

Holk Stobbe | Karsten Hiege

# Ältere Menschen im Betrieb

Analyse betrieblicher Personalpolitik

z o o m

Gesellschaft für prospektive Entwicklungen e.V.

 REGIONALVERBAND  
SÜDNIEDERSACHSEN E.V.

Beschäftigungspakt für Ältere im

LANDKREIS GÖTTINGEN

 Perspektive  
**50<sup>plus</sup>**  
Beschäftigungspakte  
in den Regionen

Gefördert und unterstützt durch das

 Bundesministerium  
für Arbeit und Soziales

#### HERAUSGEBER

*Regionalverband Südniedersachsen e.V.*

Barfüßerstraße 1, 37073 Göttingen

info@regionalverband.de

0551-5472810

www.regionalverband.de



*Zoom - Gesellschaft für prospektive Entwicklungen e.V.*

Theaterstraße 8

37073 Göttingen

0551-50845-0

zoom@prospektive-entwicklungen.de



#### IM AUFTRAG VON

www.50plus-goettingen.de



Göttingen, September 2006

*Holk Stobbe*  
unter Mitarbeit von Karsten Hiege

## ÄLTERE IM BETRIEB

*Die Beschäftigungssituation von älteren Menschen in  
der Stadt und im Landkreis Göttingen*



# INHALTSVERZEICHNIS

<i>1 Einführung</i>	6
<i>2 Methodische Anmerkungen</i>	9
<i>3 Ältere im Betrieb im Landkreis Göttingen</i>	15
Beschäftigungsstruktur	15
<i>Anzahl der Betriebe und Betriebsgrößenklassen im         Landkreis</i>	15
<i>Beschäftigte nach Sektoren und Branchen</i>	16
<i>Erwerbstätigkeit von Frauen</i>	22
<i>Zeitpunkt der Gründung der Betriebe</i>	23
Betriebliche Personalpolitik	24
<i>Herausforderungen der Personalpolitik</i>	25
<i>Neueinstellungen</i>	29
<i>Probleme bei Neueinstellung Älterer</i>	37
<i>Rechtliche und tarifliche Maßnahmen für Ältere</i>	39
<i>Ausscheiden von Beschäftigten</i>	43
Subjektive Einstellungen zu älteren Beschäftigten	45
Arbeitszeitgestaltung	51
Gesundheitsschutz	54
Qualifikationsanforderungen	60
Qualifizierungsbedarf	64
<i>4 Zusammenfassung der Ergebnisse</i>	73
<i>5 Handlungsempfehlungen</i>	77
<i>Literaturverzeichnis</i>	87
<i>Verzeichnis der Tabellen und Abbildungen</i>	90
<i>Anhang: Fragebogen der internen Betriebsbefragung</i>	92

# 1 EINFÜHRUNG

Wie sieht die Beschäftigungssituation von Menschen über 50 Jahre in den Betrieben im Landkreis Göttingen aus? Dies ist die Fragestellung, der die vorliegende empirische Studie „Ältere im Betrieb“ nachgeht. Erstellt wurde die Studie von Zoom – Gesellschaft für prospektive Entwicklungen e.V. unter Mitarbeit des Regionalverbandes Südniedersachsen e.V. für das Projekt „50plus – Erfahrung zählt!“, welches die Beschäftigungssituation von älteren Menschen in der Region verbessern möchte. „50plus – Erfahrung zählt!“ ist eines von insgesamt 62 regionalen Modellprojekten, die durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) mit dem Programm „Perspektive 50plus – Beschäftigungspakte für Ältere in den Regionen“ gefördert werden. Im Rahmen von „50plus – Erfahrung zählt!“ wurden bis September 2006 insgesamt vier Studien angefertigt.

Die vorliegende Betriebsstudie analysiert die praktizierte Personalpolitik und die Situation von älteren Beschäftigten in den Betrieben des Landkreises Göttingen. Zusammen mit den drei anderen wissenschaftlichen Studien liefert sie am Ende der ersten Hälfte der Laufzeit von „50plus – Erfahrung zählt!“ Grundlagendaten und Handlungsempfehlungen für die Teilprojekte und die Projektleitung, aber auch nützliche Informationen für Betriebe aus der Region und für Beschäftigungspakte in anderen Landkreisen. Mit einer Regionalanalyse sollen die lokalen Arbeitsmarkt-, Beschäftigungs- und Wirtschaftsstrukturen dargestellt werden. Die Potenzialanalyse dient dazu, die in der Region vorhandenen Potenziale für eine Stärkung der Seniorenwirtschaft zu erfassen und die dadurch entstehenden Beschäftigungsmöglichkeiten für Ältere zu untersuchen. In der vierten Studie werden Beispiele von beschäftigungsfördernden Maßnahmen für Menschen über 50 Jahre aus anderen europäischen Ländern vorgestellt.

Für diese Studie wurden zwischen Januar und September 2006 die betriebliche Altersstruktur und die personalpolitischen Strategien analysiert, mit denen Betriebe auf den demografischen Wandel reagieren. Wie werden die Erfahrungen und Potenziale von älteren Beschäftigten genutzt, wie begegnen Unternehmen ihren Bedürfnissen bei der Arbeitsplatz- und Arbeitszeitgestaltung? Welche Maßnahmen zur Gesunderhaltung der Beschäftigten gibt es, welche betrieblichen Qualifizierungsmöglichkeiten haben Ältere? Diesen Fragen wurde in einer schriftlichen Befragung sowie in Interviews mit Personalverantwortlichen, Betriebsräten und Beschäftigten nachgegangen.

Dabei ist einmal mehr deutlich geworden, dass Erwerbstätige über 50 Jahre keine homogene Gruppe sind. So ist die Erwerbsquote von Menschen zwischen 50 und 55 Jahren deutlich höher als bei den über 60-Jährigen

(Regionalverband 2006). Die Bereitschaft der Betriebe, einen Älteren zu qualifizieren oder gar neu einzustellen, ist bei einem 52-Jährigen deutlich höher als bei einem 62-Jährigen. Wer kurz vor der Rente steht, wird selbst nur ungern an betrieblichen Weiterbildungen teilnehmen, und oft rentiert sich die Weiterbildung für die Betriebe auch nicht mehr, da die Kosten den Nutzen übersteigen. Ebenso gibt es große geschlechtsspezifische Unterschiede: Die Erwerbsquote von Frauen über 50 Jahre ist deutlich niedriger als bei Männern, ebenso scheiden sie – trotz der Angleichung des gesetzlichen Renteneintrittsalters auf 65 Jahre – im Schnitt früher aus dem Erwerbsleben aus als ihre männlichen Kollegen. Dies ist nicht zuletzt auf geschlechtsspezifische Erwerbsbiografien zurückzuführen: Sowohl bei den Erwerbstätigen selbst als auch in der Sozialpolitik und in vielen Betrieben herrscht immer noch die Vorstellung vor, dass Männern die Rolle des Hauptverdieners zukommt, während Frauen überwiegend für Erziehung und Haushalt zuständig sind und durch ihre Erwerbstätigkeit nur einen „Zuverdienst“ erzielen. So arbeiten weitaus mehr Frauen auf Teilzeitstellen als Männer (Wange 2006). Entsprechend unterschiedlich gestalten sich ihre Stellungen in den Betrieben und der Übergang vom Erwerbsleben in den Ruhestand. Wer z.B. wie viele Frauen bereits in Teilzeit arbeitet, für den macht eine Frühverrentung durch das Altersteilzeitmodell keinen Sinn. Große Unterschiede bei Menschen über 50 Jahre in den Betrieben ergeben sich natürlich auch aus anderen Faktoren, allen voran der Qualifikation, aber auch aus der Erwerbsbiografie (Zeiten der Arbeitslosigkeit, Häufigkeit des Jobwechsels etc.) oder durch gesundheitliche Einschränkungen.

Heterogen ist auch die Struktur der Betriebe, die im Landkreis Göttingen ansässig sind. Im Unterschied zu anderen Regionen sind hier die größten Arbeitgeber nicht große Industriebetriebe, sondern öffentliche Verwaltungen und das Gesundheitswesen. Grundsätzlich dominieren aber kleine und mittlere Betriebe mit weniger als 50 Beschäftigten. Dies sind vor allem Einzelhandels- und Dienstleistungsunternehmen, aber auch Medizin- und Messtechnik spielen eine wichtige Rolle (Regionalverband 2006).

Diese Heterogenität der älteren Beschäftigten und der Betriebe in der Region stellt die vorliegende Studie vor einige Herausforderungen, denen sie nicht in allen Kapiteln gerecht werden kann. Ein großes Problem war es, für die Studie innerhalb kurzer Zeit eine möglichst große Anzahl von Betrieben in der Region zu befragen. Erfreulicherweise ist es gelungen, 119 Betriebe ausführlich schriftlich zu befragen und zudem eine Vielzahl von Akteuren aus den Betrieben zu interviewen. Mit diesen Daten lassen sich aber nicht in allen Fällen Aussagen z.B. über geschlechtsspezifische Merkmale oder über Unterschiede in Abhängigkeit von der Größe oder der Branche der Betriebe treffen. Ebenso fehlt es oft an einer sog. Kontrollgruppe: Da den Unternehmen nur eine begrenzte Anzahl von Fragen zugemutet werden konnte, lässt sich bei einigen Daten nicht mit Sicherheit sagen, ob die Aussagen nur auf ältere Beschäftigte oder auf alle Beschäftigten zutreffen

(z.B. die Aussage „Die Lohnkosten sind zu hoch.“). An diesem Beispiel wird auch deutlich, dass nicht immer Unterschiede innerhalb der Gruppe der über 50-Jährigen berücksichtigt werden können, da die Betriebe nicht differenziert angeben konnten, auf welche der älteren Beschäftigten die Aussage zutrifft und auf welche nicht.

Für das Zustandekommen der Studie soll an erster Stelle den Betrieben, vor allem den Personalverantwortlichen und den Personal- und Betriebsräten gedankt werden. Ihre Bereitschaft, die Fragebögen auszufüllen und ausführliche Gespräche zu führen, hat einen facettenreichen Blick auf die Beschäftigungssituation von älteren Menschen in der Region Göttingen ermöglicht. Gedankt sei auch der IHK Hannover/Zweigstelle Göttingen, die mit Daten und Empfehlungen die Studie unterstützt hat. Ebenso geht ein Dank an das Niedersächsische Landesamt für Statistik, die lokale Arbeitsagentur und an das Amt für Statistik und Wahlen der Stadt Göttingen, die zentrale Daten für die Studie zur Verfügung gestellt haben. Schließlich soll an dieser Stelle den verschiedenen ExpertInnen von Verbänden, Organisationen und Verwaltungen gedankt werden, die mit ihren unterschiedlichen Perspektiven zum Gelingen der Studie beigetragen haben.

Zum Aufbau der Studie: Zunächst wird kurz das methodische Vorgehen vorgestellt, dabei soll näher auf einige bereits angedeutete Einschränkungen eingegangen werden. Im Hauptteil der Studie werden die empirischen Ergebnisse aus der schriftlichen Befragung von Betrieben und den Experteninterviews dargestellt und analysiert. Nach einer kurzen Zusammenfassung der Ergebnisse werden zum Abschluss einige Handlungsempfehlungen gegeben, die Ideen und Impulse für die Verbesserung der Beschäftigungssituation Älterer in der Region Göttingen geben können. Hierbei ist zu beachten, dass sich die meisten Handlungsempfehlungen an Akteure außerhalb der Betriebe wenden. Es hat sich gezeigt, dass nur die wenigsten Betriebe im Landkreis Göttingen eine gezielte Personalplanung betreiben, die auf die Altersstruktur im Betrieb ausgerichtet ist. Das gilt selbst für die größten ArbeitgeberInnen in der Region. Die Ursachen hierfür sind vielfältig (Kleinbetriebe können sinnvoll nur kurz- und mittelfristig planen, in großen Betrieben werden Personalentscheidungen häufig dezentral in den Abteilungen getroffen etc.); für die Verbesserung der Beschäftigungssituation von Älteren bedeutet dies aber, dass Impulse von außen an die Unternehmen herangetragen werden müssen und auch langfristig gezielte Sensibilisierungsmaßnahmen erforderlich sein werden.



## 2 METHODISCHE ANMERKUNGEN

Um die Beschäftigungssituation von älteren Menschen in der Region Göttingen zu untersuchen, sind mehrere empirische Zugänge gewählt worden: Eine schriftliche Befragung in den Betrieben sowie qualitative Interviews mit ExpertInnen, Betriebsräten, Personalverantwortlichen und älteren Beschäftigten. Zur Einordnung der erhobenen Daten wurden zudem Vergleichsdaten aus dem IAB-Betriebspanel und anderen empirischen Studien herangezogen. Eingeflossen sind auch Ergebnisse aus den Befragungen von älteren Erwerbslosen, die im Zusammenhang mit den Partizipationsaktivitäten im Projekt „50plus – Erfahrung zählt!“ von Zoom e.V. in Göttingen durchgeführt wurden.

Insgesamt 650 Fragebögen wurden Anfang 2006 an Betriebe bzw. Personalverantwortliche im Landkreis und in der Stadt Göttingen verschickt. Dies entspricht in etwa 10 Prozent der 6.230 in der Region bei der Agentur für Arbeit gemeldeten Betriebe mit mindestens einem Beschäftigten (Bundesagentur für Arbeit 2004).<sup>1</sup> Mit dem Fragebogen wurde ein Anschreiben verschickt, das eine kurze Beschreibung von „50plus – Erfahrung zählt!“ und der Studie enthielt. Zudem wurde den Betrieben versichert, dass die Fragebögen anonym ausgewertet werden. Mit dem 7-seitigen Fragebogen wurde auch ein Rückantwortumschlag zur Verfügung gestellt, um einen schnellen und für die Betriebe kostenlosen Rückversand zu gewährleisten.

Der Fragebogen beinhaltete 17 Frageblöcke, die sich inhaltlich weitgehend mit den Kapiteln dieses Berichts decken. Gefragt wurde nach der Beschäftigten- und Altersstruktur, Veränderungen in der Beschäftigtenzahl, nach der Branche, der Rechtsform und dem Gründungsjahr, nach Herausforderungen in der Personalpolitik, der Einstellungspraxis von Älteren, nach Frühverrentung und der Nutzung gesetzlicher Möglichkeiten, nach Problemen bei der Beschäftigung von über 50-Jährigen, nach Gesundheitsschutz sowie nach der Weiterbildungspraxis und dem Qualifizierungsbedarf von Älteren.

Um eine möglichst hohe Vergleichbarkeit zu erreichen und missverständliche Formulierungen zu vermeiden, wurden die Fragen in ähnlicher Form wie in anderen Befragungen gestellt, vor allem im IAB-Betriebspanel. Das IAB-Betriebspanel ist die größte regelmäßige Befragung von Betrieben in

---

<sup>1</sup> Zur Anzahl der Betriebe im Landkreis Göttingen liegen verschiedene Angaben vor. Während die Bundesagentur für Arbeit von 6.230 Betrieben ausgeht (dies war der für diese Studie zugrunde gelegte Wert), führt das Niedersächsische Landesamt für Statistik 9.700 auf; allerdings sind hier auch Betriebe eingerechnet, die keinesozialversicherungspflichtigen Beschäftigten haben (Niedersächsisches Landesamt für Statistik 2005). Die IHK Hannover legt für ihre Statistik Daten des Niedersächsischen Landesamtes für Statistik zugrunde, kommt nach eigenen Berechnungen aber auf einen Wert von 11.355 Betrieben; in dieser Statistik sind alle Betriebsstätten aufgeführt, d.h. z.B. Filialen einer Bäckerei sind einzeln registriert (IHK Hannover 2005).

Deutschland und wird seit 1993 vom Institut für Arbeits- und Berufsforschung jährlich in 16.000 Betrieben durchgeführt. Allerdings wurden bei den Fragen für die Region Göttingen einige Ergänzungen und Änderungen vorgenommen. Die Veränderungen resultierten daraus, dass der Fragebogen mehreren Teilprojekten von „50plus – Erfahrung zählt!“ vorgelegt wurde und diese Gelegenheit hatten, die Fragen nach ihren Bedürfnissen sinnvoll zu verändern, ohne den Umfang des Fragebogens übermäßig zu vergrößern.

Bei der Auswahl der Fragen schien es sinnvoll überwiegend solche zu verwenden, die sich auf die tatsächliche Betriebspraxis und auf die jüngste Vergangenheit beziehen. So erschien es beispielsweise nicht angemessen, die Betriebe zu fragen, ob sie vorhaben, in näherer Zukunft mehr ältere Menschen zu beschäftigen. Diese Frage kann von den Betrieben nicht aussagekräftig beantwortet werden, da kaum ein Betrieb grundsätzlich ausschließen kann, Ältere zu beschäftigen. Aussagekräftigere Ergebnisse wurden hingegen von der Frage erwartet, ob sich bei Stellenausschreibungen der jüngsten Zeit Ältere beworben haben und ob sie eingestellt wurden. Antworten hierauf haben deshalb mehr Aussagekraft, weil sich die Personalverantwortlichen auf konkrete Handlungen beziehen.

Bei der Konzeption des Fragebogens wurde darauf geachtet, dass aus der Fülle von denkbaren Fragen zum Thema „Ältere im Betrieb“ diejenigen ausgesucht wurden, die für die Projektbeteiligten von „50plus – Erfahrung zählt!“ in der Region von besonderer Bedeutung sind. So wurde eingehend nach der Weiterbildungspraxis, nach Qualifikationsbedürfnissen und nach möglichen Defiziten von älteren Beschäftigten bzw. bei älteren StellenbewerberInnen gefragt. Die Auswertung der Antworten aus den Betrieben soll die Projektbeteiligten darin unterstützen, ihre Maßnahmen anzupassen bzw. neue Maßnahmen zu planen, die präventiv die Beschäftigung von Älteren sichern sowie Älteren den Zugang zu Beschäftigung erleichtern.

Ein Großteil der Anschriften und Daten von Betrieben im Landkreis Göttingen wurde uns freundlicherweise von der Göttinger Geschäftsstelle der IHK Hannover zur Verfügung gestellt, die ebenfalls Partnerin im Beschäftigungspakt „50plus – Erfahrung zählt!“ ist. Anhand von Datensätzen zur Region Göttingen, die uns vom Niedersächsischen Landesamt für Statistik und vom Fachdienst Statistik und Wahlen der Stadt Göttingen bereitgestellt wurden, haben wir eine repräsentative Auswahl von Betrieben nach den Kategorien Betriebsgröße (Anzahl der Beschäftigten), Ort (Stadt Göttingen, Stadt Duderstadt, Stadt Hann. Münden, Landkreis), Branche sowie Rechtsform (GmbH, Einzelbetrieb, Kapitalgesellschaft, öffentliche Verwaltung, Verein etc.) vorgenommen. Das Sample der angeschriebenen Betriebe bildete in etwa 10 Prozen der Betriebe aus jeder Kategorie ab. Eine Ausnahme bilden Betriebe mit mehr als 100 Beschäftigten: Da es

nur eine geringe Zahl von Betrieben mit so vielen Beschäftigten in der Region Göttingen gibt, wurden alle Betriebe dieser Größe angeschrieben, um sicherzustellen, dass größere Betriebe (und damit die Mehrzahl der Beschäftigten) angemessen in der Studie berücksichtigt werden können.

Um die Rücklaufquote zu erhöhen, wurden alle Betriebe einige Tage nach Versand des Fragebogens angerufen. In dem Telefongespräch wurden die Betriebe gebeten, Unklarheiten im Fragebogen mitzuteilen und offene Fragen zu klären. Im Rahmen dieser telefonischen Nachfassaktion stellte sich heraus, dass ca. 100 der Adressen, die uns zur Verfügung standen, fehlerhaft waren: die Betriebe waren aus wirtschaftlichen oder aus Altersgründen geschlossen, befanden sich in Auflösung, waren (oft unbekannt) verzogen oder existierten aus anderen Gründen nicht mehr. Die Telefonate haben auch ergeben, dass einige Betriebe irrtümlicherweise davon ausgegangen sind, dass sich die Befragung ausschließlich an Betriebe mit älteren Beschäftigten richte; ein Gespräch über die Ziele der Studie konnte die Bereitschaft den Fragebogen auszufüllen häufig erhöhen.

Angesichts der Probleme mit den Betriebsadressen sowie der zeitlichen und finanziellen Rahmenbedingungen der Studie ist der Rücklauf von 119 vollständig ausgefüllten Fragebögen bis zum 15. Mai 2006 erfreulich. Bereinigt ergibt sich daraus eine Rücklaufquote von 21,6 Prozent – ein für Befragungen dieser Art akzeptables Ergebnis (Frerichs & Georg 1999: 193f.).

Der bei der Konzeption der Studie erwartete Rücklauf von 100-150 Fragebögen schränkt die Möglichkeiten einer statistischen Auswertung ein. So können zwar problemlos univariate Analysen vorgenommen werden, die den Ansprüchen der Repräsentativität genügen; Zusammenhänge hingegen können durch bi- oder multivariate Analysen nur in Ausnahmefällen dargestellt werden, da die Fallzahl für eine Auswertung nach den gängigen statistischen Verfahren zu gering ist. So kann z.B. die Frage, ob im Landkreis Göttingen Ältere besonders häufig in bestimmten Branchen oder in Betrieben mit einer bestimmten Größe beschäftigt sind, nicht sinnvoll beantwortet werden. Selbst wenn die Branchen in den vom statistischen Bundesamt verwendeten Wirtschaftssektoren zusammengefasst werden, bleibt die Fallzahl für valide Aussagen zu gering: So gibt es z.B. in bestimmten Branchengruppen nur einen einzigen ausgefüllten Fragebogen (Land- und Forstwirtschaft). Das Problem der geringen Fallzahl lässt sich auch nicht durch einen Vergleich mit Daten anderer Erhebungen und Studien mit größerer Fallzahl kompensieren – für eine Gegenüberstellung müssten ebenfalls repräsentative Daten für die Fallgruppen vorliegen.

Dies ist bedauerlich, da größere Studien nahe legen, dass es erhebliche Unterschiede bei der Beschäftigung von Älteren und in der Personalpolitik in Abhängigkeit von der Betriebsgröße und der Branche gibt. Soweit dies möglich ist, werden diese Unterschiede durch einen Vergleich mit anderen Studien und den Ergebnissen der Göttinger Regionalanalyse (Regionalverband 2006) berücksichtigt.

Bei den Ergebnissen der vorliegenden Studie sollte aber angesichts des Untersuchungsdesigns der schriftlichen Befragung vor allem beachtet werden, dass sich quantitative Ergebnisse, insbesondere Verhältniszahlen, immer auf Einzelbetriebe beziehen. Damit werden kleine Betriebe mit zwei oder drei Beschäftigten ebenso stark gewichtet wie große Betriebe mit mehr als 1.000 Beschäftigten. Dieses methodische Problem und die Gefahr einer Dramatisierung durch eine Überbewertung der Ergebnisse besteht allerdings bei jeglichen Betriebsbefragungen dieser Art und kann durch statistische Methoden nicht behoben werden. Das Problem sollte aber bei der Interpretation der Daten beachtet, d.h. Schlüsse sollten mit Vorsicht gezogen werden.

Diese vorhersehbaren Einschränkungen bei der Analyse der schriftlichen Befragung wurden bei der Konzeption der Studie berücksichtigt. Nicht zuletzt aus diesem Grund wurden als zweite empirische Quelle qualitative Interviews geplant. Aber es gab noch weitere Gründe, intensive Gespräche mit verschiedenen betrieblichen und außerbetrieblichen Akteuren zu führen. Zunächst kann in Einzel- und Gruppengesprächen wesentlich detaillierter auf einzelne Fragestellungen eingegangen werden. Zudem bieten Interviews den GesprächspartnerInnen die Möglichkeit auf Aspekte einzugehen, die von den Autoren des Fragebogens nicht vorhergesehen wurden, die aber für das Thema relevant sind. Schließlich bildet die schriftliche Befragung nur die Perspektive der Geschäftsführungen der Betriebe ab. Durch die qualitativen Interviews können ergänzend andere Perspektiven, vor allem andere betriebliche Interessengruppen, berücksichtigt werden.

Der qualitative Teil der Studie setzt sich aus Interviews mit ExpertInnen, Betriebsräten und Personalverantwortlichen sowie aus einem Gruppengespräch mit älteren Beschäftigten zusammen. Diese Interviews wurden zwischen November 2005 und August 2006 geführt. Insgesamt wurde mit 13 ExpertInnen gesprochen. Beteiligt waren die Sozialpartner (DGB Südniedersachsen und vier Einzelgewerkschaften, der Arbeitgeberverband Mitte und die IHK Hannover), die Arbeitsverwaltungen (Arbeitsagentur Göttingen und das Job Center Göttingen) sowie das Landesamt für Statistik, der Fachdienst Statistik und Wahlen der Stadt Göttingen und das Gewerbeaufsichtsamt Göttingen. Für jedes Expertengespräch wurde ein eigener Interviewleitfaden erstellt, um auf den spezifischen Erfahrungshorizont der Gesprächspartner eingehen zu können.

Für die elf Gespräche mit Personal- und Betriebsräten, die wir für die Studie geführt haben, gab es hingegen – ebenso wie für die Personalverantwortlichen – einen einheitlichen Leitfaden. Schwerpunkte in diesen Leitfäden waren die Vertiefung einzelner Frageblöcke aus der schriftlichen Befragung, die spezifische Perspektive der Betriebsräte sowie die Interessen der Beschäftigten. Die Kontakte zu den Betriebsräten wurden überwiegend über Einzelgewerkschaften aus der Region, aber auch über Personalverantwortliche hergestellt. Bei der Auswahl der Gesprächspartner wurde auch bei den qualitativen Interviews darauf geachtet, Betriebe unterschiedlicher Größe aus verschiedenen Branchen auszuwählen. Zudem wurden Betriebe ausgewählt, die überwiegend Frauen bzw. überwiegend Männer beschäftigen. Bei dieser Auswahl sollte berücksichtigt werden, dass nur Betriebe ab einer bestimmten Größe über einen Betriebsrat verfügen, so dass bei diesen Gesprächen Betriebe mit weniger als acht Beschäftigten nicht berücksichtigt wurden.

Bei den Gesprächen mit acht Personalverantwortlichen wurden ebenfalls die Fragen der schriftlichen Befragung vertieft. Zudem wurde den Personalverantwortlichen die Gelegenheit gegeben, über die Bereiche „Personalentwicklung“ und „strategische Personalplanungen“ zu sprechen, die mit den Themen „demografischer Wandel“ und „Ältere im Betrieb“ zusammenhängen. Kontakte zu den Personalverantwortlichen wurden über die Betriebsräte, die Kammern und durch gezielte Anfragen bei den Betrieben selbst hergestellt.

*Last, but not least* wurde ein Gruppengespräch mit fünf älteren Beschäftigten aus der Region geführt. Die Gesprächspartner meldeten sich auf einen redaktionellen Beitrag im Göttinger und im Eichsfelder Tageblatt, in dem über die Studie und das geplante Gruppengespräch berichtet wurde. Die Gesprächspartner kamen aus verschiedenen Branchen und hatten unterschiedliche Bildungshintergründe. Anders als die anderen Befragungsgruppen (ExpertInnen, Betriebsräte, Personalverantwortliche) waren die TeilnehmerInnen am Gruppengespräch überwiegend Frauen. In dem Gruppengespräch ging es im Wesentlichen um vier Fragen: 1) Haben ältere Erwerblose eine Chance, in Ihrem Betrieb beschäftigt zu werden? 2) Wie planen Sie ihren eigenen Übergang vom Erwerbsleben in die Rente? 3) Was tut Ihr Betrieb in den Bereichen Gesundheitsschutz und Weiterbildung für Ältere? 4) Wie ist das Bild von Älteren unter den Beschäftigten?

Ergänzt wird das aus der Befragung und den qualitativen Interviews gewonnene empirische Material durch Ergebnisse des IAB-Betriebspanels. Da sich nur einige Fragen des ansonsten sehr umfangreichen Betriebspanels auf das Thema „Ältere im Betrieb“ beziehen, sind Ergebnisse weiterer Studien herangezogen worden, wie die Untersuchung von Biagger et al. (2003) zu älteren Beschäftigten in Nürnberg. Dadurch können Parallelen aufgezeigt bzw. die Ergebnisse der Göttinger Studie besser interpretiert werden. Hier ist auch die Studie von Frerichs und Georg „Ältere Arbeitnehmer in NRW“ (1999) zu nennen. Bei den Vergleichen der Ergebnisse

verschiedener Studien ist zu beachten, dass sie nur unter Vorbehalt möglich sind. So sind in Göttingen z.B. Betriebe aller Größen berücksichtigt worden, während in NRW nur Betriebe mit 50 und mehr Beschäftigten befragt wurden. Die Einschränkung, lediglich Betriebe mit mehr als 50 Beschäftigten zu befragen, hätte in Göttingen bedeutet, dass nur 270 der 6.230 Betriebe oder 4,3 Prozent berücksichtigt worden wären (Bundesagentur für Arbeit 2004). Nichtsdestotrotz bietet die Ähnlichkeit der Fragestellung in der Studie in NRW und der Studie in der Region Göttingen viele Anknüpfungspunkte, so dass wir bei einzelnen Fragen auf diese und andere Studien zurückkommen werden.

### 3 ÄLTERE IM BETRIEB IM LANDKREIS GÖTTINGEN

#### Anzahl der Betriebe und Betriebsgrößenklassen im Landkreis

#### BESCHÄFTIGUNGSSTRUKTUR

Im Berichtsjahr 2003 waren im Landkreis Göttingen 9.708 Betriebe im Unternehmensregister des Niedersächsischen Landesamtes für Statistik (NLS) verzeichnet (Tabelle 1). Die Anzahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten am Arbeitsort im Landkreis Göttingen belief sich am Stichtag (31.03.2005) auf 84.581.

Durch die Betriebsbefragung wurde ein Anteil von fast 12 Prozent (10.143) der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten des Landkreises erreicht. Die Gesamtzahl der Betriebsangehörigen, die durch die Studie erfasst wird, liegt bei 14.118 Beschäftigten. Zu den Beschäftigten zählen auch Beamte, InhaberInnen und deren Familienangehörige sowie geringfügig Beschäftigte (400-Euro-Kräfte). Beamte waren 694 Personen, dies entspricht 5 Prozent der erfassten Beschäftigten.

Regionaleinheit	Betriebe nach Betriebsgrößenklassen			Gesamt
	unter 10 Beschäftigte (sv)	10-49 Beschäftigte (sv)	50 Beschäftigte (sv) und mehr	
152007 Duderstadt, Stadt	790	101	19	910
152012 Göttingen, Stadt	4163	534	183	4880
152016 Hann. Münden, St.	875	106	26	1007
152. weitere Gemeinden Kreis Göttingen	2641	229	41	2911
<b>Gesamt</b>	<b>8469 (87Prozent)</b>	<b>970 (10 Prozent)</b>	<b>269 (3Prozent)</b>	<b>9708</b>

Tabelle 1: Unternehmensregister – Berichtsjahr 2003, Quelle: Niedersächsisches Landesamt für Statistik (NLS), Stand 31.03.2005

Der Anteil der Betriebe in der Betriebsbefragung mit weniger als zehn Beschäftigten beträgt rund 40 Prozent, Betriebe mit zehn bis unter 50 Beschäftigten stellen einen Anteil von 38 Prozent.

Zusammengenommen stellen die Kleinbetriebe mit rund 80 Prozent den Hauptanteil in der Betriebsbefragung. Im Jahr 2003 betrug der Anteil der Kleinbetriebe bis 49 Beschäftigte im Landkreis Göttingen rd. 97 Prozent (Niedersächsisches Landesamt für Statistik 2005).

Mittlere Betriebe mit zwischen 50 und 250 Beschäftigten haben in der Betriebsstudie einen Anteil von etwa 14 Prozent. Großbetriebe mit mehr als 250 Beschäftigten stellen einen Anteil von 5 Prozent.

KMU's stellen also die Mehrzahl der befragten Betriebe. Großbetriebe hingegen haben nur einen geringen Anteil, obwohl sie einen Großteil der Beschäftigten stellen. So arbeiten fast 80 Prozent der Beschäftigten der Öffentlichen Verwaltung in größeren Betrieben. Bei den Öffentlichen und Privaten Dienstleistungen sind es 70 Prozent, die in Betrieben mit mehr als 50 Beschäftigten arbeiten. Gleiches gilt für das Produzierende Gewerbe: Hier beträgt der Anteil der Beschäftigten, die in Betrieben mit mehr als 50 Beschäftigten arbeiten, ebenfalls ca. 70 Prozent (Regionalverband 2006).

Betriebsbefragung: Anteil der Betriebe nach Größenklassen, in Prozent

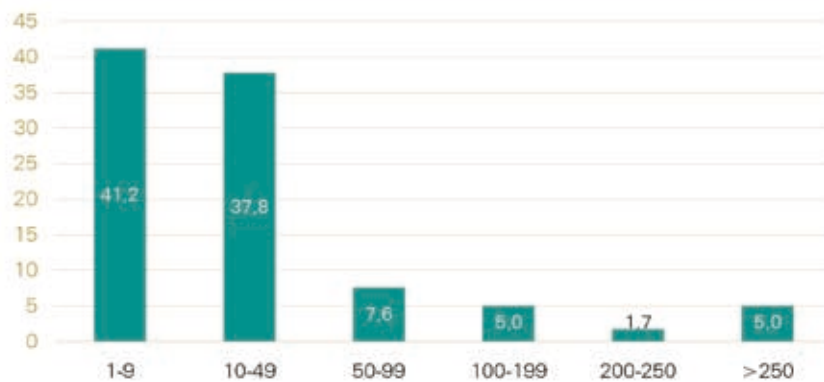


Abbildung 1: Anteil der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten nach Betriebsgrößenklassen, Quelle: interne Betriebsbefragung

### Beschäftigte nach Sektoren und Branchen

Der Wirtschaftszweig der Öffentlichen und Privaten Dienstleistungen ist mit über 27.100 Beschäftigten und 1.214 Betrieben der beschäftigungsrelevanteste Wirtschaftszweig im Landkreis Göttingen. Hierunter fallen die Zweige Erziehung und Unterricht (Kindergärten, Vor- und Grundschule, weiterführende Schulen, Hochschulen und die Erwachsenenbildung) sowie der Zweig des Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesens.

Zweitgrößter Wirtschaftszweig ist das Produzierende Gewerbe mit 22.443 Beschäftigten und 1.402 Betrieben. Unter diesem Wirtschaftszweig sind Bergbau, das Verarbeitende Gewerbe, Energie- und Wasserversorgung und das Baugewerbe zusammengefasst.

Der Wirtschaftszweig Handel, Gastgewerbe und Verkehr besitzt mit einer Anzahl von 3.226 die meisten Betriebe und ist mit 17.402 Beschäftigten der drittgrößte Wirtschaftszweig der Region. Unter diesem Wirtschaftszweig sind der Groß- und Einzelhandel, das KFZ-Gewerbe (Handel und Reparatur), das Gast- und Hotelgewerbe und der Logistikbereich zusammengefasst.



Der Wirtschaftszweig Kredit- und Wohnungswesen besitzt mit 2.549 Betrieben die zweithöchste Betriebsanzahl und 12.305 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte. Unter diesem Zweig zusammengefasst sind die Kreditinstitute, das Versicherungsgewerbe, aber auch Forschungs- und Entwicklungsbetriebe.

Der Wirtschaftszweig der Öffentlichen Verwaltung besitzt im Landkreis Göttingen 1.214 Betriebseinheiten mit 4.634 Beschäftigten. Enthalten sind in diesem Wirtschaftszweig die Verwaltung der Stadt Göttingen (2.150 Beschäftigte) und des Landkreises (836 Beschäftigte), der Kommunen sowie die Beschäftigten der Wirtschaftsgruppe Öffentliche Sicherheit und Ordnung (Daten NLS, Ergebnisse der Regionalanalyse).

Über ein Drittel der befragten Betriebe sind im Dienstleistungsbereich tätig, ein Viertel im Handel und ebenfalls ein Viertel im Produzierenden Gewerbe (Verarbeitendes und Baugewerbe). Diese Aufteilung entspricht im Wesentlichen der im Landkreis vorhandenen Betriebsstruktur.

