

**Zusammenfassung der Ergebnisse der  
Markt- und Bedarfsanalyse  
und der  
Good-Practice Recherche in Unternehmen und bei anderen  
Akteuren**

Kontakt:

Zentrum für zivilgesellschaftliche Entwicklung (zze) im FIVE e.V.  
Sabine Kakuie, Silke Marzluff  
Bugginger Str. 38  
791114 Freiburg  
[www.zze-freiburg.de](http://www.zze-freiburg.de)  
[www.seniorcapital.eu](http://www.seniorcapital.eu)



**SENIOR CAPITAL**  
Future is built on your experience



**EUROPEAN UNION**  
EUROPEAN REGIONAL  
DEVELOPMENT FUND

# Über Senior Capital

## Projektgenese

*Senior Capital Project* ist ein Folgeprojekt des kürzlich beendeten Projekts *Quality Ageing in an Urban Environment (Q-ageing)*, beide wurden von der Kommunalverwaltung in Újbuda/ Ungarn initiiert.

In Anlehnung an die Empfehlungen des *Q-Ageing Projekts* setzt *Senior Capital* seinen Schwerpunkt nicht erneut auf aktives Altern im Allgemeinen, sondern konzentriert sich auf die Rolle und Potentiale älterer Menschen auf dem Arbeitsmarkt.

*Senior Capital* startete zum 01. September 2012 und endet am 31. Dezember 2014.

Die Projektpartner wollen einen Beitrag dazu leisten, dass den Generationen 50plus zukünftig eine größere Rolle im Erwerbsleben gegeben wird.

## Projektziele

Bis zum Jahr 2020 werden 25% der Bevölkerung in der Europäischen Union über 50 Jahre alt sein. Der Anteil Erwerbstätiger über 50 Jahren wird dabei voraussichtlich unter 50% liegen.

Viele Arbeitgebende halten ältere Beschäftigte für weniger leistungsfähig und unflexibel. Häufig wird zudem kritisiert, dass die Lohnkosten für ältere Mitarbeitende zu hoch seien. Als politische Maßnahme in erster Linie auf die Erhöhung des Renteneintrittsalters zu setzen, stellt für die kommenden demografischen Veränderungen allein keine tragfähige Lösung dar. Vor allem nicht, wenn es für ältere Menschen weiterhin schwierig bleibt, bei Arbeitslosigkeit wieder in den ersten Arbeitsmarkt zurückzukehren. Daher befassen sich die Projektgruppen mit folgenden Fragestellungen:

- Wie kann das Wissen, die Kompetenzen und die Erfahrung älterer Arbeitnehmender besser genutzt werden?
- Wie kann diese in sich heterogene Gruppe länger im Erwerbsleben bleiben, indem sie besser auf die sich ändernden Bedürfnisse des Arbeitsmarktes vorbereitet wird?
- Wie kann ihr Potential auch in der nachberuflichen Phase genutzt werden?



## Markt und Bedarfsanalyse in Freiburg und Südbaden

Im Zuge des Projekts Senior Capital wurden verschiedene Institutionen befragt, die sich mit dem demografischen Wandel und Arbeitnehmenden über 50 beschäftigen. Verantwortliche in Unternehmen, bei Bildungsträgern, in der Demografieberatung und aus Wirtschaftsverbänden sowie einer Arbeitsagentur und einem Jobcenter wurden interviewt.

### Interviews in Unternehmen

Die 16 befragten Unternehmen sind in verschiedenen Bereichen tätig, darunter im Maschinenbau, Gesundheitswesen, der Technik oder Finanzen. Die Zahl der Mitarbeitenden reicht von 141 bis 4850. Der Altersdurchschnitt der Mitarbeitenden liegt meist zwischen 38 – 46,6 Jahren. Die Unternehmen stellten in den vergangenen zwei Jahren um die 750 neue Mitarbeitende ein. Davon waren etwa 75 Personen über 50 Jahre alt. Ein Unternehmen gab explizit an, nur unter 50-jährige einzustellen. In den Bereichen, in denen ein Mangel an Fachkräften herrscht, bilden größere Betriebe verstärkt selbst aus.

