



Bernhard Zoch

## **Beschäftigungssituation von älteren Arbeitnehmern im Handwerk**

Eine empirische Untersuchung von Handwerksbetrieben  
aus dem Bundesgebiet

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

**2008**

## **Ludwig-Fröhler-Institut**

Forschungsinstitut im Deutschen Handwerksinstitut (DHI)

Gefördert durch:



sowie den  
Wirtschaftsministerien  
der Bundesländer

aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages



## **Zusammenfassung der Ergebnisse**

Die vorliegende Studie gibt einen Überblick über die aktuellen Beschäftigungsstrukturen im Handwerk, wobei die Beschäftigten über 50 Jahre im Mittelpunkt der Untersuchung stehen.

Es stellt sich heraus, dass der Anteil der im Handwerk Beschäftigten über 50 Jahre alten Menschen geringer ist als der Anteil im Bundesdurchschnitt. Die Ursache hierfür wird in der hohen körperlichen Belastung gesehen, die in manchen Bereichen des Handwerks vorherrschen, was ein Arbeiten bis ins Rentenalter nur bedingt möglich macht.

Die Befürchtung, dass aufgrund des demografischen Wandels für das Handwerk ein Mangel an qualifizierten Arbeitskräften folgt, teilen nur knapp über ein Drittel der Betriebe. Es ist anzunehmen, dass vor allem die älteren Mitarbeiter geeignet sind, die Kundengruppe der älteren Generation zu betreuen, da sie diese Generation am besten verstehen und ihre Wünsche und Bedürfnisse nachvollziehen können.

Die Vermutung, dass aufgrund altersspezifischer Probleme im Handwerk in den Betrieben ein negatives Bild von älteren Beschäftigten vorherrscht, wird durch die Befunde der Studie widerlegt. Die positiven Einschätzungen überwiegen in großem Maße. Ältere Beschäftigte werden vor allem wegen ihrer Erfahrung, aber auch wegen ihrer Sozialkompetenz sowie ihren Führungsqualitäten geschätzt.

Politische Förderinstrumente für ältere Mitarbeiter (z.B. Finanzielle Leistungen im Rahmen der Altersteilzeit, erleichterte befristete Beschäftigung älterer Arbeitnehmer, zusätzlicher Beitrag zur Rentenversicherung, etc.) werden kaum genutzt. Immerhin jeder zehnte Betrieb nimmt den Eingliederungszuschuss bei der Einstellung älterer Arbeitnehmer in Anspruch.

Abgerundet wird die Studie mit der Präsentation von guten Beispielen aus der Praxis, die in Bezug auf die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer eine vorbildliche betriebliche Personalpolitik umsetzen.

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>1. ZWECK DER STUDIE.....</b>	<b>5</b>
1.1 DER DEMOGRAFISCHE WANDEL .....	6
1.2 FORSCHUNGSFRAGEN.....	9
<b>2. DATENERHEBUNG UND RÜCKLAUF.....</b>	<b>12</b>
<b>3. ERGEBNISSE DER EMPIRISCHEN UNTERSUCHUNG .....</b>	<b>16</b>
3.1 BESCHÄFTIGUNGSSTRUKTUREN .....	16
3.2 FACHKRÄFTEMANGEL.....	19
3.3 DAS MARKTSEGMENT DER ÄLTEREN MENSCHEN .....	21
3.4 EINSTELLUNG DER BETRIEBE ZU ÄLTEREN MITARBEITERN.....	24
3.5 WEITERBILDUNG .....	32
3.6 FÖRDERINSTRUMENTE ZUR BESCHÄFTIGUNG ÄLTERER ARBEITNEHMER.....	36
<b>4. BEISPIELE FÜR DEN EINSATZ ÄLTERER ARBEITNEHMER IN DER PRAXIS .....</b>	<b>39</b>
4.1 BEISPIELE GUTER PRAXIS AUS DER SCHRIFTLICHEN BEFRAGUNG .....	39
4.2 PROJEKT KOMPETENZNETZWERK FÜR ARBEIT, QUALIFIZIERUNG UND TRANSFER (KOMPAQT) PRÄMIERT UNTERNEHMEN MIT WEITBLICK.....	49
4.3 CHANCEN MIT ERFAHRUNG: EIN WETTBEWERB DES BUNDESMINISTERIUMS FÜR WIRTSCHAFT UND TECHNOLOGIE .....	53
<b>5. SCHLUSSBETRACHTUNG.....</b>	<b>55</b>
<b>6. ANHANG .....</b>	<b>57</b>
6.1 ANSCHREIBEN .....	57
6.2 VERWENDETER FRAGEBOGEN.....	58
<b>7. LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>61</b>