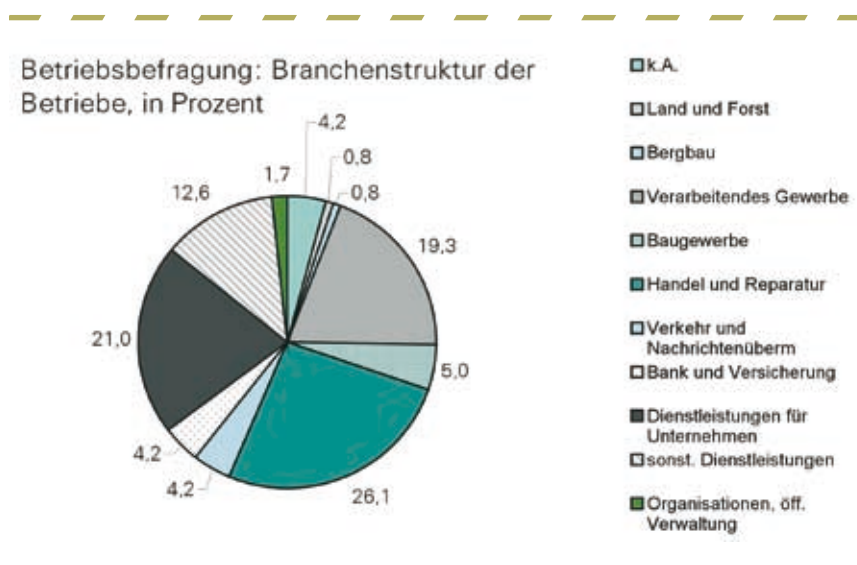


Abbildung 2: Einteilung der Betriebe nach Branchenstruktur, Quelle: interne Betriebsbefragung

Nach dem IAB-Betriebspanel beträgt der Anteil der Betriebe in Deutschland, die über 50-Jährige beschäftigen, 59 Prozent. Das heißt im Umkehrschluss, dass in 41 Prozent der Betriebe niemand arbeitet, der über 50 ist. Die Altersstruktur der Firmen der Betriebsbefragung im Landkreis Göttingen zeichnet ein günstigeres Bild. Hier beträgt der Anteil der Betriebe, die keine über 50-Jährigen beschäftigen, nur rund ein Viertel.

Etwa 40 Prozent der Betriebe haben einen Mitarbeiteranteil an älteren Beschäftigten, der zwischen 20 und 30 Prozent liegt. Der Durchschnittswert der über 50-jährigen Beschäftigten über alle Branchen und Betriebsgrößen hinweg liegt im gesamten Landkreis Göttingen bei 21,5 Prozent (siehe Regionalstudie). Der Anteil der über 50-jährigen Beschäftigten in den

Betrieben der Betriebsbefragung liegt bei 20,8 Prozent Der westdeutsche Wert liegt bei 19 Prozent Sowohl das Ergebnis der Regionalstudie als auch das Ergebnis der Betriebsbefragung weisen darauf hin, dass die Beschäftigten in den Betrieben des Landkreises Göttingen im Schnitt älter sind als die Beschäftigten im Bundesdurchschnitt.

Es ist nahe liegend, dass es überwiegend kleine Betriebe sind, die ausschließlich jüngere Mitarbeiter beschäftigen. Etwa 12 Prozent der kleinen Betriebe besitzen überhaupt keine älteren Mitarbeiter.

Um genauere Aussagen zur Altersstruktur und der Betriebsgröße zu erhalten, wurde folgend als Datengrundlage nicht nur die Betriebsbefragung verwandt, sondern Daten des Niedersächsischen Landesamtes für Statistik aus dem Jahr 2005 herangezogen (Niedersächsisches Landesamt für Statistik 2005). Die Daten beziehen sich auf alle sozialversicherungspflichtig Beschäftigten am Arbeitsort im Landkreis Göttingen.

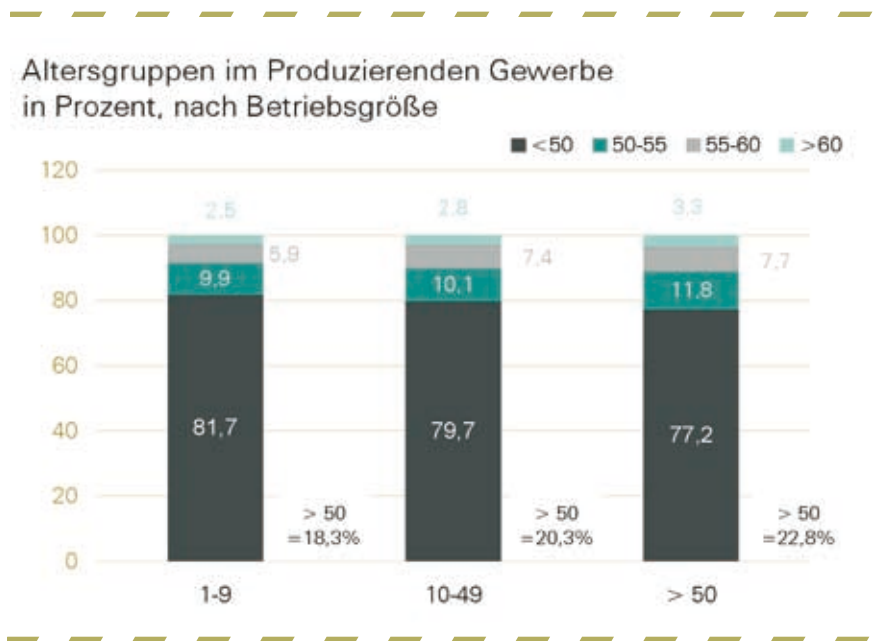


Abbildung 3: Altersgruppen und Betriebsgröße im Produzierenden Gewerbe im Landkreis Göttingen, Quelle: Regionalanalyse (Regionalverband Südniedersachsen 2006)

In den Betrieben des Produzierenden Gewerbes im Landkreis Göttingen sind anteilmäßig deutlich weniger Ältere in Kleinbetrieben (4,5 Prozent) beschäftigt als in größeren Betrieben. Die absolute Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Kleinbetrieben ist allerdings geringer. In kleineren Betrieben des Produzierenden Gewerbes arbeiten rund 2.500 Personen, in Betrieben mit über 50 Beschäftigten sind es über 15.000 Beschäftigte.

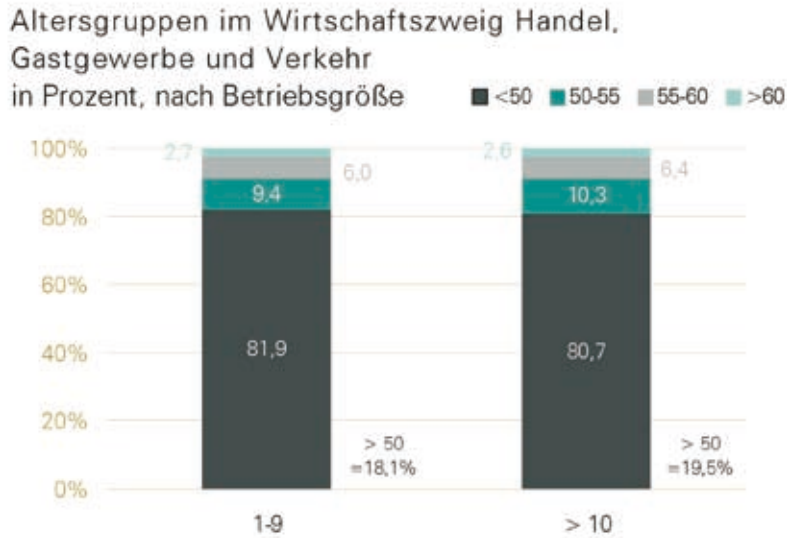


Abbildung 4: Altersgruppen und Betriebsgröße im Wirtschaftszweig Handel, Gastgewerbe und Verkehr, Quelle: Regionalanalyse (Regionalverband Südniedersachsen 2006)

Im Wirtschaftszweig Handel, Gastgewerbe und Verkehr ist aus datenschutzrechtlichen Gründen keine Aussage zu Beschäftigtenzahlen in Betrieben mit mehr als neun Angestellten möglich. In diesem Wirtschaftszweig ist der Anteil der Älteren in kleineren Betrieben geringer als in Betrieben mit mehr als neun Beschäftigten. Insgesamt stellen die Kleinbetriebe aber nur rund ein Drittel der Beschäftigten in diesem Sektor.

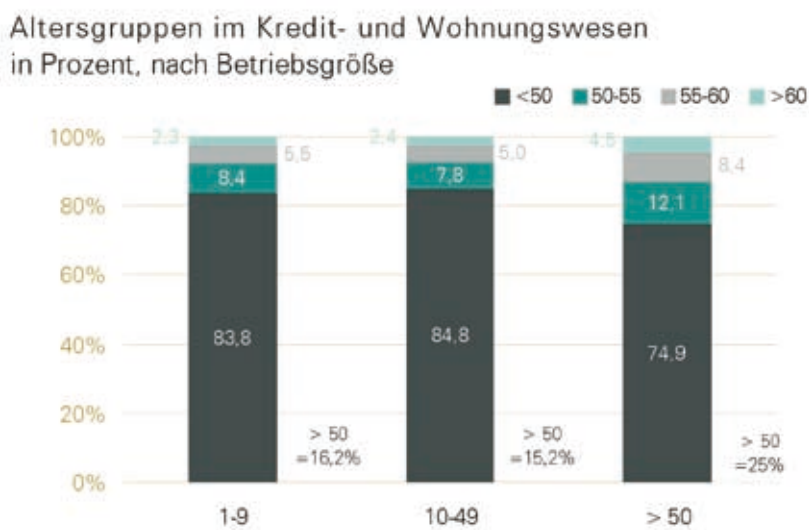


Abbildung 5: Altersgruppen und Betriebsgröße im Wirtschaftszweig Kredit- und Wohnungswesen, Quelle: Regionalanalyse (Regionalverband Südniedersachsen 2006)

Im Wirtschaftszweig des Kredit- und Wohnungswesens arbeiten anteilmäßig deutlich mehr (8,8 Prozent) sozialversicherungspflichtig Beschäftigte in Betrieben mit mehr als 49 Beschäftigten als in Kleinbetrieben. Bei Betrieben mit 10 bis 49 Beschäftigten liegt der Anteil der Älteren ebenfalls deutlich unter dem in den größeren Betrieben, jedoch mit einem Prozentpunkt unter dem der Kleinbetriebe.

Altersgruppen in der Öffentlichen Verwaltung  
in Prozent, nach Betriebsgröße

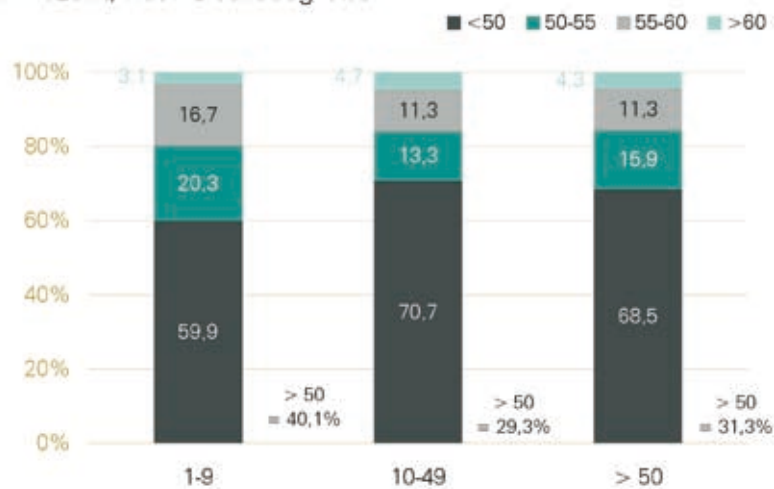


Abbildung 6: Altersgruppen und Betriebsgröße in der Öffentlichen Verwaltung, Quelle: Regionalanalyse (Regionalverband Südniedersachsen 2006)

In den Betrieben der Öffentlichen Verwaltung ist der Anteil der älteren Beschäftigten von allen Wirtschaftszweigen am höchsten. In den kleinen Betrieben bzw. Verwaltungseinheiten der Öffentlichen Verwaltung ist der Anteil von Älteren besonders groß. Allerdings muss hierbei berücksichtigt werden, dass der absolute Anteil der kleinen Betriebseinheiten mit einem Beschäftigtenanteil von nur 4 Prozent gering ist.

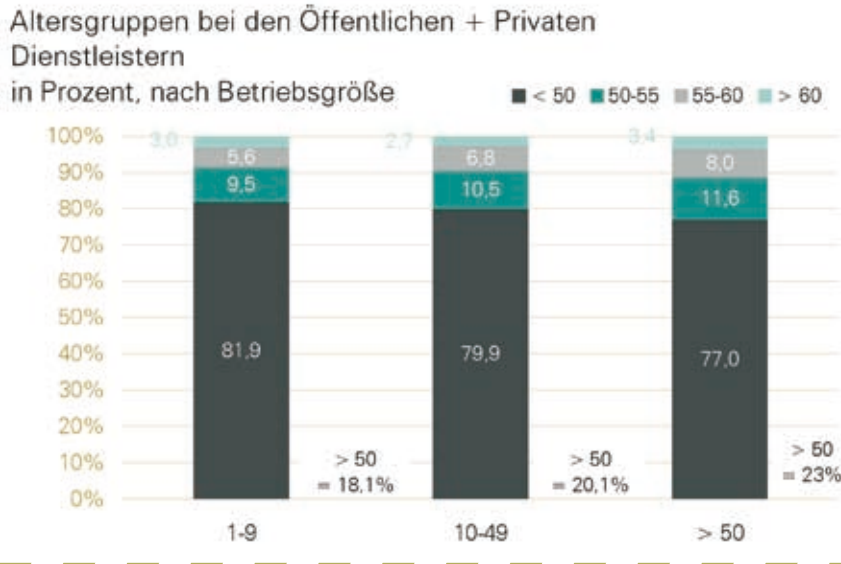


Abbildung 7: Altersgruppen und Betriebsgröße im Wirtschaftszweig der Öffentlichen und Privaten Dienstleistungen, Quelle: Regionalanalyse (Regionalverband Südniedersachsen 2006)

Der Wirtschaftszweig der Öffentlichen und Privaten Dienstleistungen ist der Wirtschaftszweig mit den meisten Beschäftigten im Landkreis Göttingen. Über ein Drittel der Beschäftigten arbeiten in diesem Sektor. Der Anteil der Kleinbetriebe mit unter zehn Beschäftigten beträgt hier rund 10 Prozent, der Anteil der älteren Beschäftigten in den Kleinbetrieben liegt bei 18 Prozent. Der Anteil der Beschäftigten in größeren Betrieben liegt mit fast 5 Prozent deutlich über dem Anteil der Älteren in den Kleinbetrieben.

Insgesamt zeigen die Zahlen deutlich, dass im Landkreis Göttingen ein Zusammenhang zwischen Betriebsgröße und dem Beschäftigtenanteil von über 50-Jährigen gegeben ist. Je größer die Betriebe sind, desto höher sind die (relativen) Anteile älterer Beschäftigter. Dies mag vor allem an der besonderen Wirtschaftsstruktur der Region und der Dominanz der Öffentlichen Verwaltung und des Gesundheitssektors liegen.

Aber nicht nur die Betriebsgröße ist ausschlaggebend für den Anteil älterer Mitarbeiter. Auch innerhalb der Wirtschaftszweige ist der Anteil Älterer stark ungleichgewichtig. Die Regionalstudie zeigt die Unterschiede innerhalb der Branchen auf (Regionalverband 2006). Die Betriebsbefragung bestätigt diese Ergebnisse.

Im Wirtschaftszweig der Öffentlichen Verwaltung ist der Anteil Älterer mit 31,5 Prozent am höchsten.

Im Wirtschaftszweig der Land- und Forstwirtschaft beträgt der relative Anteil Älterer nur 16,1 Prozent, absolut ist dieser Wirtschaftszweig aber vernachlässigbar gering.

Im Wirtschaftszweig des Handels, Gastgewerbes und Verkehrs beträgt der Anteil Äterer an allen Beschäftigten 19 Prozent Er liegt damit deutlich unter dem in der Öffentlichen Verwaltung.

In den anderen Wirtschaftszweigen ist der Anteil der über 50-jährigen Beschäftigten mit 21,7 bis 21,8 Prozent nahezu gleich hoch.

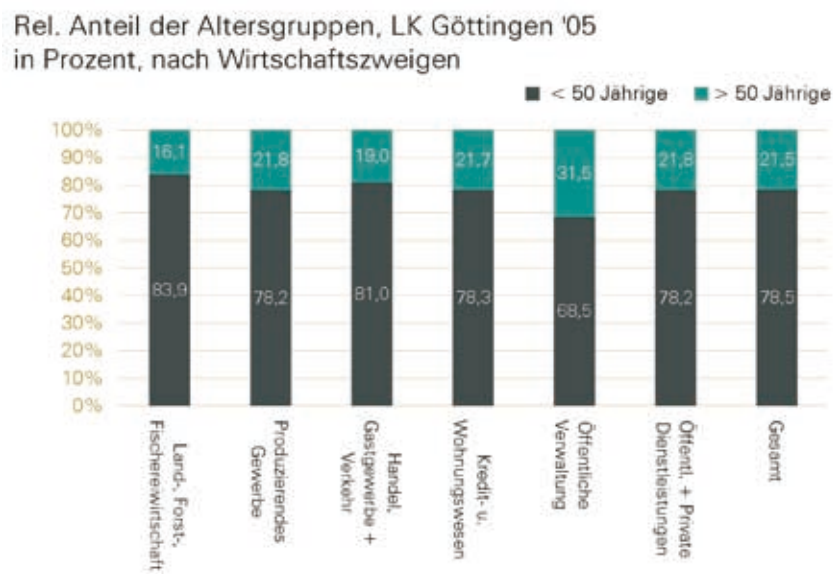


Abbildung 8: Relativer Anteil der Altersgruppen (<50-jährig, >50-jährig), nach Wirtschaftszweigen, Quelle: Regionalanalyse (Regionalverband Südniedersachsen 2006)

### Erwerbstätigkeit von Frauen

Der Frauenanteil bei den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten liegt im Landkreis Göttingen bei 49 Prozent und damit höher als im niedersächsischen Durchschnitt (Prozent. H., Bundesagentur für Arbeit 2006). Allerdings gibt es innerhalb des Landkreises auffällige Unterschiede. Den geringsten Frauenanteil bei den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten besitzt innerhalb des Landkreises der Flecken Adelebsen mit 40 Prozent, den höchsten Anteil mit 52 Prozent die Gemeinde Friedland (NIW 2006).

Die absoluten Durchschnittswerte von Frauen, die älter als 50 Jahre sind, unterscheiden sich nicht wesentlich von denen der älteren Männer. So beträgt der Anteil der sozialversicherungspflichtig beschäftigten Frauen über 50 Jahre 10,3 Prozent im Landkreis, der Männeranteil in dieser Altersgruppe beträgt 11,5 Prozent (in Niedersachsen 12,3 Prozent). Absolut gibt es 1.000 sozialversicherungspflichtig beschäftigte Männer mehr im Landkreis als Frauen. Der Anteil älterer Frauen im Landkreis Göttingen liegt deutlich über dem niedersächsischen Landeswert von 9,5 Prozent (NIW, 2006).

Der Anteil der Frauen an den Beschäftigten wird besonders durch die Branche bestimmt. So gibt es weiterhin Branchen, die vorwiegend Frauen beschäftigen.

Von den insgesamt 27.000 Beschäftigten im Bereich der Öffentlichen und Privaten Dienstleistungen arbeiten beispielsweise rund 18.900 Frauen. Damit liegt der Frauenanteil hier bei 70 Prozent. Besonders in den Vor- und Grundschulen und den Kindergärten ist der Frauenanteil mit über 95 Prozent sehr hoch. Diese Verteilung findet sich auch im ambulanten Pflegebereich. Nach den Daten des Niedersächsischen Landesamtes für Statistik arbeiten hier rund 80 Prozent Frauen. Von den Frauen wiederum arbeiten ca. 80 Prozent in Teilzeit (Regionalverband 2006). Im Wirtschaftszweig des Produzierenden Gewerbes sind die Anteile der Geschlechter anders gewichtet. Hier beträgt der Frauenanteil nur 23 Prozent.

Neben den unterschiedlichen Anteilen zwischen den Branchen gibt es auch erhebliche geschlechtsspezifische Unterschiede bei der Voll- und Teilzeitarbeit. Der Anteil der Teilzeitbeschäftigten an der Gesamtzahl der Beschäftigten beträgt im Landkreis Göttingen 24 Prozent. Von den in Teilzeit arbeitenden sozialversicherungspflichtig Beschäftigten beträgt der Frauenanteil 82 Prozent (Bundesagentur für Arbeit 2006a). Teilzeitarbeit ist somit immer noch eine Frauendomäne.

Deutliche geschlechtsspezifische Unterschiede existieren auch bei der Höhe der Einkommen von älteren Menschen. So lag beispielsweise das Haushaltseinkommen der über 60-jährigen Männer im Jahr 2003 bei rd. 2.700 Euro, das von Frauen nur bei 1.700 Euro (Regionalverband 2006). Eine vergleichbare Tendenz spiegelt sich in der Höhe der Rentenzahlungen wieder. Männer beziehen eine deutlich höhere Rente als Frauen. Dieses betrifft sowohl die Höhe der Regelaltersrente (in Niedersachsen: Männer 539 Euro, Frauen 234 Euro), aber besonders die Höhe der Rente wegen Arbeitslosigkeit und Altersteilzeit (Männer: 1.135 Euro, Frauen: 234 Euro; VDR 2006).

#### Zeitpunkt der Gründung der Betriebe

Ein Großteil der Betriebe, die für diese Studie befragt wurden, sind relativ „junge“ Betriebe, d.h. sie sind nicht älter als 16 Jahre. 26 Prozent sind in den vergangenen sechs Jahren (2000 bis 2005) gegründet worden; Betriebe, deren Betriebsgründungen in den Jahren 1990 bis 1999 stattfanden, sind zu 23 Prozent vertreten.

Über die Hälfte dieser „jungen“ Betriebe aus dem Landkreis Göttingen beschäftigen mehr als 20 Prozent Ältere, also mehr als der Durchschnitt aller Betriebe. Nur etwa 35 Prozent der jüngeren Betriebe, die zumeist als sehr kleine Unternehmen gegründet werden, beschäftigen überhaupt keine älteren Mitarbeiter (in Westdeutschland sind es 41 Prozent aller Betriebe, IAB-Betriebspanel 2003). Die Annahme, dass neu gegründete Betriebe weniger Ältere beschäftigen und überwiegend auf junges Personal setzen, lässt sich demnach für die Region Göttingen nicht bestätigen.

Etwa 20 Prozent der Betriebe wurden in den Jahren zwischen 1971 und 1989 gegründet. Nachkriegsgründungen und Gründungen zu Zeiten des wirtschaftlichen Aufschwungs (1946 bis 1970) sind zu etwa 9 Prozent in der Betriebsbefragung vertreten. Betriebe, deren Gründung vor und während des Zweiten Weltkriegs lag, machen in der Befragung etwa 17 Prozent der Betriebe aus. Bei diesen „älteren“ Betrieben ergibt sich kein einheitliches Bild bei der Beschäftigung von Älteren. Ab einem bestimmten Betriebsalter spielen, was den Anteil älterer Beschäftigter angeht, offensichtlich andere Faktoren eine wichtigere Rolle.

## **BETRIEBLICHE PERSONAL- POLITIK**

Das Erreichen des Ziels von „50plus – Erfahrung zählt!“ – die Verbesserung der Beschäftigungssituation von älteren Menschen in der Region Göttingen – hängt nicht allein davon ab, dass Ältere bessere Möglichkeiten in den Betrieben haben, bis zum Erreichen des gesetzlichen Renteneintrittsalters zu arbeiten. Wichtig ist auch, dass ältere Arbeitssuchende gute Chancen haben, einen neuen Arbeitsplatz zu finden. In dem folgenden Kapitel soll die Frage untersucht werden, ob die nach vorliegenden Schätzungen niedrige Erwerbsquote von Älteren in der Region (Regionalverband Südniedersachsen 2006) u.a. dadurch begründet ist, dass Ältere im Landkreis Göttingen schlechtere Einstellungschancen haben als andere Altersgruppen.

Vorweg eine Bemerkung zum Thema betriebliche Personalplanung: Bei der Interpretation der hier präsentierten Daten, aber auch bei der Planung von beschäftigungspolitischen Maßnahmen, sollte beachtet werden, dass nur wenige Unternehmen eine strategische, d.h. langfristige Personalplanung verfolgen, insbesondere eine Personalplanung, die auf die Altersstruktur im Betrieb ausgerichtet ist. Dies gilt besonders für kleinere und mittlere Betriebe, die ihren Personalbedarf eher kurz- und mittelfristig decken. Aber selbst große Betriebe planen ihre Personalentwicklung nicht notwendigerweise anhand von zentral festgelegten langfristigen Zielen: Oft entscheiden Abteilungen oder andere Organisationseinheiten über den Personalbedarf und die Neueinstellungen. Eine dezentralisierte Einstellungspolitik macht z.B. im Bereich der Wissenschaft oder im Gesundheitswesen Sinn, da die Abteilungen in der Regel am besten die fachliche Qualifikation der BewerberInnen beurteilen können. Alle interviewten Personalverantwortlichen hielten es zwar für grundsätzlich sinnvoll, bei Neueinstellungen auch das Thema Altersstruktur im Auge zu behalten. Bei der Auswahl von neuen MitarbeiterInnen seien häufig aber andere Kriterien als eine auf die Altersstruktur ausgerichtete Personalplanung entscheidend. Eine auf die Altersstruktur ausgerichtete systematische Personalplanung nehmen demnach nur größere Betriebe vor, die wirtschaftlich konsolidiert sind und eine langfristige Unternehmens- und Personalentwicklung durch zentralisierte Personalentscheidungen ins Auge fassen können.



### Herausforderungen der Personalpolitik

Welchen Stellenwert hat der demografische Wandel in der betrieblichen Personalpolitik? Spielt bei der strategischen Personalplanung das erwartete Ansteigen des Durchschnittsalters in den Betrieben in der Region Göttingen eine Rolle? Wird z.B. zukünftig ein Fachkräftemangel erwartet, weil Ältere aus dem Betrieb ausscheiden?

Um diese Frage zu beantworten, wurde in der schriftlichen Befragung gefragt, welche Personalprobleme in den nächsten zwei Jahren für den Betrieb erwartet werden. 16 Antwortmöglichkeiten waren dazu vorgegeben.

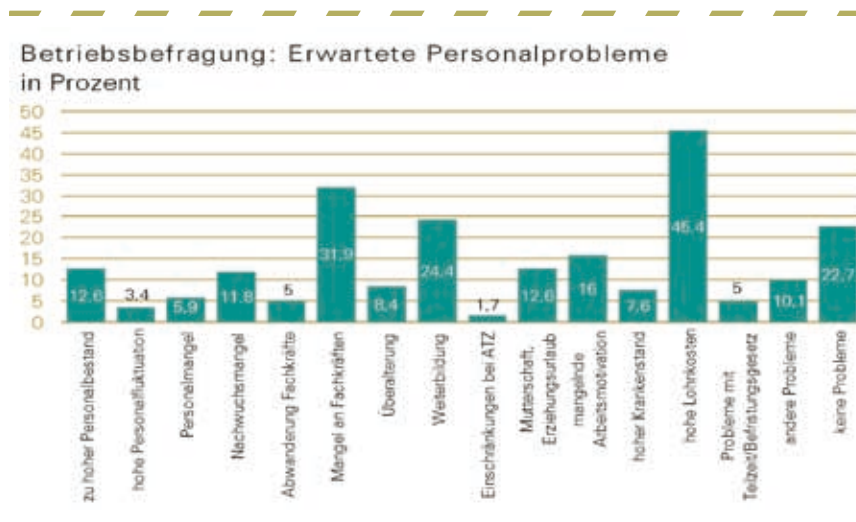


Abbildung 9: Erwartete Personalprobleme in den nächsten zwei Jahren in Betrieben im LK Göttingen, Quelle: interne Betriebsbefragung (Basis: 119 Betriebe)

Am häufigsten wurden bei den schriftlichen Befragungen der Göttinger Betriebe Befürchtungen in Bezug auf die Lohnkosten geäußert (45,4 Prozent).

5 Prozent sahen Probleme durch die Abwanderung von Fachkräften und knapp ein Drittel der Betriebe befürchtet Schwierigkeiten, benötigte Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt zu bekommen. Mit diesen Herausforderungen ist kein allgemeiner Personalmangel gemeint, da dieses Problem nur von 5,9 Prozent der Betriebe genannt wurde, sondern eine Lücke beim Angebot von SpezialistInnen. Inwiefern dieser befürchtete Fachkräftemangel mit betrieblichen Überlegungen zum demografischen Wandel zu tun hat, kann durch die schriftliche Befragung nicht geklärt werden. Aus den Interviews mit Personalverantwortlichen wird aber deutlich, dass es sich beim erwarteten Fachkräftemangel nicht um einen Mangel an qualifizierten Arbeitskräften allgemein handelt, sondern dass es eher an jungen Fachkräften mit sehr speziellen Ausbildungen und Fachkenntnissen mangelt,

die zudem über etwas Berufserfahrung verfügen. Im engeren Sinne würde man darunter Nachwuchsmangel verstehen, der in der schriftlichen Befragung jedoch nur von 11,8 Prozent der Betriebe angegeben wurde.

Angesichts des angenommenen Fachkräftemangels mag es nicht verwundern, dass jeder vierte Betrieb damit rechnet, dass es einen großen Bedarf an Weiterbildung und Qualifizierung geben wird. Wenn Nachwuchskräfte und SpezialistInnen weniger häufig auf dem Markt zur Verfügung stehen, müssen sich die Unternehmen vermehrt darum bemühen, diese selbst auszubilden. Diese Herausforderung kann für ältere Beschäftigte eine Chance bedeuten, da sie sich durch betriebliche Weiterbildung neue Tätigkeitsbereiche erschließen und langfristig ihre Beschäftigung sichern könnten.

Eng mit dem Thema „Ältere im Betrieb“ verbunden war die Frage nach der „Überalterung“ des Betriebs. Jeder zwölfte der befragten Betriebe (8,4 Prozent) sieht eine Herausforderung in einer „überalterten“ Altersstruktur. Hierzu ist zu beachten, dass der Begriff „Überalterung“ eindeutig negativ konnotiert ist und häufig als eine undifferenzierte Polemik gegen ältere Beschäftigte genutzt wird (niemand spricht z.B. von einer „Überjüngung der Betriebe“). Der Begriff wurde jedoch in den Fragenkatalog aufgenommen, weil er zum einen im IAB-Betriebspanel ebenfalls verwendet wird, zum anderen die Einstellungen und Haltungen von Betrieben in Bezug auf Ältere deutlich macht. Die Ergebnisse zeigen, dass entgegen landläufiger Annahmen ein hohes Durchschnittsalter im Betrieb nur von verhältnismäßig wenigen Betrieben explizit als ein Problem gedeutet wird.

Probleme durch Einschränkungen bei der Altersteilzeit ergeben sich beim Personalmanagement laut schriftlicher Befragung nicht. Nur 1,7 Prozent sieht Herausforderungen durch die Einschränkung der Altersteilzeit. Aus Sicht der Personalverantwortlichen bedeuten die verringerten Möglichkeiten zur Frühverrentung laut schriftlicher Befragung also keine ernsthafte Einschränkung ihres personalplanerischen Handlungsspielraums, auch wenn damit ein wichtiges Instrument zur „Verjüngung“ der Belegschaft nicht mehr zur Verfügung steht.

Als weitere wichtige Herausforderungen in der Personalpolitik, die jedoch nicht in einem direkten Zusammenhang mit den demografischen Herausforderungen im Betrieb stehen, wurden mangelnde Arbeitsmotivation (16 Prozent), organisatorische Probleme im Zusammenhang mit Mutterschaft und Erziehungsurlaub (12,6 Prozent) und ein hoher Krankenstand/Fehlzeiten (7,6 Prozent) genannt. Probleme mit Ansprüchen auf Arbeitszeitänderungen aufgrund des Teilzeit- und Befristungsgesetzes befürchteten lediglich 5 Prozent.

Immerhin 22,7 Prozent der Betriebe sahen für sich keine besonderen Probleme bei der zukünftigen Personalplanung und 10,1 Prozent gaben „andere Probleme“ an.

Die Frage nach den Herausforderungen bei der zukünftigen Personalplanung wurde auch im IAB-Betriebspanel 2004 gestellt. Die bei der IAB-Befragung vorgegebenen Antwortmöglichkeiten waren dieselben wie bei der Göttinger Studie.

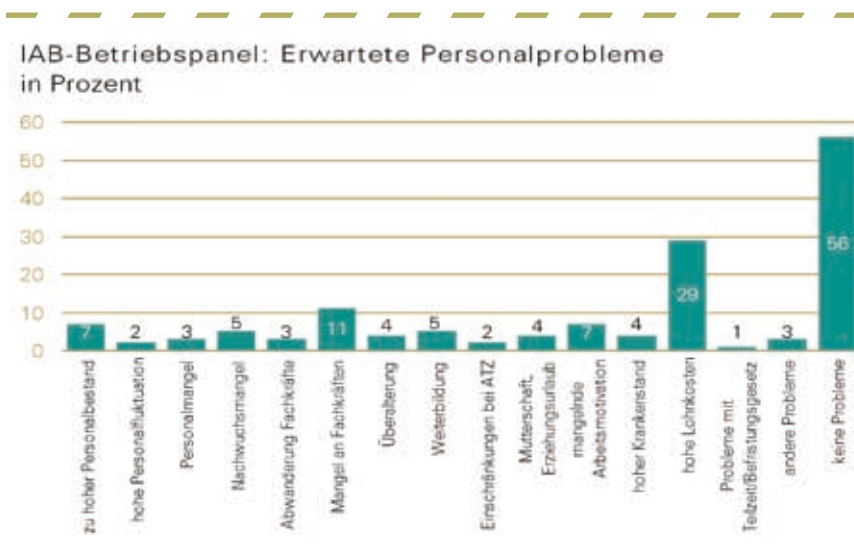


Abbildung 10: Erwartete Personalprobleme in den nächsten zwei Jahren in westdeutschen Betrieben, Quelle: IAB-Betriebspanel (Daten zu Westdeutschland)

Die Ergebnisse bei der Befragung von Betrieben im Bundesgebiet weichen von der Studie in der Region Göttingen ab. Hier werden nur die Verhältniszahlen zu Westdeutschland wiedergegeben, da sie für Gesamtdeutschland nicht vorliegen. Mehr als die Hälfte der westdeutschen Betriebe sah 2004 keine besonderen Herausforderungen für die betriebliche Personalpolitik (Leber 2005). Als wichtigste Herausforderung wurden hohe Belastungen durch Lohnkosten mit 29 Prozent angegeben; Arbeitskosten sind damit auch in Westdeutschland der wichtigste Faktor, wurden aber seltener genannt als in der Region Göttingen mit 45,4 Prozent

Auch die mit der Altersstruktur in Zusammenhang stehenden Probleme wurden bundesweit seltener genannt als in Göttingen: Mangel an Fachkräften prognostizieren 11 Prozent, Überalterung sahen nur 4 Prozent als ein Problem und Einschränkungen bei Altersteilzeitmöglichkeiten 2 Prozent. Auch der Bedarf an Weiterbildung und Qualifikation wurde mit 5 Prozent der Betriebe seltener als eine Schwierigkeit für die Personalpolitik gesehen.

Die im Landkreis Göttingen befragten Betriebe erwarten also mehr Personalprobleme in der näheren Zukunft als die Betriebe im Bundesdurchschnitt. Demografische Veränderungen, wie sie sich z.B. durch einen Fachkräftemangel oder durch die Befürchtung einer „Überalterung“

bemerkbar machen, scheinen in der Region ebenfalls eine größere Rolle zu spielen, auch wenn sie im Vergleich zu anderen Herausforderungen, insbesondere den Belastungen durch Lohnkosten, seltener von den Personalverantwortlichen genannt werden. Dabei muss berücksichtigt werden, dass die Umfrageergebnisse zwischen dem Landkreis Göttingen und dem Bundesgebiet auch deshalb voneinander abweichen können, weil das IAB-Betriebspanel eine allgemeine Betriebsbefragung ist, während in der Studie für die Region Göttingen gezielt nach der Situation von Älteren im Betrieb gefragt wurde, d.h. die Fragen von den Personalverantwortlichen u.U. mit einer anderen Erwartungshaltung beantwortet wurden.