Den Unternehmen zufolge sind Mitarbeitende über 50 verlässlich und loyal. Sie bringen vielseitige Erfahrung und Routine mit. In Verhandlungen und schwierigen Situationen reagieren sie souverän und sicher. Ihre Familienplanung ist in der Regel abgeschlossen und das Interesse an Weiterbildungen größer als bei jüngeren Beschäftigten.

Die Meinungen zu Fehltagen und zur Belastbarkeit der älteren Mitarbeitenden variieren. Manche Unternehmen schreiben ihnen weniger Fehltag zu. Außerdem seien ältere Beschäftigte besser in der Lage, unter Druck zu arbeiten. Andere Unternehmen geben jedoch an, ältere Mitarbeitende seien häufiger und länger krank und könnten nicht so gut unter Druck arbeiten. Hier ist zu beachten, dass sich die Situation in der Produktion von der im Dienstleistungssektor unterscheidet.

Als Schwächen von älteren Arbeitnehmenden wurden wiederholt mangelnde Englisch-, Computer- und Technikenkenntnisse genannt. Sie seien weniger flexibel und teurer für das Unternehmen als jüngere Mitarbeitende. Schwere körperliche Arbeit könne man ihnen häufig nicht mehr zumuten. Ebenso verhält es sich bei der anstrengenden 3-Schichtarbeit.

Manche Unternehmen haben bereits Maßnahmen initiiert, um ältere Personen verstärkt in die Belegschaft zu integrieren und deren Wissen zu nutzen. In den meisten Unternehmen sind altersgemischte Teams die Regel. Die Erfahrungen damit seien überwiegend positiv. Der Erfolg hänge jedoch immer von den Persönlichkeiten der Teammitglieder ab. In einigen Unternehmen leiten erfahrene Personen neue Mitarbeitende in Mentoraten an. Weiterhin kehren Mitarbeitende, die bereits im Ruhestand sind, projektbezogen zurück. Das gelte vor allem für das höhere Management und spezialisierte Bereiche. Im Gegensatz dazu können Personen über 50 durch die „Senior Ausbildung“ eines Unternehmens weiterführende Qualifikationen erwerben. Ein anderes Unternehmen stellte einen Gerontologen ein, der sich mit der alternden Belegschafts-Struktur auseinandersetzen soll.



Um das wegfallende informelle Wissen älterer Arbeitnehmender zu kompensieren, legten zwei der Unternehmen so genannte Wissensdatenbanken an. Der Erfolg sei jedoch hinter den Erwartungen zurückgeblieben, die Datenbanken würden nur wenig genutzt. Ein anderes Unternehmen veranstaltet regelmäßig Seminare zum Thema „Älter werden“. Das Ziel sei dabei, Berührungspunkte abzubauen und den Teilnehmenden einen Austausch miteinander zu ermöglichen.

### **Interviews mit Beschäftigten bei Bildungsträgern und Anbietern von Demografieberatung**

Die vier interviewten Personen aus den Bereichen Bildung und Demografieberatung konstatierten eine größere Offenheit für ältere Mitarbeitende als vor fünf Jahren. Dennoch bestünden nach wie vor viele Vorurteile, beispielsweise hinsichtlich häufigeren Fehlzeiten. Während ein Umdenken vor allem bei großen Unternehmen stattfände, reagierten kleine Unternehmen kaum oder mit unkoordinierten Maßnahmen. Möglicherweise mache das Thema „noch nicht genug Probleme“. Bei den Arbeitnehmenden fehlten älteren Personen häufig aktuelle und formale Qualifikationen. Für ältere Langzeitarbeitslose sei der erste Arbeitsmarkt nicht selten sogar unerreichbar.