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

ABBILDUNG 1: ALTERSPYRAMIDE 1910/1950/2001/2050 .....	7
ABBILDUNG 2: GRÖßENVERTEILUNG DER BETRIEBE .....	15
ABBILDUNG 3: ALTERSTRUKTUR GESAMT .....	16
ABBILDUNG 4: VERTEILUNG DER TÄTIGKEITEN.....	17
ABBILDUNG 5: VERGLEICH DER ALTERSSTRUKTUREN GEWERBLICHER UND KAUFMÄNNISCHER MITARBEITER	18
ABBILDUNG 6: FACHKRÄFTEMANGEL .....	20
ABBILDUNG 7: DAS MARKTSEGMENT DER ÄLTEREN BEVÖLKERUNG .....	23
ABBILDUNG 8: EINSTELLUNG ZUR BESCHÄFTIGUNG ÄLTERER MITARBEITER .....	24
ABBILDUNG 9: EINSTELLUNG VON ÄLTEREN NUR BEI FACHKRÄFTEMANGEL .....	25
ABBILDUNG 10: FACHLICHE KENNTNISSE ÄLTERER MITARBEITER .....	26
ABBILDUNG 11: BETRIEBSKLIMA BEI UNTERSCHIEDLICHEN ALTERSSCHICHTEN .....	26
ABBILDUNG 12: VERSUCHEN SIE, ÄLTERE MITARBEITER SO LANGE WIE MÖGLICH IM BETRIEB ZU HALTEN .....	27
ABBILDUNG 13: DROHT EINE ÜBERALTERUNG DER BELEGSCHAFT .....	28
ABBILDUNG 14: ERGREIFEN SIE MAßNAHMEN, UM DIE ÄLTEREN MITARBEITER LÄNGER IM BETRIEB ZU HALTEN? .....	29
ABBILDUNG 15: MAßNAHMEN, UM ÄLTERE MITARBEITER LÄNGER IM BETRIEB ZU HALTEN .....	30
ABBILDUNG 16: PROBLEME BEI DER EINSTELLUNG VON MENSCHEN ÜBER 50.....	31
ABBILDUNG 17: BIETEN SIE WEITERBILDUNGSMAßNAHMEN FÜR ÄLTERE MITARBEITER AN? .....	33
ABBILDUNG 18: WEITERBILDUNG IN ABHÄNGIGKEIT VON DER BETRIEBSGRÖßE .....	33
ABBILDUNG 19: NEHMEN DIE ÄLTEREN MITARBEITER DIESE ANGEBOTE WAHR?.....	34
ABBILDUNG 20: ZU WELCHEN THEMEN WERDEN DIE MITARBEITER ÜBER 50 WEITER GEBILDET?.....	35
ABBILDUNG 21: GENUTZTE FÖRDERINSTRUMENTE .....	37
ABBILDUNG 22: GENUTZTE FÖRDERINSTRUMENTE (2) .....	38

# 1. Zweck der Studie

In den vergangenen Jahren ist die Geburtenrate in Deutschland deutlich gesunken. Gleichzeitig werden die Menschen immer älter. Dieser so genannte demografische Wandel wird sich fortsetzen und in den nächsten Jahren zu einer Überalterung der Gesellschaft führen. Das Statistische Bundesamt prognostiziert, dass die erwerbsfähigen Bundesbürger im Jahre 2050 um 22% bis 29% sinken werden.<sup>1</sup> Bislang hat man sich angesichts dieser Entwicklung hauptsächlich mit der Frage befasst, ob und wie das Sozialsystem diese Überalterung der Gesellschaft tragen kann. Angesichts der großen wirtschaftspolitischen und beschäftigungspolitischen Bedeutung, die das Handwerk für Deutschland hat, ist es wichtig, frühzeitig zu untersuchen, ob und wie dieser kleinbetrieblich strukturierte Wirtschaftsbereich vom demografischen Wandel betroffen sein wird und durch welche Handlungen Politik, Unternehmen und Intermediäre (Kammern, Verbände, Bildungseinrichtungen) den notwendigen Anpassungsprozess unterstützen können.

Der demografische Wandel, verbunden mit den tief greifenden Veränderungen in der Altersstruktur der Bevölkerung, hat auf längere Sicht erhebliche volkswirtschaftliche Auswirkungen. Auch für das Handwerk ergeben sich aus diesen Veränderungsprozessen weitreichende Konsequenzen. Diese betreffen zum einen essenzielle Fragen zur Sicherung des Fachkräfte- und Nachwuchsbedarfs aufgrund der zu erwartenden verschärften Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt um qualifizierte Arbeitskräfte. Darüber hinaus werden in den Handwerksbetrieben die Mitarbeiter immer älter, was eine angepasste Arbeits- und Personalpolitik erfordert. Zum anderen ergeben sich aus der sich ändernden Altersstruktur der Bevölkerung viele neue Marktpotenziale und damit eine Chance, mit neuen Ideen ein an den Bedürfnissen der Senioren orientiertes Angebot neue Kunden zu gewinnen und Stammkunden an sich zu binden.