In den Interviews mit Personalverantwortlichen bestätigt sich aber der Befund aus der schriftlichen Befragung, dass die Themen demografischer Wandel und Ältere im Betrieb zwar als wichtige, jedoch nicht die wichtigste Herausforderung in der Personalpolitik wahrgenommen wird. Lediglich ein Messtechnik-Unternehmen sagte, dass der demografische Wandel ein großes Thema im Betrieb sei und die strategische Personalplanung auf die Altersstruktur des Betriebes ausgerichtet sei. In zwei öffentlichen Verwaltungen, die zu diesem Thema befragt wurden, wurde das Thema „Alter“ zwar auch als ein Problem für die Personalplanung erkannt. Angesichts der finanziellen Restriktionen in den Verwaltungen und den daraus resultierenden Problemen (kaum Neueinstellungen, wenig Mittel für neue Weiterbildungsangebote) werden aber nur wenig Handlungsspielräume für eine altersgerechte Personalpolitik gesehen; andere Probleme wie Personalabbau, Kürzung von Personalmitteln etc. würden die Auseinandersetzung mit dem demografischen Wandel in den Hintergrund drängen.

Für die Zukunft wird von den Personalverantwortlichen allgemein kein Personal-mangel erwartet; einige Betriebe haben schon heute das Problem, dass sie für bestimmte Stellen kein Fachpersonal (z.B. Ingenieure, MikrobiologInnen oder TechnikerInnen) finden, da sehr spezielle Anforderungen gestellt werden. Bislang werde aber nicht die Notwendigkeit gesehen, vorhandenes oder neues Personal durch betriebliche Qualifizierungen so zu schulen, dass sie den Anforderungen auch in Spezialgebieten gerecht werden. Auch wenn es einige Zeit dauere, fänden sich immer wieder geeignete Fachleute auf dem Arbeitsmarkt. Es sei sinnvoller, eine Stelle eine Weile vakant zu lassen, als im Betrieb selbst auszubilden, zumal die Weiterbildung von einzelnen Beschäftigten zu SpezialistInnen den Betrieben nicht immer möglich oder zu kostenaufwändig erscheint.

Die Einschränkung von Altersteilzeitregelungen halten – hier weichen die Befunde der Interviews von der schriftlichen Befragung ab – mehrere Personalverantwortliche für ein zentrales Problem in der Personalentwicklung. Dies mag daran liegen, dass in den Interviews gezielt nach Problemen durch die Anhebung des Renteneintrittsalters und die Einschränkung von Frühverrentungsmöglichkeiten gefragt wurde. Darauf angesprochen sahen aber viele Personalverantwortliche Probleme in diesem Bereich. Sie gehen davon aus, dass auch weiterhin nicht alle älteren Beschäftigten bis zum regulären Renteneintrittsalter arbeiten werden – vor allem aus ge-

sundheitlichen Gründen, in Einzelfällen aber auch wegen der mangelnden Motivation der älteren Beschäftigten. Die Frühverrentungsmöglichkeiten waren früher ein wichtiges Instrument, um älteren Beschäftigten ein vorzeitiges Verlassen des Unternehmens zu ermöglichen und dafür jüngere, u.U. motiviertere Beschäftigte einzustellen. Trotz der Veränderung der gesetzlichen Rahmenbedingungen nehmen die Personalverantwortlichen an, dass auch weiterhin ältere Beschäftigte vor Erreichen des Rentenalters aus dem Betrieb ausscheiden werden. Im Gegensatz zu früher werden sie aber deutliche Abschläge bei den Rentenleistungen in Kauf nehmen müssen. Zudem ist zu erwarten, dass die Zahl der Anträge auf Erwerbsunfähigkeitsrenten steigen wird. Um dieser Entwicklung vorzubeugen, müsste zwar in den Bereichen noch mehr für Gesundheitsprävention und den Erhalt der Arbeitsfähigkeit unternommen werden. Dies könne aber aus Kostengründen nicht von den Betrieben alleine bewältigt werden.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Themen „Alter“ und „demografischer Wandel“ zwar eine gewisse Rolle in der betrieblichen Personalpolitik einnimmt, jedoch im Vergleich zu anderen Problemen eher in den Hintergrund tritt. Eine explizit altersspezifische Personalplanung sehen allenfalls größere Betriebe vor. Kleinere Betriebe hingegen richten ihre Personalplanung an kurzfristigen Zielen aus oder können aufgrund der geringen Mitarbeiterzahl keine strategische altersbezogene Personalpolitik vornehmen. Da ein Fachkräftemangel höchstens für sehr spezielle Qualifikationen und nur für einzelne Stellen festgestellt wird, rückt das Thema demografischer Wandel auch nicht in den Mittelpunkt des Interesses von Personalverantwortlichen. Es spielt allenfalls bei einem hohen Durchschnittsalter der Belegschaft („Überalterung“) oder bei der Gestaltung des Übergangs Betrieb – Rente eine Rolle.

### Neueinstellungen

Wie sehen die Chancen von Älteren aus, bei Neueinstellungen berücksichtigt zu werden? In der schriftlichen Befragung wurden zur Beantwortung dieser Frage die Betriebe zunächst gebeten anzugeben, wie sich ihr Personalstand in den vergangenen zwei Jahren verändert hat.

**Betriebsbefragung: Veränderung des Personalstands, in Prozent**

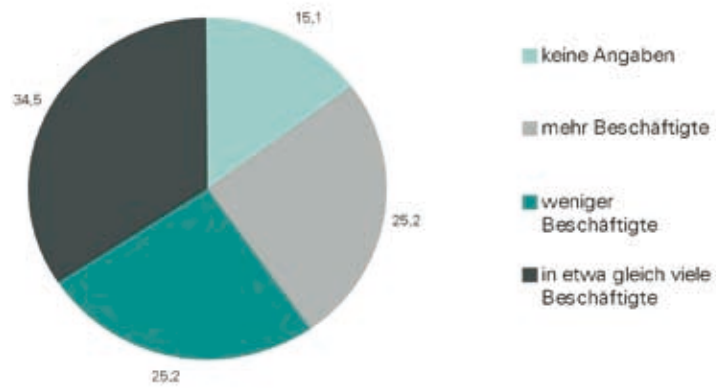


Abbildung 11: Veränderung des Personalstands in den vergangenen zwei Jahren, Quelle: interne Betriebsbefragung

Ein Viertel der Betriebe in der Region gab an, in den vergangenen zwei Jahren Personal abgebaut zu haben. Ebenfalls ein Viertel berichtete, dass sie zusätzliches Personal eingestellt haben. Die größte Gruppe bildeten aber die Betriebe, die in etwa gleich viele Beschäftigte wie 2004 hatten: 34,5 Prozent gaben an, keine größeren Ab- oder Zugänge gehabt zu haben.

In einem weiteren Fragenblock wurden die Betriebe gefragt, ob sich bei der letzten Stellenausschreibung Personen beworben haben, die älter als 50 Jahre waren.

**Betriebsbefragung: Bewerbungen von Älteren in Prozent**

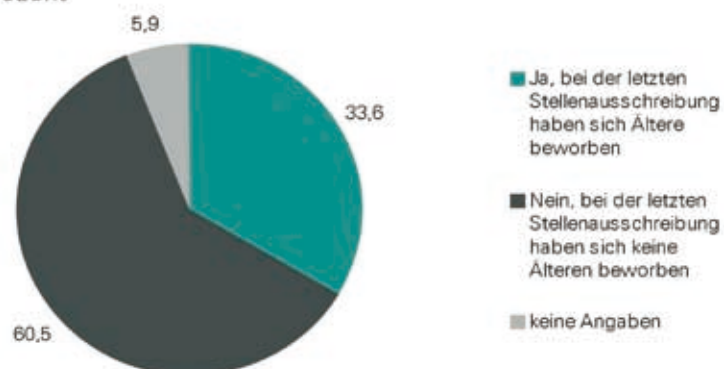


Abbildung 12: Anteil der Stellenausschreibungen, auf die sich Ältere beworben haben, Quelle: interne Betriebsbefragung

Bei 40 Betrieben, d.h. bei rund einem Drittel der Stellen, die neu zu besetzen waren, haben sich Ältere beworben, bei drei Fünfteln der Betriebe lag keine Bewerbung von Älteren vor. Im IAB-Betriebspanel 2004, in dem die gleiche Frage gestellt wurde, gaben sogar 74 Prozent der bundesweit befragten Betriebe an, dass sich keine ältere Person auf die zuletzt neu besetzte Stelle beworben hatte (Bellmann 2005).

Diese auffallenden Werte führen zu der Überlegung, wie die Frage „Haben sich auf die zuletzt besetzte Stelle Ältere beworben?“ von den Personalverantwortlichen interpretiert wurde. Haben sich tatsächlich so wenig Ältere beworben, z.B. weil die Stellen nicht öffentlich ausgeschrieben wurden oder weil die Stellenausschreibungen bewusst oder unbewusst so formuliert waren, dass sich Ältere nicht angesprochen fühlten? Oder wurde die Frage von den Personalverantwortlichen so interpretiert, dass nur StellenbewerberInnen gemeint waren, die in eine engere Auswahl gekommen sind oder zu Vorstellungsgesprächen eingeladen wurden? Denkbar ist, dass bei einer Stellenausschreibung, auf die sich 80 und mehr Personen bewerben, bei einer Vorauswahl zwar nicht explizit auf das Alter geachtet wurde, Ältere aber trotzdem aussortiert wurden oder das Alter der BewerberInnen den Personalverantwortlichen nicht bewusst war. Diese Vermutungen können mit der vorliegenden Untersuchung nicht überprüft werden, sind aber angesichts der auffallenden Parallelen zwischen der Region Göttingen und dem Bundestrend eine wichtige Frage für die Bewertung der Chancen von älteren Arbeitssuchenden, über Bewerbungen auf Stellenausschreibungen eine neue Stelle zu finden. Es kann angenommen werden, dass sich durch das im Sommer 2006 verabschiedete Gleichstellungsgesetz, das u.a. Altersdiskriminierung verhindern soll, im Bereich der Stellenausschreibungen einige Veränderungen ergeben werden, da die gesetzliche Regelung zu einer weiteren Sensibilisierung der Betriebe beitragen wird.

Die Betriebe, bei denen sich ältere Menschen um die neu zu besetzende Stelle beworben hatten, wurden gefragt, ob sie in der Folge Ältere eingestellt haben. Entgegen der landläufigen Meinung, dass ältere BewerberInnen grundsätzlich schlechte Chancen bei Bewerbungen haben, gaben 20 dieser Betriebe an, ihre letzte Stelle mit einer älteren Person besetzt zu haben. Damit wurde zwar nur jede sechste neu zu besetzende Stelle mit einem älteren Menschen besetzt (16,8 Prozent), aber das bedeutet nicht unbedingt, dass Ältere schlechtere Chancen auf dem Arbeitsmarkt haben: Bei genau der Hälfte der Stellen, bei denen sich Ältere beworben haben, wurden auch Ältere eingestellt. Im Wesentlichen wird dieser Trend von den Ergebnissen des IAB-Betriebspanels bestätigt, auch wenn sich die Situation für Ältere in der Region etwas besser darstellt als im Bundesgebiet: Zwar wurde bundesweit insgesamt nur jede neunte neu zu besetzende Stelle an eine ältere Person vergeben (12 Prozent). Aber bei immerhin 46 Prozent der Stellen, bei denen sich tatsächlich Ältere beworben haben, wurde diese auch an eine ältere Person vergeben (Bellmann 2005).

Für die Interpretation dieses Befundes ist es wichtig zu betonen, dass nicht alle Stellen, die mit Älteren besetzt wurden, auch mit älteren Arbeitslosen besetzt wurden: Die Stellen könnten auch an Ältere vergeben worden sein, die von einer anderen Stelle gewechselt sind. Wie hoch der Anteil von Älteren ist, die von einer Stelle auf eine andere wechseln, wurde aber weder in der Göttinger Studie noch im IAB-Betriebspanel erhoben.

In einer Studie des Forschungsinstituts f-bb, welches 2003 110 Unternehmen in Nürnberg zum Thema „Ältere Beschäftigte“ befragt hat, wurde festgestellt, dass nur 15 Prozent der zwischen 2002 und 2003 neu eingestellten Beschäftigten älter als 45 Jahre war. Das f-bb interpretiert diese Daten als eine jugendzentrierte Personalpolitik. Ältere würden nur dann eingestellt, wenn geeignete jüngere BewerberInnen nicht zur Verfügung stehen (Baigger 2005: 40). Dieses negative Bild scheint sich aber durch die Ergebnisse in Göttingen und des IAB-Betriebspanels nicht uneingeschränkt bestätigen zu lassen: Bei Neueinstellungen sind Ältere zwar allgemein unterrepräsentiert. Ihre Einstellungschancen sind jedoch nach den vorliegenden Daten eher hoch, wenn bedacht wird, dass knapp die Hälfte der Stellen, auf die sich Ältere bewerben, auch mit Älteren besetzt wird.

Mit einer weiteren Frage sollte geklärt werden, ob eine jugendzentrierte Personalpolitik die Ursache dafür ist, dass ältere BewerberInnen abgelehnt wurden. Dazu wurden die 20 Betriebe, bei denen sich Ältere beworben hatten, aber nicht eingestellt wurden, gefragt warum sie die älteren BewerberInnen abgelehnt haben.

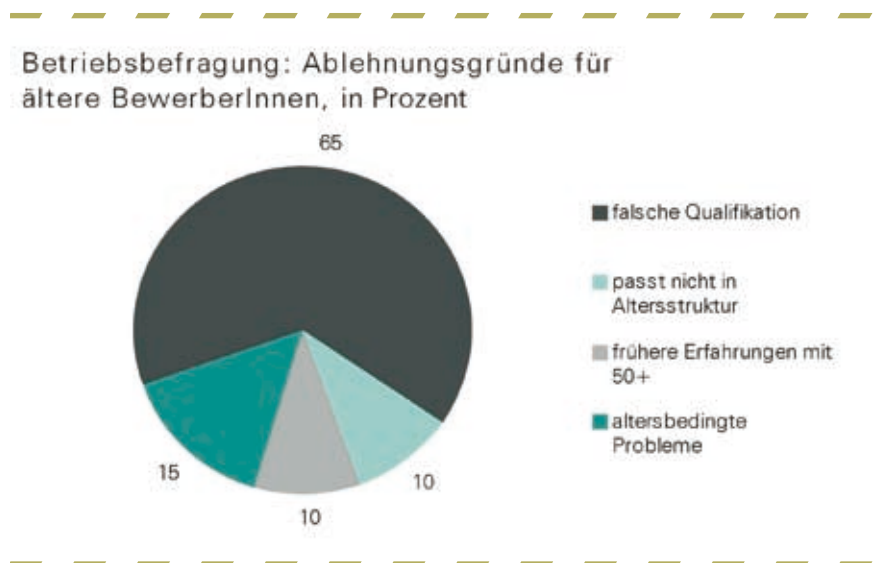


Abbildung 13: Ablehnungsgründe für ältere BewerberInnen, Quelle: interne Betriebsbefragung



Zwei Drittel der Betriebe gaben an, dass die älteren BewerberInnen nicht das richtige Qualifikationsprofil hatten oder von ihrer Persönlichkeit her nicht in den Betrieb passten.

Zwei Betriebe (10 Prozent) machten geltend, dass ältere ArbeitnehmerInnen nicht in die Altersstruktur des Betriebes passen. Ausgehend von den Aussagen in den Interviews mit Betriebsräten und Personalverantwortlichen muss das aber nicht unbedingt bedeuten, dass der Betrieb ausschließlich junge Menschen beschäftigen will. Es könnte sich auch um Betriebe handeln, die bereits einen sehr hohen Anteil von älteren Beschäftigten haben und bevorzugt Jüngere beschäftigen, um Beschäftigte aus allen Altersgruppen im Betrieb zu haben.

Zwei weitere Betriebe sagten, dass sie Personen über 50 Jahre nur ungern einstellen, weil sie früher schlechte Erfahrungen mit Älteren gemacht haben. Drei Betriebe sahen zudem auch ohne konkrete Erfahrungen altersbedingte Probleme bei der Einstellung von Älteren (z.B. weil angenommen wird, dass die Arbeit für Ältere körperlich zu anstrengend sei). Sieben von zwanzig Betrieben, die ältere BewerberInnen abgelehnt haben, taten dies also dezidiert auf Grund des Alters der BewerberInnen, weitaus häufiger war aber ein Mismatch bei Qualifikation oder Persönlichkeitsprofil entscheidend für die Ablehnung.

Die Frage nach den Ablehnungsgründen wurde auch im IAB-Betriebspanel 2004 an Betriebe gerichtet, die zwar Bewerbungen von Älteren vorliegen hatten, aber keine Älteren eingestellt haben. Bei der bundesweiten Befragung zeigt sich, dass sogar gut drei Viertel der Betriebe sagten, dass das Alter nicht ausschlaggebend für ihre negative Entscheidung war; 76 Prozent sagten, dass die älteren BewerberInnen nicht das richtige Qualifikationsprofil aufweisen konnten oder von ihrer Persönlichkeit nicht in den Betrieb passten. Im Vergleich dazu sagten 14 Prozent, Ältere passten nicht in die betriebliche Altersstruktur. 4 Prozent meinten, Ältere aufgrund von konkreten Erfahrungen nur ungern einzustellen, und 7 Prozent sahen generelle Probleme bei der Einstellung Älterer auch ohne konkrete Erfahrungen (Bellmann 2005). Die Abweichungen zur Göttinger Befragung sind mit großer Wahrscheinlichkeit durch die geringe Fallzahl in der Region Göttingen zu erklären.

17 Betriebe im Landkreis Göttingen (14,3 Prozent) sagten, dass es keine Stellenausschreibung gab (z.B. weil die Stelle aus einer Auswahl von Initiativbewerbungen besetzt wurde). Bundesweit wurden 2004 sogar ein Drittel der Stellen ohne Stellenausschreibung besetzt (Bellmann 2005). Diese Praxis ist nicht notwendigerweise altersneutral, da durch diese Besetzungsverfahren ebenfalls eine Vorselektion nach Alter möglich ist.

Eine eindeutige Altersselektion haben laut IAB-Betriebspanel bundesweit nur 4 Prozent der befragten Betriebe vorgenommen (Bellmann 2005). In der Region Göttingen waren es mit sieben Fällen oder 5,9 Prozent der befragten Betriebe etwas mehr. Sie haben die zuletzt besetzte Stelle

explizit altersbegrenzt ausgeschrieben. Diese sieben Betriebe aus dem Landkreis Göttingen wurden im Fragebogen gebeten anzugeben, warum die Stelle altersbegrenzt ausgeschrieben war.

Vier der sieben Betriebe gaben an, dass die Tätigkeiten nur für Jüngere geeignet seien (z.B. wegen der körperlichen Anforderungen). Ein Betrieb gab an, dass Ältere nicht zur Altersstruktur des Betriebes passen. Die Antwortmöglichkeiten „Aufgrund konkreter früherer Erfahrungen stellen wir Personen über 50 nur noch ungern ein“ und „Wir sehen auch ohne konkrete eigene Erfahrungen altersbedingte Probleme bei der Einstellung von Älteren“ hat kein Betrieb angegeben. Leider ist mit sieben Betrieben die Fallzahl zu niedrig, um eindeutige Aussage über die Beweggründe für eine Altersbegrenzung zu treffen, tendenziell ist aber davon auszugehen, dass das Anforderungsprofil der Stelle und die Annahme, Ältere seien weniger leistungsfähig, häufig ausschlaggebend sind. Im IAB-Betriebspanel wurde die „eingeschränkte Belastbarkeit“ ebenfalls als häufigster Grund angegeben, gefolgt von „geringe Flexibilität und Einsatzfähigkeit“ und „zu hohe Lohnkosten“. Am seltensten wurden bundesweit „hohe Fehlzeiten bzw. krankheitsbedingte Ausfälle“ als Grund dafür angegeben, dass Stellen nicht mit Älteren besetzt wurden (Bellmann 2005).

Zusammenfassend lässt sich aus den Ergebnissen der schriftlichen Befragung und dem Vergleich mit dem Bundestrend feststellen, dass es zwar durchaus altersbezogene Vorbehalte von den Betrieben gibt. Aber immerhin die Hälfte der Betriebe, die eine Stelle öffentlich ausgeschrieben haben und bei denen sich Ältere beworben haben, hat auch Ältere eingestellt - obwohl es möglicherweise auch jüngere BewerberInnen gab. Wenn Ältere nicht eingestellt wurden, lag dies überwiegend an fehlenden Qualifikationen und weniger an der Annahme, es gäbe altersbedingte Probleme bei den BewerberInnen.

Diese überwiegend positive Bilanz der schriftlichen Befragung spiegelt sich allerdings nicht in den Aussagen der qualitativen Interviews in der Region Göttingen. Dort entstand der Eindruck, dass ältere Menschen bei Neueinstellungen mit einer Vielzahl von Hindernissen und Vorbehalten zu rechnen haben. Von Älteren wird angenommen, dass sie zwar erfahren und zuverlässig sind, aber auch weniger leistungsfähig, schlechter qualifiziert und „teuer“. Solange auf dem Arbeitsmarkt ausreichend Fachkräfte unter 40 Jahre verfügbar sind, die einige Jahre Berufserfahrung haben und bereit sind, für ein niedrigeres Einstiegsgehalt zu arbeiten, haben Ältere, insbesondere Arbeitssuchende über 58 Jahre, schlechtere Einstellungschancen.

Mehrere Personalverantwortliche berichteten z.B., dass sie in ihrem Betrieb Ältere nur sehr ungern oder gar nicht neu einstellen würden. Die Beweggründe hierfür sind aber sehr unterschiedlich. Der Personalverantwortliche eines Wohnungsbauunternehmens sagte, sein Betrieb habe eine sehr langfristige Personalplanung und beschäftige die MitarbeiterInnen üblicherweise von jungen Jahren an bis zum Renteneintrittsalter. Viele der

Auszubildenden würden übernommen und könnten bis zum Erreichen der Rente im Betrieb arbeiten. Man stelle zwar bevorzugt Jüngere ein, da diese sich besser an den neuen Betrieb anpassen und neues Wissen ins Unternehmen bringen würden; der Anteil Älterer im Betrieb sei aber aufgrund der langfristigen Beschäftigungsperspektive relativ hoch.

Ein anderes Bild zeichnete der Personalverantwortliche eines Maschinenbauunternehmens. Grundsätzlich hätten über 50-Jährige eine Chance, neu eingestellt zu werden; allerdings sei es schon sehr lange her, dass jemand aus dieser Altersgruppe tatsächlich eingestellt wurde. Das größte Beschäftigungshindernis sieht der Personalverantwortliche nicht in der Leistungsfähigkeit oder in der Qualifikation, sondern in bürokratischen Auflagen, Tarifverträgen und gesetzlichen Bestimmungen. Im Zweifelsfall werde sich sein Unternehmen immer für einen 30-Jährigen mit Berufserfahrung entscheiden, da hoch qualifizierte 50-Jährige mehr kosten (zumindest seien ihre Lohnansprüche höher) und es schwerer sei, sie wieder zu entlassen. Wenn mehr Ältere in seinem Unternehmen eine Chance haben sollten, müssten die Älteren günstiger als Jüngere sein und der Kündigungsschutz abgeschafft werden.

Im Kündigungsschutz sieht auch der Arbeitgeberverband Mitte das wesentliche Hemmnis für verbesserte Arbeitsmarktchancen von Älteren. Die Unternehmen seien verunsichert, ob ein Älterer überhaupt kündbar ist, wenn er erst einmal eingestellt ist. Obwohl es z.B. die Möglichkeit gibt, Beschäftigungsverhältnisse ohne Angabe von Gründen zu befristen, und neu eingestellte Ältere auch sonst keine besonderen Privilegien nach dem Kündigungsschutzgesetz genießen, glauben viele Personalverantwortliche, Ältere seien nahezu unkündbar. Das Teilzeitbefristungsgesetz sei zudem vom EuGH als altersdiskriminierend kritisiert worden, daher gehe auch von diesem Gesetz eher eine Verunsicherung als ein Anreiz für die Neueinstellung von Älteren aus. Aus diesen Gründen verzichteten aus der Sicht des Arbeitgeberverbandes viele Betriebe auf die Neueinstellung von Älteren.

Nach den Ergebnissen unserer Studie scheint der Kündigungsschutz aber erst in zweiter Linie ein Grund zu sein, Ältere nicht neu einzustellen. Viele Unternehmen in der Region Göttingen haben in den vergangenen Jahren Personal abgebaut. Wenn derzeit Stellen neu besetzt werden, geschieht dies überwiegend mit jüngeren Personen, um so eine ausgeglichene Altersstruktur zu erreichen. Aus zwei unterschiedlichen Einzelhandelsbetrieben berichteten zwei Betriebsräte übereinstimmend, dass die Geschäftsführungen Wert darauf legten, nur Jüngere einzustellen, weil in den vergangenen Jahren überwiegend Jüngere entlassen wurden. Die Geschäftsführungen gingen davon aus, dass neue Käuferschichten vor allem bei Jüngeren anzutreffen seien und dass junge Kunden nur mit jungen Beschäftigten angesprochen werden könnten (Dabei wäre zu beachten, dass immer mehr ältere KundInnen Wert darauf legen, auch von älteren

VerkäuferInnen bedient zu werden; vgl. Regionalverband 2006a). Außerdem, so die Geschäftsführungen, müssten Jüngere eingestellt werden, weil die Arbeit körperlich anstrengend sei und die beschäftigten Älteren bei anstrengenden Tätigkeiten Unterstützung bräuchten.

Die Personalverantwortliche eines Bauunternehmens argumentierte ähnlich. Die körperlichen Anforderungen an die Beschäftigten in der Baubranche seien so hoch, dass Ältere keine Chance hätten, neu eingestellt zu werden. Vergleichbares wurde auch aus anderen Branchen wie einem Kfz-Betrieb, einem Fertigungswerk mit Schichtbetrieb oder aus einer Wäscherei berichtet.

Seltener wurde erklärt, dass Ältere wegen grundsätzlich fehlender Qualifikation nicht neu eingestellt würden. Allerdings, so beklagt der Betriebsrat eines Maschinenbauunternehmens, würde oft in den Personalabteilungen davon ausgegangen, dass die Qualifikation von Menschen über 50 veraltet sei. Die Berufserfahrung, die zwangsläufig zu einer Aktualisierung des Wissens beitrage, werde nicht ausreichend gewürdigt. Bei Personalentscheidungen zählten fünf Jahre ebenso viel wie zwanzig Jahre Berufserfahrung, Ältere seien durch ihre Erfahrung also nicht im Vorteil. Dies bestätigte auch die Personalverantwortliche eines Pflegeheims: Jüngere seien im Pflegebereich heute besser ausgebildet, die Ausbildung der Älteren sei veraltet und werde nicht durch Berufserfahrung kompensiert. Allerdings gäbe es im Pflegebereich auch sehr viele Weiterbildungen, die Ältere wieder auf den aktuellen Stand bringen könnten. Dazu sei aber eine längere Einarbeitungsphase notwendig und es würden Kosten entstehen, die sich bei Jüngeren langfristig mehr auszahlen als bei Älteren.

Generell ist festzustellen, dass nur in einem der Betriebe, in denen ausführliche Interviews geführt wurden, eine strategisch auf die Altersstruktur ausgerichtete Einstellungspolitik stattfindet. Insbesondere die großen öffentlichen Verwaltungen, aber auch Krankenhäuser und die Universität versuchen zwar im Rahmen ihrer Möglichkeiten, das Thema „Alter“ bei der Personalplanung zu berücksichtigen, dies ist jedoch aus verschiedenen Gründen nicht möglich. In vielen Betrieben wird nicht zentral über Neueinstellungen entschieden, sondern in den Abteilungen oder, wie im Fall der Universität, in den Einzelinstituten. Hinzu kommt, dass im Verwaltungsbereich, insbesondere in der Öffentlichen Verwaltung, seit Jahren die Priorität auf Personalabbau gelegt wird und daher eine altersstrategische Personalplanung in den Hintergrund rückt. Gleichmaßen ist es kleinen und mittleren Unternehmen angesichts der geringen Beschäftigtenzahl und der kurzzyklischen Personalplanung kaum möglich, die Altersstruktur im Betrieb zu berücksichtigen. Bei Stellenneubesetzungen fließen andere Faktoren wie Qualifikation und kurzfristige Bedürfnisse des Betriebs in die Entscheidung ein. Eine langfristige strategische Planung sei schon allein wegen der geringen Beschäftigtenzahl und der Unwägbarkeiten der wirtschaftlichen Entwicklung nicht möglich, so der Betriebsrat eines Kfz-Betriebs.

Zusammenfassend wird deutlich, dass die statistischen Daten keinen eindeutigen Anhaltspunkt dafür liefern, dass die Chancen von Älteren bei Neueinstellungen besonders schlecht sind. Ein anderes Bild wird aber in den qualitativen Interviews von allen Befragtengruppen gezeichnet. Über die Gründe für das Abweichen lässt sich nur spekulieren. Denkbar ist, dass in den Interviews, in denen negative Einschätzungen zu den Einstellungschancen von Älteren überwiegen, eher problematische Fälle thematisiert werden, weil diese als herausragende Einzelfälle interessanter erscheinen als das grundsätzlich eher unproblematische „Alltagsgeschäft“. Denkbar ist aber auch, dass in den schriftlichen Befragungen ein zu positives Bild zu Neueinstellungen entsteht, weil bestimmte Mechanismen der Altersselektion nicht erfasst werden (z.B. wenn Stellen gezielt nicht öffentlich ausgeschrieben werden, um Ältere auszuschließen). Ein zu positives Bild könnte auch dadurch entstanden sein, dass die Personalverantwortlichen beim Ausfüllen des Fragebogens die Erwartungshaltung der Studie – bewusst oder unbewusst – antizipierten und altersselektives Verhalten weniger deutlich gemacht haben als in den Interviewgesprächen.

Das Auseinanderfallen der Ergebnisse von schriftlicher Befragung und Interviewgesprächen ist aber ein Hinweis darauf, dass es im Bereich Neueinstellungen Handlungsspielräume für den Beschäftigungspakt „50plus – Erfahrung zählt!“ gibt. So ist es sinnvoll, den eher negativen Diskurs über Ältere in den Betrieben durch Sensibilisierungsmaßnahmen zu verändern. Unternehmen sollten bei Neueinstellungen stärker motiviert werden, Stellen öffentlich und ohne direkte und indirekte Altersbegrenzung auszuschriften. Mit indirekten Altersbegrenzungen ist hierbei eine Ausgrenzung durch eine bestimmte Wortwahl gemeint (z.B. „Personalerjargon“, Anglizismen).

Nicht beantworten konnte die vorliegende Studie die Frage, warum – statistisch betrachtet – von Älteren seltener Stellenbewerbungen vorliegen als von anderen Altersgruppen. Angesichts der aus den Daten abgeleiteten guten Einstellungschancen besteht aber eine gewisse Hoffnung, dass Ältere einen besseren Zugang zum Arbeitsmarkt erhalten, wenn sie häufiger von den Betrieben die Gelegenheit erhalten, eine Bewerbung vorzulegen, und wenn sich Ältere nicht durch bestimmte Formulierungen in Stellenausschreibungen abschrecken lassen.

#### Probleme bei Neueinstellung Älterer

Wo sehen Personalverantwortliche die Hauptprobleme bei der Einstellung von älteren Beschäftigten? Bei dem entsprechenden Fragenblock ging es – anders als bei den Fragen zur tatsächlichen Einstellungspolitik – um allgemeine und subjektiv geprägte Einschätzungen und Meinungen der Personalverantwortlichen. In diesem Fragenblock waren neun Antwortmöglichkeiten vorgegeben, wobei Mehrfachnennungen möglich waren.

Betriebsbefragung: Probleme bei der Beschäftigung Älterer, in Prozent

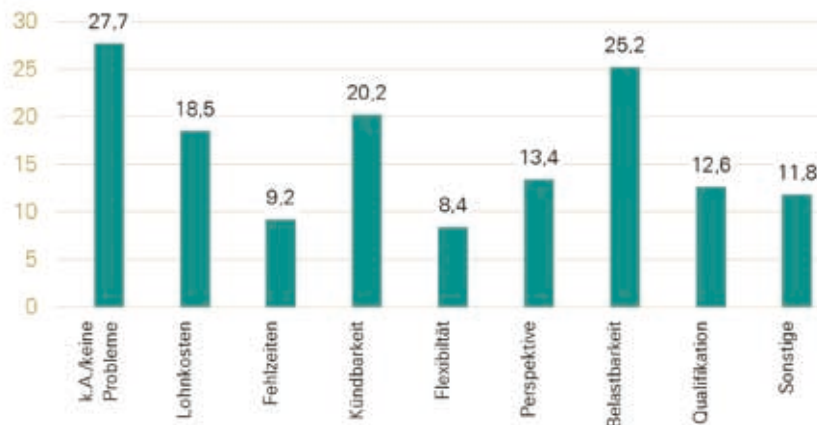


Abbildung 14: Probleme bei der Beschäftigung Älterer, Quelle: interne Betriebsbefragung

Auffallend ist, dass mehr als ein Viertel der Personalverantwortlichen keine Probleme bei der Einstellung von Älteren sieht oder diese zumindest nicht im Fragebogen genannt hat. Zumindest für sie stellen ältere Beschäftigte keine allgemein problematische Gruppe auf dem Arbeitsmarkt dar. Allerdings ist davon auszugehen, dass auch diejenigen Betriebe, die spezifische Einstellungshemmnisse von Älteren genannt haben, diese Hemmnisse nicht auf alle älteren Arbeitsuchenden allgemein beziehen, sondern auf bestimmte Teilgruppen von Älteren. Es kann also nicht notwendigerweise davon ausgegangen werden, dass Ältere von den anderen drei Vierteln der Betriebe im Landkreis Göttingen generell als problematische Gruppe auf dem Arbeitsmarkt gesehen werden, sondern die Angaben beziehen sich teilweise auf bestimmte Teilgruppen.

Die eingeschränkte Belastbarkeit von älteren Beschäftigten wurde am häufigsten als Einstellungshindernis genannt (25,2 Prozent). Dieses deckt sich mit den Ergebnissen der qualitativen Befragung von Personalverantwortlichen. Insbesondere im Mehrschichtbetrieb des Produzierenden Gewerbes werden die Anforderungen an die Belastbarkeit der älteren Arbeitnehmer als Problem bezeichnet. Dies gilt besonders für Beschäftigte, die diese Arbeitszeiten nicht gewöhnt sind.

Die eingeschränkte Kündigung wurde als zweitwichtigstes Problemfeld bei der Beschäftigung von Älteren genannt. Kündigungsschutzregelungen beziehen sich auf die Kriterien Lebensalter, Betriebszugehörigkeitsdauer sowie auf die Wiederbeschäftigungschancen der Betroffenen auf dem Arbeitsmarkt. Diese Tarifbestimmungen dienen besonders dem Schutz älterer ArbeitnehmerInnen. Einen erhöhten Kündigungsschutz mit steigendem Alter findet man in den Tarifverträgen des Öffentlichen Dienstes, aber auch in anderen Tarifverträgen und im Kündigungsschutzgesetz.

Zu hohe Lohnkosten, die durch die Beschäftigung von Älteren entstehen, nennt jeder zehnte Personalverantwortliche als einschränkendes Kriterium. Die „Senioritätsentlohnung“, d. h. die Festsetzung der Lohn- oder Gehaltshöhe nach dem Alter der Beschäftigten oder nach der Dauer der Betriebszugehörigkeit ist Bestandteil vieler Tarifverträge. Insbesondere die im Öffentlichen Dienst Beschäftigten werden nach dieser Gehaltsstaffelung entlohnt. Diese Form der Gehaltsstaffelung wird von den Betrieben als Möglichkeit genutzt, verdiente und produktive MitarbeiterInnen an den Betrieb zu binden.

Die fehlende langfristige Beschäftigungsperspektive wurde von 13,4 Prozent der Betriebe als ein Negativ-Argument gegen die Beschäftigung Älterer genannt. Hierbei ist anzumerken, dass der Begriff „Ältere“ hätte differenziert werden müssen. Für 50-Jährige ergibt sich natürlich eine wesentlich längere Beschäftigungsperspektive bis zum Eintritt ins Rentenalter als für Personen, die 59 Jahre und älter sind.