Bildung sei ausschlaggebend für eine Beschäftigung im Alter. Dementsprechend messen die Befragten Weiterbildungen eine große Bedeutung zu. Sie fordern mehr Öffentlichkeitsarbeit und weniger „zentralistische Vorgaben“ der Arbeitsagentur bei Trainingsmaßnahmen. Diese entsprächen häufig nicht den lokalen Realitäten. Ältere Langzeitarbeitslose könnten häufig nicht mehr acht Stunden am Tag arbeiten. Sie bräuchten eine größere zeitliche Flexibilität. Für ältere Langzeitarbeitslose mit gesundheitlichen Einschränkungen wäre eine sinnvolle Beschäftigung auf dem zweiten Arbeitsmarkt wünschenswert.

### **Interviews mit Fachleuten in Wirtschaftsverbänden**

Laut den Wirtschaftsverbänden ist in den Unternehmen ein positiveres Altersbild notwendig. Je älter die Verbraucher und Verbraucherinnen seien, desto mehr würden auch ältere Mitarbeitende geschätzt. Allgemein nehme die Auseinandersetzung mit älteren Arbeitnehmenden zu. Einschränkungen älterer Beschäftigter seien vor allem hinsichtlich der körperlichen Belastbarkeit von Bedeutung. Mancherorts könne durch so genannte „Senior-GmbHs“ ein erfolgreicher Wissenstransfer stattfinden. Fachleute im Ruhestand bieten dort ihr Können an.

Ältere Arbeitnehmende seien teurer als jüngere. Dies hindere Unternehmen daran, mehr Menschen über 50 einzustellen. Auch der streng geregelte Beschäftigungs- und Kündigungsschutz sowie die meisten Tarifverträge mit Erleichterungen für Ältere schreckten ab. Kleinere Unternehmen hätten darüber hinaus nicht die Ressourcen, um die vielen verschiedenen Fördermaßnahmen zu überblicken, die genutzt werden könnten.



Die befragten Fachleute der Wirtschaftsverbände fordern ein Umdenken in den Unternehmen und die Weiterführung von Maßnahmen, die sich bereits als erfolgreich erwiesen haben. Unternehmen müssten sich besser auf die Bedürfnisse älterer Arbeitnehmender einstellen. Dazu gehöre eine altersgerechte Gestaltung des Arbeitsplatzes und der Arbeitsabläufe, die Mitarbeitende eine längere Erwerbstätigkeit ermöglichen. Auch der Gesetzgeber sei in der Pflicht. Das Renteneintrittsalter müsste den verschiedenen Arbeitsbereichen angepasst werden. Außerdem stehe die derzeitige Regelung zur Arbeitsteilzeit in Konflikt mit dem Europarecht und dem Antidiskriminierungsgesetz.

### **Interviews mit Mitarbeitenden der Arbeitsagentur und Jobcenter**

Für Arbeitslose über 50 sei es schwer, eine neue Stelle zu finden. Insbesondere die Arbeitsplätze für nicht Qualifizierte werden rar. Wer dazu über 50 Jahre alt ist, habe kaum mehr Chancen, sich in den ersten Arbeitsmarkt zu integrieren. Präventive Maßnahmen könnten von Unternehmen nicht erwartet werden. Sie würden nur dann aktiv, wenn es bereits „richtig weh tut“.

Deshalb sei eine verstärkte Öffentlichkeitsarbeit von zentraler Bedeutung. Das Thema demografischer Wandel müsse überall präsent sein, um es weiter in das Bewusstsein aller Beteiligten zu rücken (z.B. auch TV und Filme). Für Arbeitslose brauche es dagegen nicht noch weitere Trainingsmaßnahmen, sondern mehr soziale und therapeutische Hilfestellungen. Allgemein sei es stets hilfreich, die Methoden auszutauschen, die sich bereits bewährt haben. So sei zum Beispiel das „Jobdating 50+“ eine neue und erfolgreiche Methode. Ähnlich dem „Speeddating“ bringe es Personen über 50 mit interessierten Unternehmen in Kontakt.

