



Generation Erfahrung

Chancen für ältere Arbeitnehmer und
Betriebe im IHK-Bezirk Osnabrück-Emsland

Erfahrung

Kurzfassung

Die vollständige Studie kann für 20 Euro
bezogen werden bei Karin Lahrman-Krause,
Tel. 0541 353-111.

Impressum

Herausgeber:

Industrie- und Handelskammer
Osnabrück-Emsland
Neuer Graben 38
49074 Osnabrück

Postanschrift:

Postfach 30 80
49020 Osnabrück
Tel. 0541 353-0
Fax 0541 353-122
E-Mail: ihk@osnabrueck.ihk.de
Internet: www.osnabrueck.ihk24.de

Nr. 60 der IHK-Schriftenreihe
Osnabrück, im September 2007
Preis: 20 €

Alle Rechte vorbehalten, Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit
ausdrücklicher und schriftlicher Genehmigung der IHK Osnabrück-Emsland.

Inhaltsverzeichnis



Vorwort	2
Zusammenfassung	3
1. Regionale Unternehmen in der Demografiefalle	5
1.1 Arbeitskraft im Wandel: Erkenntnisse aus der amtlichen Statistik	5
1.2 Alternde Belegschaften: Erkenntnisse aus der IHK-Umfrage	7
2. Ursachen niedriger Beschäftigungsquoten	8
2.1 Frühverrentungsanreize	8
2.2 Mangel an Bewerbern	9
2.3 Einstellungshemmnisse	9
3. Ältere Arbeitnehmer im Profil	11
3.1 Stärken und Schwächen	11
3.2 Qualifikationslücke im Mittelstand	12
3.3 Maßnahmen der Unternehmen	13
4. Handlungsempfehlungen	14
4.1 Was Betriebe und Beschäftigte tun können	14
4.2 Was Politik und Tarifparteien tun können	21
Anhang	23
Datengrundlage	23
Fragebogen	24

Vorwort

Alles Wissen stammt aus der Erfahrung.

(Immanuel Kant)

Die Auswirkungen einer immer älter werdenden und schrumpfenden Gesellschaft stellen Unternehmen vor neue Herausforderungen. Ältere Arbeitnehmer werden einen immer größeren Teil des Arbeitskräftepotenzials stellen. Gleichzeitig werden junge Nachwuchskräfte knapp. Die Wirtschaftlichkeit der Betriebe hängt von der professionellen Qualifizierung und Integration der „Generation Erfahrung“ in den Unternehmen ab.

Die vorliegende Studie macht den Handlungsbedarf im IHK-Bezirk Osnabrück-Emsland auf Basis der Analyse der amtlichen Statistik und einer Umfrage bei knapp 800 regionalen Unternehmen deutlich. Sie zeigt,

- wie stark das Potenzial Älterer heute ausgeschöpft wird und wie sich das regionale Arbeitskräfteangebot künftig ändern wird,
- welche Eigenschaften Unternehmen an ihren älteren Mitarbeitern schätzen und in welchen Bereichen sie Defizite sehen und
- wie Arbeitsmarktchancen Älterer erhöht werden können.

Die Studie sowie Zusatzinformationen und Analyseinstrumente in IHK24 liefern Unternehmen Anhaltspunkte,

- wie sich die individuelle Altersstruktur im Unternehmen derzeit darstellt,
- wie sich die Altersstruktur in den kommenden 20 Jahren verändern könnte und
- mit welchen Maßnahmen die Betriebe eine demografiefeste Personalpolitik betreiben und damit ihre Zukunftsfähigkeit sichern können.



*IHK-Präsident
Gerd-Christian Titgemeyer*



*IHK-Hauptgeschäftsführer
Hubert Dinger*



Hintergrundinformationen zu dieser Studie finden Sie unter www.osnabrueck.ihk24.de/erfahrung

Zusammenfassung



Das Durchschnittsalter der Erwerbspersonen im IHK-Bezirk Osnabrück-Emsland steigt kontinuierlich. Gleichzeitig schrumpft mittelfristig die Zahl junger Nachwuchskräfte, die in den Arbeitsmarkt eintreten. Vor diesem Hintergrund gewinnt die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer an Bedeutung. Die Unternehmen haben dies erkannt und setzen verstärkt auf ältere Arbeitskräfte. Die Erwerbsbeteiligung Älterer ist daher in der Region in den vergangenen Jahren gestiegen, liegt aber noch unter dem Bundesniveau. Derzeit sind 37,6 Prozent der 50- bis 65-jährigen Bevölkerung sozialversicherungspflichtig beschäftigt. Eine Reihe von Beschäftigungshemmnissen ist dafür verantwortlich, dass ein großer Teil des Erwerbspotenzials Älterer brach liegt. Dies ist das Kernergebnis der IHK-Umfrage unter knapp 800 regionalen Unternehmen.

Die Ursachen der niedrigen Beschäftigungsquoten Älterer liegen zum einen in den politischen Rahmenbedingungen. Frühverrentungsanreize erleichtern den Austritt älterer Arbeitnehmer aus dem Arbeitsmarkt. Altersteilzeit und Vorruhestand sind die am häufigsten genutzten Frühverrentungsinstrumente der regionalen Betriebe. Zum anderen sind aus Sicht der Unternehmen hohe Gehalts- und Positionsforderungen sowie fehlende Schlüssel- und Fachqualifikationen wesentliche Hemmnisse bei der Einstellung älterer Arbeitnehmer.