Etwa gleich viele lokale Personalverantwortliche nannten die fehlende Qualifikation Älterer als Problembereich. Hierbei mag die lange Zeitspanne seit dem Abschluss der Ausbildung ausschlaggebend sein. Es kann aber auch ein Hinweis auf fehlende betriebliche Weiterbildungsmöglichkeiten für Ältere sein oder darauf, dass allgemein angenommen wird, Ältere nähmen seltener an Weiterbildungen teil und seien deshalb schlechter qualifiziert. Interessanterweise wurde eine fehlende Bereitschaft der Betriebe zur Weiterbildung Älterer nicht als Problembereich genannt. In den Interviews wurde darauf verwiesen, dass Weiterbildungen speziell für Ältere nicht üblich sind. Weiterbildungsangebote richten sich vielmehr generell an alle Altersstufen oder sind rein fachlich ausgerichtet.

Die Annahme, Ältere hätten zu hohe Fehlzeiten oder erhöhte krankheitsbedingte Ausfälle, wurde zwar von einigen Betrieben geäußert, stellt aber für den meisten Betrieben kein Einstellungshemmnis für Ältere dar. Das mag daran liegen, dass die Krankenstände und gesundheitsbedingten Frühverrentungen in den vergangenen Jahren in allen Alterstufen deutlich gesunken sind. So betrug der Anteil der Renten wegen verminderter Erwerbsfähigkeit in Niedersachsen im Jahr 1996 noch 35,6 Prozent. Seitdem fiel die Zahl der Erwerbsunfähigkeitsrenten kontinuierlich bis auf 22,1 Prozent im Jahr 2003 (VDR 2006). Die Angst vor Verlust des Arbeitsplatzes durch krankheitsbedingte Fehlzeiten ist gleichzeitig gestiegen, so ein interviewter Betriebsrat. Diese Entwicklung hat sich wahrscheinlich in den Einstellungen der Personalverantwortlichen niedergeschlagen: Fehlzeiten bei Älteren werden kaum noch befürchtet und stellen daher kein Einstellungshindernis dar.

#### Rechtliche und tarifliche Maßnahmen für Ältere

Der Gesetzgeber und die Tarifparteien haben eine ganze Reihe von Maßnahmen entwickelt, die sich speziell an die Gruppe der älteren Beschäftigten richtet. Rechtliche und tarifliche Rahmenbedingungen für Ältere

können unterschieden werden in unmittelbare altersbezogene Regelungen - wie z. B. die Arbeitszeitregelung (Altersteilzeit) - und in indirekte Maßnahmen, die sich beispielsweise an der Dauer der Betriebszugehörigkeit orientieren (Bispinck 2002).

Ein typisches Beispiel für derartige rechtliche Rahmenbedingungen ist die Bezugsdauer des Arbeitslosengeldes, die aktuell von 32 Monate auf 12 Monate reduziert wurde. Für ältere Erwerbslose wurde beschlossen, die Bezugsdauer auf maximal 18 Monate zu begrenzen. Dies hat direkte Auswirkungen auf die Altersteilzeitregelung. Durch die Verkürzung des Bezugszeitraums kann Altersteilzeit erst ab einem höheren Alter als bisher genutzt werden. Wer jetzt früher gehen will, kann nicht mit einem Ausgleich durch die Arbeitslosenversicherung rechnen und muss finanzielle Nachteile in Kauf nehmen.

Weitere gesetzliche Regelungen mit Auswirkungen auf die tariflichen Maßnahmen sind die „Gesetze für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt“ und die „Reformen am Arbeitsmarkt“. Mit ersterer soll durch eine „Entgeltsicherung für ältere Arbeitnehmer“ ein Anreiz für ältere Arbeitslose bzw. von Arbeitslosigkeit Bedrohte geschaffen werden, einen schlechter entlohnerten Arbeitsplatz anzunehmen. Ältere erhalten einen 50-Prozent-Ausgleich für die Differenz zwischen altem und neuem Nettoentgelt. Ferner werden die Rentenbeiträge auf 90 Prozent des vorherigen Rentenbeitrags aufgestockt. Die ArbeitgeberInnen erhalten einen Beitragsbonus, wenn sie einen älteren Arbeitslosen einstellen. Der Beitragsbonus wird in Form einer Befreiung vom Beitrag zur Arbeitslosenversicherung gewährt (3,25 Prozent des Bruttolohns).

Zudem wurden die Eingliederungszuschüsse neu geordnet. Für maximal ein Jahr werden Zuschüsse für Personen mit Vermittlungshemmnissen in Höhe von 50 Prozent des Arbeitsentgeltes geleistet. Ältere können eine verlängerte Förderung von maximal 36 Monaten erhalten.

Neben den gesetzlichen Vorschriften gibt es bei vielen Tarifabschlüssen besondere Schutzbestimmungen für Ältere. Diese betreffen insbesondere den Kündigungsschutz, die Entlohnung nach dem „Senioritätsprinzip“ oder Schutzregelungen zur Lohngarantie infolge von Rationalisierungsmaßnahmen oder gesundheitlichen Einschränkungen.

Inwieweit diese und andere Regelungen von den Betrieben im Landkreis Göttingen in Anspruch genommen werden, war auch Thema in der schriftlichen Befragung und in den qualitativen Interviews.



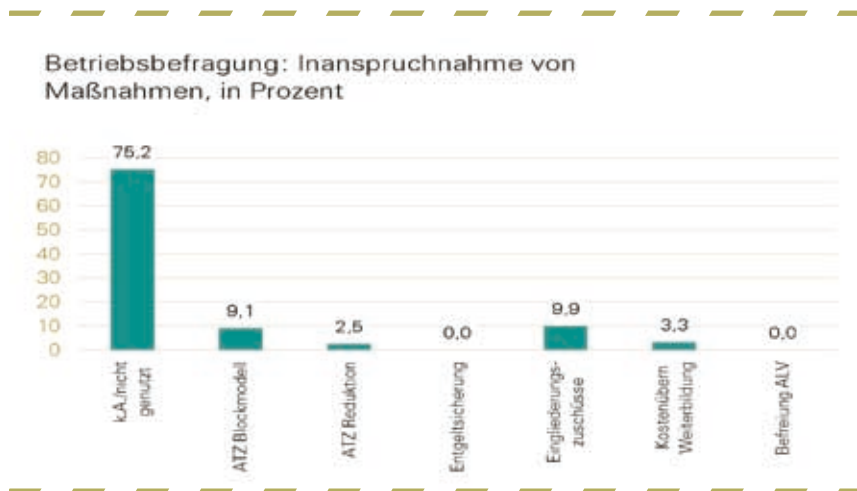


Abbildung 15: Betriebliche Inanspruchnahme von Maßnahmen, Quelle: interne Betriebsbefragung

Drei Viertel der befragten Betriebe nehmen keine Maßnahmen für ältere Beschäftigte in Anspruch.

Eingliederungszuschüsse für ArbeitnehmerInnen mit Vermittlungshemmnissen nehmen 10 Prozent der befragten Betriebe in Anspruch. Sie ist damit in dieser Untersuchung die wichtigsten beschäftigungsrelevanten Maßnahmen für Ältere. Ziel der Eingliederungszuschüsse ist es, Vermittlungshemmnisse von bestimmten Arbeitslosengruppen zu überwinden. Für ältere Arbeitslose wird angenommen, dass das zentrale Eintrittshemmnis ihr Alter sei. Die Eingliederungszuschüsse werden als monatliche Zuschüsse zum Arbeitsentgelt an den Arbeitgeber gezahlt, wodurch die Beschäftigung Älterer attraktiver wird. Die Beschäftigung von über 50-Jährigen kann über einen Zeitraum von maximal 36 Monaten gefördert werden, wobei der Umfang der finanziellen Förderung von den lokalen Arbeitsagenturen bestimmt wird und bis zu 50 Prozent des Arbeitsentgelts betragen kann. Statistisch belegt ist ein positiver Effekt der Eingliederungszuschüsse in Bezug auf die Beschäftigung Älterer allerdings bisher nur für Ostdeutschland. Hier sind es vor allem Frauen, die von der Förderung profitieren. Das zeigt eine aktuelle Studie des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW), Mannheim, die im Rahmen der Evaluierung der Gesetze Hartz I-III im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales und in Zusammenarbeit mit dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nürnberg, und dem Institut Arbeit und Technik, Gelsenkirchen, erstellt wurde (ZEW 2005).

Neben den Eingliederungszuschüssen ist die Altersteilzeitregelung im Blockmodell mit knapp über neun Prozent eine weitere wichtige beschäftigungsrelevante Maßnahme. Altersteilzeitarbeit können ArbeitnehmerInnen in Anspruch nehmen, die das 55. Lebensjahr vollendet haben. Der Arbeitnehmer muss innerhalb der letzten 5 Jahre vor der Altersteilzeit 1.080 Kalendertage versicherungspflichtig beschäftigt gewesen sein. Zeiten des Bezugs von Krankengeld, Arbeitslosengeld und Arbeitslosenhilfe

sind Beschäftigungszeiten gleich gestellt. Diese Altersteilzeitregelung entspricht einer finanziell abgesicherten Frühverrentung. Altersteilzeitarbeit kann nur auf freiwilliger Basis zwischen ArbeitnehmerInnen und ArbeitgeberInnen vereinbart werden. Nach Aussagen von Personalverantwortlichen in den Interviews bietet diese Form der Frühverrentung eine der wenigen Möglichkeiten, Personal abzubauen. In der Baubranche ist nach Aussagen eines Betriebsrates die Altersteilzeitregelung der übliche Weg in die Verrentung. Im Baubereich gibt es kaum Personen, die mit über 60 Jahren außerhalb der Verwaltung tätig sind. Es wurde von Personalverantwortlichen auch darauf hingewiesen, dass durch die Möglichkeit der Frühverrentung eine langfristige Personalplanung nicht möglich sei, weil es in der Entscheidungsbefugnis der Beschäftigten liegt, ob sie vorzeitig mit Rentenabschlägen ausscheiden, oder ob sie die Lebensarbeitszeit voll ausschöpfen.

Die andere Form der Altersteilzeit, bei der die Arbeitszeit kontinuierlich reduziert wird, wird nur von einem kleinen Teil (2,5 Prozent) der im Landkreis ansässigen Betriebe in Anspruch genommen. Die Beschäftigten arbeiten bei dieser Form der Arbeitszeitregelung die Hälfte der regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit. In den Interviews weisen Betriebsräte darauf hin, dass eine Halbierung der Arbeitszeit bis zum regulären Renteneintrittsalter von den Beschäftigten nicht gewollt ist. Viele Ältere, insbesondere Männer, können sich nicht vorstellen, auf einer Teilzeitstelle zu arbeiten. Sie befürchten einen Verlust ihres Ansehens, weil sie auf der Teilzeitstelle nicht mehr dieselbe Leistung erbringen könnten wie auf einer vollen Stelle. Andere bevorzugen das Blockmodell, weil sie annehmen, dass gesundheitliche Belastungen gerade in den letzten Arbeitsjahren zunehmen und es für sie daher besser ist, vorzeitig in den Ruhestand zu gehen.

Bei Frauen ergibt sich ein anderes Bild. Wie bereits ausgeführt, liegt der Frauenanteil bei den sozialversicherungspflichtig beschäftigten Teilzeitkräften bei 80 Prozent. Für viele Frauen ist daher das Modell der Altersteilzeit mit Reduktion der wöchentlichen Arbeitszeit nicht attraktiv, weil sie bereits mit einer reduzierten Stundenzahl arbeiten. Andere Frauen wollen ihre Arbeitszeit im Alter nicht reduzieren, weil bereits eine längere Erziehungspause dafür gesorgt hat, dass sie geringere Rentenanwartschaften haben. Die würde durch die Inanspruchnahme von Altersteilzeit nochmals reduziert würden. Nicht zuletzt aus diesen Gründen wird die Reduktion der wöchentlichen Arbeitszeit deutlich weniger nachgefragt als das Blockmodell.

Eine Kostenübernahme für die Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen nach § 417 SGB III nehmen nur wenig mehr als drei Prozent der befragten Betriebe des Landkreises in Anspruch. Hierbei muss aber berücksichtigt werden, dass diese Maßnahme nur Beschäftigte in Anspruch nehmen können, die in Betrieben mit weniger als 100 Mitarbeitern arbeiten. Hiermit fallen über 10 Prozent der befragten Betriebe aus der Fragestellung heraus.

Entgeltsicherung und die Befreiung von den Beiträgen zur Arbeitslosenversicherung für die Einstellung von Älteren nach § 421 k SGB III werden von den befragten Betrieben überhaupt nicht in Anspruch genommen.

Zusammenfassend zeigt sich, dass die Altersteilzeitregelung im Blockmodell und die Eingliederungszuschüsse die wichtigsten tariflichen und gesetzlichen Maßnahmen für ältere Arbeitnehmer im Landkreis sind. Wenn vom Gesetzgeber und den Tarifparteien weitere Änderungen vorgenommen werden oder wenn es keine Nachfolgemodelle für das auslaufende Altersteilzeitmodell gibt, wird dies große Auswirkungen auf die regionalen Beschäftigten und Betriebe haben. Es zeigt sich aber auch, dass die anderen Maßnahmen für Ältere kaum in Anspruch genommen werden. Hierfür sind drei Gründe denkbar:

- Möglicherweise sind die Maßnahmen den Betrieben unbekannt.
- Die Betriebe befürchten möglicherweise, die Maßnahmen seien mit einem zu großen bürokratischen Aufwand verbunden.
- Die Maßnahmen bieten den Betrieben nicht genügend Vorteile oder lassen sich aus organisatorischen Gründen nicht im Betrieb anwenden.

#### Ausscheiden von Beschäftigten

Die Befragung der Personalverantwortlichen zu Gründen, warum Beschäftigte aus dem Betrieb ausschieden, lieferte folgende Ergebnisse:

Ein Drittel gab an, dass im vergangenen Jahr (2005) keine Beschäftigten ausgeschieden seien. (Mit Ausscheiden waren gemeint: Entlassungen, Kündigungen, Versetzungen in andere Betriebe des Unternehmens, Altersruhestand, Auslaufen von Zeitverträgen und Tod.)

Zwei Drittel gaben demnach an, dass Beschäftigte ausgeschieden sind. Die Gesamtzahl der Ausgeschiedenen in den befragten Betrieben betrug 1.400 Personen. Etwa ein Viertel der ausgeschiedenen Beschäftigten war über 50 Jahre alt.

Der Hauptgrund für das Ausscheiden von älteren Beschäftigten ist zu fast 50 Prozent der Übergang in den Ruhestand. Rund 30 Prozent wurden in den regulären Ruhestand verabschiedet, 20 Prozent in den vorzeitigen Ruhestand.

Seit dem Jahr 2005 beträgt die Altersgrenze, ab der abschlagsfrei mit dem Rentenbezug begonnen werden kann, für Männer und Frauen einheitlich 65 Jahre. Voraussetzung hierfür ist, neben dem Alter, dass eine Wartezeit von fünf Jahren erfüllt wurde. Die zurzeit in Politik und Öffentlichkeit diskutierte Erhöhung des Renteneintrittsalters auf 67 Jahre ist noch nicht beschlossen. Bei dieser Diskussion ist anzumerken, dass das durchschnittliche Erwerbsaustrittsalter in Deutschland bei 61,3 Jahren

liegt (Suntum, U; 2006). Dies liegt einerseits an einem vorzeitigen Rentenbezug z.B. durch Frühverrentungsmöglichkeiten; andererseits liegt das Ende des Berufslebens aber auch vor Beginn des Rentenbezugs. Die zeitliche Lücke bis zum Beginn des Rentenbezugs wird überwiegend durch Transferzahlungen geschlossen.

Das übliche Instrument, um in den vorzeitigen Ruhestand zu gelangen, ist wie gesagt der Leistungsbezug durch die Altersteilzeitregelung im Blockmodell. Derzeit wird die Altersteilzeit von den Betrieben noch als ein Instrument der Frühverrentung und damit als eine Möglichkeit gesehen, Personal umzustrukturieren, ggf. auch abzubauen. Bei den Interviews mit Beschäftigten und Betriebsräten wurde aber deutlich, dass auch sie gerne Frühverrentungsmöglichkeiten nutzen wollen, weil sich viele Beschäftigte nicht vorstellen können oder in der Lage sehen, bis zum regulären Renteneintrittsalter zu arbeiten. Häufig wägen die Beschäftigten zwischen den finanziellen Einschnitten durch eine vorzeitige Verrentung und den Nachteilen des Verbleibens im Betrieb ab. Durch ein vorzeitiges Ausscheiden verringern sich die Rentenbezüge derzeit pro Monat um 0,3 Prozentpunkte. Wer zwei Jahre früher in Rente geht, muss also mit 7,2 Prozent weniger Rente rechnen (Prager, 2006).

Die Betriebsräte berichteten, dass für viele die finanziellen Nachteile durch einen vorzeitigen Renteneintritt zu hoch seien, obwohl sie eigentlich aus gesundheitlichen Gründen früher gehen müssten. Die geplante Anhebung des Rentenalters auf 67 Jahre wird von den interviewten ExpertInnen nicht zuletzt deshalb skeptisch betrachtet: Insbesondere Beschäftigte, die unter besonders belastenden Bedingungen arbeiten müssen, würden mit hohen Abschlägen durch die neue Altersgrenze bestraft, weil sie trotz der 62 Jahre oder früher aus dem Erwerbsleben ausscheiden müssen.

Eine Kündigung von Seiten des Arbeitnehmers war in rund fünf Prozent der Fälle ausschlaggebend für das Ausscheiden. Gründe für die Kündigungen wurden im Rahmen dieser Untersuchung nicht repräsentativ erhoben.

Kündigungen von Seiten des Arbeitgebers wurden in neun Prozent der Ausscheidungsgründe für Ältere genannt. Über alle Wirtschaftszweige hinweg verringerte sich die Beschäftigtenzahl im Landkreis Göttingen vom Jahr 1998 bis 2005 um 2 400 Personen. Vor allem im Produzierenden Gewerbe fand ein Stellenabbau statt. Interessant ist hierbei, dass die Beschäftigtenzahlen der Älteren gegen den Trend angestiegen sind, und zwar um rd. 1.900 Beschäftigte (siehe Regionalverband 2006, Kap. 7).

Häufiger noch als Kündigungen waren als Ausscheidungsgründe die Aufhebung von Arbeitsverträgen genannt worden (16 Prozent). Der Ablauf eines Arbeitsvertrages war in rund 11 Prozent als Grund des Ausscheidens genannt worden.

Ein Fünftel der Beschäftigten des Landkreises geht aufgrund von gesundheitlichen Einschränkungen vorzeitig in den Ruhestand. Das durchschnittliche Zugangsalter in die Rente wegen verminderter Erwerbstätigkeit lag

2003 bundesweit für Frauen bei 49,2 Jahren und für Männer bei 50,7 Jahren. Das Renteneintrittsalter wegen Erwerbsminderung ist seit 1993 kontinuierlich gesunken, sowohl bei Frauen, als auch bei Männern. In Deutschland lag das Renteneintrittsalter 1993 bei Frauen noch bei 51,3 Jahren, bei Männern bei 53,3 Jahren (VDR 2006).

Nicht zuletzt aufgrund des unterschiedlichen Renteneintrittsalters ergeben sich geschlechtsspezifische Unterschiede sowohl bei den Altersrenten als auch bei den Renten wegen verminderter Erwerbsfähigkeit. Frauen beziehen deutlich weniger Rente als Männer.

Es zeigt sich in diesem Kapitel, dass bei der Altersgruppe der 50- bis 65-Jährigen ein Jobwechsel durch Kündigung oder Auslaufen eines Vertrages fast genauso häufig ist wie der Übergang in die Rente. Es ist nahe liegend, dass sich dieses Bild ändert, wenn nur die Altersgruppe der 60-bis-65-Jährigen betrachtet wird. Sie verlassen überwiegend den Betrieb, weil sie in Rente gehen. Dabei ist das Erreichen des gesetzlichen Renteneintrittsalters von 65 Jahren nicht der Regelfall; mehr ältere Menschen gehen immer noch vorzeitig in Rente. Abzuwarten bleibt daher, wie sich die geplante Anhebung des Regelrenteneintrittsalters auf 67 Jahre und die damit angestrebte Verlängerung der Lebensarbeitszeit auswirken wird – insbesondere wenn parallel dazu die Möglichkeiten für eine Altersteilzeit eingeschränkt werden. Denkbar wäre, dass zukünftig die Zahl der Frühverrentungen durch Erwerbsminderung ansteigen wird. In den Interviews wurde dies jedenfalls sowohl von Personalverantwortlichen als auch von Betriebsräten und Beschäftigten befürchtet.

Neben Prävention (Schutz vor Verlust des Arbeitsplatzes) und Integration (Wiedereinstieg in den Arbeitsmarkt) ist „Sensibilisierung“ eines der drei Ziele von „50plus – Erfahrung zählt!“ zur Verbesserung der Beschäftigungssituation Älterer. Mit Sensibilisierungsmaßnahmen in Betrieben soll erreicht werden, dass Vorbehalte gegenüber Menschen ab 50 Jahre abgebaut werden und die Stärken von älteren Beschäftigten bei Personalentscheidungen mehr berücksichtigt werden.

Gibt es aber überhaupt Vorbehalte gegen ältere Menschen im Betrieb? Welche Einstellungen haben Personalverantwortliche gegenüber älteren Beschäftigten?

Um sehr allgemein gehaltene und spekulative Aussagen zu diesem Thema zu vermeiden, wurde im Fragebogen nur nach den derzeit im Betrieb beschäftigten Älteren gefragt. Entsprechend konnten hierauf auch nur die 96 Betriebe antworten, die selbst Ältere beschäftigen. Auf die Frage, welche Aussagen auf Ältere im Betrieb zutreffen, waren die folgenden Antwortmöglichkeiten vorgegeben: „Sie haben viel Erfahrung“, „Sie haben

## **SUBJEKTIVE EINSTELLUNGEN ZU ÄLTEREN BESCHÄFTIGTEN**

wichtige Arbeitstugenden“, „Sie erhöhen die Lohnkosten“, „Sie sind Leistungsträger im Betrieb“, „Sie haben gesundheitliche Einschränkungen“, „Sie sind Qualifikationsanforderungen nicht mehr gewachsen“, „Sie sind in hohem Maße flexibel“, „Sie sind weniger produktiv“ und „Sie blockieren Aufstiegschancen jüngerer Beschäftigter“.

Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass in den Betrieben überwiegend ein positives Bild von älteren Beschäftigten vorherrscht. Mehr als drei Viertel der Betriebe, die Ältere beschäftigen, schätzen deren große Erfahrung. Drei Fünftel der Betriebe sagten, dass sie wichtige Arbeitstugenden besitzen; ein Drittel der Betriebe sieht ältere Menschen als die Leistungsträger im Betrieb. 21,9 Prozent stellen zudem fest, dass ihre älteren Beschäftigten in hohem Maße flexibel sind.

Negative Einschätzungen zu den älteren Beschäftigten werden weit seltener abgegeben. An erster Stelle werden mit 28,1 Prozent gesundheitliche Einschränkungen genannt. 19,8 Prozent der befragten Betriebe stellten fest, dass ältere Beschäftigte die Lohnkosten erhöhen. Dass Ältere den Qualifikationsanforderungen im Betrieb nicht mehr gewachsen sind, glauben nur 10,4 Prozent der Betriebe. Noch weniger sehen ein Problem mit Menschen über 50 Jahren, weil sie weniger leistungsfähig sind (9,4 Prozent) oder die Aufstiegsmöglichkeiten von Jüngeren blockieren (5,2 Prozent). Aus methodischer Sicht ist zu beachten, dass bei diesen Ergebnissen keine Aussagen darüber getroffen werden, ob die Einschätzungen in Bezug auf Beschäftigte unter 50 Jahren anders ausfallen würden, da nicht direkt danach gefragt wurde. Einen Vergleichswert liefern aber Ergebnisse der Studie zu älteren Beschäftigten aus Nordrhein-Westfalen.

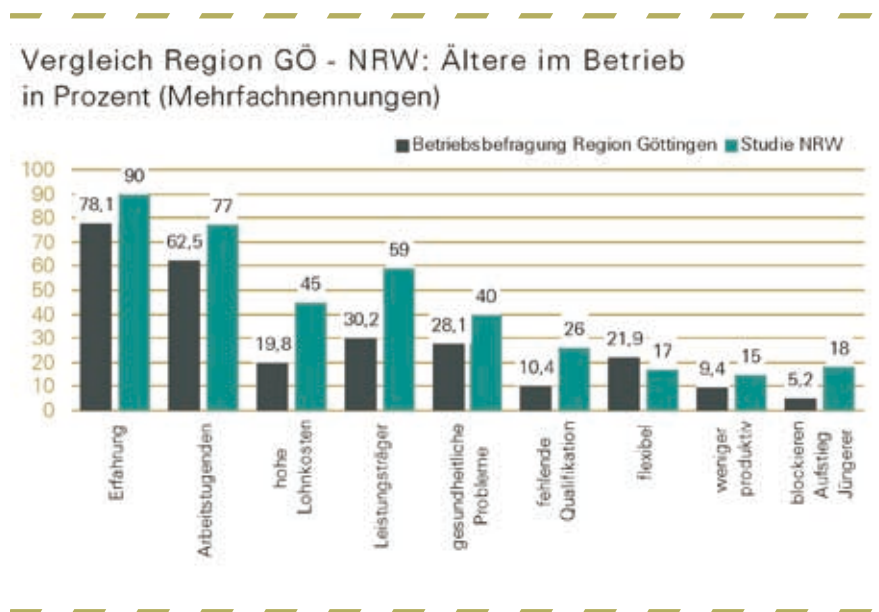


Abbildung 16: Aussagen über Ältere im Betrieb in der Region Göttingen und in Nordrhein-Westfalen, Quellen: interne Betriebsbefragung (Basis: 96 Betriebe), Studie Ältere Arbeitnehmer in NRW (Frerichs & Georg 1999)

Dass die Erfahrung von Älteren in sehr vielen Betrieben geschätzt wird, stellt auch die NRW-Studie von Frerichs und Georg (1999: 22) fest. Hier geben sogar 90 Prozent der Betriebe an, dass Ältere über große Erfahrung verfügen. Ein Grund für diesen höheren Zustimmungswert ist, dass in NRW ausschließlich Betriebe mit mehr als 50 Beschäftigten befragt wurden, sich die Antworten der Betriebe also im Schnitt auf eine größere Zahl Älterer bezieht als in der Befragung im Landkreis Göttingen.

77 Prozent sehen in NRW bei den Arbeitstugenden ein Plus bei Älteren, und 59 Prozent, also deutlich mehr als in Göttingen, sehen in Älteren Leistungsträger im Betrieb. Während im Landkreis Göttingen am viert häufigsten gesundheitliche Probleme genannt wurden, war es in der NRW-Studie mit 45 Prozent der Betriebe die Einschätzung, dass ältere Beschäftigte die Lohnkosten erhöhen; gesundheitliche Probleme bei älteren Beschäftigten sahen mit 40 Prozent immer noch deutlich mehr Betriebe in NRW als in der Region Göttingen (dort: 28,1 Prozent). Auch andere negative Einschätzungen waren in NRW deutlich häufiger zu finden als in der Göttingen-Studie: 26 Prozent nahmen an, dass Ältere den Qualifikationsanforderungen nicht mehr gewachsen sind, 15 Prozent halten Ältere für weniger produktiv und 18 Prozent glauben, dass Ältere den Aufstieg von Jüngeren blockieren. Die positive Einschätzung, dass Ältere in hohem Maße flexibel sind, wurde mit 17 Prozent dagegen seltener genannt als in Göttingen (21,9 Prozent).

Das überwiegend positive Bild von älteren Beschäftigten im Betrieb aus der schriftlichen Befragung stellt sich in der Auswertung der Interviews mit Personalverantwortlichen differenzierter dar. Ältere Beschäftigte werden von den Personalverantwortlichen nicht als homogene Gruppe wahrgenommen. Durchgängig ist aber – wie in der schriftlichen Befragung – die Meinung, dass ältere Beschäftigte über wertvolle Erfahrung verfügen. Erfahrung ist aber nicht für jede Tätigkeit in gleichem Umfang erforderlich: In Verwaltungen und im Handwerk trägt langjährige Erfahrungen in erheblichem Maße zu einem produktiveren Arbeiten bei. In gewerblichen Betrieben wie einer Wäscherei ist zwar auch Erfahrung gefragt, jedoch sind die Tätigkeiten nicht so vielseitig, dass hierfür langjähriges Produktionswissen erforderlich wäre; hier können auch Jüngere in kürzerer Zeit die notwendigen Erfahrungen sammeln.

Ein Maschinenbauunternehmen gab zu Bedenken, dass Erfahrung auch eine Kehrseite hat: Innovationen lassen sich bei erfahrenen MitarbeiterInnen schwerer durchsetzen, da diese an bislang bewährten Verfahren festhalten. Erfahrungswissen kann auch durch technische Entwicklungen (vor allem PC-gestützte Verfahren) entwertet werden, weil Jüngere, die an der neuen Technik ausgebildet wurden, Älteren gegenüber im Vorteil sind. Das Unternehmen verzichte bewusst darauf, dass Erfahrungswissen gezielt von Älteren an Jüngere weitergegeben werde, um „verkrustete Strukturen“ aufzubrechen und Innovationen zu ermöglichen. Ebenso geht eine Pflegeeinrichtung davon aus, dass Jüngere die besseren Arbeitskräfte seien, da trotz der Erfahrung Älterer und kontinuierlicher Weiterbildung der MitarbeiterInnen Jüngere über aktuelleres Wissen verfügen.

Die geringe Zustimmung zur Aussage „Ältere erhöhen die Lohnkosten“ in der schriftlichen Befragung wird durch die qualitativen Interviews relativiert. In den meisten Gesprächen wurde die Haltung vertreten, dass „Ältere teurer als Jüngere“ seien. Beklagt wurde von Personalverantwortlichen das Senioritätsprinzip in vielen Tarifverträgen und die Einkommensansprüche, die Ältere daraus ableiten können. Langjährige ältere Beschäftigte werden aber häufig auch deswegen als teuer empfunden, weil sie bei gleicher Qualifikation anderen Lohngruppen zugeordnet seien als jüngere Beschäftigte; bei Neueinstellungen seien sie aber Jüngeren gleichgestellt.

In fast allen Interviews mit Personalverantwortlichen wurden auch gesundheitliche Einschränkungen von Älteren thematisiert. Zwar seien Ältere nicht häufiger krank, so ein Handwerksbetrieb. Im Gegenteil seien sie in der Regel zuverlässiger, weil sie – anders als jüngere Beschäftigte – sich nicht bei kleineren Beschwerden krank meldeten. Wenn sie einmal krank würden, fielen sie aber länger aus als Jüngere. Häufig handele es sich bei Krankmeldungen von Älteren um ernsthafte Beschwerden, die ein Weiterarbeiten längerfristig unmöglich machen. Ältere seien aus gesundheitlichen Gründen auch weniger leistungsfähig, weil sich bei ihnen körperlicher Verschleiß z.B. bei Gelenk- und Rückenproblemen stärker bemerkbar mache. Die Personalverantwortliche einer Pflegeeinrichtung begründete die Tatsache, dass nur wenig Ältere in ihrem Betrieb arbeiten, vor allem mit gesundheitlichen Problemen: Im Pflegedienst sei es wegen der körperlichen Belastung und der Stresssituation kaum möglich, bis zum Erreichen des regulären Renteneintrittsalters durchzuarbeiten; Ältere würden sich weit häufiger krank melden als Jüngere und seien deshalb auch weniger zuverlässig.

Fast alle Personalverantwortlichen gingen davon aus, dass bestimmte Gruppen von Älteren weniger produktiv seien als Jüngere. Dies liege aber nicht an einer allgemein nachlassenden Leistungsfähigkeit, sondern hänge stark von der Art der Tätigkeit ab. Monotone und körperlich anstrengende Tätigkeiten führten zu Verschleißerscheinungen, die zwangsläufig zu einer geringeren Produktivität führten. Gut qualifizierte Ältere mit körperlich weniger anspruchsvollen Aufgaben, z.B. in der Verwaltung, seien hingegen oft produktiver als jüngere, weil sie Erfahrungswissen nutzen könnten. Die Verallgemeinerung „zunehmendes Alter = abnehmende Produktivität“ wurde jedenfalls in keinem der Interviews geäußert.

Grundsätzlich glauben die interviewten Personalverantwortlichen, dass Ältere allgemein den Qualifikationsanforderungen im Betrieb gewachsen seien. Ohne dazu Daten vorliegen zu haben, schätzten sie, dass Ältere genauso häufig an Weiterbildungen teilnehmen wie Jüngere. Zwar gäbe es einzelne Ältere, deren Qualifikation veraltet sei und die nicht bereit oder in der Lage seien, sich auf den aktuellen Stand zu bringen; dies könne aber nicht verallgemeinert werden. Problematisch seien vor allem ältere Beschäftigte, die nur über geringe Ausgangsqualifikationen verfügen oder lange Zeit ohne eine Weiterbildung oder ohne eine größere Veränderung ihrer Tätigkeit gearbeitet haben. Lernungewohnte Ältere hätten – ebenso



wie lernungsgewohnte Jüngere – in der Folge häufig Schwierigkeiten, bei Veränderungen (Einführung neuer Arbeitsstrukturen, technische Innovationen) den neuen Qualifikationsanforderungen gerecht zu werden.

Zum Thema Flexibilität gab es in den Gesprächen sehr unterschiedliche Einschätzungen. In einem Maschinenbauunternehmen galten Ältere als weniger flexibel, weil sie nur ungern im Schichtbetrieb arbeiteten und auch seltener bereit seien, im Außendienst längere Reisen zu unternehmen. Sie seien stärker als Jüngere an ihren Wohnort gebunden und daher auch bei Aussicht auf eine besser bezahlte Stelle nicht bereit, in einen Zweigbetrieb in einen anderen Ort zu wechseln. Anders waren die Einschätzungen in einem Handwerksbetrieb und in einem Einzelhandelsgeschäft. Ältere seien flexibler, weil ihre Kinder oft schon erwachsen seien und sie so bei ihren Arbeitszeiten nicht mehr so viel Rücksicht auf ihre Familie nehmen müssten.

In den Interviews wurden aber auch Eigenschaften von Älteren angesprochen, die in der Befragung nicht berücksichtigt wurden. Mehrere Personalverantwortliche schätzen vor allem die guten sozialen Kompetenzen von Älteren. Ältere hätten häufig bessere Kommunikationsfähigkeiten und seien eher für Leitungsaufgaben geeignet als Jüngere. Aggressives Konkurrenzdenken sei weniger verbreitet als bei jüngeren MitarbeiterInnen, so dass Ältere sehr gut für Teamarbeit geeignet seien. Ebenso hätten Ältere häufig eine hohe Konfliktlösungskompetenz, die sich positiv auf das Betriebsklima auswirke.

Als negative Eigenschaften wurden paradoxer Weise genannt, dass Ältere u.U. nicht gut im Team arbeiten könnten und Schwierigkeiten hätten, sich anderen Beschäftigten, insbesondere Jüngeren, unterzuordnen und die Kompetenzen anderer anzuerkennen.

In diesen widersprüchlichen Aussagen spiegelt sich die Tatsache, dass Personalverantwortliche Ältere nicht als homogene Gruppe wahrnehmen und es keine einheitlichen Einschätzungen und keine allgemeinen Vorbehalte Älteren gegenüber in den Betrieben im Landkreis Göttingen gibt.

Eine etwas andere Perspektive hatten die Beschäftigten und Erwerbslosen. Sie deckte sich weitgehend mit den Aussagen der Betriebsräte, die gefragt wurden, ob im Rahmen ihrer Tätigkeit als Interessensvertretung, das Thema Alter schon einmal eine Rolle gespielt hat. Auch wenn hier ebenfalls ein heterogenes Bild gezeichnet wurde, so überwiegt bei diesen Befragungsgruppen doch die Einschätzung, dass in den Betrieben ein eher negatives Bild von Älteren vorherrscht.

