.

Der derzeitige "Normalfall" des möglichst frühzeitigen Ausscheidens aus dem Berufsleben wird von allen Befragten als unabdingbar für das derzeit als ausgewogen empfundene Gleichgewicht der Alterszusammenstellung in den Betrieben empfunden. Für den beschriebenen Fall eines Fachkräftemangels im Betrieb sollten allerdings neue Maßnahmen ergriffen werden: Versuchen die Unternehmen verstärkt ältere Menschen auch wegen ihrer spezifischen Vorzüge (Stichworte: Arbeitserfahrung, Kundenorientierung, Loyalität) einzustellen und werden Arbeitslose dann abgelehnt, weil das Kompetenzprofil nicht genau deckungsgleich ist mit dem Anforderungsprofil des Unternehmens, bietet es sich an, einzelne Qualifizierungsmaßnahmen älterer Männer und Frauen gezielt zu fördern. Wichtig erscheint hierbei, eine Schnittstelle zwischen Unternehmen und öffentlicher Verwaltung bereitzustellen, um fallorientiert Qualifizierungsmaßnahmen für ältere Arbeitsuchende abzustimmen, die dann in ein Beschäftigungsverhältnis münden.

Maßnahmen zur Integration älterer Arbeitsloser und zur Weiterbeschäftigung älterer Arbeitnehmer/innen sollten dabei die in der Betriebsbefragung erarbeiteten und in der nachfolgenden Abbildung aufgelisteten Aspekte unbedingt berücksichtigen:

**Abbildung 17: Ansatzpunkte zur Integration älterer Arbeitnehmer/innen**

<b>sfs</b> landesinstitut sozial forschungs stelle dortmund	<b>FAZIT</b>
	<b><u>Maßnahmen für ältere Arbeitnehmer/ innen ...</u></b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ dürfen nicht zu Lasten der jüngeren Generation gehen („Generationenvertrag“),</li> <li>➤ dürfen das betriebliche Gleichgewicht, die Altersstruktur nicht einseitig verändern,</li> <li>➤ müssen freiwillige Angebote und flexible Möglichkeiten bieten,</li> <li>➤ müssen unbürokratisch sein (kein hoher administrativer Aufwand)</li> <li>➤ müssen sich mittelfristig für die Unternehmen rechnen (kurzfristige Amortisation der Einstellungskosten bzw. des Einstellungsrisikos),</li> <li>➤ müssen in Einklang gebracht werden mit den Fördermaßnahmen für Neueinstellungen Jüngerer / Berufsanfänger</li> <li>➤ Vorruhestandsregelung und Zeitkreditregelung werden ebenso begrüßt wie geförderte Qualifizierungsmaßnahmen (aber: Sprachproblem!)</li> <li>➤ müssen an der Diskrepanz zwischen relativ offener Einstellung und unzureichender betrieblicher Praxis/ Umsetzung ansetzen.</li> </ul>
	<small>MidChall - Betriebsbefragung</small>

Erkennbar wurde zudem ein sehr "familiäres" Verhältnis der Unternehmensleitungen und der Beschäftigten in den Betrieben der DG. Dies lässt sich an vielen Äußerungen in den Befragungen, aber auch an der Tatsache festmachen, dass z.B. die größeren Unternehmen dem

allgemeinen Trend entgegen Dienstleistungen wie Reinigung und die Erhaltung eines Fuhrparks nicht auslagern oder outsourcen, sondern bewusst zur Arbeitsplatzsicherung der Mitarbeiter/innen im Unternehmen halten. An dieser Grundeinstellung, etwas für die eigene Belegschaft tun zu wollen, und an der ebenfalls erkennbaren unternehmerischen Verantwortung für die Region sollten und können weitere Maßnahmen zur Weiterbeschäftigung und zur betrieblichen bzw. beruflichen Integration älterer Arbeitnehmer/innen ansetzen.

### **13. HANDLUNGSANSÄTZE**

Die Ergebnisse der Befragung der Betriebe in der Deutschsprachigen Gemeinschaft Belgiens verdeutlichen, dass es nach wie vor als „sozialverträglich“ angesehen wird, die Arbeitsplatzchancen für junge Arbeitnehmer/innen dadurch zu sichern, indem den älteren Arbeitnehmer/innen der vorzeitige Ruhestand ermöglicht wird. Vor dem Hintergrund der Altersverteilung in den nächsten Jahren dürfte es aber sinnvoller sein, die Beschäftigungschancen alter *und* junger Menschen gleichzeitig zu verbessern.

Festzuhalten ist, und dies belegt die Befragung in den Unternehmen in der deutschsprachigen Gemeinschaft ebenso wie andere Untersuchungen, dass Ältere und Jüngere ein sich ergänzende Leistungsspektrum aufweisen. Erfahrungszuwachs, Fähigkeiten und Fertigkeiten aufbauend auf Art und Dauer der Tätigkeit, Urteilskraft, Gesprächsführung, Selbständigkeit und Eigeninitiative, Verantwortungsbewusstsein und Zuverlässigkeit sind - das belegen die Ergebnisse der Studie - Fähigkeiten, die altersbedingte negative Leistungsveränderungen durchaus kompensieren können.