Dieser demografische Strukturwandel ist seit langem bekannt, trotzdem wird angenommen, dass nur relativ wenige Handwerksbetriebe auf seine Konsequenzen ausreichend vorbereitet sind. Es fehlen konkrete Mittel und Wege für eine Politik, die einerseits den älteren Mitarbeitern im Handwerk gerecht wird und zugleich das

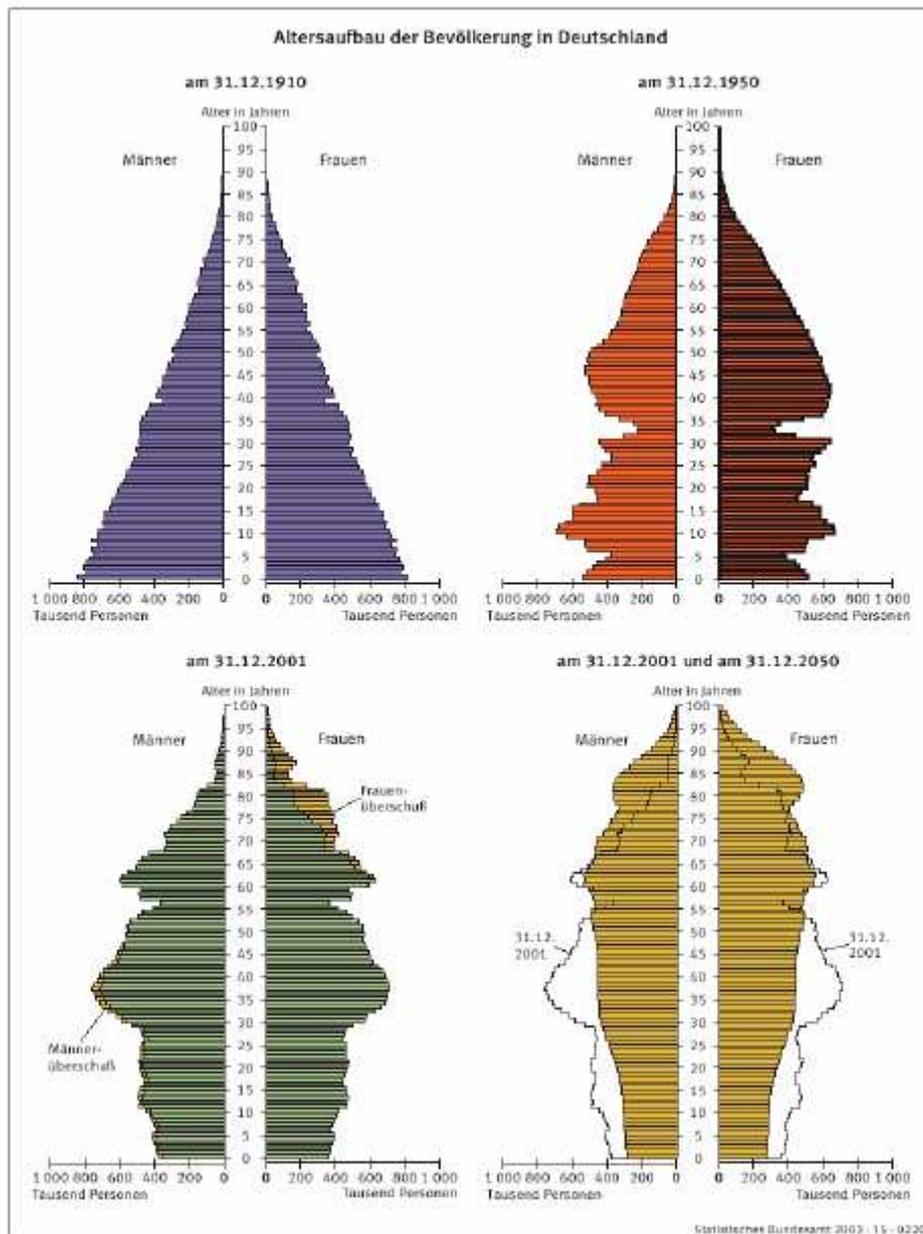
---

<sup>1</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt 2006

Marktpotenzial dieser gesellschaftlichen Veränderung ausschöpft. Die bereits heute bestehenden Marktchancen, die sich aus dem demographischen Wandel ergeben, werden nur selten und oft nicht aktiv genug wahrgenommen. Umso wichtiger ist es, die Handwerksbetriebe für die Probleme im Zusammenhang mit den Auswirkungen des demografischen Wandels zu sensibilisieren, damit diese sich frühzeitig auf die veränderten Rahmenbedingungen einstellen können

### ***1.1 Der Demografische Wandel***

Seit dem Jahr 1959 hat sich die Zahl der in Deutschland lebenden Menschen trotz einer zwischenzeitlichen Rückgangphase um 14 Mio. bzw. rund 20% auf über 82 Mio. erhöht. Durch das deutliche Sinken der Geburtenhäufigkeit Ende der 60er Jahre wurde 1972 erstmals der Geburtenüberschuss von einem Sterbefallüberschuss abgelöst. Der Anwerbestopp ausländischer Arbeitskräfte im Jahr 1973 verhinderte eine kurzfristige Kompensation des Geburtendefizits durch Zuwanderung und führte zur Abnahme der Bevölkerung zwischen 1974 und 1985. Diese Entwicklung wurde durch die Aufhebung des Anwerbstopps Mitte der 80er Jahre beendet. Seitdem steigt die Anzahl der Einwohner in der Bundesrepublik wieder.