Positiv anerkannt werde im Betrieb, dass sich Ältere häufiger durch Arbeitstugenden wie Zuverlässigkeit, Leistungsbereitschaft und Pünktlichkeit auszeichnen; die herausragende positive Eigenschaft von älteren Beschäftigten sei aber ihre Erfahrung. Diese werde von den Betrieben geschätzt, weil sie zu einem erheblichen Teil zum reibungslosen Ablauf in den Betrieben und bei der Lösung von Problemen beitrage. Negativ sei aber, dass in den Betrieben die Meinung vorherrsche, Ältere seien weniger leistungsstark, weniger lernfähig und zu teuer.

Die Wertschätzung von Erfahrung hatte für einige arbeitslose Ältere, die im Rahmen der Partizipationsaktivitäten von „50plus – Erfahrung zählt!“ interviewt wurden, auch eine Kehrseite. Ihre Erfahrung werde zwar geschätzt, aber die Betriebe seien nicht bereit, dies auch durch einen entsprechenden Lohn zu honorieren. Im Gegenteil, wer viel Erfahrung mitbringe, habe es oft schwer, einen neuen Job zu finden, weil die Betriebe befürchten, dass die Lohnansprüche der Arbeitsuchenden zu hoch seien.

Einige Beschäftigte stellten zudem fest, dass Erfahrungswerte nicht immer anerkannt würden. Gerade jüngere MitarbeiterInnen stünden unter Druck, sich im Betrieb zu profilieren und würden die Erfahrungen von Älteren ignorieren, wenn sie neue Verfahrensweisen oder Techniken einführen wollen.

Auch wenn altersbedingte Konflikte und Ausgrenzung aufgrund von Alter in den Betrieben eher selten seien, so berichteten Beschäftigte, Arbeitsuchende und Betriebsräte jedoch auch von Fällen von Altersdiskriminierung. Ältere fühlten sich benachteiligt, weil ihnen unterstellt wurde, dass sie weniger leistungsstark seien, dass sie mit neuen Technologien nicht umgehen könnten oder dass sie unflexibel seien. Diese Haltung sei aber nicht nur bei einigen Personalverantwortlichen, sondern vor allem bei KollegInnen zu beobachten gewesen. Eigene Erfahrungen mit Altersdiskriminierung hatte aber noch keiner der befragten Beschäftigten gemacht; bei den Erwerbslosen gab es zwar einige schlechte Erfahrungen, allerdings sind diese nicht ausschließlich auf ihr Alter, sondern auch noch auf weitere Faktoren zurückzuführen gewesen (prekärer Beschäftigungsstatus, Konflikte mit anderen Beschäftigten, äußere Erscheinung der diskriminierten Person).

Übereinstimmend sagten diese Befragtengruppen, dass Ältere bei Neueinstellungen schlechtere Chancen hätten als Jüngere, da Älteren u.a. weniger Leistungsbereitschaft, höhere Lohnansprüche, veraltete Qualifikationen und eine geringere Anpassungsfähigkeit unterstellt werde. Ein Betriebsrat in einem Kfz-Betrieb kritisierte, dass bei Diskussionen um Personalentscheidungen unabhängig von der tatsächlichen Arbeitsleistung oft so getan werde, als würden Ältere nur aus sozialen Gründen im Betrieb beschäftigt, Ältere also als weniger leistungsfähig stigmatisiert würden.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass es in den Betrieben kein einheitliches Bild von Älteren gibt. Sie gelten als erfahrene Leistungsträger, teilweise herrscht aber auch die Vorstellung vor, sie seien teuer

und weniger leistungsfähig. In der schriftlichen Befragung und in den Interviews überwiegt ein positives Bild von Älteren, Betriebsräte und Beschäftigte gehen hingegen eher von einem negativen Bild von Älteren im Betrieb aus.

Eine flexible und damit altersgerechte Arbeitszeitgestaltung ist eine zentrale Forderung an die Betriebe, um die Beschäftigungsfähigkeit von Älteren zu erhalten. Eine Studie zu älteren Beschäftigten in Nürnberg, die 2003 durchgeführt wurde, stellte dazu fest, dass sich personalplanerische Strategien zu demografischem Wandel auf die Gestaltung der Arbeitszeit konzentrieren. Es handle sich bei diesen Strategien „zumeist um Arbeitszeitmodelle wie Teilzeitarbeit und Altersteilzeit [...]. Vor allem die Altersteilzeit stellt eine wichtige Säule der von den Unternehmen nach wie vor praktizierten Verjüngungspolitik dar.“ (Baigger 2005: 40f.). Aus diesem Grund wurde in der Studie zur Region Göttingen ausführlicher nach den Arbeitszeitregelungen in den Betrieben und nach speziell auf Ältere zugeschnittenen Arbeitszeitmodellen gefragt.

## ARBEITSZEITGESTALTUNG

**Betriebsbefragung: Arbeitszeitregelungen  
in Prozent (Mehrfachnennungen)**

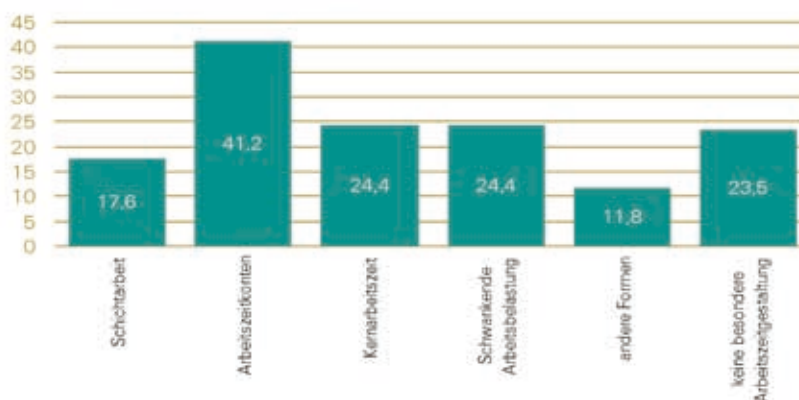


Abbildung 17: Arbeitszeitregelungen in Betrieben in der Region Göttingen, Quelle: interne Betriebsbefragung (Basis: 119 Betriebe)

Auffällig bei den Antworten der Betriebe aus der Region Göttingen ist, dass lediglich 23,5 Prozent keine besonderen Formen der Arbeitszeitgestaltung haben, d.h. rund drei Viertel der 119 Betriebe bieten den Beschäftigten flexible Arbeitszeiten an oder erwarten zeitliche Flexibilität von den Beschäftigten. Dabei ist zu beachten, dass die Nennung einer bestimmten Form von flexiblen Arbeitszeiten noch keine Aussage darüber trifft, wie groß die zeitlichen Gestaltungsspielräume für die Beschäftigten allgemein sind (Arbeitszeitkonten bei einer 7-stündigen Kernarbeitszeit bieten z.B. nur wenig Flexibilität) und ob die Gestaltungsspielräume auch für Ältere nutzbar sind.

Am häufigsten ist das Modell der Arbeitszeitkonten, das 41,2 Prozent der Betriebe anbieten. Knapp ein Viertel der Betriebe hat Kernarbeitszeiten und/oder größere Schwankungen der Arbeitszeit je nach Saison, Auftragslage oder Stoßzeiten. Schichtarbeit wird mit 17,6 Prozent verhältnismäßig selten praktiziert, entspricht aber den Erwartungen für eine Wirtschaftsregion, die wenig industriell geprägt ist. Bei den anderen Formen von besonderer Arbeitszeitgestaltung wurden Jobsharing, Teilzeit bei Mutterschaft und Jahresarbeitszeitkonten genannt. Individuelle Arbeitszeitabsprachen praktizieren drei Betriebe, in einem Betrieb gibt es Betriebsvereinbarungen zur Arbeitszeit und zwei weitere bieten spezielle Formen von variabler Arbeitszeit.

Bei der Gestaltung von Arbeitszeiten gibt es in den Betrieben erhebliche geschlechtsspezifische Unterschiede, die aufgrund der geringen Fallzahl von Betrieben in der Göttinger Studie jedoch nicht deutlich herausgearbeitet werden können. Nichtsdestotrotz sollte erwähnt werden, dass Frauen weitaus häufiger in Teilzeitbeschäftigung arbeiten als Männer: knapp 50 Prozent aller erwerbstätigen Frauen sind teilzeitbeschäftigt. Entsprechend haben sie in den vergangenen Jahren auch weitaus weniger Altersteilzeit als eine Variante zum vorzeitigen Renteneintritt nutzen können. Als Teilzeitbeschäftigte, oft in prekären Beschäftigungsverhältnissen wird von ihnen eine hohe zeitliche Flexibilität erwartet, ohne dass sie die gleichen Spielräume zur autonomen Gestaltung ihrer Arbeitszeit hätten wie ihre männlichen Kollegen (Wange 2006). Bis heute herrscht nicht nur in der deutschen Sozialpolitik, sondern auch in vielen Betrieben und bei den Beschäftigten selbst das Bild von Frauen als Zusatzverdienerinnen vor, während Männer als Ernährer der Familie angesehen werden („*male breadwinner model*“ (Lewis 1992)). Dies lässt sich aus der niedrigen Erwerbsquote von Frauen, auch von Frauen über 50 Jahre, ablesen. Nicht zuletzt aus der oftmals diskontinuierlichen Erwerbsbiografie und der (häufig unfreiwilligen) Teilzeitbeschäftigung in sog. Frauenberufen ergibt sich bis heute, dass im Schnitt Frauen bei gleicher Qualifikation im Vergleich zu Männern ein niedrigeres Einkommen erzielen (Wange 2006: 9f., 30ff.). Diese geschlechtsspezifischen Charakteristika sollten bei der Interpretation der Daten zu Arbeitszeitmodellen beachtet werden.

Die in der schriftlichen Befragung erhobenen Regelungen zur flexiblen Arbeitszeit können bis auf die Teilzeitbeschäftigung auf Grund von Mutterschaft alle Beschäftigte unabhängig vom Alter nutzen. Daher wurde in der schriftlichen Befragung in einem zweiten Teil danach gefragt, welche Formen der Arbeitszeitgestaltung sich gezielt an ältere Beschäftigte richten.

### Betriebsbefragung: Arbeitszeitregelungen für Ältere, in Prozent (Mehrfachnennungen)

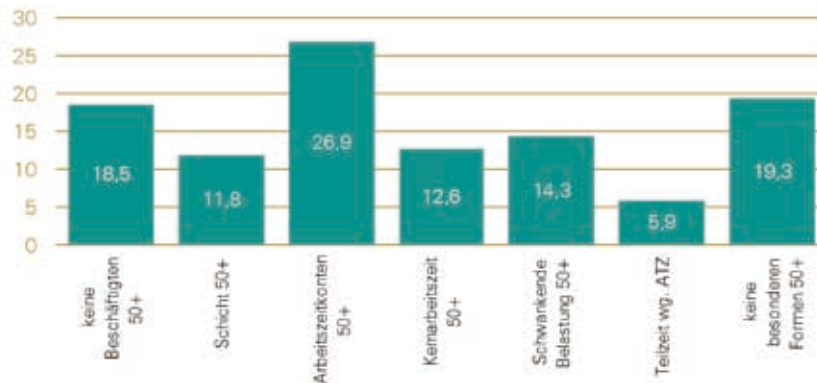


Abbildung 18: Arbeitszeitregelungen in Göttinger Betrieben, die von älteren Beschäftigten genutzt werden, Quelle: interne Betriebsbefragung (Basis: 119 Betriebe)

Auch hier dominieren die Arbeitszeitkonten mit 26,9 Prozent. Dass Ältere nicht in allen Betrieben, die Arbeitszeitkonten anbieten, diese auch nutzen, mag zum einen daran liegen, dass 18,5 Prozent der Betriebe angaben, keine Beschäftigten über 50 Jahre zu haben, zum anderen daran, dass Ältere überproportional häufig in Bereichen arbeiten, in denen keine Arbeitszeitkonten angeboten werden. Seltener werden auch Schichtarbeit oder stark wechselnde Arbeitszeiten aufgrund von Saisonarbeit oder Auftragslage von Älteren erwartet.

Eine Teilzeitregelung aufgrund von Altersteilzeit ist mit 5,9 Prozent relativ selten. Dies mag überraschen, da die oben erwähnte Nürnberg-Studie feststellt, dass sich nach ihren eigenen Ergebnissen und laut anderer Studien die Strategien im Umgang mit älteren Beschäftigten vor allem auf Arbeitszeitmodelle konzentrieren (Baigger 2005: 41). Der Wert im Landkreis Göttingen deckt sich aber mit dem Befund, dass Altersteilzeit überwiegend in Form des Blockmodells genutzt wird und dass laut IAB-Betriebsstudie Altersteilzeit überwiegend in Betrieben mit mehr als 500 Beschäftigten angeboten wird (von denen es nur wenige im Göttinger Sample gibt), aber nur in 7 Prozent der Betriebe mit weniger als 10 Beschäftigten (Bellmann et al. 2003b: 32).

Eine allmähliche Reduktion der Arbeitszeit ist also kaum anzutreffen. Dabei war es die ursprüngliche Idee der Altersteilzeit, mit einer gleitenden Arbeitsübergabe den Wissens- und Erfahrungstransfer zwischen älteren und jüngeren Beschäftigten zu verbessern. Einige Personalverantwortliche wiesen uns in den Gesprächen darauf hin, dass eine teilweise Reduktion der Arbeitszeit im Alter von den Beschäftigten selbst nicht gewollt sei; sie zögen es vor, möglichst früh vollständig in den Ruhestand zu gehen. Dies wird z.T. auch von den Betriebsräten so gesehen, wobei diese auch darauf hinweisen, dass auch die ArbeitgeberInnen das sog. Blockmodell bevorzugen.

Grundsätzlich stehen viele Betriebe einer Teilzeitbeschäftigung skeptisch gegenüber, da mehrere Teilzeitarbeitskräfte teurer seien als eine Vollzeitkraft (z.B. weil mehrere Arbeitsplätze zur Verfügung gestellt werden müssten). Die älteren Beschäftigten im Gruppengespräch betonten jedoch, dass ihnen eine Reduktion der Arbeitszeit im Alter entgegen käme. Eine im Vertrieb beschäftigte Kauffrau argumentierte, dass ihre Arbeitsmotivation und ihre Leistungsfähigkeit wieder angestiegen sei, seit sie ihre Arbeitszeit auf eine Vier-Tage-Woche reduziert hat. Diese Arbeitszeitreduktion finde nicht im Rahmen einer Altersteilzeitregelung statt, d.h. sie trägt die Lohneinbußen vollständig selbst. Dies nimmt sie aber in Kauf, da ihre Lebensqualität gestiegen sei und sie konzentrierter und mit mehr Freude zu Arbeit gehe. Ohne die Reduktion der Arbeitszeit könne sie sich nicht vorstellen, bis zum regulären Renteneintrittsalter zu arbeiten. Dieser Teilzeit positiv wertende Erfahrungsbericht lässt sich aber nicht auf die Region allgemein übertragen: Wenn es im Landkreis Göttingen Altersteilzeitregelungen gibt, dann überwiegend nach dem Blockmodell, eine Reduktion der Arbeitszeit ist eher selten.

Es zeigt sich, dass es in den Betrieben in der Region Göttingen häufig Möglichkeiten für eine flexible Arbeitszeitgestaltung gibt, es aber unklar ist, wie flexibel diese Arbeitszeitmodelle von den Beschäftigten tatsächlich ausgelegt werden können, zumal die Regelungen von älteren Beschäftigten nicht immer genutzt werden (können). Insbesondere eine Teilzeitbeschäftigung aufgrund von Altersteilzeit wird kaum praktiziert und die Idee, durch Altersteilzeit Wissen und Erfahrungen für den Betrieb zu erhalten und an jüngere MitarbeiterInnen weiterzugeben, ist sowohl bei den Betrieben als auch bei den Beschäftigten auf wenig Resonanz gestoßen.

## GESUNDHEITSSCHUTZ

Gesundheitsvorsorge im Betrieb betrifft natürlich nicht nur ältere Beschäftigte – alle Erwerbstätigen haben einen Anspruch darauf, möglichst umfassend vor gesundheitlichen Beeinträchtigungen durch ihre Berufstätigkeit geschützt zu werden. Schutzmaßnahmen vor übermäßiger physischer und psychischer Beanspruchung, eine gesunde Arbeitsumgebung ohne schädliche Einflüsse durch Lärm, gesundheitsgefährdende Werkstoffe und Abgase, Schutz vor Witterungen und ergonomische Arbeitsplätze tragen aber wesentlich dazu bei, die Arbeitsfähigkeit im Alter zu erhalten. Zudem haben ältere Beschäftigte auch besondere Bedürfnisse beim Gesundheitsschutz, wenn sie über viele Jahre besonders belastenden Arbeitsbedingungen ausgesetzt waren.

Sowohl von den interviewten Personalverantwortlichen als auch von den Betriebsräten wurde bestätigt, dass in ihren Betrieben die gesetzlichen Vorschriften zum Arbeitsschutz eingehalten werden und regelmäßig durch Sicherheitsinspektoren oder Betriebsärzte überprüft werden. Viele Betriebe nehmen auch das Beratungsangebot der Berufsgenossenschaft wahr und setzen deren Empfehlungen um. In der schriftlichen Befragung wurde gefragt, welche zusätzlichen Maßnahmen die Betriebe ergreifen, um ihre

Beschäftigten vor Krankheiten zu schützen und ihre Leistungsfähigkeit zu erhalten. Da diese nur in seltenen Fällen speziell auf ältere Erwerbstätige zugeschnitten sind, ist nach altersunabhängigen zusätzlichen Maßnahmen zum Schutz oder zur Förderung der Gesundheit der Beschäftigten gefragt worden. Als Antwortmöglichkeiten waren Krankenstandsanalysen, Mitarbeiterbefragungen zum Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz, Gesprächskreise zu gesundheitlichen Problemen im Betrieb, Kurse zum gesundheitsgerechten Verhalten, ergonomische Arbeitsplatzgestaltung sowie Sportmöglichkeiten, Betriebssport oder Bewegungsaktivitäten vorgegeben. Außerdem bestand die Möglichkeit, sonstige Maßnahmen und „nichts davon“ anzugeben.

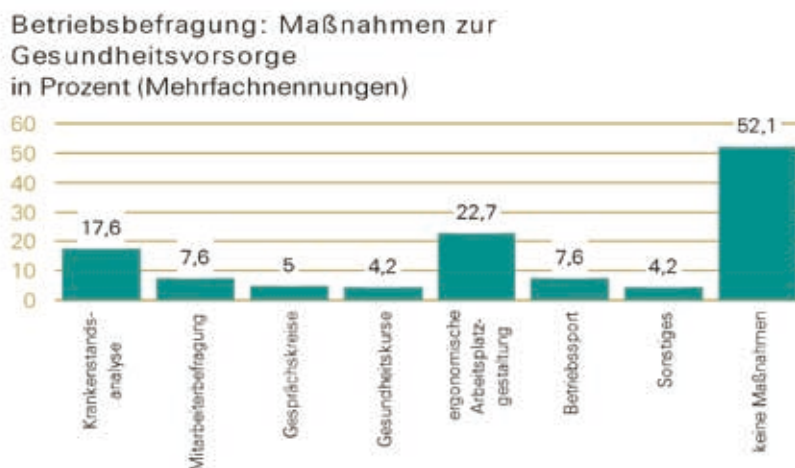


Abbildung 19: Zusätzliche betriebliche Maßnahmen zur Gesundheitsvorsorge, Quelle: interne Betriebsbefragung

Gut die Hälfte aller Betriebe unternimmt keine Maßnahmen, die über die gesetzlichen Regelungen hinausgehen. Dies ist deutlich weniger als in einer ähnlichen Studie in Nürnberg festgestellt wurde: dort gaben nur 15 Prozent der befragten Unternehmen an, Maßnahmen zur Gesundheitsprävention über die gesetzlichen Bestimmungen hinaus, z.B. Verbesserung der Arbeitsplatzergonomie oder Rückentraining durchzuführen (Baigger 2005: 41). In der Region Göttingen gaben immerhin 22,7 Prozent an, sich um eine ergonomische Gestaltung der Arbeitsplätze zu bemühen und 17,6 Prozent führten eine kontinuierliche Krankenstandsanalyse.

Angebote wie Mitarbeiterbefragungen zum Gesundheitsschutz oder Betriebssport sind mit jeweils 7,6 Prozent eher selten. In den Interviews mit Betriebsräten wurde darauf hingewiesen, dass die Beschäftigten zwar ein großes Interesse an sportlichen Aktivitäten im Betrieb haben, Sport jedoch überwiegend privat treiben. Betriebssport werde im Vergleich zu

früheren Jahren seltener angeboten, so ein Personalverantwortlicher, weil mit dem Angebot von Betriebssport zusätzliche Unfallversicherungen für den Betrieb notwendig sind. Grundsätzlich würde sein Betrieb zwar gerne Betriebssport anbieten und auch Räumlichkeiten zur Verfügung stellen, die Kosten für die Versicherung und das Risiko von Haftungsansprüchen der Beschäftigten seien aber zu hoch.

Gesprächskreise zum Thema Gesundheit gibt es nur vereinzelt, noch seltener sind – überraschender Weise – Rückenschulen oder Gesundheitskurse z.B. zu gesunder Ernährung. Grundsätzlich besteht aber, wie uns Personal- und Betriebsräte berichteten, gerade in diesem Bereich ein großer Bedarf. In einigen großen Verwaltungen werden regelmäßig Kurse angeboten, die gerne von den Beschäftigten angenommen werden. Dazu gehören auch Besuche von PhysiotherapeutInnen oder ÄrztInnen am Arbeitsplatz, um direkt vor Ort Übungen zum Rücken und gelenkschonenden Arbeiten zu vermitteln. In den meisten Betrieben bleibt es aber den Beschäftigten selbst überlassen, entsprechende Kurse, z.B. über die Krankenkassen vermittelt, in der Freizeit zu belegen. Die Gewerbeaufsicht hat dieses Defizit erkannt und berät Geschäftsführungen, Betriebsräte und Betriebsärzte, welche Möglichkeiten zur Verbesserung der Gesundheitsprävention z.B. durch Kurse und TrainerInnen bestehen. Grundsätzlich halten auch Personalverantwortliche solche Maßnahmen für sinnvoll, weil sie den Krankenstand senken und zur Mitarbeitermotivation beitragen können. Letztlich verzichten die meisten Betriebe aber aus Kostengründen auf derartige Schulungen. Dass Gesundheitsprävention und Erhalt der körperlichen Leistungsfähigkeit z.B. durch Sport eine Privatangelegenheit ist, die jedoch dem Betrieb zugute kommt, wurde im Gruppengespräch mit älteren Beschäftigten kritisiert.

Bemerkenswert waren die Angaben, die in der schriftlichen Befragung zum Bereich „sonstige Maßnahmen“ gemacht wurden. Ein Betrieb bietet seinen Beschäftigten eine kostenlose Mitgliedschaft in einem Fitnesscenter, ein anderer kostenlose Schutzimpfungen an. In einem weiteren Betrieb wurden Vertrauensleute eingesetzt, die sich mit den Gesundheitsbedürfnissen der Beschäftigten auseinandersetzen. Schließlich bietet ein Betrieb ein Programm zur Raucherentwöhnung an. Nichtraucherenschutz spielte auch in den Gesprächen mit Personalverantwortlichen und Betriebsräten eine wichtige Rolle. In den vergangenen Jahren wurde viel in diesem Bereich getan, z.B. wurden rauchfreie Arbeits- und Aufenthaltsräume eingerichtet. Für viele überraschend kamen diese Maßnahmen bei allen Beschäftigten, einschließlich der RaucherInnen, gut an. Auch ältere RaucherInnen, von denen angenommen wurde, dass sie sich nur schwer umgewöhnen würden, haben den Nichtraucherenschutz gut aufgenommen.

Im Einzelhandel, aber auch in gewerblichen Betrieben und in der Bauwirtschaft betonten Betriebsräte und Personalverantwortliche, dass der Gesundheitsschutz der Beschäftigten zwar ernst genommen werde und in den vergangenen Jahren viel durch technische Hilfsmittel, Schutzkleidung oder ergonomische Maschinen verbessert worden sei. Durch die



besondere Art der Tätigkeiten seien die Möglichkeiten des Gesundheitsschutzes aber begrenzt. DachdeckerInnen, GärtnerInnen oder Zimmerleute können nur bedingt vor Wettereinflüssen geschützt werden, ebenso lässt sich das Heben von schweren Lasten weder in der Baubranche noch in einer Autowerkstatt gänzlich vermeiden. Unbequeme Arbeitshaltungen sind in vielen Berufen unvermeidlich, z.B. auf Grund der Gestaltung von Regalen und Auslagen im Einzelhandel. Gelenke werden im Baugewerbe (z.B. Fliesen legen) oder bei monotonen Verrichtungen im gewerblichen Bereich (Bedienen einer Wäschemangel) stark beansprucht und Ausgleichstätigkeiten sind nicht vorgesehen. Die Mehrzahl der Betriebsräte ging davon aus, dass Maßnahmen in der Gesundheitsprävention und Schulungen im Gesundheitsbereich nichts daran ändern würden, dass in bestimmten Berufen Verschleißerscheinungen unvermeidlich sind und sich mit zunehmendem Alter die Gesundheitsprobleme häufen.

Aus diesem Grund wurde im Fragebogen auch danach gefragt, welche Maßnahmen im Betrieb ergriffen werden, wenn ältere Beschäftigte gesundheitliche Einschränkungen haben. Vorgegeben waren sechs Antwortmöglichkeiten: Änderung der Arbeitszeiten für die betroffenen Beschäftigten, Herabsetzung der Leistungsanforderungen, Kurse zum gesundheitsgerechten Verhalten, Veränderung des Arbeitsplatzes durch ein anderes Aufgabenprofil, Entlassung bzw. vorzeitige Pensionierung sowie Versetzung der betroffenen Beschäftigten auf einen anderen Arbeitsplatz.

Betriebsbefragung: Maßnahmen bei Gesundheitsproblemen Älterer in Prozent (Mehrfachnennungen)

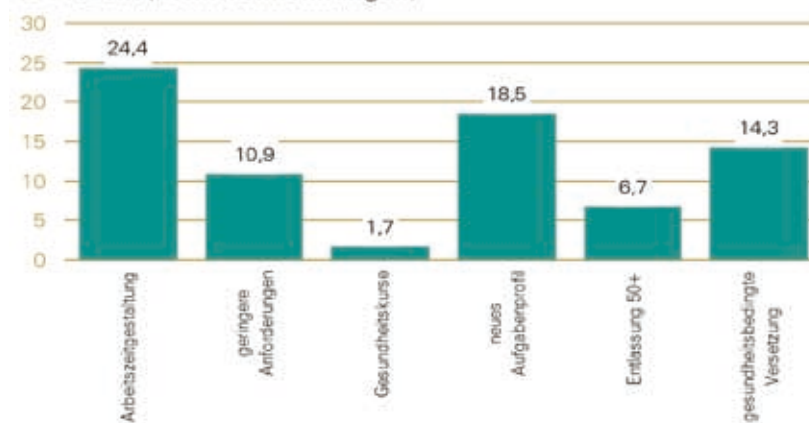


Abbildung 20: Maßnahmen bei gesundheitlichen Problemen von älteren Beschäftigten, Quelle: interne Betriebsbefragung

Fast ein Viertel der 119 Betriebe gab an, älteren Beschäftigten veränderte Arbeitszeiten anzubieten, wenn diese gesundheitliche Einschränkungen haben. Häufig wird auch das Aufgabenprofil verändert (18,5 Prozent) bzw. werden die Anforderungen an die Tätigkeit verringert oder die Beschäftigten gesundheitsbedingt auf einen anderen Arbeitsplatz versetzt. Mit 6,7 Prozent werden gesundheitsbedingte Entlassungen selten erwähnt, fast gar nicht werden Kurse speziell für gesundheitlich beeinträchtigte Beschäftigte angeboten.

Die Ergebnisse aus der Befragung in der Region Göttingen unterscheiden sich überraschend deutlich von denen der Befragung von Frerichs und Georg (1999: 44) in NRW. Dort waren es fast 80 Prozent der Betriebe, die angegeben hatten, gesundheitlich Beeinträchtigte auf einen anderen Arbeitsplatz zu versetzen. Eine mögliche Erklärung für diese Diskrepanz ist, dass in NRW nur größere Betriebe mit mehr als 50 Beschäftigten befragt wurden, während in der Stadt und im Landkreis Göttingen kleine Betriebe mit weniger als 10 Arbeitsplätzen überwogen. Kleine Betriebe haben weniger Möglichkeiten, Versetzungen vorzunehmen oder sog. Ausgleichsarbeitsplätze anzubieten. Dies wurde auch in den Gesprächen mit Betriebsräten und Personalverantwortlichen deutlich: Ausweicharbeitsplätze sind rar, insbesondere bei kleineren und mittleren Betrieben. Im Einzelhandel und in kleineren gewerblichen Betrieben ist der Kostendruck so groß, dass früher existierende Ausweicharbeitsplätze abgebaut wurden und selbst sog. Schonarbeitsplätze körperlich anstrengend sind, weil sie z.B. ausschließlich im Stehen verrichtet werden müssen. Wenn überhaupt, können Ausweicharbeitsplätze nur für Schwangere, junge Mütter oder stark körperlich beeinträchtigte Mitarbeiter zur Verfügung gestellt werden. Ältere haben deshalb oft keine Chance, einen sog. Schonarbeitsplatz zu erhalten.

Während gesundheitsbedingte Entlassungen und vorzeitige Pensionierungen in der Region Göttingen kaum eine Rolle zu spielen scheinen, gaben in NRW die Hälfte der Betriebe an, auf diese Weise auf gesundheitliche Beeinträchtigungen von Älteren zu reagieren. Dies lässt sich möglicherweise z.T. durch ein Umdenken in den Betrieben in den letzten Jahren erklären. Im Gegensatz zum Ende der 1990er Jahre werden z.B. die tariflichen Altersteilzeitmöglichkeiten in der Region Göttingen vielfach nicht mehr voll ausgeschöpft. Teilweise mag es aber auch an der durchschnittlichen Größe der jeweils befragten Betriebe liegen. Größeren Betrieben, wie sie in NRW befragt wurden, stehen oft mehr Ressourcen für einen Personalabbau z.B. über betriebseigene Frühverrentungsprogramme zur Verfügung als kleineren Betrieben.

Immerhin 23,7 Prozent der Betriebe in NRW strukturieren im Krankheitsfall den Arbeitsplatz um, während die Änderung der Arbeitszeiten in NRW mit 8,9 Prozent am seltensten genannt wurde (Frerichs und Georg 1999: 44). Offensichtlich wählen die Betriebe in der Region eher den Weg, auf krankheitsbedingte Einschränkungen mit einer Veränderung der Arbeitszeit (z.B. Teilzeitarbeit oder Arbeitskonten) zu reagieren als die älteren Beschäftigten zu entlassen.

Nach betrieblichen Kursen speziell für Beschäftigte mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen wurde in der NRW-Studie nicht gefragt. Auf Grund der geringen Resonanz in den Betrieben in der Region Göttingen wurde das Thema in den qualitativen Interviews vertieft, weil hier lokale Handlungsspielräume zur Verbesserung der Beschäftigungssituation von Älteren vermutet wurden. Grundsätzlich werden Maßnahmen zur Gesunderhalten und vor allem zur Rehabilitation und Wiedereingliederung nach einer Krankheit nicht als eine Aufgabe von Betrieben, sondern von Krankenkassen und den Beschäftigten selbst gesehen. ArbeitnehmerInnen sollten ihre Tätigkeit nach Möglichkeit erst dann wieder aufnehmen, wenn sie vollständig gesund und leistungsfähig sind. Eine Verminderung der Leistungsanforderungen an Ältere ist zwar oft zumindest zeitweilig möglich, Schon- oder Ausweicherbeitsplätze stehen jedoch, wie erwähnt, in der Regel nicht zur Verfügung. Selbst wenn die Kosten für berufs begleitende Gesundheitskurse nicht vom Betrieb getragen werden müssten, so ein Personalverantwortlicher einer Maschinenbaufirma, wäre der Aufwand für den Betrieb zu groß, wenn die Kurse während der Arbeitszeit stattfinden würden; außerdem habe man es mit einer großen Bandbreite an gesundheitlichen Problemen zu tun, auf die der Betrieb unmöglich in allen Fällen reagieren kann.

Dies sei auch ein generelles Problem von Gesundheitskursen wie Rückenschulungen: Je nach Arbeitsplatz und individueller Konstitution der Beschäftigten entstünden unterschiedliche Bedürfnisse, die nicht alle berücksichtigt werden könnten. Diese Auffassung wird in den Gesprächen mit den Einzelgewerkschaften nicht geteilt: sie plädieren für mehr Gesundheitsprävention am Arbeitsplatz und sehen eine besondere Verantwortung der ArbeitgeberInnen.

Laut Gesundheitsamt ist die Bereitschaft der Betriebe hoch, an Schulungen und Beratungen teilzunehmen, wenn diese nicht gesetzlich vorgeschrieben werden, sondern Teil freiwilliger Vereinbarungen zwischen Geschäftsführung, Beschäftigten und z.B. BetriebsärztInnen sind. Diese Vereinbarungen müssen aber häufig von außen, z.B. durch Informationsveranstaltungen, angeregt werden, worum sich das Gesundheitsamt auch gezielt bemüht.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass viele Betriebe im Landkreis Göttingen sich bemühen, Maßnahmen zur Gesunderhaltung der Beschäftigten auch jenseits der gesetzlichen Vorgaben zu ergreifen. Aus Sicht der Beschäftigten, der Gewerkschaften und der Betriebsräte könnte in diesem Bereich jedoch noch mehr getan werden; dies scheitert aber an den Kosten, die auf den Betrieb zukommen. Schließlich wird von allen Beteiligten betont, dass trotz aller Fortschritte im Bereich der Gesundheitsprävention und der Entwicklung von technischen Hilfsmitteln und ergonomischen Arbeitsbedingungen es immer noch eine Vielzahl von Tätigkeiten gibt, die sich nicht so verändern lassen, dass sie nicht mehr körperlich belastend sind oder zu Verschleißerscheinungen führen. Außerdem kann Gesundheitsprävention nicht allein Aufgabe der Betriebe sein, da eine Vielzahl von gesundheitlichen Beschwerden außerhalb der Arbeitszeit entstände. Aufgrund fortbestehender Belastungen in und außerhalb des Betriebs, die sich zunehmend im Alter bemerkbar machen, rechnen die GesprächspartnerInnen aller Interviewgruppen damit, dass auch zukünftig nicht alle Menschen das gesetzliche Renteneintrittsalter erreichen können und weiterhin vorzeitig in den Ruhestand gehen müssen.

#### **QUALIFIKATIONS-ANFORDERUNGEN**

Lebenslanges Lernen ist ein Schlüsselbegriff in der Diskussion um die Verbesserung der Beschäftigungsbedingungen von Menschen über 50 Jahre. Der kontinuierliche technische und organisatorische Wandel in Unternehmen führt dazu, dass beruflicher Weiterbildung eine wachsende Bedeutung zukommt und ein Qualifizierungsbedarf bei allen Altersgruppen, also auch bei über 50-Jährigen besteht. Unabhängig vom Alter wird von den Beschäftigten mittlerweile erwartet, dass sie regelmäßig an Qualifikationsmaßnahmen teilnehmen, sich mit technischen Innovationen und neuen Arbeitstechniken vertraut machen und z.T. auch in neue Aufgabenbereiche einarbeiten (Bellmann & Leber 2004). Wer nicht gewohnt ist, regelmäßig zu lernen, oder wer zum Lernen keine Gelegenheit erhält, wird in fast allen Branchen und Berufen Schwierigkeiten haben, den Anforderungen dauerhaft gewachsen zu sein. Noch schwieriger wird es für lernungsgewohnte Ältere, wenn sie ihre Stelle wechseln und ein neues Aufgabenfeld übernehmen sollen (Geldermann 2005). Verschiedene Studien weisen darauf hin, dass trotz des erhöhten Lernbedarfs Ältere bei betrieblichen Weiterbildungen unterrepräsentiert sind und in den Betrieben die Weiterbildung von Älteren nicht ausreichend gefördert wird (Bellmann & Leber 2004: 20).

Was aber tun die Betriebe in der Region Göttingen, um die Lernbereitschaft der Beschäftigten zu fördern? Welche Anforderungen stellen sie an ihre Beschäftigten, insbesondere an ihre älteren MitarbeiterInnen? Um diese Frage zu beantworten, wurde in der schriftlichen Befragung zunächst nach der Weiterbildungsbereitschaft und -fähigkeit von Älteren gefragt, wie sie in den Betrieben wahrgenommen wird.