### **Zusammenfassung der Ergebnisse**

Nur wenige Unternehmen treffen bislang Vorbereitungen, wenn Mitarbeitende in den Ruhestand gehen und haben die Altersstruktur ihrer Belegschaft im Blick.

Trotz des demografischen Wandels sind die Möglichkeiten und Maßnahmen z.B. der Demografieberatung mit öffentlicher Förderung in Unternehmen kaum bekannt. Viele Unternehmen verbinden diese mit hohem Aufwand oder sehen andere Themen als dringlicher an. Um dem demografischen Wandel erfolgreich zu begegnen, sollten sich Einstellungen und Bilder bezüglich dem Alter und älteren Mitarbeitenden wandeln. Die Bereitschaft von Unternehmen, Alters-Management zu betreiben, muss geweckt werden und eine differenzierter Sicht auf Alter und Kompetenzen älterer Beschäftigter gefördert werden.

Nicht zuletzt erweist sich das auf dem Senioritätsprinzip basierende Gehaltsgefüge in Deutschland immer wieder als Einstellungshindernis für ältere Beschäftigte.



## Ergebnisse der Good-Practice Recherche in Unternehmen und bei anderen Akteuren

Im Bereich Age-Management kann bereits auf viele gute Beispiele verwiesen werden, die häufig jedoch nicht in gebündelter Form vorliegen. Das zze hat im Auftrag der Projektgruppe gute Beispiele in Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen gesammelt.

In Unternehmen werden Maßnahmen in folgenden Themenfeldern durchgeführt. Jeweils einige Beispiele werden in diesem Text vorgestellt.<sup>1</sup>

### Personalpolitik/Diversity-Management

Ansätze in diesen Feldern sind zum Beispiel die Veröffentlichung von Stellenanzeigen in Zeitungen, die auch von älteren Menschen gelesen werden mit der Aufforderung, dass Bewerbungen Älterer oder auch ein Quereinstieg möglich sind. Darüber hinaus können Fotos in Stellenanzeigen eine gemischte Altersstruktur der Beschäftigten aufzeigen und somit zur Bewerbung ermutigen.

Für Führungskräfte werden Workshops zu Diversity-Management und Arbeit in intergenerationellen Teams angeboten oder auch Handreichungen mit Leitlinien zur Zusammenarbeit für alle Beschäftigten herausgegeben, diskutiert und anschließend umgesetzt.

### Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit

Damit alle Beschäftigten gute Leistungen erbringen können, ist es wichtig, deren Beschäftigungsfähigkeit zu gewährleisten. Weiterbildungen, z.B. im Bereich von Fremdsprachen und Computernutzung sind wichtig, damit ältere Beschäftigte auf den gleichen Ausbildungsstand kommen wie Jüngere.

In einzelnen Branchen werden dezidierte Programme zur Förderung bzw. Aufrechterhaltung der Arbeitsmotivation für Personen über 55 Jahren angeboten und auch nach Möglichkeiten eines Arbeitsplatzwechsels innerhalb des Unternehmens gesucht, wenn einzelne körperliche Tätigkeiten nicht mehr ausgeführt werden können.

---

<sup>1</sup> Die gesamte Good-Practice Sammlung finden Sie unter <http://www.zze-freiburg.de/projekte/laufende-projekte/senior-capital/>



## Wissenstransfer

Mentoring wird in vielen Unternehmen erfolgreich eingesetzt. Teilweise werden gezielt altersgemischte Tandems gebildet, um einen Wissens- und Erfahrungstransfer in beide Richtungen zu gewährleisten. Mitunter wird auch unabhängig vom Alter jeder neu eingestellten Person ein Mentor oder eine Mentorin zur Seite gestellt. Generell werden immer häufiger altersgemischte Teams gebildet. Einige Unternehmen führen zudem Datenbanken, in denen Erfahrungswissen so dokumentiert werden soll, dass es auch künftigen Beschäftigten zur Verfügung steht.