**Abbildung 1: Alterspyramide 1910/1950/2001/2050<sup>2</sup>**

Im Zuge des Bevölkerungszuwachses kam es auch zu einer Veränderung der Altersstruktur. Die aktuelle Bevölkerungsstruktur weicht schon lange von der früheren „klassischen“ und idealtypischen Bevölkerungspyramide ab. Einen Altersaufbau in Pyramidenform hatte z.B. das Deutsche Reich von 1910. Bereits 1950 hatten die beiden Weltkriege und die Weltwirtschaftskrise Anfang der 30er Jahre deutliche Kerben in der Pyramide hinterlassen. Die Konsequenz aus der niedrigen Geburtenhäufigkeit seit Ende der 60er Jahre ist eine deutliche Verjüngung des Sockels der Alterspyramide. Durch die steigende Lebenserwartung und das

<sup>2</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt 2006, S 16.

Älterwerden der so genannten Babyboomer-Generation der frühen 60er Jahre verlängert und verbreitert sich die Spitze, so dass der Bevölkerungsaufbau kopflastig wird und immer mehr die Form einer Urne annimmt (siehe Abbildung 1).<sup>3</sup>

Die Änderungen im Altersaufbau können anhand prozentualer Anteile einzelner Generationen anschaulich demonstriert werden. Vor 50 Jahren war noch jeder Dritte Deutsche ein junger Mensch unter 20 Jahren und nur jeder Siebte älter als 59 Jahre. Heute ist nur jeder Fünfte unter 20 Jahre (20,9 %), dagegen erreicht schon fast jeder Vierte (24,1 %) das Seniorenalter (60 Jahre und älter).

Der Altenquotient - die Anzahl der über 60-Jährigen je 100 Personen - lag im Jahr 2001 bei 44, 1999 bei 41 und 1995 bei 37. Diese kurzfristige starke Erhöhung des Altenquotienten folgt aus dem Aufrücken der starken Geburtenjahrgänge aus Mitte bis Ende der 1930er Jahre in die Gruppe der 60-Jährigen sowie älteren und dem gleichzeitigen Hineinwachsen der schwach besetzten Geburtenjahrgänge ab 1975 in die Gruppe der 20 bis unter 60 Jährigen.

Das statistische Bundesamt prognostiziert eine Zunahme von 50% der über 65 Jährigen bis zum Ende der 2030er Jahre - von derzeit 16 Millionen auf ca. 24 Millionen<sup>4</sup>. Vor diesem Hintergrund wird es mit dem Rückgang der nachrückenden Generationen für Handwerksbetriebe immer notwendiger, ältere Mitarbeiter länger zu beschäftigen als bislang. Zur Beschäftigung älterer Arbeitnehmer im Handwerk liegen aber bisher nur sehr vereinzelt Angaben vor. Auch ist nicht bekannt, wie man im Handwerk das Problem überhaupt sieht und wie man sich vorbereitet. Deshalb soll diese Studie folgende Forschungsfragen im Hinblick auf die Beschäftigungsstrukturen und der Handlungsfelder der Betriebe beantworten.

---

<sup>3</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt 2006, S.16.

<sup>4</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt 2006, S 6.

## **1.2 Forschungsfragen**

In enger Zusammenarbeit mit den Projektpartnern aus der Handwerkskammer Konstanz und dem ZDH in Berlin wurden mittels Telefonkonferenzen die Ziele und der Umfang der Studie abgesteckt. Dabei wurden anfangs die Fragen eruiert, die mit dieser Studie beantwortet werden sollen.

### **1.2.1 Untersuchung der Beschäftigungsstrukturen**

Zunächst sollten die aktuellen Beschäftigungsstrukturen, die derzeit im Handwerk vorliegen, ermittelt werden. Dabei stand der Anteil der Beschäftigten über 50 Jahre im Mittelpunkt.

- Welche Altersgruppen sind heute in Handwerksbetrieben am häufigsten vertreten?
- Wie sind die Beschäftigten auf „gewerbliche“ und „Verwaltungstätigkeiten“ aufgeteilt?
- Wann scheiden die Arbeitnehmer in der Regel aus dem Betrieb aus?

### **1.2.2 Zusammenhang zwischen Fachkräftemangel und demografischen Wandel**

Die Verschiebung der Alterspyramide hat zur Folge, dass immer weniger Fachkräfte nachwachsen und ältere Fachkräfte aus dem Berufsleben ausscheiden. Der bereits vermutete Mangel an Fachkräften wird sich somit durch den demografischen Wandel in Zukunft noch verschärfen.

- Gibt es bereits einen Fachkräftemangel und wie deutlich macht sich das Problem ggf. bemerkbar?
- Wie würde sich der Mangel an Fachkräften ohne die Beschäftigung von älteren Arbeitnehmern darstellen?

### **1.2.3 Marktchancen durch die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer**

Der Demografische Wandel bringt auch Chancen mit sich. So wird das Marktsegment der älteren Menschen immer weiter wachsen mit speziellen Bedürfnissen, die befriedigt werden wollen.