### Betriebsbefragung: Weiterbildung + Ältere in Prozent (Mehrfachnennungen)

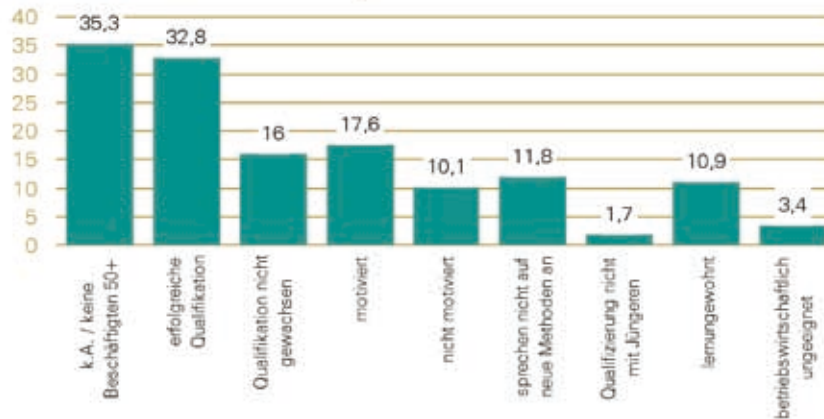


Abbildung 21: Aussagen zur Weiterbildungsbereitschaft/-fähigkeit von Älteren, Quelle: interne Betriebsbefragung (Basis: 119 Betriebe)

35,3 Prozent haben zu diesen Fragen keine Angaben gemacht, weil sei entweder keine Älteren im Betrieb haben, weil der Betrieb keine Qualifikationsanforderungen stellt oder weil keine der Aussagen zutrifft. Immerhin ein Drittel stimmte der Aussage zu, dass ältere Beschäftigte „entsprechend der Anforderungen an den Arbeitsplatz erfolgreich qualifiziert werden“ können.

17,6 Prozent halten ältere Beschäftigte für motivierter als jüngere Beschäftigte, sich zu qualifizieren, hingegen nur 10,1 Prozent glauben, dass Ältere schwerer zu motivieren sind. Dieser Befund wird auch durch die qualitativen Interviews gedeckt. Allerdings wurde auch in mehreren Gesprächen mit Betriebsräten und Personalverantwortlichen darauf hingewiesen, dass die Motivation, an Qualifikationen teilzunehmen, bei Älteren zum einen davon abhängig ist, wie nah sie am geplanten Ruhestand sind. Wenn Ältere kurz vor ihrer Pensionierung stehen, also maximal noch zwei Jahre berufstätig sein werden, sinkt in vielen Fällen ihre Motivation zur Weiterbildung. Zum anderen hängt die Motivation bei einigen Älteren davon ab, in welchem Maße die Qualifikation für die Ausübung der Tätigkeit erforderlich ist. Niemand werde sich dagegen sperren, den Umgang mit einer neuen Software zu lernen, wenn ohne diese Softwarekenntnisse ein Weiterarbeiten nicht möglich ist. Andererseits gebe es Vorbehalte von einzelnen Älteren, sog. *soft skills* (z.B. Verkaufsschulungen, Zeitmanagement und Projektplanung mit dem PC etc.) oder Zusatzqualifikationen zu erlernen.

3,4 Prozent der Betriebe halten Ältere aus betriebswirtschaftlichen Gründen nicht für Qualifizierungen geeignet. Das ist angesichts der Tatsache überraschend, dass in der wissenschaftlichen Diskussion befürchtet wird, dass die verbreitete Humankapitaltheorie dafür sorgt, dass die Weiterbildungsquote von Älteren geringer ist als bei anderen Altersgruppen (Bellmann & Leber: 21f.) Eine mehr oder weniger kostenintensive Qualifizierung kann aber nur dann aus betriebswirtschaftlicher Sicht „zu

teuer“ erscheinen, wenn sie für die Ausübung der Tätigkeit nicht unbedingt erforderlich ist. Das Ergebnis, nach dem nur eine geringe Zahl von Betrieben in der Region Göttingen davon ausgeht, dass sich eine Weiterbildung für Ältere nicht rentiere, deckt sich mit Erkenntnissen aus der Studie zu älteren Beschäftigten in Nürnberg. Dort nehmen auch nur 3,7 Prozent der Betriebe an, eine Weiterbildung von Älteren sei unrentabel (Baigger et al. 2003: 16).

Das Unbehagen einiger Beschäftigter über 50 Jahre, an Qualifizierungen teilzunehmen, ist nicht allein darauf zurückzuführen, dass Ältere keine regelmäßige Lernpraxis haben – auch wenn 10,9 Prozent der Betriebe davon ausgeht, dass Ältere häufig besonders lernungewohnt sind (zum Vergleich: in Nürnberg waren 16,7 Prozent der Betriebe der Ansicht, ältere Beschäftigte hätten Lernschwierigkeiten, weil sie lernentwöhnt seien; vgl. Baigger et al. 2003: 17). Vorbehalte sind laut der Gespräche mit Betriebsräten bei Älteren auch dann anzutreffen, wenn sie befürchten müssen, durch ihr Lerntempo oder durch ihren spezifischen Erfahrungshintergrund sich vor jüngeren KollegInnen blamieren zu können (vgl. dazu auch Geldermann 2005: 69f.). Man will sich nicht die Blöße geben, etwas nicht verstanden zu haben. Solche Einstellungen lassen sich sicherlich häufig bei Menschen feststellen, die lernungewohnt sind und mit einer Lernsituation in erster Linie eine Prüfungssituation verbinden, der sie sich nicht mehr aussetzen wollen. Die Abneigung kann aber auch bei lerngewohnten Älteren existieren, die Angst vor einem Statusverlust in ihrem Betrieb haben müssen, wenn sie bei einer Qualifikation nicht gut mithalten können.

Angesichts dieser Berichte aus der Betriebspraxis ist die Tatsache überraschend, dass nur 1,7 Prozent der Betriebe annimmt, dass Ältere nicht gut zusammen mit jüngeren Beschäftigten qualifiziert werden können. Da immerhin 16 Prozent der Betriebe davon ausgehen, dass Ältere den steigenden Qualifikationsanforderungen im Betrieb häufig nicht gewachsen sind, wäre es u.U. eine Überlegung wert, die Beschäftigten in altersgetrennten Gruppen zu qualifizieren oder spezielle Angebote für Ältere zu machen. Diese Idee wurde von einem Vertreter einer Einzelgewerkschaft geäußert und fand grundsätzlich auch Zustimmung bei Personalverantwortlichen und Betriebsräten. Allerdings wurde in den Gesprächen betont, dass spezielle Qualifizierungen für Ältere *zusätzliche* Angebote seien sollten, da ansonsten die Gefahr der Altersdiskriminierung und der Stigmatisierung der älteren TeilnehmerInnen drohe (zum Dilemma der Altersselektivität von klassischer beruflicher Weiterbildung und der Stigmatisierung durch altershomogene Qualifizierung vgl. Schwab & Seemann 2005). Zudem machen Qualifikationsangebote in altersgetrennten Gruppen nicht in allen Bereichen Sinn; so ist z.B. bei vielen Themen der Erfahrungs- und Wissenstransfer zwischen Jüngeren und Älteren ein wichtiger Bestandteil der Qualifikation. In anderen hingegen werden sie als äußerst sinnvoll angesehen, weil Ältere und Jüngere beispielsweise beim Umgang mit dem PC häufig einen anderen Erfahrungshintergrund haben. Jüngere sind oft mit dem PC aufgewachsen, d.h. der PC ist ein Teil ihrer Alltagswelt

und nicht nur ihres Arbeitsumfelds. Viele Ältere haben den PC hingegen lediglich als Arbeitsgerät kennen gelernt und fühlen sich weniger sicher im Umgang mit ihm.

Ein Betriebsratsmitglied bezweifelte jedoch, dass der Umgang mit dem Computer eine Generationenfrage sei: schließlich gäbe es Ältere, die den PC ganz selbstverständlich auch in ihrer Freizeit nutzen, gleichzeitig pflegten auch viele Jüngere keinen routinierten Umgang mit dem Computer. Trotzdem seien altersgetrennte Schulungen sinnvoll, weil in altershomogenen Kursen weniger Hemmungen und Angst vor (vermeintlicher) Bloßstellung bestünden. Da 11,8 Prozent der Betriebe der Ansicht sind, dass Ältere nicht gut auf neue Qualifizierungsmethoden ansprechen, wären solche altershomogenen Gruppen eine Gelegenheit, neue Lernmethoden zu vermitteln und gleichzeitig gezielter auf die besonderen Lernbedürfnisse von Älteren einzugehen (Schwab & Seemann 2005: 65f.).

Damit die Teilprojekte von „50plus – Erfahrung zählt!“ und zukünftige Initiativen zur Verbesserung der Beschäftigungssituation von Älteren sich ein genaueres Bild von den Qualifikationsanforderungen in den Betrieben machen können, wurde in der schriftlichen Befragung darum gebeten anzugeben, auf welche Weise Lernen für den Beruf stattfindet: Welche Anforderungen werden an die Weiterbildungsbereitschaft der Beschäftigten (einschließlich der Älteren) gestellt.

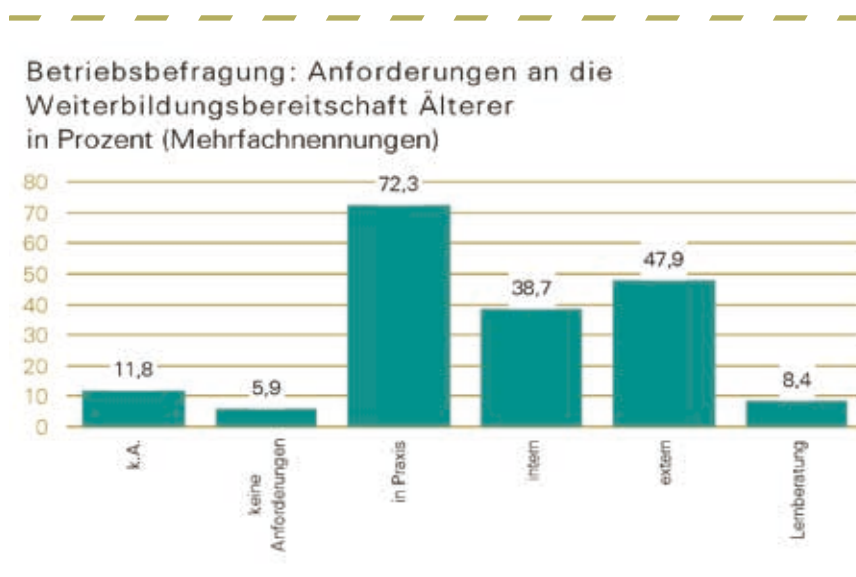


Abbildung 22: Anforderungen an die Weiterbildungsbereitschaft von Älteren, Quelle: interne Betriebsbefragung (Basis: 119 Betriebe)

Fast drei Viertel der Betriebe gaben an, dass von den Beschäftigten „*Learning by doing*“ erwartet wird, d.h. dass die Beschäftigten aufgefordert sind, sich in der Praxis das notwendige Wissen selbst anzueignen oder dies unsystematisch von anderen Beschäftigten vermitteln zu lassen. Neben dem wichtigen Lernen in der Praxis erwartet aber immerhin fast die Hälfte aller befragten Betriebe auch, dass die Beschäftigten an externen Qualifizierungsmaßnahmen teilnehmen, d.h. außerbetriebliche Weiterbildungen besuchen. Da 5,9 Prozent keine Anforderungen an die Weiterbildungsbereitschaft stellen und 11,8 Prozent der Betriebe keine Angaben gemacht hat, kann davon ausgegangen werden, dass die meisten Betriebe mit Qualifizierungsanforderungen Lernen in der Praxis mit externen Maßnahmen und in 38,7 Prozent der Fälle auch mit betriebsinternen Weiterbildungen kombinieren.

Dies deckt sich auch mit Beobachtungen aus den Interviews mit Betriebsräten und Personalverantwortlichen. Wenn eine neue Maschine, eine neue Software oder ein neues Arbeitsverfahren eingeführt wird, wird der Umgang mit dieser Neuerung mit externen, teilweise auch durch hausinterne Schulungen vermittelt. Diese Schulungen können aber nur einen Einstieg erleichtern, den routinierten Umgang müssen die Beschäftigten dann selbst in der Praxis lernen. Häufig wird auch von erfahrenen MitarbeiterInnen oder AbteilungsleiterInnen, zu denen vor allem ältere Beschäftigte zählen, erwartet, dass sie an externen Qualifizierungsmaßnahmen teilnehmen, damit sie später interne Schulungen durchführen bzw. gezielt ihr neu erworbenes Wissen an andere MitarbeiterInnen weitergeben können. Daher existiert in vielen Betrieben, in denen regelmäßig neue Technologien eingeführt werden oder aus anderen Gründen neues Wissen erforderlich ist, eine Kombination der drei Qualifizierungsanforderungen Praxislernen, interne und externe Weiterbildung.

8,4 Prozent der Betriebe erwarten von ihren Beschäftigten, dass sie Lernberatungsangebote in Anspruch nehmen. Dieser Wert ist angesichts der Tatsache, dass das Konzept der Lernberatung noch relativ wenig Verbreitung gefunden hat, relativ hoch. Lernberatung soll Beschäftigten und Unternehmen dabei helfen, eine optimale Auswahl von Qualifizierungsinhalten und –methoden zu treffen. Teilweise übernehmen dies die Personalabteilungen oder Weiterbildungsbeauftragte in den Betrieben, zunehmend wird dies aber auch als eine Dienstleistung für Betriebe und Beschäftigte von Externen angeboten. Bei der Lernberatung besteht die Möglichkeit, auf die individuellen Bedürfnisse der zu Qualifizierenden einzugehen, z.B. auf altersspezifische Anforderungen an eine Qualifikation.

## QUALIFIZIERUNGSBEDARF

Da nicht nur die Qualifizierungsbereitschaft bzw. das Qualifizierungsinteresse von Bedeutung ist, wurde in der schriftlichen Befragung in vier Schritten nach dem Qualifizierungsbedarf gefragt. Zunächst sollte festgestellt werden, wie hoch die Qualifizierungsquote bei Älteren ist. Dazu wurde gefragt, ob in den vergangenen zwei Jahren ältere Beschäftigte aus dem Betrieb an Qualifizierungsmaßnahmen teilgenommen haben.



---

### Betriebsbefragung: Teilnahme Älterer an Weiterbildungen, in Prozent

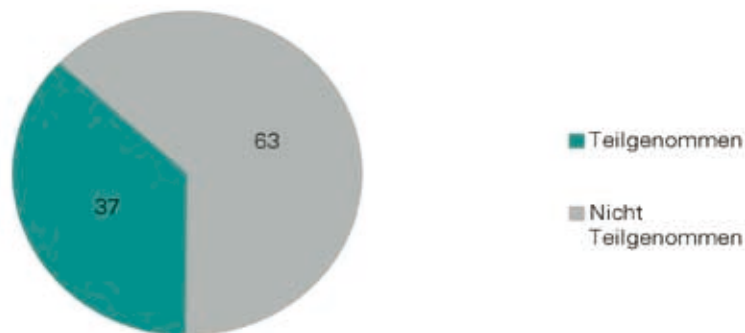


Abbildung 23: Teilnahme von älteren Beschäftigten an betrieblichen Weiterbildungen, Quelle: interne Betriebsbefragung

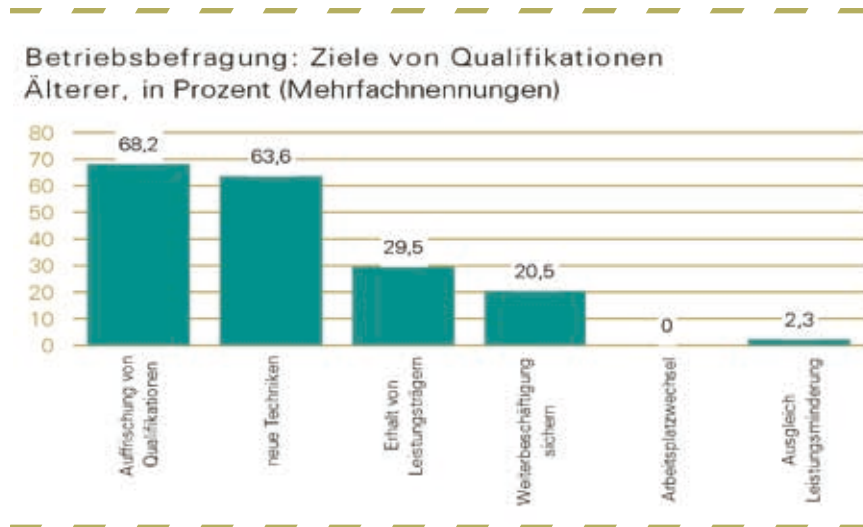
---

Insgesamt 44 Betriebe oder gut ein Drittel der teilnehmenden Betriebe hat über 50-Jährige, die in den vergangenen zwei Jahren an Qualifikationen teilgenommen haben. Dieser Wert deutet angesichts der Qualifikationsanforderungen (s.o.) darauf hin, dass ältere Beschäftigte unterdurchschnittlich häufig an Qualifikationen teilnehmen. Diese Annahme wird durch die Ergebnisse der NRW-Studie erhärtet, nach der in 35,5 Prozent der befragten Betriebe ältere Beschäftigte zwar an betrieblichen Weiterbildungen teilnehmen, jedoch in geringerem Umfang als jüngere Beschäftigte (Frerichs & Georg 1999: 32).

Im Vergleich zum Bundesdurchschnitt erhalten aber immer noch verhältnismäßig viele Ältere die Gelegenheit, an betrieblichen Qualifizierungsmaßnahmen teilzunehmen. Eine Auswertung des IAB-Betriebspanels ergab, dass nur bei 6-7 Prozent der Betriebe, die Weiterbildungen durchgeführt haben, auch Beschäftigte über 50 Jahre teilgenommen haben (Bellmann & Leber 2004: 23). Da 63 Prozent der Betriebe aus der Region Göttingen, die keine betriebliche Weiterbildung von Älteren vorgenommen haben, auch solche Betriebe einschließt, die überhaupt keine Qualifizierungen durchgeführt haben, liegt die Quote von 37 Prozent Betrieben, die Ältere ausbilden, weit über dem Bundesdurchschnitt.

Die 44 Betriebe, in denen Ältere an betrieblichen Weiterbildungen teilgenommen haben, wurden gefragt, welche Ziele mit dieser Qualifizierung verfolgt wurden. Mögliche Antworten waren die routinemäßige Auffrischung und Verbesserung des Wissens, die Einführung neuer Technologien, der Erhalt betrieblicher Leistungsträger, die Sicherung der dauerhaften Weiterbeschäftigung, der Wechsel auf einen anderen Arbeitsplatz sowie der Ausgleich alters- und gesundheitsbedingter Leistungsminderungen.

Abbildung 24: Ziele von Qualifikationen von Älteren, Quelle: interne Betriebsbefragung (Basis: 44 Betriebe)



Aus methodischer Sicht ist auch bei dieser Frage zu beachten, dass die Ergebnisse keine Aussage darüber treffen können, ob sich der Qualifizierungsbedarf von Älteren deutlich von dem anderer Beschäftigtengruppen unterscheidet. Unabhängig von dieser Einschränkung wird deutlich, dass die Qualifizierung von Älteren ganz überwiegend der Auffrischung von Wissen sowie der Einführung neuer Technologien dient. Rund zwei Drittel aller Betriebe gaben diese beiden Ziele an. Zusammen mit dem Ziel, eine dauerhafte Weiterbeschäftigung zu sichern (20,5 Prozent), ist davon auszugehen, dass die große Mehrheit der Qualifikationen von über 50-Jährigen nicht gezielt für Ältere vorgenommen werden, sondern die Älteren gemeinsam mit Beschäftigten anderer Altersgruppen an diesen Qualifikationen teilgenommen haben. Betriebliche Weiterbildungen, die mit dem Alter der Beschäftigten in Verbindung stehen könnten, sind dagegen selten. So hat kein Betrieb einen Älteren qualifiziert, um dadurch einen Wechsel des Arbeitsplatzes zu ermöglichen. Lediglich ein Betrieb hat angegeben, dass die Qualifizierung vorrangig dem Ausgleich einer alters- oder krankheitsbedingten Leistungsminderung dient. Aus dem Ziel „Erhalt betrieblicher Leistungsträger“, welches 29,5 Prozent angegeben haben, geht nicht eindeutig hervor, ob dieses Ziel mit dem Alter der Beschäftigten zusammenhängt (weil z.B. die betrieblichen Leistungsträger überwiegend älter als 50 Jahre sind), oder ob dieses Ziel ebenfalls unabhängig vom Alter der Beschäftigten verfolgt wird. Angesichts der Tatsache, dass laut IAB-Betriebspanel nur 1 Prozent der Betriebe Qualifizierungen anbietet, die auf die Bedürfnisse von Älteren zugeschnitten sind (Bellmann & Leber 2004: 23), kann davon ausgegangen werden, dass das Ziel „Erhalt betrieblicher Leistungsträger“ für alle Altersgruppen verfolgt wird.

In der Studie zu älteren Beschäftigten in NRW wurden in Betrieben mit mehr als 50 Beschäftigten ähnliche Fragen gestellt. Hier zeigen sich einige Unterschiede in den Ergebnissen, die zum einen aus der Größe der befragten Betriebe und zum anderen aus der unterschiedlichen Wirtschaftsstruktur Nordrhein-Westfalens zu erklären sind. In NRW gaben 61 Prozent der Betriebe an, betriebliche Weiterbildung diene der Auffrischung von Wissen, 60 Prozent gaben den Erhalt betrieblicher Leistungsträger an und 35 Prozent nannten die Sicherung dauerhafter Weiterbeschäftigung. Am gravierendsten sind die Unterschiede bei der Qualifizierung zur Vorbereitung auf einen Arbeitsplatzwechsel und zum Ausgleich altersbedingter Leistungsminderungen. Während diese Aspekte in der Region Göttingen keine oder kaum eine Rolle gespielt haben, gaben immerhin 22 Prozent der Betriebe in der NRW-Studie an, Qualifikationen dienten dem Wechsel auf einen anderen Arbeitsplatz und immerhin noch 7 Prozent nannten das Ziel „Ausgleich altersbedingter Leistungsminderungen“. Die Angaben konnten in NRW nach Branchengröße differenziert werden, wodurch deutlich wurde, dass die letztgenannten Ziele häufiger von großen Betrieben als von mittleren Betrieben mit 50 bis 499 Beschäftigten verfolgt werden (Frerichs & Georg 33f.). Daraus ließe sich die Hypothese ableiten, dass eine altersgerechte Qualifizierung, die die Möglichkeit eines betriebsinternen Arbeitsplatzwechsels einschließt, eher von großen Betrieben verfolgt wird (größere Betriebe sind allerdings in der Region Göttingen unterrepräsentiert).

Die Befragung von Betriebsräten und Personalverantwortlichen bestätigt die Befunde der schriftlichen Befragung. Betriebliche Weiterbildung wird kaum gezielt für Ältere angeboten, es gibt auch nur wenige altersspezifische Angebote. Vielmehr stünden sie Älteren, so die Interviewten, „wie allen anderen Beschäftigten offen“.

Ein gutes Beispiel für die aktive Berücksichtigung von älteren Beschäftigten im Qualifizierungsprogramm eines Betriebes wurde aus einer Göttinger Messtechnikfirma berichtet. Mit sog. Lernpartnerschaften hat dieser Betrieb ein Modell für die Weitergabe von Wissen und Erfahrungen zwischen Beschäftigten verschiedener Altersgruppen entwickelt. Ziel ist es, Know-how, das sich über Jahre hinweg gebildet hat, im Unternehmen zu erhalten. Das Unternehmen stellte fest, dass in früheren Jahren durch das Ausscheiden von SpezialistInnen wertvolles Erfahrungswissen verloren ging. Seitdem wird in Weiterbildungen und mit speziellen Lernteams darauf geachtet, dass rechtzeitig jüngere und ältere Beschäftigte in einen Erfahrungsaustausch treten und somit Wissen weitergegeben wird.

Lernpartnerschaften und altersspezifische Qualifizierungsangebote sind aber, wie gesagt, eine Ausnahme. Ältere nehmen weitaus häufiger an allgemeinen Weiterbildungen teil, die für die Ausübung der betrieblichen Tätigkeiten erforderlich sind. Das Auffrischen von Qualifikationen und das Erlernen neuer Techniken dient somit auch dem Erhalt der Arbeitsplätze von Älteren, die Qualifikation findet aber unabhängig vom Alter statt.

Betriebsräte würden Angebote für altersspezifische Qualifizierungen im Grundsatz begrüßen. Damit könnten z.B. krankheitsbedingte Entlassungen vermieden und Arbeitsplatzwechsel innerhalb des Betriebes ermöglicht werden. Allerdings weisen sie auch auf die Gefahr einer stigmatisierenden Wirkung von Weiterbildungen hin, die ausschließlich für Ältere konzipiert werden. Sinnvoller wäre es eher, statt zwischen Altersgruppen zwischen Lerngewohnten und Lernungewohnten zu differenzieren sowie bei Weiterbildungen das Vorwissen der zu Qualifizierenden stärker zu berücksichtigen.

Eine wichtige Frage für die Verbesserung der Beschäftigungssituation von Älteren ist sicherlich, in welchen Bereichen die Betriebe einen besonderen Qualifizierungsbedarf für ihre älteren Beschäftigten sehen. Die Antwortkategorien hierzu wurden in Zusammenarbeit mit den Bildungsträgern von „50plus – Erfahrung zählt!“ erarbeitet. Vorgegebene Bereiche waren Arbeitstechniken (z.B. effektives Büromanagement, Wissensvermittlung, Zeitmanagement, Projektplanung etc.), Grundlagen in der Benutzung von Computern (Textverarbeitung, Tabellenkalkulation, Internetnutzung etc.), spezielle Computerkenntnisse (Betriebssoftware, Programmierungstechniken etc.), soziale Kompetenzen (Teamarbeit, Kommunikationsfähigkeit, Konfliktmanagement, Moderation etc.) sowie Gesundheit (Unfall- und Verletzungsprävention, Rückenschule, Stressbewältigung etc.). Darüber hinaus konnten die Betriebe angeben, dass sie keine älteren Beschäftigten haben oder dass sie einen Qualifikationsbedarf in anderen Bereichen sehen.

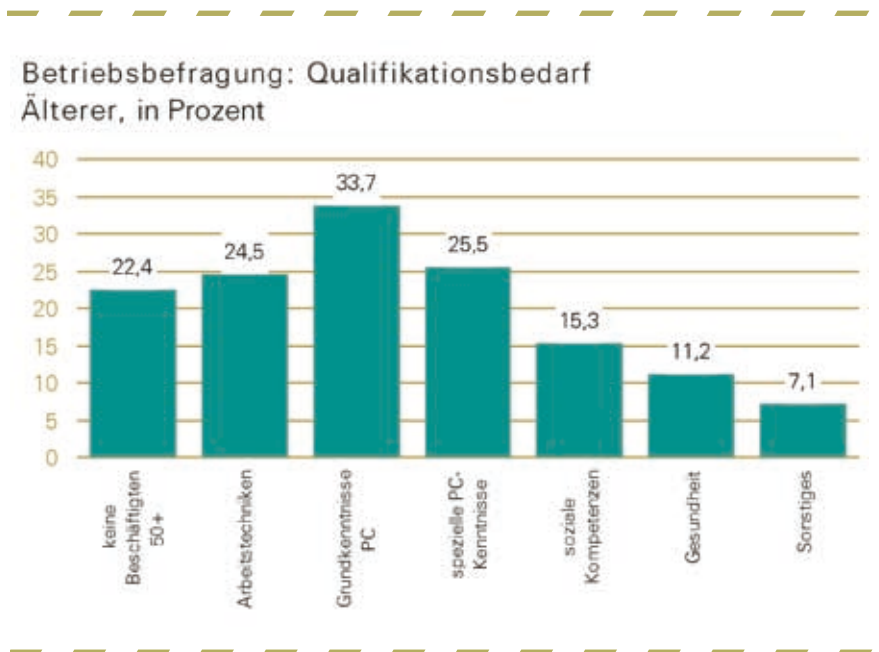


Abbildung 25: Qualifikationsbedarf von älteren Beschäftigten, Quelle: interne Betriebsbefragung (Basis: 98 Betriebe)

23 Betriebe gaben an, keine Älteren zu beschäftigen, daher beziehen sich die Werte auf die 98 Betriebe mit Beschäftigten über 50 Jahre. Ein Drittel dieser Betriebe sieht einen besonderen Qualifizierungsbedarf bei ihren älteren Beschäftigten im Bereich der Grundkenntnisse beim Arbeiten mit dem PC. Dies legt nahe, dass ältere Beschäftigte immer noch nicht den routinierten Umgang mit dem PC gewohnt sind, obwohl Computer in vielen Bereichen schon seit Jahren ein wichtiges Arbeitsgerät sind. Dies spiegelt sich auch in den Gesprächen mit den Beschäftigten und den Betriebsräten wider. Die befragten älteren Beschäftigten wiesen auch darauf hin, dass entgegen oft geäußerter Vorbehalte sie im Alltag mit großer Selbstverständlichkeit einen Computer nutzen, sowohl im Beruf als auch in der Freizeit. Allerdings gebe es auch ältere Beschäftigte, für die keine Notwendigkeit besteht, am Arbeitsplatz mit einem PC zu arbeiten, und die auch sonst keinen Zugang zu diesem Medium haben; diese Gruppe sei aber in den vergangenen Jahren kontinuierlich kleiner geworden.

Im Bereich spezielle PC-Kenntnisse sehen ein Viertel der Betriebe einen erhöhten Qualifizierungsbedarf von älteren Beschäftigten. In den Gesprächen mit Personalverantwortlichen wurde darauf hingewiesen, dass viele Unternehmen mit einer betriebsinternen Software oder einer auf den Betrieb zugeschnittenen Version einer gängigen Software z.B. zur Buchführung oder Personalverwaltung arbeiten. Aber auch Handwerksbetriebe können kaum noch ohne spezielle Software arbeiten, z.B. die Planung von Heizungsanlagen findet computergestützt statt, ebenso werden Zuschnitte in Tischlereien immer häufiger durch CAD-Software gesteuert. Die Betriebe schicken ihre Beschäftigten unabhängig vom Alter auf Schulungen, damit diese sich die erforderlichen Kenntnisse aneignen können. Häufig wird auch mit hausinternen Schulungen, z.B. Weiterbildungen durch die Personalabteilungen gearbeitet. In der Praxis zeigt sich jedoch, dass in derartigen Schulungen nur Grundkenntnisse vermittelt werden können und insbesondere ältere Beschäftigte oft Probleme haben, sich selbstständig in alle Funktionen einer Software einzuarbeiten. Insofern ist es nicht erstaunlich, dass hier die Betriebe einen besonderen Qualifikationsbedarf von älteren Beschäftigten sehen.

Potentiale im Bereich Weiterbildung bestehen auch im Bereich der Arbeitstechniken. Bei nahezu einem Viertel der Betriebe mit Beschäftigten über 50 Jahren wird festgestellt, dass es einen Qualifizierungsbedarf in den Bereichen Zeit- und Büromanagement, Wissensvermittlung oder Projektplanung gibt. Immerhin 15,3 Prozent der Betriebe mit Älteren geben an, einen Qualifizierungsbedarf im Bereich der sozialen Kompetenzen zu sehen. Wie bereits oben ausgeführt, wurde in den Interviews mit Betriebsräten darauf hingewiesen, dass Betriebe in diesem Bereich zwar Qualifikationsdefizite sehen, die Geschäftsführung jedoch häufig keine Weiterbildung anbieten will, da diese „*soft skills*“ nur in einigen Fällen unabdingbare Voraussetzung für die Ausübung einer Tätigkeit sind oder aus anderen Gründen als „*verzichtbar*“ gelten. Dies bedauern die Betriebsräte und halten die Einstellung der Geschäftsführungen für falsch, da Kompetenzen

wie Teamarbeit oder Kommunikationsfähigkeit nicht nur zu einem guten Betriebsklima beitragen, sondern auch die Arbeitsproduktivität erhöhen können. Da diese Produktivitätsfortschritte aber nicht genau gemessen werden können, verzichten Betriebe auf Qualifikationen in diesem Bereich, wenn sie nicht kostenneutral durchgeführt werden können.

Nur gut ein Zehntel der Betriebe mit Älteren hält in der schriftlichen Befragung Qualifikationen im Bereich der Gesundheitsprävention für erforderlich. Aus den Gesprächen mit Personalverantwortlichen geht hervor, dass dies nicht unbedingt daran liegt, dass die Betriebe Gesundheitsprävention für verzichtbar halten. Vielmehr gehen sie davon aus, dass die allgemeinen Maßnahmen zur Gesundheitsprävention im Betrieb ausreichen und gerade Ältere über ein großes Wissen verfügen, wie man sich gesundheitsgerecht bei der Arbeit verhält.

Weiteren Qualifikationsbedarf sahen einzelne Betriebe im Bereich der fachlichen Weiterbildung, der Verkaufsschulung und bei Schulung im Umgang mit technischen Innovationen bzw. neuem Arbeitsgerät.

Interessant wäre im Zusammenhang mit dieser Frage sicherlich zu erfahren, welche Branchen welchen Qualifizierungsbedarf haben und ob es Unterschiede in Abhängigkeit von der Größe der Betriebe gibt. Leider sind hierzu angesichts der Fallzahl von 119 Betrieben keine zuverlässigen Aussagen möglich, die Daten lassen sich allenfalls auf Branchengruppen oder grobe Betriebsgrößenklassen beziehen. So stellt das IAB-Betriebspanel beispielsweise fest, dass unabhängig von den Inhalten nur 3-4 Prozent der Betriebe mit weniger als 10 Beschäftigten Ältere qualifizieren, aber immerhin 39 Prozent (Westdeutschland) bzw. 29 Prozent (Ost) der Betriebe mit 1.000 und mehr Beschäftigten. Darüber hinaus werden mehr Ältere im öffentlichen Dienst, im Bereich Bergbau und im Kredit- und Versicherungswesen weitergebildet (Bellmann & Leber 2004: 23ff.). Soweit einige Tendenzen aus den verfügbaren Daten aus der Region Göttingen erkennbar sind, sollen sie daher hier kurz wiedergegeben werden.

Im Bereich der Arbeitstechniken besteht ein besonderer Qualifikationsbedarf im verarbeitenden Gewerbe sowie in den betriebsbezogenen und privaten Dienstleistungen; tendenziell ist der Bedarf hier bei Betrieben mit mehr als 20 Beschäftigten größer als bei den kleineren. PC-Grundkenntnisse werden unabhängig von der Betriebsgröße vor allem im verarbeitenden Gewerbe, im Bereich Handel und Reparatur sowie bei betriebsbezogenen Dienstleistungen und in der öffentlichen Verwaltung gesehen. Spezielle Computerkenntnisse werden vor allem von Betrieben im verarbeitenden Gewerbe und im Dienstleistungsbereich als wichtig angesehen gesehen, und hier vor allem bei Betrieben mit mehr als 20 Beschäftigten. Interessant ist noch, dass soziale Kompetenzen vor allem beim verarbeitenden Gewerbe gefragt sind – 7 von 18 Betrieben aus dieser Branchengruppe sehen hier einen erhöhten Bedarf.

Das IAB-Betriebspanel stellt für die Betriebe im gesamten Bundesgebiet fest, dass die Bereitschaft der Betriebe, Ältere in verschiedenen Bereichen zu qualifizieren, nicht nur von der Betriebsgröße und der Branche abhängig ist, sondern die Bereitschaft auch mit dem Anteil von älteren Beschäftigten wächst (Bellmann und Leber 2004: 29). Diese und vergleichbare Schlussfolgerungen lassen die aus Göttingen vorliegenden Daten jedoch nicht zu: hierfür wäre ein deutlich größeres Sample erforderlich.

In der letzten Frage der Befragung in der Region Göttingen ging es um den zeitlichen Umfang von Qualifizierungsmaßnahmen für Ältere. Für die Planung von Weiterbildungen in Zusammenarbeit mit den Betrieben in der Region ist diese Frage von zentraler Bedeutung. Da der Umfang einer Maßnahme natürlich von den Inhalten abhängig ist, waren hier Mehrfachnennungen von den Betrieben möglich.