Aus den Ergebnissen der Unternehmensbefragung in der deutschsprachigen Gemeinschaft resultierend lassen sich folgende Ansätze zur Verbesserung der Situation älterer Arbeitnehmer/innen auflisten:

#### **A. Personalpolitik, die Generationengrenzen überbrückt**

- ◆ Das Thema „Alter“ sollte in den betrieblichen Zielsetzungen berücksichtigt und in Personalstrategien umgesetzt werden. Da es in den befragten Betrieben der Deutschsprachigen Gemeinschaft keine entsprechenden Personalentwicklungsmaßnahmen vorhanden waren, sind diese neu aufzulegen. Hier gilt es, den Unternehmen Anstöße und Anreize zu geben. Unterstützungsmaßnahmen sind vor allem den kleinen und mittleren Betrieben anzubieten.

- ◆ Maßnahmen müssen auf eine "altersoffene" Unternehmenskultur stoßen. Hier gilt es, eine präventive und konstruktive Auseinandersetzung über das Thema ältere Arbeitnehmer/innen heute und zukünftig anzustoßen und zu fördern.
- ◆ Die derzeitige und zukünftig erwartbare Altersstruktur im Unternehmen ist aufzuarbeiten.
- ◆ Eine kontinuierliche Erneuerung von Wissen sowie der „Wissenserhalt“ kann über (kontinuierliche) betriebliche Weiterbildung und über organisierten Wissenstransfer erfolgen. Es sollte gelingen, den teils sehr umfangreichen Erfahrungsschatz älterer Mitarbeiter/innen auf die „nächste Generation“ zu übertragen und für alle nutzbar zu machen.
- ◆ Eine Personalpolitik für Ältere muss reduktiv *und* präventiv erfolgen.<sup>7</sup>  
 Reduktion als Anpassung der Arbeitsanforderungen an das (ggf. geminderte) Leistungsvermögen Älterer: Welche Tätigkeiten kommen für ältere Beschäftigte mit verändertem Leistungsprofil als Alternative in Betracht?  
 Prävention mit dem Ziel des Erhaltens und der Förderung insbesondere von Gesundheit, Qualifikation und Motivation über den gesamten Erwerbsverlauf. Eine derartige Personalpolitik muss schon bei Jüngeren, den Älteren der Zukunft ansetzen.

## **B. Personalpolitik, die Leistung und Innovationsfähigkeit Älterer fördert**

- ◆ Lebenslange Qualifizierung als zentrales Element einer vorausschauenden Personalentwicklung und der Beschäftigungssicherung sollte fester Bestandteil der Unternehmenskultur sein. Dazu sind auch qualifikationsfördernde Tätigkeiten anzubieten, die den Mitarbeiter/innen ein „training on the job“ ermöglichen.
- ◆ Die Berufstätigkeit sollte durch kürzere oder längere Weiterbildungsphasen unterbrochen werden können.
- ◆ Tätigkeitswechsel können für die Leistungsfähigkeit gerade älterer Mitarbeiter/innen eine zentrale Rolle spielen. Die kontinuierliche Anpassungsnotwendigkeit an neue Anforderungen macht die Beschäftigten mobiler und flexibler, baut Widerstände gegenüber Neuem durch gesammelte Erfahrungen ab und ermöglicht den Unternehmen ein kurzfristigeres personalpolitisches Reagieren auf Anforderungen des Marktes.

---

<sup>7</sup> Vgl. dazu BDA (Hrsg.)(2002): *Ältere Mitarbeiter im Betrieb. Ein Leitfadens für Unternehmer*. Berlin, S. 15.

- ◆ Altersunabhängige Rekrutierung der jeweils am besten geeigneten Mitarbeiter/innen fördert die Leistungsbereitschaft.
- ◆ Ältere Beschäftigte sollten als Mentoren eingesetzt werden, die die jüngeren Mitarbeiter/innen anlernen und qualifizieren können. Diese Form der Weiterbildung ist zum einen kostengünstig, das umfangreiche Wissen der älteren Belegschaft wird weitergegeben und zudem ist dies ein Tätigkeitsfeld, das die älteren Beschäftigten bestätigt und motiviert.
- ◆ Individuelle Entwicklungsplanung fordert und fördert die individuelle Beschäftigungsfähigkeit (z.B. über jährliche Vorgesetzten-Mitarbeiter/innen-Gespräche).