- Wie verhalten sich Handwerksbetriebe im Bezug auf den Markt der Kunden über 50 Jahre?
- Sehen die Betriebe eine Chance in diesem Segment und können ältere Mitarbeiter dazu einen Beitrag leisten?

### **1.2.4 Umgang mit älteren Arbeitnehmern in Betrieben**

Die Aktivitäten beim Umgang mit Älteren in den Betrieben ist ein weiterer Untersuchungsgegenstand dieser Studie und wird in die zwei Bereiche Weiterbildung und Arbeitsplatzgestaltung aufgeteilt.

#### **Arbeitsplatzgestaltung**

Die altersgerechte Gestaltung des Arbeitsplatzes ist für ältere Arbeitnehmer ein wichtiger Bestandteil zur Aufrechterhaltung ihrer Arbeitsfähigkeit. Folgende Fragen sollen analysieren, welche Aktivitäten die Betriebe zur Erhaltung der Beschäftigung älterer Arbeitnehmer am Arbeitsplatz durchführen.

- Sind Arbeitsplätze so beschaffen, dass sie die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter bis ins Rentenalter erhalten (Gesundheitsförderung, altersgerechter Personaleinsatz, Qualifizierung und Motivation)? Dabei ist auch zu berücksichtigen, dass diese Frage bei einer Reihe von Handwerksbranchen nur bedingt Sinn macht, da aufgrund des körperlichen Belastungsgrades (Bau, Dachdecker, Gerüstbauer) per se keine oder nur sehr bedingt altersgerechte Arbeitsplätze sinnvoll sind.
- Welche Möglichkeiten bestehen überhaupt, ältere Mitarbeiter womöglich sogar bis zur Altersgrenze zu beschäftigen?
- Was tun die Betriebe aktiv, um ihre älteren Arbeitnehmer so lange wie möglich zu halten?

## **Weiterbildung**

Ein spezieller Teil der Arbeitsplatzgestaltung ist die Weiterbildung auf die hier näher eingegangen wird. Lebenslanges Lernen ist bei der Dynamik neuer Entwicklungen und Trends heutzutage ein wichtiger Bestandteil betrieblichen Handelns. Deshalb sollen in dieser Studie folgende Fragen beantwortet werden:

- Welchen Stellenwert hat Weiterbildung im Unternehmen, und kommt sie auch älteren Mitarbeitern zugute?
- Welche Schulungsangebote machen Sinn und was wollen die Betriebe?
- Wird mit der Weiterbildung eine möglichst lange Beschäftigung älterer Arbeitnehmer angestrebt?

### **1.2.5 Einstellung zu älteren Arbeitnehmern**

Neben der aktiven Arbeitsplatzgestaltung für ältere Mitarbeiter soll zudem untersucht werden, wie die Betriebsinhaber überhaupt zu den älteren Mitarbeitern stehen und welche Probleme sie sehen.

- Was zeichnet ältere Arbeitnehmer aus? Welches Wissen geht beim Ausscheiden verloren?
- Worin sehen die Unternehmen die größte Herausforderung des Demografischen Wandels?

### **1.2.6 Nutzung von politischen Förderinstrumenten**

Nachdem die Politik in den vergangenen Jahren Förderinstrumente zum erleichterten frühzeitigen Ausstieg aus der Arbeitswelt (z.B. Altersteilzeit) auf den Weg gebracht hat, wurden in letzter Zeit vor allem Anreize zur leichteren Wiedereinstellung von älteren Arbeitnehmern und der Erhaltung von Arbeitsplätzen geboten.

- Nutzen Handwerksbetriebe Instrumente für einen flexiblen Übergang in den Ruhestand und zur Frühverrentung (z.B. Altersteilzeit, Teilrente)?

- Inwieweit werden arbeitsmarktpolitische Instrumente zur Förderung der Beschäftigung Älterer genutzt?
- Was erwarten die Handwerksbetriebe von den Handwerksorganisationen, von der Politik und von den Arbeitsagenturen?

## **2. Datenerhebung und Rücklauf**

Zur Beantwortung dieser Forschungsfragen erschien eine schriftliche, postalische Befragung zweckmäßig. Für diese Datenerhebungstechnik sprach v.a. die Tatsache, dass relativ zeiteffizient eine verhältnismäßig große Menge an Datensätzen gewonnen werden konnte. Da eine Vielzahl von Handwerksunternehmern, die in verschiedenen Branchen tätig sind, befragt werden sollten, hat eine postalische Befragung zudem Vorteile in Bezug auf die Befragung von geographisch weit verstreuten Personen mit sich gebracht.

Allerdings muss auch auf Probleme hingewiesen werden, welche sich bei schriftlichen Befragungen ergeben können und auch im Rahmen dieser Untersuchung nicht vollkommen auszuschließen waren. Vor allem ist hier die unkontrollierte Erhebungssituation anzuführen. So konnte nicht sichergestellt werden, dass der Fragebogen durch die jeweils gewünschte Person ausgefüllt wurde, was insbesondere vor dem Hintergrund einer Befragung von stark beanspruchten Firmeninhabern als kritisch anzusehen ist. Zudem tritt bei schriftlichen Befragungen im Handwerk erfahrungsgemäß das Problem einer geringen Rücklaufquote auf.