**Betriebsbefragung: Gewünschte Dauer der Qualifizierungsmaßnahmen in Prozent (Mehrfachnennungen)**

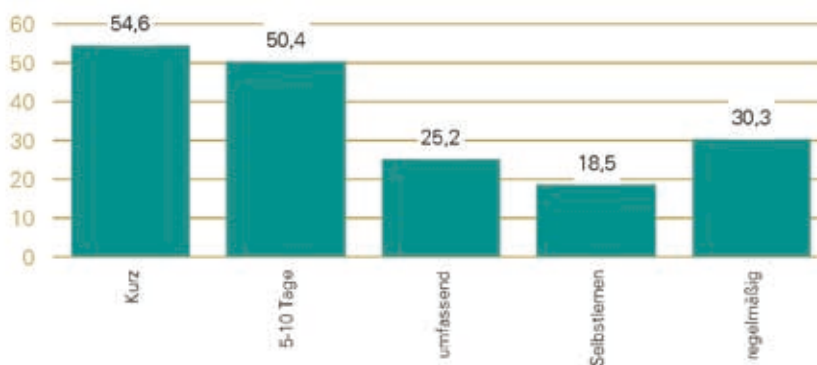


Abbildung 26: Gewünschte Dauer der Qualifizierungsmaßnahmen, Quelle: interne Betriebsbefragung (Basis: 119 Betriebe)

Mehr als die Hälfte der Betriebe sprach sich für kurze Weiterbildungen (ein bis zwei Tage) und für 5- bis 10-tägige Qualifikationen aus. Umfassende Qualifikationen, die vier Wochen und länger dauern, befürworteten dagegen nur rund ein Viertel der Betriebe. Dies ist ein kaum überraschendes Ergebnis, da Qualifizierungen natürlich immer mit Kosten und Personalausfall verbunden sind und die Betriebe bemüht sein müssen, Kosten und Nutzen von Weiterbildungen zu optimieren.

Ein relativ großes Interesse haben die befragten Betriebe an berufs begleitenden Qualifizierungsmaßnahmen, die z.B. im Wochenrhythmus für jeweils 2 Stunden angeboten werden. Im Vergleich zum „Blockmodell“ hat dieses Qualifizierungsmodell für die Beschäftigten den Vorteil, dass es die Möglichkeit gibt, das Erlernte in der Praxis zu üben und bei Problemen in einer späteren Sitzung nachzufragen.

Arbeitsbegleitendes eigenständiges Lernen, z.B. mit Hilfe von E-Learning am Computer, wird nur von 18,5 Prozent der Betriebe befürwortet. Dies mag daran liegen, dass, wie es ein Personalverantwortlicher formulierte, hier eine Leistungs- und Erfolgskontrolle durch die Betriebsleitung nicht ausreichend möglich sei oder dass befürchtet werde, dass die Beschäftigten den Anforderungen an das Selbstlernen nicht gewachsen sind und sie keine direkten AnsprechpartnerInnen haben, um Fragen zu klären. Da aber gerade mit dem Einzug des PC am Arbeitsplatz Software-Tutorials und andere Selbstlernverfahren in immer besserer Qualität angeboten werden, kann vermutet werden, dass sich die Einstellung zum Selbstlernen bei den Personalverantwortlichen zukünftig positiv verändern und eigenständiges Lernen auch für ältere Beschäftigte attraktiver wird.



## 4 ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE

Die Beschäftigungssituation von Menschen über 50 Jahre ist in der Region Göttingen sehr vielfältig – sie ist abhängig von der Größe des Betriebs und von der Branche, aber auch vom Alter und Geschlecht der Beschäftigten sowie ihrer Qualifikation und ihrer Berufsbiografie. Da die Studie eine Betriebs- und nicht eine Beschäftigtenbefragung zur Grundlage hat und das Sample für multivariate Analysen zu klein ist, konnten die Unterschiede in der Beschäftigungssituation von verschiedenen Gruppen von Älteren nicht bis in Detail untersucht werden.

Anhand verschiedener Daten konnte aber gezeigt werden, dass der Anteil älterer Beschäftigter bei den größten Arbeitgebern in der Region, d.h. den öffentlichen Verwaltungen und dem Gesundheitswesen, eher hoch ist. Bei den befragten kleinen Betrieben war der Anteil Älterer – anders als im Bundestrend – hingegen eher niedrig. Dies mag sich u.a. aus der Tatsache erklären, dass es eine größere Zahl kleiner Betriebe gab, die keine Älteren beschäftigen – ein Umstand, der sich nur bei einem einzigen Betrieb mit mehr als 100 Beschäftigten feststellen ließ. Grundsätzlich spiegelt sich in der Region Göttingen jedoch der Bundestrend, dass in Verwaltungen und bestimmten Dienstleistungsbereichen wie dem Kredit- und Wohnungswesen mehr Ältere arbeiten als beispielsweise in der Land- und Forstwirtschaft, während das Produzierende Gewerbe einen durchschnittlichen Anteil Älterer beschäftigt.

Der demografische Wandel wird in vielen Betrieben im Landkreis Göttingen als eine Herausforderung für die Personalpolitik wahrgenommen, aber sie ist nicht die wichtigste. Die Einschätzung, dass „Überalterung“ zu einem Problem werden könnte, äußerten kaum Betriebe in der Region. Priorität hat die – vom Alter der Beschäftigten unabhängige - Annahme, dass hohe Personalkosten ein Problem sein werden. Aber immerhin fast jeder dritte Betrieb befürchtet auch einen Facharbeitermangel. Dies kann indirekt mit dem demografischen Wandel zusammenhängen, da manche Betriebe befürchten, dass mittelfristig eine größere Zahl älterer FacharbeiterInnen den Betrieb verlassen wird. Dies wird aber nur dann zu einem Problem, wenn bis dahin keine neuen Fachkräfte ausgebildet werden können und die Nachfrage nach FacharbeiterInnen auf dem Arbeitsmarkt erheblich steigt.

Beim Thema Chancen von Älteren bei Neueinstellungen ergab die Untersuchung ein gemischtes Bild. Ins Auge fällt der Befund, dass laut der Personalverantwortlichen bei knapp der Hälfte der Ausschreibungen, bei denen Bewerbungen von Älteren vorlagen, auch Ältere eingestellt wurden. Dabei ist zu beachten, dass nicht nur ältere Arbeitssuchende angenommen wurden, sondern auch Ältere, die aus einer anderen Stelle gewechselt sind. Dieser Befund relativiert sich, wenn beachtet wird, dass

sich Ältere insgesamt auf nur rund ein Drittel aller Stellen beworben haben und damit nur für 16,8 Prozent der Stellen, die zuletzt neu besetzt wurden, Ältere eingestellt wurden. Die Gründe dafür, dass sich Ältere auf nur rund ein Drittel der Stellen bewerben, waren in dieser Studie nicht eindeutig zu klären. Teilweise mag es daran liegen, dass Ältere sich zielgerichteter (und damit auch erfolgreicher) bewerben. Ein anderer wichtiger Grund ist sicherlich, dass ein Großteil der offenen Stellen nicht öffentlich ausgeschrieben wird. Grundsätzlich ergibt sich aus der schriftlichen Befragung und den Ergebnissen von Befragungen auf Bundesebene, dass die Einstellungschancen von Älteren nicht unverhältnismäßig schlecht sind. Dieser Befund widerspricht aber den persönlichen Eindrücken von Personalverantwortlichen, mit denen ausführliche Gespräche geführt wurden: Aus der Sicht mehrerer Personalverantwortlicher haben Ältere kaum eine Chance, in ihrem Betrieb neu eingestellt zu werden. Da die Mehrzahl der Stellen nicht durch öffentliche Ausschreibungen neu besetzt werden, bleiben möglicherweise Ältere außen vor, auch wenn sie ansonsten – zumindest statistisch gesehen – gute Chancen hätten.

Besondere Maßnahmen für Ältere im Betrieb (z.B. Altersteilzeit, Eingliederungs- und Weiterbildungszuschüsse oder die Reduzierung von Sozialabgaben) werden, das zeigen die Daten, kaum genutzt. Es zeigt sich, dass Altersteilzeit nach dem sog. Blockmodell (auf Vollzeitarbeit folgt vorgezogener Ruhestand) zwar weiterhin in Betrieben im Landkreis Göttingen praktiziert wird, jedoch nicht zuletzt wegen des Auslaufen des Modells und der Verkürzung der Bezugszeiten von Arbeitslosengeld an Bedeutung verliert. Weiterhin werden von rund jedem zehnten Betrieb Eingliederungszuschüsse für bestimmte Gruppen von älteren Erwerbstätigen in Anspruch genommen. Andere Regelungen haben kaum eine Bedeutung. Dies mag zum einen an einem Informationsdefizit bei den Betrieben, zum anderen daran liegen, dass die Maßnahmen nicht den Ansprüchen bzw. Bedürfnissen der Betriebe genügen oder sie besondere Maßnahmen für nicht erforderlich halten.

Bei der Analyse der Gründe, warum Ältere aus den Betrieben ausscheiden, ist auffällig, dass nur etwa die Hälfte der Beschäftigten über 50 Jahre den Betrieb verlässt, um in den (regulären oder vorgezogenen) Ruhestand zu gehen. Dies mag u.a. an der Heterogenität der Gruppe der über 50-Jährigen liegen – Beschäftigte über 60 Jahre werden wahrscheinlich überwiegend in den Ruhestand gehen, während Beschäftigte zwischen 50 und 55 Jahre eher einen Jobwechsel vollziehen.

Die landläufige Meinung, dass in den Betrieben ein negatives Bild von älteren Beschäftigten vorherrscht, wird durch die Befunde der Studie widerlegt. Natürlich sollte berücksichtigt werden, dass einige Personalverantwortlichen trotz der Anonymität der Befragung dazu neigen, nicht offen ihre Meinung zu äußern, sondern den vermeintlichen Erwartungen der Fragebogenautoren zu entsprechen und deshalb weniger negative Einschätzungen abgeben. Trotzdem überwiegen in auffällig großem Maße die positiven Einschätzungen. Ältere Beschäftigte werden vor allem wegen ihres Erfahrungswissens, aber auch wegen ihrer Arbeitstugenden und ihrer Flexibilität geschätzt. Sie gelten vielen Betrieben als Leistungsträger. Kritisch gesehen werden nur gesundheitliche Einschränkungen – die natürlich auch jüngere Beschäftigte haben können – und hohe Lohnkosten, die mit älteren, d.h. langjährig beschäftigten Älteren verbunden sein können. Unzeitgemäße Qualifikation oder geringere Produktivität werden jedenfalls nur von wenigen Betrieben mit älteren Beschäftigten assoziiert.

Die meisten Betriebe im Landkreis Göttingen praktizieren eine Form der Arbeitszeitflexibilisierung. Spezielle Formen flexibler Arbeitszeitregelungen für Ältere scheint es aber nur wenige zu geben. Unklar ist auch, wie flexible Arbeitszeitkonten oder Kernarbeitszeiten von den Älteren tatsächlich ihren Bedürfnissen entsprechend gehandhabt werden können. Teilzeit, so lässt sich aus bundesweiten Analysen ableiten (Wange 2006), wird vor allem von Frauen in Anspruch genommen; nur wenige ältere Männer reduzieren ihre Arbeitszeit, sondern ziehen einen direkten Übergang von Vollzeit zum Ruhestand vor.

Die befragten Betriebe in der Region sind alle darum bemüht, die gesetzlichen Standards zur Unfall- und Gesundheitsprävention einzuhalten und die Arbeitsfähigkeit ihrer Beschäftigten zu erhalten. Zusätzliche Maßnahmen sind jedoch die Ausnahme. So werden Gesundheitskurse wie Rückenschule etc. fast ausschließlich von großen Betrieben angeboten. Grund hierfür sind in erster Linie die Kosten, die für die Betriebe entstehen: Für eine geringe Zahl von Beschäftigten lohnt es sich nicht, ein aufwändiges, auf die individuellen Bedürfnisse und die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten zugeschnittenes Gesundheitsprogramm zu entwickeln oder z.B. Betriebssport zu ermöglichen. Deutlich ist auch geworden, dass es eine ganze Reihe Berufe gibt, in denen es trotz vorbildlicher Maßnahmen zur Gesunderhaltung der Beschäftigten nicht möglich sein wird, körperliche und psychische Belastungen zu vermeiden und daher – in Abhängigkeit von der individuellen Belastbarkeit der Beschäftigten – ein gesundheitsbedingtes vorzeitiges Ausscheiden aus dem Berufsleben nicht zu vermeiden sein wird.

Schließlich zeigt sich, dass ältere Beschäftigte im Landkreis Göttingen ganz überwiegend im gleichen Maße an betrieblichen Weiterbildungen teilnehmen können wie andere Altersgruppen. Allenfalls bei Beschäftigten, die kurz vor dem Ruhestand stehen, wird weniger Bereitschaft gezeigt, an Qualifizierungen teilzunehmen, zumal die Personalverantwortlichen eine Weiterbildung in solch einem Fall für unrentabel halten. Spezielle Qualifizierungsangebote für Ältere gibt es aber nicht. Diese machen, so zeigen die Interviews, auch nicht in allen Fällen Sinn. Zum einen besteht die Gefahr einer Stigmatisierung Älterer, zum anderen sind Ältere eine zu heterogene Gruppe, als dass sie pauschal besondere Lernbedürfnisse hätten. In bestimmten Bereichen, insbesondere bei Software-Schulungen, werden aber besondere Bedürfnisse von Älteren festgestellt, so dass in diesem Bereich (aber auch in anderen Fachgebieten) altersgetrennte Kurse wünschenswert sind. Hier zeigt sich, dass kleinere und mittlere Betriebe aus Kostengründen nur wenig für betriebliche Weiterbildung unternehmen, bei größeren Betrieben, insbesondere im Gesundheitswesen, werden wesentlich mehr Ressourcen für Qualifizierungsmaßnahmen bereitgestellt.

## 5 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Die vorliegende Studie „Ältere Menschen in Betrieben in der Region Göttingen“ dient als eine wissenschaftliche Grundlage für die Fortentwicklung der Aktivitäten von „50plus – Erfahrung zählt!“ sowie anderen beschäftigungspolitischen Maßnahmen in der Region. Ausgehend von den Ergebnissen der Studie werden im Folgenden Handlungsempfehlungen vorgestellt, die dazu dienen können, die Beschäftigungssituation von älteren Menschen in der Region zu verbessern. Ziel ist es, die Unternehmen für das Thema Alter und demografischer Wandel weiter zu sensibilisieren, die Einstellungschancen von älteren Arbeitsuchenden zu erhöhen (Integration) und die Beschäftigung von älteren Beschäftigten zu sichern (Prävention). Die Handlungsbereiche Integration und Prävention sollten dabei ineinander greifen und aufeinander aufbauen. Die Handlungsansätze zur Integration werden nur wirkungsvoll umgesetzt werden können, wenn durch eine langfristige Veränderung der betrieblichen Praxis die notwendigen Voraussetzungen für ein erhöhtes Arbeitsplatzangebot für Ältere geschaffen werden.

Die folgenden Handlungsempfehlungen richten sich in erster Linie an die Träger und Teilprojekte von „50plus – Erfahrung zählt!“ und können zudem Anregungen für die allgemeine Förderung der Beschäftigung von Älteren in der Region bieten. Ebenso werden hier regionale Unternehmen Ideen finden, wie sie mit den Herausforderungen des demografischen Wandels umgehen und damit einen Beitrag zur Verbesserung der Arbeitssituation von Älteren leisten können. Weitere Anregungen für Betriebe lassen sich in der Datenbank der Demographie-Initiative des Bundesministeriums für Bildung und Forschung finden, die auf der Internetseite des Zentralverbands Elektrotechnik und Elektroindustrie (ZVEI) zusammengestellt wurde ([www.zvei.org](http://www.zvei.org) > Forschung und Bildung > Projekte > Demografie-Initiative > Good-practice-Beispiele). Gute Praxisbeispiele für Betriebe stellt auch die Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) in ihrem Internetangebot vor ([www.inqa.de](http://www.inqa.de) > gute Praxis).

Bei diesen Handlungsempfehlungen sollte berücksichtigt werden, dass es sich bei „älteren Menschen“ um eine heterogene Gruppe mit unterschiedlichen Bedürfnissen und Voraussetzungen handelt. Ebenso ist zu beachten, dass sich die Wirtschaftsstruktur der Region (wenige große Betriebe – vor allem aus den Wirtschaftszweigen öffentliche Verwaltung und Bildung – sowie eine Vielzahl kleiner und mittlerer Betriebe) vom Bundesdurchschnitt unterscheidet. Eine Übertragung von guter Praxis aus anderen Regionen ist sofern nur mit Einschränkungen möglich.

Diese Einschränkung trifft auch für die folgenden Handlungsempfehlungen zu. Aus ihnen abgeleitete neue Maßnahmen bzw. Veränderungen bei laufenden Maßnahmen sollten stets berücksichtigen, an welche Zielgruppe von älteren Menschen und an welche Art von Betrieb sie sich wenden.

## Beschäftigtenstruktur

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass in den Betrieben zwar ein Bewusstsein für das Thema demografischer Wandel und Alter existiert. Eine darauf ausgerichtete Personalpolitik ist hingegen jedoch selten. Ein in der Praxis bewährtes Analyseinstrument, um auf Veränderungen durch die demografische Entwicklung und die Reformen in der Sozial-, insbesondere der Rentenpolitik zu reagieren, ist die sog. Altersstrukturanalyse, die vom Netzwerk für altersgerechte Arbeit entwickelt worden ist (NETAB, 2005). Hierzu werden die Alters- und Qualifikationszusammensetzungen in den Betrieben analysiert und Prognosen über die zukünftige Altersentwicklung erstellt. Dieses relativ einfache Verfahren zur Analyse der Beschäftigtenstruktur wird nur in wenigen Betrieben in der Region Göttingen durchgeführt. Sie kann Unternehmen aber dabei unterstützen, gezielter Personalplanung zu betreiben, Bildungsbedarfe zu erkennen und altersgerechtes Arbeiten zu fördern. Ungleichgewichte, die durch die Altersstrukturanalyse festgestellt werden, können somit im Vorfeld vermieden werden.

Die Idee der Altersstrukturanalyse und Tipps zu ihrer Durchführung könnten den Betrieben bzw. den Personalverantwortlichen in der Region in einem Seminar von „50plus – Erfahrung zählt!“ näher gebracht werden. Inhalte einer solchen Fortbildung beschäftigen sich mit Methoden, wie die derzeitige Altersverteilung analysiert und wie Szenarien für die Altersverteilung in beispielsweise fünf bis zehn Jahren erstellt werden können. Die Altersstrukturanalyse beinhaltet eine Bewertung aller Arbeitsplätze nach folgenden Kriterien: Ist der Arbeitsplatz altersgerecht, d.h. bis ins Alter 67 ausgerichtet? Oder kann der Arbeitsplatz mit bestimmten Maßnahmen altersgerecht gestaltet werden? Welche Probleme stellen sich bei einer altersgerechten Arbeitsplatzgestaltung? Auf dieser Analyse aufbauend können die Betriebe eine altersorientierte Rekrutierungs- und Personalentwicklungsstrategie entwickeln.

## Neueinstellungen

Die Ergebnisse der schriftlichen Befragung und der qualitativen Interviews legen nahe, dass die Personalverantwortlichen in hohem Maße für das Thema ältere Menschen sensibilisiert sind und grundsätzlich positive Einschätzungen überwiegen. Auffällig ist jedoch auch, dass beim Thema Neueinstellungen die subjektive Beurteilung der Einstellungschancen von älteren BewerberInnen bei den Personalverantwortlichen negativer ausfällt als es die tatsächliche Praxis vermuten lässt. Die schriftliche Befragung in der Region Göttingen und die Ergebnisse des IAB-Betriebspanels legen nahe, dass die Chancen von älteren BewerberInnen, bei einer Bewerbung Erfolg zu haben, sehr gut sind. Voraussetzung ist, dass die Stellen öffentlich und altersneutral ausgeschrieben sind.

Dadurch, dass Ältere sich offenbar auf viele der neu zu besetzenden Stellen nicht bewerben, entgehen Betrieben motivierte, qualifizierte und erfahrene ältere Arbeitsuchende. Sensibilisierungsmaßnahmen in den Unternehmen sind also erforderlich, jedoch weniger im Sinne von „Widerlegen von Vorbehalten gegen Ältere“ oder „Verstärkung der Wertschätzung von Älteren im Betrieb“. Vielmehr sollte darauf hingearbeitet werden, dass die subjektiv negativ eingeschätzten Einstellungschancen bei Personalverantwortlichen den objektiv eher guten Chancen von älteren BewerberInnen gegenübergestellt werden.

In den Sensibilisierungsmaßnahmen sollten die Unternehmen ermutigt werden, ihre Stellen öffentlich und altersneutral auszuschreiben. Die Ausschreibungen sollten so verfasst sein, dass die Sprache nicht von vornherein signalisiert, dass ältere BewerberInnen keine Chance haben. Im Vordergrund sollte die Frage stehen: Wird allen potentiell geeigneten BewerberInnen, also auch älteren Arbeitsuchenden, vermittelt, dass ihre Bewerbung willkommen ist? Anglizismen, unklare Stellenbeschreibungen, unnötig ausschließend wirkende Anforderungen an Alter, Qualifikation oder Berufserfahrung sowie altersbeschränkende Formulierungen wie „für unser junges Team...“ sollten vermieden werden. Es kann nicht im Interesse der Unternehmen liegen, dass ihnen bei Stellenneubesetzungen ein großer Teil der potenziell geeigneten BewerberInnen entgeht, weil Älteren – unbewusst – kommuniziert wird, dass ihre Bewerbung nicht berücksichtigt wird.

Sensibilisierende Maßnahmen für Personalverantwortliche sollten auch darauf abzielen, ihnen dabei zu helfen sich bewusst zu machen, nach welchen Kriterien Bewerbungen bewertet werden. Stehen tatsächlich berufliche Eignung, Motivation und Qualifikation im Vordergrund oder werden Bewerbungen aus anderen Gründen nicht berücksichtigt? Werden Bewerbungen von Älteren schon bei der ersten Durchsicht aussortiert? Ist das ein sinnvolles Selektionskriterium?

In Verbindung mit der Gegenüberstellung von subjektiven Einstellungen und statistisch nachgewiesenem Verhalten können durch solche Aufklärungsmaßnahmen Betriebe unterstützt werden, optimale Personalentscheidungen zu treffen, so dass angesichts des erweiterten Kreises von berücksichtigten BewerberInnen auch zukünftig mit einem Fachkräftemangel nur in Ausnahmefällen zu rechnen sein wird.

Ein Anreiz für die Teilnahme an derartigen Sensibilisierungsmaßnahmen könnte sein, dass die Betriebe über die bestehenden Förderinstrumente für ältere Menschen informiert werden. Viele Personalverantwortliche beklagen hier eine Unübersichtlichkeit und die Ergebnisse der schriftlichen Befragung legen nahe, dass die vorhandenen Instrumente nur wenig von den Betrieben in der Region Göttingen genutzt werden. Seminare der Job Center in Zusammenarbeit mit der Arbeitsagentur zum Thema „Zukunft der Altersteilzeit“ oder „Förderinstrumente für mehr Beschäftigung von Älteren“ könnten mit Sensibilisierungsmaßnahmen kombiniert und so für die Betriebe attraktiv gestaltet werden.

Neben den Sensibilisierungsmaßnahmen für Personalverantwortliche lassen sich auch Handlungsempfehlungen ableiten für ältere Arbeitsuchende und die Träger von „50plus – Erfahrung zählt!“, die ältere Arbeitsuchenden beraten. Die Ergebnisse der schriftlichen Befragung und des IAB-Betriebspanels können Älteren Mut machen: Knapp die Hälfte der Stellen, auf die sich Ältere bewerben, werden auch mit Älteren besetzt!

Es muss zwar beachtet werden, dass die Vermittlungschancen bei 50 bis 55-Jährigen höher sind als bei der Generation 60plus und nicht jede Stelle, die mit einem Älteren besetzt wird, auch an einen älteren Arbeitslosen vergeben wird. Verallgemeinert man aber die Gruppe der über 50-Jährigen, so sind ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt kaum schlechter als bei anderen Altersgruppen. Dies sollte bei Beratungsgesprächen und bei Bewerbungstrainings, Eignungsfeststellungsverfahren etc. deutlich gemacht werden. Das bedeutet aber explizit nicht, dass sich Ältere wahllos auf jede Stelle bewerben sollten, die entfernt ihren Qualifikationen entspricht. Ebenso ist es nicht sinnvoll, wahllos Druck auf ältere Beschäftigte auszuüben und sie ungeachtet ihres Alters, ihrer Qualifikation oder der Dauer ihrer Arbeitslosigkeit etc. zu einer vermehrten Bewerbungsaktivität zu drängen. Stärker als bisher sollten Ältere aber trainieren, Stellenausschreibungen zu interpretieren und sich nicht von unklaren Qualifikationsanforderungen oder durch bestimmte Formulierungen abschrecken zu lassen. Die Träger von „50plus – Erfahrung zählt!“ sollten sich bei der Unterstützung von älteren Arbeitsuchenden aber auch bewusst machen, dass bestimmte Gruppen von Älteren (Altersgruppe 50-55 Jahre, gut Qualifizierte) bessere Chancen auf eine Vermittlung haben als andere, um ungewollte Creaming-Effekte zu vermeiden.

#### Ausscheiden aus dem Betrieb

Die für die Studie geführten Interviews mit Beschäftigten, Betriebsräten und GewerkschaftsvertreterInnen zeigen, dass sich viele Beschäftigte schlecht über die Änderungen im Rentensystem, vor allem über die Änderungen bei der Altersteilzeit, informiert fühlen. Sie sind verunsichert, wie sich ihr eigener Austritt aus dem Erwerbsleben gestalten wird und welche finanziellen Herausforderungen möglicherweise auf sie zu kommen. Die tariflichen und gesetzlichen Bestimmungen zu Frühverrentungsmöglichkeiten sind den meisten Beschäftigten unklar, zumal Presseberichte über Frühverrentungsprogramme und Abfindungszahlungen von Großkonzernen der Auto- und Elektroindustrie zur Verwirrung beitragen. Dieser Verunsicherung der Beschäftigten kann „50plus – Erfahrung zählt!“ entgegenwirken, indem in den Schulungen für Betriebsräte über die aktuellen rechtlichen und tariflichen Bestimmungen informiert wird. Ziel sollte es sein, dass den Beschäftigten verlässliche Angaben über ihre Beschäftigungsaussichten bis zum regulären Renteneintrittsalter gemacht werden. Die Beschäftigten sollen den Übergang Erwerbstätigkeit – Ruhestand realistisch planen können und über Risiken bei einem vorzeitigen Ausscheiden aus dem Erwerbsleben aufgeklärt werden. In diesem Zusammenhang sollte auch verstärkt auf das Angebot des Teilprojektes



„Lernberatung“ aufmerksam gemacht werden. Um die Beschäftigungsfähigkeit von älteren MitarbeiterInnen bis zum regulären Renteneintrittsalter zu sichern, werden die Betriebe in der Region in Zukunft noch mehr für die Weiterbildung in diesem Alterssegment tun müssen. Wie dies geschehen kann, kann in individuellen Lernberatungen, aber auch in Gesprächen mit Personalverantwortlichen geklärt werden.

### Subjektive Einstellungen

Eine entscheidende Rolle bei der Bewältigung des demographischen Wandels spielen die Unternehmenskultur und die Gestaltung der Arbeitsbeziehungen. Es gilt ein positives Betriebsklima zu pflegen, das von der Wertschätzung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und der Förderung der Potenziale der Einzelnen geprägt ist. Vorurteile gegenüber Älteren im Betrieb – und ebenso im übrigen von Älteren gegenüber Jüngeren – müssen bearbeitet werden. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass Ältere in den Betrieben in Göttingen ganz überwiegend geschätzt werden – mehr noch als in anderen Regionen der Bundesrepublik. Die Personalverantwortlichen haben trotz einiger negativer Einschätzungen insgesamt ein positives Bild von ihren älteren Beschäftigten.

Allerdings zeigt sich auch, dass die überwiegende Zahl der Unternehmen noch nicht auf die Auswirkungen des demografischen Wandels eingestellt sind. Das Hauptinstrument, mit dem in der Vergangenheit auf eine nachlassende Leistungsfähigkeit von Älteren, z.B. bei Verschleiß durch anstrengende und monotone Tätigkeiten, reagiert wurde, verliert derzeit mehr und mehr an Bedeutung: Die Frühverrentung. Ein vorzeitiges Verlassen des Betriebes wird für ältere Beschäftigte immer schwieriger und ist mit starken finanziellen Einbußen verbunden. Dies hat sich im Bewusstsein der Betriebe zwar verankert, neue Handlungskonzepte sind daraufhin jedoch noch nicht entstanden. Insofern gibt es kein Informationsdefizit bei Personalverantwortlichen, ebenso wenig kann von einer flächendeckend altersdiskriminierenden Personalpolitik ausgegangen werden.

Sensibilisierungsmaßnahmen für Personalverantwortliche, wie sie bereits für das Thema „Neueinstellungen“ vorgeschlagen wurden, sind sicherlich auch für die Veränderung der generellen Einstellung Älteren im Betrieb gegenüber notwendig. Sie sollten aber nicht primär auf einen Einstellungswandel abzielen – das Problem ist bekannt und Ältere werden in der Regel auch nicht negativ stigmatisiert. Maßnahmen, die dazu führen, dass Beschäftigte länger im Betrieb bleiben können, ihre Leistungsfähigkeit erhalten wird und insgesamt mehr Ältere im Betrieb arbeiten können, werden aber nur wenige ergriffen. Insbesondere KMU's hatten bisher noch nicht die Gelegenheit, sich auf den erwarteten demografischen Wandel einzustellen.

Eine Sensibilisierung sollte sich daher darum bemühen, die Unternehmen dabei zu unterstützen, altersgerechte Lösungen zu finden und die Personal- und Arbeitsplanung darauf abzustimmen, dass zukünftig mehr Ältere

im Betrieb arbeiten werden als bisher. Dazu gehören Maßnahmen zum Gesundheitsschutz und zur betrieblichen Weiterbildung, wie sie in den folgenden Abschnitten diskutiert werden, aber auch eine Veränderung der Arbeitsorganisation. Altersgemischte Arbeitsteams können so z.B. nicht nur den Transfer von Wissen zwischen verschiedenen Generationen fördern. Sie können auch Arbeitsabläufe optimieren, indem die Schwächen von jüngeren und älteren Beschäftigten durch die Stärken der jeweils anderen Altersgruppe in den Arbeitsgruppen kompensiert werden.

### Gesundheitsschutz

Grundsätzlich kann allen Betrieben in der Region empfohlen werden, weitere Schritte zur Verbesserung der Arbeitssicherheit und zur Gesunderhaltung der Beschäftigten zu unternehmen. Hierzu bietet sich ein betriebliches Gesundheitsmanagement an, um die MitarbeiterInnen langfristig am Arbeitsplatz gesund zu halten. Ein Gesundheitsmanagement beinhaltet: Gesundheitsförderung für Beschäftigte aller Altersgruppen, ergonomische Arbeitsplatzgestaltung und klassische Arbeitsschutzmaßnahmen sowie Schulungen für besonders gefährdete MitarbeiterInnen.

Neben unmittelbar gesundheitsfördernden Elementen müssen auch die Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung noch mehr den Bedürfnissen und Kompetenzen der Belegschaften, insbesondere der älteren Beschäftigten Rechnung tragen durch eine Optimierung der Arbeitsabläufe, flexible Arbeitszeitregelungen, die Schaffung von Schonarbeitsplätzen und durch Jobrotation.

Im Bereich der Arbeitszeitgestaltung wurde in den vergangenen Jahren schon viel für die älteren Beschäftigten in der Region erreicht. Sehr viele Betriebe bieten flexible Arbeitszeiten und Arbeitszeitkonten an. Handlungsbedarf besteht jedoch im Bereich der Arbeitsorganisation, da es immer noch sehr wenige Ausweich- oder Schonarbeitsplätze selbst in großen Betrieben gibt. Kaum anzutreffen sind auch Modelle der Jobrotation, mit denen durch einen häufigen Wechsel der Tätigkeit Belastungen durch monotone Arbeitsabläufe, körperliche Anstrengungen oder anstrengende Körperhaltungen vermieden werden können. Ebenso zeigt sich in der Studie, dass die Betriebe in der Region – mit einigen vorbildlichen Ausnahmen – nur wenig für den Gesundheitsschutz durch Kurse zur Gesunderhaltung und Schulungen am Arbeitsplatz tun.

Dass kleine und mittlere Betriebe in der Region ein derartiges Gesundheitsmanagement, insbesondere Gesundheitskurse für ältere Beschäftigte, aus finanziellen und organisatorischen Gründen auf Betriebsebene kaum alleine umsetzen können, liegt auf der Hand. Grundsätzlich ist die Gesunderhaltung der Beschäftigten aber eine betriebliche Aufgabe und liegt im ökonomischen Interesse der Unternehmen. Eine Aufgabe von „50plus – Erfahrung zählt!“ könnte es daher sein, KMU dabei zu unterstützen, sich mehr und effektiver für die Gesunderhaltung ihrer Beschäftigten einzusetzen.

In Zusammenarbeit mit den gesetzlichen Krankenkassen, den Berufsge nossenschaften und der Gewerbeaufsicht könnte „50plus – Erfahrung zählt!“ ein Netzwerk mit den KMU in der Region knüpfen, um ein auf die Bedürfnisse der Betriebe zugeschnittenes Gesundheitsmanagement zu ermöglichen. Durch die gemeinsame Inanspruchnahme der Leistungen in einem solchen Netzwerk lägen die Kosten für ein neues betriebliches Gesundheitsmanagement niedriger und die Handlungsspielräume wären deutlich größer, als wenn die Betriebe individuelle Gesundheitspräventionsmaßnahmen entwickelten.

Eine Herausforderung bei der Etablierung eines solchen Netzwerkes wird es für „50plus – Erfahrung zählt!“ sicherlich sein, kleine und mittlere Betriebe für eine aktive Teilnahme zu gewinnen. Zum einen engagieren sich viele Betriebe bereits in ähnlichen Netzwerken oder beteiligen sich an betriebsübergreifenden Kooperationen, so dass mit einer gewissen „Netzwerkermüdigkeit“ gerechnet werden muss. Zudem ist zu befürchten, dass Betriebe zwar grundsätzlich zur Teilnahme an einem Netzwerk bereit sind, diese Mitgliedschaft aber nicht mit einem aktiven Engagement verbinden, sondern eher als Teil der eigenen Profilbildung verstehen. Nichtsdestotrotz bietet ein Netzwerk zur Gesundheitsprävention den Betrieben klare Vorteile (Reduzierung des Kostenaufwands, Gesunderhaltung und Motivation der Belegschaft), die sie zu einer Teilnahme bewegen können.

Ein solches Netzwerk, in dem Betriebe aus der Region und andere mit der Gesunderhaltung im Betrieb betraute Akteure zusammen gebracht werden, könnte auch mit dem Bereich betriebliche Weiterbildung für (ältere) Beschäftigung sinnvoll verknüpft werden.

### Weiterbildung

Der immer schnellere Wandel von Technologien und Arbeitsorganisation macht neben dem demografischen Wandel das Thema Weiterbildung zu einem zentralen Handlungsfeld für die Verbesserung der Beschäftigungssituation von Älteren. Bedauerlicherweise wird in der Region Göttingen bis heute noch zu wenig für die betriebliche Fortbildung der Beschäftigten, insbesondere der älteren Menschen, getan. Zudem bleibt oft das Wissen von erfahrenen älteren Beschäftigten in den Betrieben ungenutzt. Wenn die Beschäftigung von Älteren gefördert werden soll, muss deren Beschäftigungsfähigkeit durch kontinuierliche Qualifikationen erhalten bleiben. Ebenso müssen Strukturen geschaffen werden, in denen Wissen zwischen den Generationen ausgetauscht und neu generiert werden kann.

Weiterbildung und die Etablierung eines Wissensmanagements in den Betrieben ist in erster Linie die Aufgabe der Betriebe selbst. Es sind daher weitere Sensibilisierungsmaßnahmen in den Unternehmen erforderlich, um darauf aufmerksam zu machen, dass mit dem Wandel der Altersstruktur in den Belegschaften sich auch die Anforderungen an Weiterbildung und Wissensmanagement verändern.