### **C. Flexibles Arbeitszeitmanagement**

Ein wichtiger Beitrag, den die Unternehmen zu einer individuell verantworteten Qualifikationsentwicklung und Entwicklungsplanung leisten können, sind unterschiedliche Angebote flexibler Arbeits- und Arbeitszeitgestaltungen, wie es in einigen befragten Unternehmen teilweise ja schon angewendet wird. So wollen ältere Beschäftigte häufig weniger arbeiten als jüngere und sind im Gegenzug auch bereit, auf Einkommen zu verzichten. Die recht verbreitete Anwendung der Altersteilzeit bzw. des Zeitkredites in einigen Betrieben unterstreicht dies. Weitere Möglichkeiten wären:

- ◆ Ansparen von Zeitguthaben über Arbeitszeitkonten
- ◆ Flexibilitätsspielräume durch „Sabbaticals“ (evtl. für Qualifizierungsmaßnahmen)
- ◆ Gleitende Übergänge beim Einstieg in das Erwerbsleben und beim Übergang in den Ruhestand.

### **D. Alternativen zum frühen Erwerbsausstieg (Vorruhestand)**

Der vorzeitige Ruhestand darf nicht als alleiniges Mittel des Personalabbaus und als Grundlage für Neueinstellungen angesehen werden. Betriebliche Personalpolitik sollte

- ◆ den Weggang von Leistungs- und Wissensträgern vermeiden
- ◆ Teilzeitbeschäftigung, Job-sharing oder Sabbaticals als Alternative berücksichtigen.

### **E. Generationenübergreifende Zusammenarbeit**

Es gibt zwar in den befragten Betrieben kaum Probleme in der Zusammenarbeit der Altersgruppen, aber dass die Zusammenführung der Generationen als gezieltes Instrument einer



effektiven Personalpolitik eingesetzt wird, ist kaum gegeben. Gerade angesichts der Bedeutung, die der Gruppen- und Teamarbeit in modernen Management-Konzepten zugemessen wird, liegt hier eine Chance für den effektiven Einsatz älterer Mitarbeiter/innen. Spezial- und Erfahrungswissen sind hier gefragt, nicht zuletzt um Fehlentscheidungen zu vermeiden und aus Fehlern zu lernen. Altersgemischte Projektteams sind somit effizienter, Planungsfehler sind dadurch reduzierbarer.

## **F. Einstellungsverfahren**

Die Befragung hat ergeben, dass vorwiegend jüngere Menschen eingestellt werden. Gezielt ältere Personen werden so gut wie nicht gesucht. Allerdings wird hier in absehbarer Zeit eine neue Strategie gefordert sein, da Personalabgänge zukünftig nicht allein durch junge Nachwuchskräfte ausgeglichen werden können. So wird es zunehmend wirtschaftlich sinnvoll sein, ältere Mitarbeiter/innen zu rekrutieren. Hier gilt es:

- ◆ Stellenanzeigen umzugestalten, um diese neue Zielgruppe anzusprechen.
- ◆ die für die Einstellungen verantwortlichen Mitarbeiter/innen zu sensibilisieren, damit ihre Auswahlentscheidungen nicht vom Stereotypen und Vorurteilen beeinflusst werden.
- ◆ intensiv mit den örtlichen, lebensweltbezogenen Akteuren wie Arbeitsamt und anderen Beschäftigungsförderinstitutionen vor Ort zusammen zu arbeiten.

## **G. Fördermöglichkeiten für Betriebe und ältere Arbeitnehmer/innen**

Standardlösungen für eine altersgerechte Gestaltung von Arbeit, Personaleinsatz und Arbeitszeit gibt es nicht. Aber es gibt, darauf wurde auch von den Interviewten in der Befragung mehrfach hingewiesen, eine Vielzahl von unterschiedlichen Ansätzen und Maßnahmen, die abgestimmt auf die konkrete betriebliche Situation angewendet werden können.

Unternehmen, die sich entschließen, ältere Mitarbeiter/innen weiterzubilden, Teilzeit- und Altersteilzeitmodelle für Ältere zu nutzen und/oder ältere Arbeitslose in ihrem Betrieb einzustellen, können dabei auf zahlreiche Fördermöglichkeiten zurückgreifen (BRAWO, ACTIVA-PLAN, Ausbildungsbeihilfe im Rahmen der Gründung, Erweiterung oder Umstellung des Unternehmens“, „kollektive Berufsbildung im Unternehmen“, Zeitkredite u.a.).

Diese Möglichkeiten müssen den Unternehmen näher gebracht werden. Es müssen verstärkt Werbe- und Informationskampagnen gestartet werden, um

- ◆ in den Betrieben das Interesse zu wecken, ältere Menschen weiter zu beschäftigen bzw. diese einzustellen

- ◆ den Betrieben die Notwendigkeit einer präventiven "Alterssicherung" und die (zukünftigen) Folgen einer allein auf jüngere Beschäftigte abzielende Personalpolitik zu verdeutlichen.

Hierbei geht es aber nicht nur um Marketing für derartige Maßnahmen "im klassischen Sinne", gefordert sind möglichst unbürokratische Verfahren bzw. betriebsspezifische Unterstützungen bei der Beantragung und Abwicklung derartiger Maßnahmen.