Im Rahmen der Fragebogenkonstruktion wurde darauf geachtet, sprachliche Formulierungen an die Sprachgewohnheiten der Zielgruppe anzupassen. Die Unerfahrenheit der Handwerksunternehmer bei der Beantwortung von schriftlichen Befragungen erfordert kurze und leicht verständlich formulierte Fragen. Gleichzeitig wurde auf die Verwendung von Fremdwörtern sowie Suggestivfragen und doppelte Verneinungen verzichtet.

Das entwickelte Erhebungsinstrument wurde mit Mitarbeitern des Ludwig-Fröhler-Instituts und den Projektpartnern der Handwerkskammern und Verbände besprochen. Hierfür wurden drei Telefonkonferenzen zwischen Konstanz, Berlin und München abgehalten und die Forschungsfragen, das Forschungsdesign, die Generierung von Adressdatensätzen sowie allgemeine Aspekte der Studie besprochen. Dieses Vorgehen gewährleistet einerseits, dass Missverständnisse bezüglich der Studienziele ausgeschlossen werden und andererseits sowohl Aspekte von Betriebsberatern, die in der Praxis nah an den Handwerksbetrieben tätig sind sowie von Wissenschaftlern, die einen umfangreicheren Überblick über die theoretischen Gesichtspunkte des Themas und Methodiken vorweisen können, berücksichtigt werden.

In Folge der Telefonkonferenzen und im elektronischen Austausch von Anregungen und Anmerkungen über Email sind einige Änderungen und Anpassungen bei einzelnen Punkten und Kapiteln vorgenommen worden. So wurde die Bedeutung der Darstellung von vorbildlichen Beispielen aus der Praxis neben einer rein quantitativen Erhebung erkannt und eine Generierung von potenziellen Adressen in den Fragebogen implementiert. Diese Form der qualitativen Datenerhebung mittels Telefoninterviews hat mehrere Vorteile. Der Interviewer kann Missverständnisse seitens der Befragten klären, interessante Aspekte hinterfragen und herausstellen sowie die Befragung besser kontrollieren und lenken. Durch diese Datenerhebungsmethode kann zudem anderen Betrieben gezeigt werden, wie vorbildliche Betriebe mit dem demographischen Wandel umgehen. Zusätzlich können damit einige der hier aufgestellten Forschungsfragen beantwortet werden, die mit einer rein quantitativen Erhebung nur schwer und unvollständig zu beantworten wären.

Als Grundgesamtheit der Studie wurden basierend auf die Fokussierung auf den Untersuchungsgegenstand Handwerk alle deutschen Handwerksbetriebe aufgefasst, die in der Handwerksrolle eingetragen sind. Forschungsökonomische Gründe sprachen aufgrund des enormen Erhebungsaufwandes gegen eine Vollerhebung von ca. 900.000 Betrieben. Folglich musste für die Untersuchung eine Stichprobe gezogen werden.

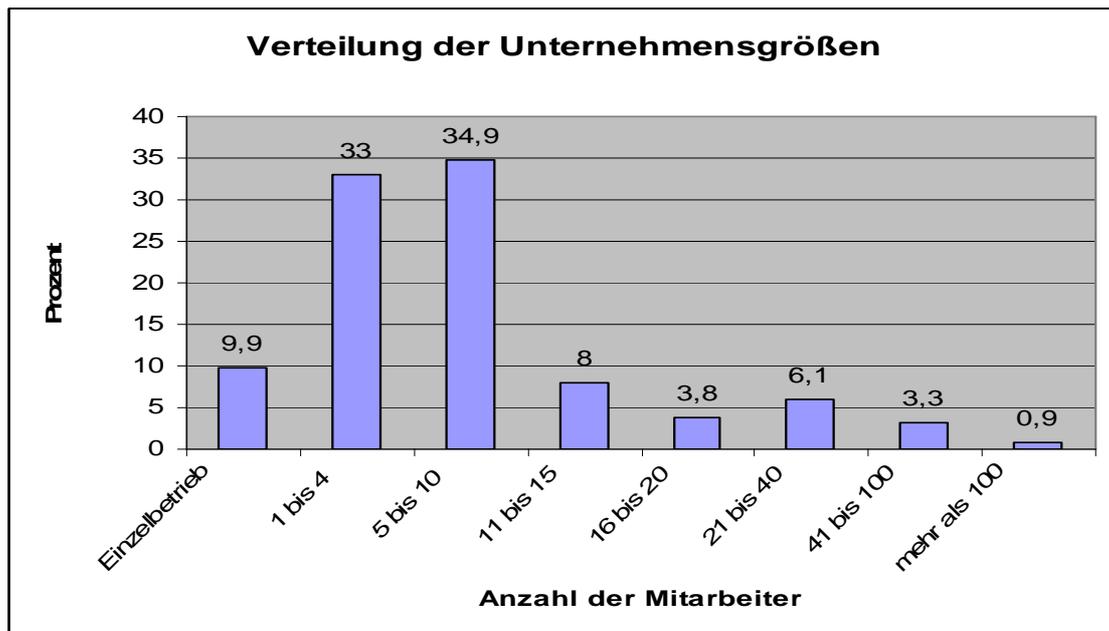
Dabei wurden 8179 Handwerksbetriebe aus fünf Kammerbezirken und 35 Gewerken angeschriebenen. Insgesamt antworteten 212 Unternehmungen, was einer Rücklaufquote von 2,6 % entspricht. Die folgende Tabelle zeigt die zur Verfügung gestellten, zufällig ausgewählten Adressen der jeweiligen Kammerbezirke und deren Rücklaufquote.