In vielen Betrieben hat sich die betriebliche Weiterbildung bisher vor allem an Nachwuchskräfte, gut Qualifizierte, Angestellte und Führungskräfte gerichtet. Der Wandel der Arbeitssysteme, der Technologien und der Altersstrukturen macht es jedoch erforderlich, in stärkerem Maße Erfahrungsträger, Angelernte und gewerblich Beschäftigte zu berücksichtigen.

Erforderlich hierbei ist – diese Einsicht hat sich mittlerweile flächendeckend durchgesetzt – die Umsetzung des Konzeptes „Lebenslanges Lernen“. Einem kontinuierlichen Wandel und dem ständigen Wissenszuwachs kann nur begegnet werden, wenn die Beschäftigten sich diesem Wandel kontinuierlich durch Lernen anpassen. Lerndefizite, die sich vor allem im letzten Drittel des Erwerbslebens negativ bemerkbar machen, können nur schwer durch punktuelle Qualifizierungsmaßnahmen behoben werden. Nur wenn die Beschäftigten kontinuierlich die Möglichkeit haben, sich durch betriebliche Weiterbildung auf dem Laufenden zu halten, wird ihre Lernfähigkeit und –bereitschaft auf hohem Niveau erhalten. Wenn alle Altersschichten eines Betriebes in ein Wissensmanagement eingebunden sind, werden bei Beschäftigten verschiedener Altersgruppen keine Unterschiede bei der Qualifikation und Lernfähigkeit feststellbar sein.

Um auf betrieblicher Ebene das Konzept des lebenslangen Lernens umzusetzen und die Beschäftigungsfähigkeit von Älteren zu erhalten, können sie auf regionaler Ebene von außen unterstützt werden. Betriebsübergreifende Weiterbildungsangebote, ein auf die Bedürfnisse der regionalen Wirtschaft abgestimmtes Weiterbildungsprogramm, das insbesondere Ältere als Lerngruppe in den Focus nimmt, sowie Impulse von „50plus – Erfahrung zählt!“, z.B. Lernberatungsangebote für Ältere und Betriebe, können hier einen großen Unterschied bewirken. Mehr informiert werden könnte in den Lernberatungen für Betriebe auch über die Angebote des Job-Aktiv-Gesetzes und andere Weiterbildungsbeihilfen für Ältere, die von den Betrieben in der Region Göttingen bisher nur wenig angenommen wurden.

Ein Angebot von „50plus – Erfahrung zählt!“, um Konzepte des lebenslangen Lernens in den Betrieben zu etablieren, könnte darin bestehen, ein Netzwerk für Weiterbildung zu etablieren, das dem oben beschriebenen Gesundheitsnetzwerk ähnelt (und das natürlich auch vor ähnlichen Herausforderungen steht wie ein Gesundheitsnetzwerk). Insbesondere KMU beklagen, dass für sie als Einzelbetriebe die Kosten für Weiterbildungsmaßnahmen zu hoch seien bzw. Weiterbildungen sich bei einer geringen Beschäftigtenzahl nicht lohnen würden. Um diesem Problem zu begegnen, könnte das Bildungsnetzwerk Betriebe und Weiterbildungsträger im Rahmen von „50plus – Erfahrung zählt!“ in Verbindung bringen. Dazu müssten die Betriebe gezielt angesprochen und die Vorteile eines solchen Netzwerkes verdeutlicht werden. Ziel kann es nicht sein, die Finanzierung von betrieblicher Weiterbildung für die Betriebe zu übernehmen. Die

Etablierung des Netzwerkes kann aber einen finanziellen Anreiz für die Betriebe bieten. KMU können bestimmte Weiterbildungen nicht finanzieren, wenn sie sie alleine durchführen. Würden mehrere Betriebe sich in einem Weiterbildungsfonds zusammenschließen, könnten die Kosten für Bildungsmaßnahmen sinken und selbst dann rentabel sein, wenn sie nur für kleine Beschäftigtengruppen, z.B. eine Gruppe von älteren Beschäftigten, infrage kommen.

Neben der Kostenersparnis durch gemeinsame Schulungen im Netzwerk könnte ein Vorteil für die Betriebe darin liegen, dass sie durch das Netzwerk eine *Bildungsberatung* erhalten. Derzeit werden bei „50plus – Erfahrung zählt!“ Erfahrungen bei der Bildungsberatung von Individuen gesammelt, das heißt bei Beratungen für ältere Beschäftigte oder Arbeitsuchende. Die älteren Beschäftigten werden individuell eingehend über Ziel und Inhalt von Weiterbildungsmaßnahmen beraten und ein Qualifizierungs- und Berufswegeplan wird erstellt. Dabei werden, soweit möglich, die bisherigen Berufserfahrungen verwertet. Dieses Konzept der individuellen Bildungsberatung könnte mit in das Bildungsnetzwerk aufgenommen und auf die Beratung von Betrieben ausgeweitet werden. Ziel dieser Beratung sollte es sein, die Betriebe über die Vorteile des Netzwerkes, des Konzeptes „lebenslanges Lernen“ und über altersgerechte Lernmethoden zu informieren. Durch Bildungsberatung kann den Betrieben auch die Teilnahme am Netzwerk näher gebracht werden und die Betriebe können nach ihren Erwartungen an ein solches Netzwerk befragt werden.

„50plus – Erfahrung zählt!“ könnte es sich zudem zur Aufgabe machen, betriebliche Rahmenbedingungen für den Transfer von Wissen innerhalb der Beschäftigten verschiedener Altersgruppen zu verbessern. Dies könnte durch eine Förderung von altersgemischten Teams (Tandems, Patenschaften), betriebliche Qualifikationspläne für alle Altersgruppen und betriebsinterne Weiterbildungsberatung (Weiterbildungscoaching) geschehen. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass der Transfer von Wissen und Erfahrung zwischen den Generationen in den Betrieben nur selten systematisch gefördert wird. Im Gegenteil, einige Betriebe glauben sogar, dass das Erfahrungswissen von Älteren eher zu „Verkrustungen“ im Betrieb führt und neues Wissen durch jüngere MitarbeiterInnen ins Unternehmen geholt werden muss. Dabei zeigt sich, dass wertvolles Produktionswissen beim Ausscheiden von Älteren häufig verloren geht. Daher wurde in vielen wissensbasierten Betrieben ein Wissenstransfer durch altersgemischte Gruppen informell schon eingeführt. Andere Betriebe, insbesondere ein Messtechnikunternehmen aus Göttingen, haben „Lernpartnerschaften“ als festen Bestandteil zur Wissenssicherung und -generierung implementiert.

Diese Erfahrungen zu altersgemischten Teams und Lernpartnerschaften aus Göttinger Betrieben könnten in einer Tagung für Personalverantwortliche in der Region weitergeben werden. Um die positiven Einsichten anderen Branchen und Betrieben unterschiedlicher Größe zu vermitteln, können zu einer solchen Tagung auch PraktikerInnen aus anderen Betrieben aus dem Bundesgebiet sowie ExpertInnen eingeladen werden. Ziel der Tagung sollte es sein, den Unternehmen konkrete Handreichungen für die unkomplizierte Einführung von altersgemischten Teams und Lerngruppen zu geben und so einen Wissensverlust durch das Ausscheiden von Älteren zu vermeiden.

## LITERATURVERZEICHNIS

- Baigger, João F.* (2005): Das Umdenken hat noch nicht begonnen – Ergebnisse einer Unternehmensbefragung. In: Wettbewerbsfähig mit alternden Belegschaften. Bielefeld, 39-45.
- Baigger, João F.; Geldermann, Brigitte; Schulze, Frank* (2003): Zur Situation älterer Beschäftigter in Betrieben der Region Nürnberg. Nürnberg. Download unter: [www.f-bb.de/fbb](http://www.f-bb.de/fbb) (Stand: 15. Februar 2006).
- Bispinck, R. und WSI* (2002): Tarifpolitik für ältere ArbeitnehmerInnen- Eine Analyse von tariflichen Regelungen in ausgewählten Tarifbereichen. Elemente qualitativer Tarifpolitik Nr. 49. Düsseldorf.
- Bauer, Frank et al.* (2001): Arbeits- und Betriebszeiten 2001. Neue Formen des betrieblichen Arbeits- und Betriebszeitmanagements. Ergebnisse einer repräsentativen Betriebsbefragung. Köln: ISO.
- Bellmann, Lutz* (2005): Betriebliche Einstellung älterer Arbeitnehmer. In: Reihe „Ergebnisse aus dem Betriebspanel.“ Nürnberg, 1-3.
- Bellmann, Lutz/Hilpert, Markus/Kistler, Ernst/Wahse, Jürgen* (2003a): Herausforderungen des demographischen Wandels für den Arbeitsmarkt und die Betriebe. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 36/2(2003), 133-134.
- Bellmann, Lutz; Kistler, Ernst; Wahse, Jürgen* (2003b): Betriebliche Sicht- und Verhaltensweisen gegenüber älteren Arbeitnehmern. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, Heft B 20, 26-34.
- Bellmann, Lutz; Leber, Ute* (2004): Ältere Arbeitnehmer und betriebliche Weiterbildung. In: Schmid, Günther; Gangl, Markus; Kupka, Peter (Hrsg.): Arbeitsmarktpolitik und Strukturwandel. Nürnberg, 19-35.
- Bellmann, Lutz; Leber, Ute* (2005): Betriebliche Einstellung älterer Arbeitnehmer. Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2004. In: Arbeit und Beruf, Jg. 56, Heft 6, 169-170.
- BIAJ Bremer Institut für Arbeitsmarktforschung und Jugendberufshilfe* (2005): Arbeitsmarkt im Dezember 2004 im Ländervergleich. Newsletter vom 4. Januar 2005. Bremen.
- Bundesagentur für Arbeit* (2004): Statistik Betriebe nach Gemeinde (Arbeitsort) am 30.6.04. Nürnberg.
- Bundesagentur für Arbeit* (2006): Beschäftigtenstruktur nach Geschlecht. Blatt 03152 Göttingen. Nürnberg.
- Bundesagentur für Arbeit* (2006a): Teil- und Vollzeitbeschäftigung nach Geschlecht. Blatt 0152 Göttingen. Nürnberg.
- Frerichs, Frerich/ Georg, Arno* (1999): Ältere Arbeitnehmer in NRW. LIT Verlag Münster
- Geldermann, Brigitte*: Weiterbildung für die Älteren im Betrieb. In: Wett-

- bewerbsfähig mit alternden Belegschaften. Bielefeld, 69-79.
- Hilpert, Markus; Huber, Andreas; Papies, Udo* (2002): Alternde Betriebe im regionalen Vergleich. In: Huber, Andreas; Kistler, Ernst; Papies, Udo; Hrsg.: Arbeitslosigkeit Älterer und Arbeitsmarktpolitik im Angesicht des demographischen Wandels. Broschürenreihe Demographie und Erwerbsarbeit des BMBF. Stuttgart.
- Huber, Andreas; Kistler, Ernst; Papies, Udo; Hrsg.* (2002): Arbeitslosigkeit Älterer und Arbeitsmarktpolitik im Angesicht des demographischen Wandels. Broschürenreihe Demographie und Erwerbsarbeit des BMBF. Stuttgart
- Huber, A.; Kistler, E.* (2002): Die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer und die demographische Herausforderung. In: Huber, A.; Kistler, E.; Papies, u. (Hrsg.): Arbeitslosigkeit Älterer und Arbeitsmarktpolitik im Angesicht des demographischen Wandels. Broschürenreihe Demographie und Erwerbsarbeit des BMBF. Stuttgart, 14-29.
- IAB und SÖSTRA*, 2003; Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung und Institut für Sozialökonomische Strukturanalysen, Länderbericht Sachsen-Anhalt 2003
- IfM Institut für Mittelstandsforschung* (2004): Regionenranking. Bonn. [www.imf-bonn.de/NUI-regionenranking-2004.pdf](http://www.imf-bonn.de/NUI-regionenranking-2004.pdf) (Stand 1.8.2006).
- IHK Hannover* 2005: Betriebe nach Beschäftigtengrößenklassen in Südniedersachsen, Stand 2004. Hannover.
- Kalina, T./ Knuth, M.* (2002): Arbeitslosigkeit als Übergang zwischen Beschäftigung und Rente in Westdeutschland. Gelsenkirchen. Graue Reihe Nr. 2002-04.
- Leber, Ute* (2005): Personalprobleme der Betriebe. In: Reihe „Ergebnisse aus dem Betriebspanel.“ Nürnberg.
- Lewis, Jane* (1992): Gender and the Development of Welfare Regimes. *Journal of European Social Policy*. Vol. 2, Nr. 3: 159-73.
- Loebe, Herbert, Hrsg.* (2005): Wettbewerbsfähig mit alternden Belegschaften. Betriebliche Bildung und Beschäftigung im Zeichen demographischen Wandels. Bielefeld.
- Naegele, Gerhard; Peter, Gerd; Hrsg.* (2000): Arbeit - Alter - Region: Zur Debatte um die Zukunft der Arbeit, um die demographische Entwicklung und die Chancen regionalpolitischer Gestaltung. Münster.
- NETAB*, 2005; Netzwerk für Altersgerechte Arbeit, Gemeinschaftsinitiative Equal.
- Niedersächsisches Landesamt für Statistik* (2005): Statistische Monatshefte Niedersachsen. Heft 12 Dezember 2005.
- NIW* (2006): Datensatz des Niedersächsischen Instituts für Wirtschaftsforschung e.V. Hannover.
- Prager, Jens* (2006); Standort-Check Deutschland 1/2006. Deutschland im aktuellen Standort-Check der Bertelsmann Stiftung. Bielefeld.



*Regionalverband Südniedersachsen* (2006): Regionalanalyse. Studie im Rahmen von „50plus – Erfahrung zählt!“. Göttingen. [www.50plus-goettingen.de/](http://www.50plus-goettingen.de/)

*Regionalverband Südniedersachsen* (2006a): Potenzialanalyse. Studie im Rahmen von „50plus – Erfahrung zählt!“. Göttingen. [www.50plus-goettingen.de/](http://www.50plus-goettingen.de/)

*Schwab, Herbert; Seemann, Sabine* (2005): Brauchen Ältere eine besondere Didaktik in der beruflichen Qualifizierung? In: Wettbewerbsfähig mit alternden Belegschaften. Bielefeld, 59-68.

*Suntum, U;* (2006); Deutschland im aktuellen Standort-Check 1/2006. Deutschland im aktuellen Standort-Check, Bertelsmann Stiftung. Bielefeld.

*VDR Verein Deutscher Rentenversicherer* (2006): VDR Rentenzugangstatistik. In: Smart Region. Eine innovative Maßnahme zur Bewältigung des demographischen Wandels in europäischen Regionen. DRV Schriften. Berlin.

*Walwei, Ulrich* (2006): Beschäftigung älterer Arbeitnehmer in Deutschland. In: Sproß, Cornelia (Hrsg.): Beschäftigungsförderung älterer Arbeitnehmer in Europa. Nürnberg, 15-29.

*Wange, Susanne* (2006): Erwerbstätigkeit, Arbeitszeit und Arbeitsvolumen nach Geschlecht und Altersgruppen. Ergebnisse der IAB-Arbeitszeitrechnung nach Geschlecht und Alter für die Jahre 1991-2004. IAB-Forschungsbericht 2/2006.

*ZEW Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung* (2005): Evaluation der Maßnahmen zur Umsetzung der Vorschläge der Hartz-Kommission. Projektnummer 19/04). Mannheim.

## ABBILDUNGS- UND TABELLENVERZEICHNIS

<i>Tab</i> elle 1: Unternehmensregister – Berichtsjahr 2003, Quelle: Niedersächsisches Landesamt für Statistik (NLS), Stand 31.03.2005	15
<i>Ab</i> bildung 1: Anteil der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten nach Betriebsgrößenklassen, Quelle: interne Betriebsbefragung	16
<i>Ab</i> bildung 2: Einteilung der Betriebe nach Branchenstruktur, Quelle: interne Betriebsbefragung	17
<i>Ab</i> bildung 3: Altersgruppen und Betriebsgröße im Produzierenden Gewerbe im Landkreis Göttingen, Quelle: Regionalanalyse (Regionalverband Südniedersachsen 2006)	18
<i>Ab</i> bildung 4: Altersgruppen und Betriebsgröße im Wirtschaftszweig Handel, Gastgewerbe und Verkehr, Quelle: Regionalanalyse (Regionalverband Südniedersachsen 2006)	19
<i>Ab</i> bildung 5: Altersgruppen und Betriebsgröße im Wirtschaftszweig Kredit- und Wohnungswesen, Quelle: Regionalanalyse (Regionalverband Südniedersachsen 2006)	19
<i>Ab</i> bildung 6: Altersgruppen und Betriebsgröße in der Öffentlichen Verwaltung, Quelle: Regionalanalyse (Regionalverband Südniedersachsen 2006)	20
<i>Ab</i> bildung 7: Altersgruppen und Betriebsgröße im Wirtschaftszweig der Öffentlichen und Privaten Dienstleistungen, Quelle: Regionalanalyse (Regionalverband Südniedersachsen 2006)	21
<i>Ab</i> bildung 8: Relativer Anteil der Altersgruppen (<50-jährig, >50-jährig), nach Wirtschaftszweigen, Quelle: Regionalanalyse (Regionalverband Südniedersachsen 2006)	22
<i>Ab</i> bildung 9: Erwartete Personalprobleme in den nächsten zwei Jahren in Betrieben im LK Göttingen, Quelle: interne Betriebsbefragung (Basis: 119 Betriebe)	25
<i>Ab</i> bildung 10: Erwartete Personalprobleme in den nächsten zwei Jahren in westdeutschen Betrieben, Quelle: IAB-Betriebspanel (Daten zu Westdeutschland)	27
<i>Ab</i> bildung 11: Veränderung des Personalstands in den vergangenen zwei Jahren, Quelle: interne Betriebsbefragung	30

<i>Abbildung 12:</i> Anteil der Stellenausschreibungen, auf die sich Ältere beworben haben, Quelle: interne Betriebsbefragung	30
<i>Abbildung 13:</i> Ablehnungsgründe für ältere BewerberInnen, Quelle: interne Betriebsbefragung	32
<i>Abbildung 14:</i> Probleme bei der Beschäftigung Älterer, Quelle: interne Betriebsbefragung	38
<i>Abbildung 15:</i> Betriebliche Inanspruchnahme von Maßnahmen, Quelle: interne Betriebsbefragung	41
<i>Abbildung 16:</i> Aussagen über Ältere im Betrieb in der Region Göttingen und in Nordrhein-Westfalen, Quelle: interne Betriebsbefragung (Basis 96 Betriebe), Studie Ältere Arbeitnehmer in NRW (Frerichs & Georg 1999)	46
<i>Abbildung 17:</i> Arbeitszeitregelungen in Betrieben in der Region Göttingen, Quelle: interne Betriebsbefragung (Basis: 119 Betriebe)	51
<i>Abbildung 18:</i> Arbeitszeitregelungen in Göttinger Betrieben, die von älteren Beschäftigten genutzt werden, Quelle: interne Betriebsbefragung (Basis: 119 Betriebe)	53
<i>Abbildung 19:</i> Zusätzliche betriebliche Maßnahmen zur Gesundheitsvorsorge, Quelle: interne Betriebsbefragung	55
<i>Abbildung 20:</i> Maßnahmen bei gesundheitlichen Problemen von älteren Beschäftigten, Quelle: interne Betriebsbefragung	57
<i>Abbildung 21:</i> Aussagen zur Weiterbildungsbereitschaft/-fähigkeit von Älteren, Quelle: interne Betriebsbefragung (Basis: 119 Betriebe)	61
<i>Abbildung 22:</i> Anforderungen an die Weiterbildungsbereitschaft von Älteren, Quelle: interne Betriebsbefragung (Basis: 119 Betriebe)	63
<i>Abbildung 23:</i> Teilnahme von älteren Beschäftigten an betrieblichen Weiterbildungen, Quelle: interne Betriebsbefragung	65
<i>Abbildung 24:</i> Ziele von Qualifikationen von Älteren, Quelle: interne Betriebsbefragung (Basis: 44 Betriebe)	66
<i>Abbildung 25:</i> Qualifikationsbedarf von älteren Beschäftigten, Quelle: interne Betriebsbefragung (Basis: 98 Betriebe)	68
<i>Abbildung 26:</i> Gewünschte Dauer der Qualifizierungsmaßnahmen, Quelle: interne Betriebsbefragung (Basis: 119 Betriebe)	71

## ANHANG

Fragebogen der internen Betriebsbefragung

# Beschäftigungspakt für Ältere in der Region Göttingen 50plus – Erfahrung zählt!

## „Ältere im Betrieb“

### Befragung von Personalverantwortlichen im Landkreis und in der Stadt Göttingen 2006

Ihre Antworten werden nach den gesetzlichen Bestimmungen des Datenschutzes streng vertraulich behandelt und in anonymisierter Form ausgewertet, so dass Rückschlüsse auf einzelne Betriebe/Dienststellen nicht möglich sind.

#### Beschäftigtenzahl

Wie viele Beschäftigte hatte Ihr Betrieb/Ihre Dienststelle am 31.12. 2005, aufgegliedert nach Beschäftigtengruppen?

#### Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte:

(Anzahl ohne 400-Euro-Kräfte. Wenn eine Gruppe nicht vorkommt, bitte „0“ eintragen)

Arbeiter/innen und Angestellte  davon Frauen

Auszubildende  davon Frauen

#### Nicht Sozialversicherungspflichtige:

Beamte (einschl. Beamtenanwärter/innen)  davon Frauen

tätige Inhaber/innen und mithelfende Familienangehörige  davon Frauen

Sonstige Beschäftigte (z. B. geringfügig

Beschäftigte, 400-Euro-Kräfte)  davon Frauen

Gesamtzahl der Beschäftigten  davon Frauen

## Altersstruktur der Beschäftigten

Von den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten sind:

- über 50 Jahre  davon Frauen
- über 55 Jahre  davon Frauen
- über 60 Jahre  davon Frauen

Von den sonstigen nicht-sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten (z. B. geringfügig Beschäftigte, 400-Euro-Kräfte) sind:

- über 50 Jahre  davon Frauen
- über 55 Jahre  davon Frauen
- über 60 Jahre  davon Frauen

## Personalstand

Wie hat sich der Personalstand in den vergangenen zwei Jahren entwickelt?

Im Vergleich zu vor zwei Jahren hat unser Betrieb heute

- mehr Beschäftigte.
- weniger Beschäftigte.
- in etwa gleich viele Beschäftigte.

## Branche

Teilen Sie uns bitte mit, zu welcher Branche Ihr Betrieb heute gehört.

Branche (falls bekannt, bitte Branchenschlüssel angeben):

## Rechtsform

Welche Rechtsform hat der Betrieb/die Dienststelle?

- Einzelunternehmen (mit Vollhaftung einer Person)
- Personengesellschaft (KG, OHG, GbR, GmbH & Co. KG)
- GmbH
- Kapitalgesellschaft (AG, KGaA)
- Körperschaft des öffentlichen Rechts, Stiftung, Anstalt, Behörde, Amt
- Sonstige Rechtsform (z. B. Verein, Genossenschaft)

## Gründung des Betriebs

In welchem Jahr wurde der Betrieb gegründet?

War das eine echte Neugründung oder eine Ausgründung aus einem bestehenden Betrieb? Oder gab es einen Eigentümerwechsel?

- Neugründung       Ausgründung       Eigentümerwechsel

## Personalabteilung

Haben Sie in Ihrem Betrieb eine Personalabteilung oder jemanden, dessen Hauptaufgabe die Personalplanung ist?

- ja       nein

## Herausforderungen in der Personalpolitik

Welche Personalprobleme erwarten Sie in den nächsten beiden Jahren? Bitte nennen Sie alle zutreffenden Punkte auf dieser Liste!

- Zu hoher Personalbestand
- Hohe Personalfluktuation
- Personalmangel
- Nachwuchsmangel
- Abwanderung von Fachkräften
- Schwierigkeiten, benötigte Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt zu bekommen
- Überalterung
- Großer Bedarf an Weiterbildung und Qualifizierung
- Probleme beim Personalmanagement durch Einschränkungen bei der Altersteilzeit
- Organisatorische Probleme im Zusammenhang mit Mutterschaft und Erziehungsurlaub
- Mangelnde Arbeitsmotivation
- Hohe Fehlzeiten/Krankenstand
- Hohe Belastung durch Lohnkosten
- Probleme mit Ansprüchen auf Arbeitszeitänderungen aufgrund des Teilzeit- und Befristungsgesetzes
- Andere Personalprobleme
- Keine Personalprobleme

## Einstellung von Älteren

a) Wenn Sie einmal an die Stelle denken, die Sie zuletzt besetzt haben: Haben sich auf diese Stelle Personen beworben, die älter als 50 Jahre waren?

- Ja
- Nein (weiter mit Frage 9c)

Haben Sie diese Stelle mit einer Person besetzt, die älter als 50 Jahre alt war?

- Ja (weiter mit Frage 10)
- Nein

b) Warum haben Sie die Bewerber über 50 abgelehnt?

- Die älteren Bewerber hatten alle nicht das richtige Qualifikationsprofil oder passten von ihrer Persönlichkeit her nicht in unseren Betrieb
- Ältere Arbeitnehmer passen nicht in die Altersstruktur unseres Betriebes
- Aufgrund konkreter früherer Erfahrungen stellen wir Personen über 50 nur noch ungern ein
- Wir sehen auch ohne konkrete eigene Erfahrungen altersbedingte Probleme bei der Einstellung von Älteren

c) War diese Stelle altersbegrenzt ausgeschrieben, also nur für Arbeitnehmer unter 50 Jahren?

- Ja
- Nein (weiter mit Frage 10)
- Es gab keine Stellenausschreibung (weiter mit Frage 10)

d) Warum haben Sie diese Stelle altersbegrenzt ausgeschrieben?

- Die Tätigkeiten dieser Stelle sind nur für Jüngere geeignet
- Ältere Arbeitnehmer passen nicht in die Altersstruktur unseres Betriebes
- Aufgrund konkreter früherer Erfahrungen stellen wir Personen über 50 nur noch ungern ein
- Wir sehen auch ohne konkrete eigene Erfahrungen altersbedingte Probleme bei der Einstellung von Älteren

## Maßnahmen

Hat ihr Betrieb in den vergangenen zwei Jahren eine der folgenden Maßnahmen für ältere Beschäftigte in Anspruch genommen?

- Altersteilzeit nach dem Blockmodell (Auf Vollzeitbeschäftigung folgt vollständige Freistellung)
- Altersteilzeit mit Reduktion der Arbeitszeit (z.B. auf 50Prozent)
- Entgeltsicherung für ältere Beschäftigte nach §421j SGB III
- Eingliederungszuschüsse für Arbeitnehmer mit Vermittlungshemmnissen
- Kostenübernahme für Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen nach §417 SGB III
- Befreiung von Beiträgen zur Arbeitslosenversicherung für die Beschäftigung von Älteren („Beitragsbonus“) nach §421k SGB III
- Befristetes Arbeitsverhältnis ohne Angabe eines sachlichen Grundes für Beschäftigte ab 50 Jahre



## Probleme bei Beschäftigung von Älteren

Welches Hauptproblem sehen Sie in Ihrem Betrieb bei der Einstellung von Menschen über 50 Jahren?

- Zu hohe Lohnkosten
- Hohe Fehlzeiten und krankheitsbedingte Ausfälle
- Eingeschränkte Kündbarkeit
- Geringe Flexibilität und Einsatzfähigkeit
- Keine langfristige Perspektive
- Eingeschränkte Belastbarkeit
- Fehlende Qualifikationen
- Fehlende Bereitschaft zur Weiterbildung
- Sonstiges, und zwar: \_\_\_\_\_

## Ausscheiden von Beschäftigten

Sind aus Ihrem Betrieb bzw. Ihrer Dienststelle in den vergangenen zwei Jahren Beschäftigte ausgeschieden? (Gemeint sind Entlassungen, Kündigungen, Versetzungen in andere Betriebe des Unternehmens, Altersruhestand, Auslauf von Zeitverträgen, Tod.)

- Nein (weiter mit Frage 13)
- Ja

Wie viele Beschäftigte sind insgesamt ausgeschieden?

Wie viele davon waren über 50 Jahre?  (Wenn „0“, weiter mit Frage 13)

Und wie verteilen sich die Personalabgänge bei älteren Beschäftigten auf die hier genannten Gründe? Anzahl in Folge von:

- Kündigung seitens des Arbeitnehmers
- Kündigung seitens des Betriebes/der Dienststelle
- Ablauf eines befristeten Arbeitsvertrages
- Einvernehmliche Aufhebung (auch aufgrund eines Sozialplans)
- Versetzung in anderen Betrieb des Unternehmens
- Ruhestand mit dem Erreichen der regulären (gesetzl.) Altersgrenze
- Ruhestand vor dem Erreichen der regulären (gesetzl.) Altersgrenze
- Berufs-/Erwerbsunfähigkeit
- Sonstige

## Situation von älteren Beschäftigten

Welche der folgenden Aussagen treffen auf die Situation älterer Beschäftigte in Ihrem Betrieb zu?

- Es gibt keine Beschäftigten über 50 Jahre.
- Sie haben viel Erfahrung.
- Sie haben wichtige Arbeitstugenden.
- Sie erhöhen die Lohnkosten.
- Sie sind Leistungsträger im Betrieb.
- Sie haben gesundheitliche Einschränkungen.
- Sie sind Qualifikationsanforderungen nicht mehr gewachsen.
- Sie sind in hohem Maße flexibel.
- Sie sind weniger produktiv.
- Sie blockieren die Aufstiegsmöglichkeiten jüngerer Beschäftigter.

## Gesundheitsschutz

a) Welche Maßnahmen zum Schutz oder zur Förderung der Gesundheit der Beschäftigten, die über die gesetzlichen Regelungen hinausgehen, werden in Ihrem Betrieb / Ihrer Dienststelle durchgeführt oder finanziell unterstützt? Bitte kreuzen Sie alles Zutreffende an.

- Krankenstandsanalysen
- Mitarbeiterbefragungen zum Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz
- Gesprächskreise zu gesundheitlichen Problemen im Betrieb („Gesundheitszirkel“)
- Kurse zum gesundheitsgerechten Verhalten
- ergonomische Arbeitsplatzgestaltung
- Sportmöglichkeiten, Betriebssport oder Bewegungsaktivitäten
- Sonstiges, und zwar: \_\_\_\_\_
- Nichts davon

b) Welche betrieblichen Maßnahmen werden bei gesundheitlichen Einschränkungen von älteren Beschäftigten ergriffen?

- Änderung der Arbeitszeiten für die betroffenen Beschäftigten
- Herabsetzung der Leistungsanforderungen
- Kurse zum gesundheitsgerechten Verhalten
- Veränderung des Arbeitsplatzes durch anderes Aufgabenprofil
- Entlassung, vorzeitige Pensionierung
- Versetzung der betroffenen Beschäftigten auf einen anderen Arbeitsplatz

## Arbeitszeitgestaltung

a) Gibt es in Ihrem Betrieb besondere Formen der Arbeitszeitgestaltung? Bitte kreuzen sie alles Zutreffende an.

- Schichtarbeit
- Arbeitszeitkonten
- Kernarbeitszeiten von  h bis  h
- größere Schwankungen der Arbeitszeit je nach Saison, Auftragslage, Stoßzeiten etc.
- Teilzeitbeschäftigung auf Grund von Altersteilzeit
- andere Formen der Arbeitszeitflexibilisierung: \_\_\_\_\_
- nein, es gibt keine besonderen Formen (weiter mit Frage 16)

b) Welche Formen der Arbeitszeitgestaltung werden von älteren Arbeitnehmern genutzt?

- Es gibt keine Beschäftigten über 50 Jahre.
- Schichtarbeit
- Arbeitszeitkonten
- Kernarbeitszeiten
- größere Schwankungen der Arbeitszeit je nach Saison, Auftragslage, Stoßzeiten etc.
- Teilzeitbeschäftigung auf Grund von Altersteilzeit
- andere Formen der Arbeitszeitflexibilisierung: \_\_\_\_\_
- Es gibt keine besonderen Arbeitszeitformen, die von älteren Beschäftigten genutzt werden.

## Qualifikationsanforderungen

a) Welche der folgenden Aussagen treffen bei der Qualifizierung von Älteren in Ihrem Betrieb zu?  
Ältere Beschäftigte...

- können entsprechend der Anforderungen an den Arbeitsplatz erfolgreich qualifiziert werden.
- sind den steigenden Qualifikationsanforderungen im Betrieb häufig nicht gewachsen.
- sind motivierter als jüngere Beschäftigte.
- sind schwer zu motivieren.
- sprechen nicht gut auf neue Qualifizierungsmethoden an.
- können nicht gut zusammen mit jüngeren Beschäftigten qualifiziert werden.
- sind häufig besonders lernungewohnt.
- sind aus betriebswirtschaftlichen Gründen nicht für Qualifikationen geeignet.

b) Welche Anforderungen stellt Ihr Betrieb an die Weiterbildungsbereitschaft Ihrer Beschäftigten?

- keine
- Lernen in der Praxis
- Qualifikation durch betriebsinterne Weiterbildung
- Qualifikation durch außerbetriebliche Weiterbildung
- Lernberatungsangebote wahrnehmen

# Qualifizierungsbedarf

a) Haben in den vergangenen zwei Jahren ältere Beschäftigte Ihres Betriebs an Qualifizierungsmaßnahmen teilgenommen?

- nein (weiter mit Frage 17c)
- ja

b) Welche Ziele werden vorrangig bei der Qualifizierung von älteren Beschäftigten verfolgt?

- Routinemäßige Auffrischung und Verbesserung des Wissens
- Einführung neuer Technologien
- Erhalt betrieblicher Leistungsträger
- Sicherung der dauerhaften Weiterbeschäftigung
- Wechsel auf einen anderen Arbeitsplatz
- Ausgleich alters- oder gesundheitsbedingter Leistungsminderungen

c) Welchen Weiterbildungsbedarf sehen Sie bei Beschäftigten über 50 Jahre in Ihrem Betrieb?

- Es gibt keine Beschäftigten über 50 Jahre.
- Arbeitstechniken (Effektives Büromanagement, Wissensvermittlung, Zeitmanagement, Projektplanung etc.)
- Grundlagen in der Benutzung von Computern (Textverarbeitung, Tabellenkalkulation, Internetnutzung etc.)
- Spezielle Computerkenntnisse (Betriebssoftware, Programmierungstechniken etc.)
- Soziale Kompetenzen (Teamarbeit, Kommunikationsfähigkeit, Konfliktmanagement, Moderation etc.)
- Gesundheit (Unfall- und Verletzungsprävention, Rückenschule, Stressbewältigung etc.)
- Sonstige, und zwar \_\_\_\_\_

d) Welchen zeitlichen Umfang sollten Qualifizierungsmaßnahmen für Ältere haben?

- kurze Weiterbildungen (1-2 Tage)
- 5-10 tägige Maßnahmen
- umfassendere Qualifizierungen (4 Wochen und länger)
- Selbstlernkurse (z.B. arbeitsbegleitendes eigenständiges Lernen am Computer)
- regelmäßige kurze Weiterbildungen (z.B. 1x wöchentlich für 2 Stunden)

*Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit genommen haben, an der Befragung teilzunehmen!*

*Bitte schicken Sie uns den ausgefüllten Fragebogen mit dem vorbereiteten Umschlag zu.  
Das Porto wird von uns übernommen.*

## *IMPRESSUM*

### *Herausgeber:*

*Zoom – Gesellschaft für prospektive Entwicklungen e.V.*

Theaterstr. 8, 37073 Göttingen

Tel.: 0551-508 45- 0

Fax.: 0551-508 45 - 21

[www.zoom@prospektive-entwicklungen.de](http://www.zoom@prospektive-entwicklungen.de)

*Regionalverband Südniedersachsen e.V.*

Barfüßerstraße 1, 37073 Göttingen

Tel.: 0551-547 28 10

Fax.: 0551-54 728 20

[www.regionalverband.de](http://www.regionalverband.de)

*Bearbeitung:* Holk Stobbe, Karsten Hiege

*Wissenschaftliche Beratung:* Prof. Dr. Gerhard Bäcker

*Layout und Grafiken:* OPTEX Werbeagentur, Maike Lambrecht und Jens Geumann



*Gesellschaft für prospektive Entwicklungen e.V.*