## Arbeitszeitmodelle

Viele Unternehmen bieten ihren älteren Beschäftigten Teilzeitarbeit an, die diesbezüglichen Modelle variieren. Manchmal, so wie im Verkaufsraum, kann es entlastend sein, häufigere Pausen zuzulassen, damit sich Beschäftigte, denen das lange Stehen schwer fällt, zwischendurch hinsetzen können.

Lebensarbeitszeitkonten werden in manchen Unternehmen geführt oder auch Jobsharing ermöglicht.

## Gesundheitsförderung/Prävention

Im Rahmen von Gesundheitsförderung bieten einige große Unternehmen eine eigene ärztliche Versorgung an. Manche bieten gar einen jährlichen kostenfreien Urlaub in einem hauseigenen Wellnesshotel.

Sport und Bewegungsangebote sind an vielen Arbeitsplätzen zu finden genau so wie ergonomische Anpassungen, um von körperlich fordernder Arbeit zu entlasten.

## Anerkennungskultur

Zur Anerkennung des Engagements älterer Beschäftigter finden sich vielfältige Angebote. Zum Teil gibt es spezielle Leistungszulagen oder es werden kulturelle oder andere Freizeitangebote gemacht. Ehemalige Beschäftigte werden oft weiterhin zu Festveranstaltungen und Feiern eingeladen.

Zur Vorbereitung auf die nachberufliche Phase bieten einige Arbeitgeber Seminare an, um sich Gedanken über und erste Pläne für diese neue Lebensphase zu machen – manchmal gemeinsam mit dem Partner oder der Partnerin.

Analog zum Elterntag in Unternehmen bieten einige Firmen Großelterntage an, an denen diese ihre Enkelkinder mit zur Arbeit bringen können, um ihnen ihr Arbeitsumfeld zu zeigen.



## Freiwilliges Engagement

In einzelnen Firmen haben sich Gruppen ehemaliger oder auch ehemaliger und aktueller Mitarbeitender gegründet, die sich in ihrer Freizeit gemeinsam für einen gemeinnützigen Zweck engagieren, um so auch die Idee freiwilligen Engagements weiter zu tragen.

## Aktivitäten außerhalb von Unternehmen

Außerhalb von Unternehmen sind v. a. kommunale Verwaltungen, Arbeitsagenturen, gemeinnützige Organisationen, Ministerien, Forschende, Stiftungen, Beschäftigungsinitiativen oder Lobbyorganisationen im Themenfeld ältere Beschäftigte aktiv.

Viele der Maßnahmen haben zum Ziel, die Differenzierung von Altersbildern und eine andere Haltung von Arbeitgebenden den Beschäftigten gegenüber zu fördern. Aus diesem Grund finden sich hier zahlreiche Aktivitäten zur Sensibilisierung und Bewusstseinsbildung, wie z.B. E-Meetings, bei denen Fachleute aus der Forschung Führungskräften Fragen zu häufigen Stereotypen beantworten oder auch die Durchführung von einem Quiz mit Fragen, die über Stereotype aufklären sollen.

Des Weiteren werden Trainingsmaßnahmen für ältere Stellensuchende angeboten oder auch eine speziell auf ältere Arbeitskräfte ausgerichtete Zeitarbeitsfirma aufgebaut.

Diese guten Beispiele zeigen, dass es für Unternehmen, die sich mit dem Thema demografischer Wandel und der damit einhergehenden wandelnden Altersstruktur in Unternehmen befassen möchten, viele Ansätze gibt, von denen sie lernen und die sie zum Teil mit wenig Aufwand in ihre Unternehmen adaptieren können.