	Düsseldorf	Konstanz	Leipzig	Lüneburg	Trier	Gesamt
<b>Angeschrieben</b>	<b>4000</b>	<b>761</b>	<b>921</b>	<b>1851</b>	<b>646</b>	<b>8179</b>
<b>Zurück</b>	<b>84</b>	<b>28</b>	<b>38</b>	<b>43</b>	<b>19</b>	<b>212</b>
<b>Quote</b>	<b>2,10%</b>	<b>3,68%</b>	<b>4,13%</b>	<b>2,32%</b>	<b>2,94%</b>	<b>2,6%</b>

Obwohl die Rücklaufquote relativ klein ist, erscheint die Annahme gerechtfertigt, dass die gewonnenen Zufallsvariablen eine annähernd repräsentative Aussage für deutsche Handwerksbetriebe gewährleisten, da bei Zufallsstichproben zahlreiche Einflüsse additiv und unabhängig voneinander zusammenwirken. Ein Mittelwert einer Stichprobe nähert sich mit wachsendem Umfang an den Erwartungswert der Grundgesamtheit an. Aus diesem Grund sind auch die Messfehler normalverteilt. Aus dem Gesetz der großen Zahlen geht hervor, dass alle theoretisch denkbaren Mittelwerte, die aus Stichproben des Umfangs  $n$  derselben Grundgesamtheit berechnet werden, den Erwartungswert und die Varianz der Grundgesamtheit haben. Aus dem zentralen Grenzwertsatz folgt nun, dass – falls der Stichprobenumfang hinreichend groß ist ( $n \geq 25$ ) - diese Mittelwerte normalverteilt sind.<sup>5</sup> Eine Analyse der Größenklassen der Betriebe bezüglich der Anzahl der Mitarbeiter zeigt ebenfalls eine der Grundgesamtheit annähernde Verteilung, was zudem verdeutlicht, dass auch zahlreiche Klein- und Kleinstbetriebe an der Umfrage teilgenommen haben.

---

<sup>5</sup> Vgl. Weiß 2005, S. 157ff.



**Abbildung 2: Größenverteilung der Betriebe**

Die durchschnittliche Zahl der Mitarbeiter in der dieser Studie beträgt 13,9. Dies ist ein etwas überhöhter Wert, der die durchschnittliche Betriebsgröße von rund 7 Mitarbeitern<sup>6</sup> etwas übersteigt, jedoch durchaus normal bei Studien dieser Art ist. Erklärt werden kann diese Verzerrung damit, dass einerseits tendenziell größere Betriebe aufgrund der vorhandenen Personalkapazitäten an solchen Umfragen teilnehmen und auf der anderen Seite das Thema „Beschäftigung älterer Arbeitnehmer“ für kleine Betriebe weniger Interessant erscheint. In der einschlägigen Fachliteratur ist dieser Effekt durch den Ausdruck „Selection Bias“ bekannt, der besagt, dass Befragte eher an Umfragen teilnehmen, wenn sie einen Bereich oder ein Thema für sich selbst als besonders wichtig ansehen.

<sup>6</sup> Vgl. Burger 2006, S. 1.

### 3. Ergebnisse der empirischen Untersuchung

#### 3.1 Beschäftigungsstrukturen

Zunächst wurden die Beschäftigungsstrukturen in den Betrieben untersucht. Dabei sollte die Frage beantwortet werden, welche Altersgruppen heute in Handwerksbetrieben am häufigsten vertreten sind. Die folgenden Abbildungen zeigen die Altersstrukturen in den Betrieben, zunächst die gesamte Altersstruktur und darauf folgend die Alterskohorten, die nach gewerblichen- und kaufmännischen Bereich aufgeteilt sind.