Dabei werden ältere Arbeitnehmer von Personalverantwortlichen grundsätzlich als ebenso leistungsfähig

eingeschätzt wie ihre jüngeren Kollegen. Sie weisen jedoch ein anderes Stärken-Schwächen-Profil auf. Zu den Stärken Älterer zählen Erfahrungswissen, Selbstständigkeit und Qualitätsbewusstsein. Im Hintertreffen liegen ältere Erwerbspersonen bei Lernbereitschaft, Flexibilität und Teamfähigkeit. Defizite bei der Lernbereitschaft sind problematisch, da der Qualifizierungsbedarf älterer Arbeitnehmer nach Einschätzung der Betriebe hoch ist. In den kleinen und mittleren Betrieben sind spezielle Qualifizierungsmaßnahmen für ältere Arbeitnehmer aus Zeit- und Kostengründen meist nicht realisierbar. Reguläre Qualifizierungsangebote werden hingegen von Älteren oft nicht ausreichend genutzt.

Etwa die Hälfte der regionalen Unternehmen setzt Maßnahmen ein, um das Arbeitspotenzial Älterer gezielt zu fördern und das Miteinander zwischen Jung und Alt zu verbessern. Zu den am häufigsten genutzten Instrumenten zählen die Erfassung des Qualifizierungsbedarfs der älteren Belegschaft, der Einsatz flexibler Arbeitszeitmodelle und der organisierte Wissenstransfer zwischen den Mitarbeitergenerationen.

Berufliche Aktivität auch jenseits des 60. Lebensjahres wird künftig ein selbstverständlicher Teil des Erwerbslebens sein. Die in der folgenden Übersicht zusammengefassten Handlungsempfehlungen können den Weg dorthin ebnen und Betriebe dabei unterstützen, mit alternden Belegschaften innovativ und wettbewerbsfähig zu bleiben.

Was Betriebe und Beschäftigte tun können

Ausgangslage analysieren (S. 14)	Erster Schritt zur Entwicklung einer demografiefesten Personalpolitik ist eine systematische betriebliche Selbstanalyse. Checklisten und Altersstrukturanalysen können hilfreich sein, strukturelle Problemlagen und Lösungsansätze zu erkennen. Der Altersstrukturtest der IHK bietet den Betrieben ein kostenloses Instrument für die Erstanalyse (www.osnabrueck.ihk24.de/erfahrung).
Akquisitionsstrategie anpassen (S. 16)	Unternehmen, die gezielt ältere Mitarbeiter akquirieren, profitieren von einem oftmals über Jahrzehnte aufgebauten Erfahrungsschatz. Förderinstrumente der Bundesagentur für Arbeit wie Entgeltsicherung, Eingliederungszuschuss und Beitragsbonus unterstützen die Integration Älterer in den Arbeitsmarkt. Die IHK bietet eine systematische Übersicht unter www.osnabrueck.ihk24.de/erfahrung .
IHK-Seniorexperten einsetzen (S. 17)	Wenn jungen Betrieben Erfahrung und Know-how fehlen, können IHK-Seniorexperten helfen, Wissenslücken schnell zu schließen. Aus dem aktiven Berufsleben ausgeschiedene Experten geben Wissen, Können und Erfahrung honorarfrei an junge Unternehmen und Existenzgründer weiter. Die IHK vermittelt Betrieben den Erstkontakt.
Personalentwicklung optimieren (S. 18)	Die Personalentwicklungsplanung muss sicherstellen, dass die Beschäftigungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter langfristig erhalten bleibt. Mitarbeitergespräche, interne Arbeitsplatz- und Aufgabenwechsel sowie Weiterbildung sind wichtige Bausteine. Die IHK informiert Betriebe über Weiterbildungsangebote und sinnvolle Personalentwicklungsstrategien.
Arbeitsorganisation optimieren (S. 19)	Flexible Arbeitsformen tragen dazu bei, dass Mitarbeiter im fortgeschrittenen Alter leistungsfähig bleiben. Ansatzpunkte zur Optimierung der Arbeitsorganisation sind moderne Arbeitszeitmodelle, altersgemischte Teams und Strukturen, die einen generationsübergreifenden Wissenstransfer sicherstellen.
Gesundheit fördern (S. 20)	Ein präventives Gesundheitsmanagement ist Voraussetzung, um die Beschäftigungsfähigkeit von Mitarbeitern langfristig zu erhalten. Gesundheitsmanagementsysteme können gezielt in Zusammenarbeit mit den Berufsgenossenschaften und Krankenkassen installiert werden. Ein betriebliches Gesundheitscontrolling dient dazu, Erfolge von Gesundheitsprogrammen sichtbar zu machen.

Was Politik und Tarifparteien tun können

Früheruhestandsanzie abbauen (S. 21)	Anreize zur Frühverrentung sollten abgebaut werden. Notwendig sind die Beendigung der geförderten Altersteilzeit, die Abschaffung der 58er-Regelung, die Begrenzung der maximalen Bezugsdauer von Arbeitslosengeld und die Anpassung der Regelungen zum Rentenbezug.
Senioritätsprivilegien prüfen (S. 21)	Senioritätsregelungen sollten zugunsten einer stärkeren Leistungsorientierung abgebaut werden. Neben dem Abbau tarifvertraglicher Sonderregelungen für langjährig Beschäftigte ist dazu eine Lockerung des Kündigungsschutzes erforderlich, der als Beschäftigungshemmnis für ältere Arbeitnehmer wirkt.
Demografie-Berater fördern (S. 22)	Viele Betriebe sind auf externe Unterstützung angewiesen, um die demografischen Herausforderungen zu bewältigen. Im Rahmen des Programms „rebequa“ des Landes Nordrhein-Westfalen wurden über 100 Demografie-Berater ausgebildet, die Betriebe beim altersgerechten Personalmanagement unterstützen. Das Förderprogramm kann als Vorbild für eine niedersächsische Initiative dienen.