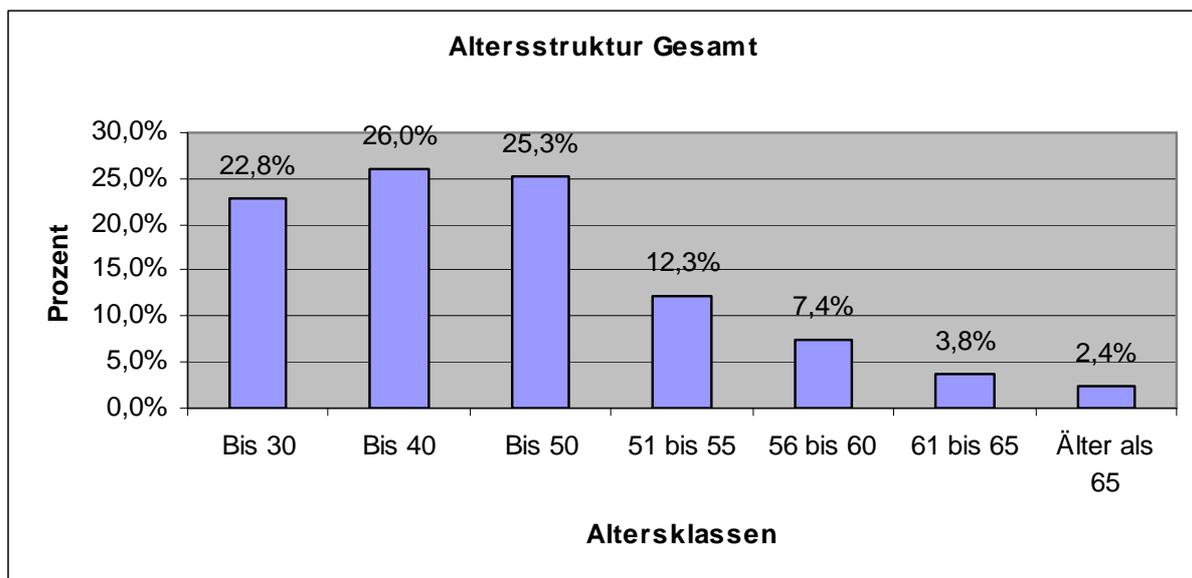


Abbildung 3: Alterstruktur Gesamt

Abbildung 3 zeigt, dass rund 26 % der Mitarbeiter in den befragten Betrieben älter als 50 Jahre sind. Der überaus größte Teil dieser Kohorte der über 50 Jährigen ist 51-55 Jahre alt. Im Bundesdurchschnitt sind ca. 30% aller Beschäftigten über 50 Jahre alt.<sup>7</sup> Dieses Ergebnis deutet an, dass im Vergleich mit dem Bundesdurchschnitt weniger Menschen über 50 Jahre in Handwerksbetrieben beschäftigt sind, was auf die körperliche Belastung in diesem Wirtschaftsbereich zurückzuführen sein könnte.

<sup>7</sup> Statistisches Bundesamt 2006, S. 22

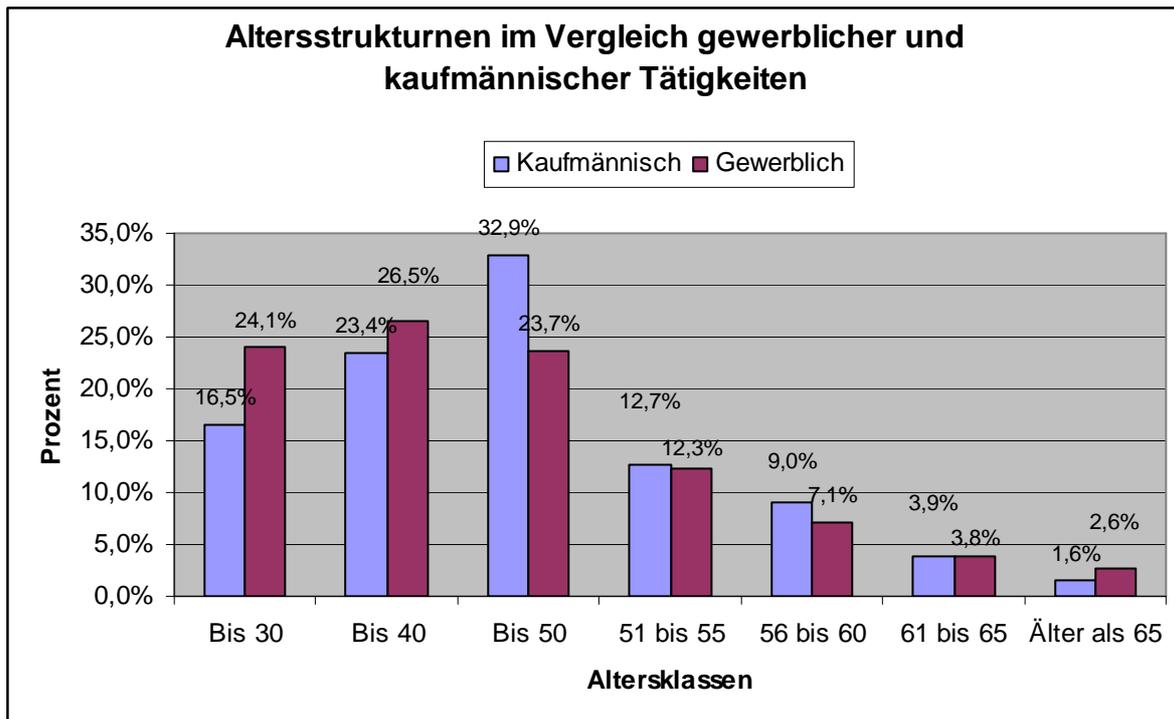
Insgesamt teilen sich die Tätigkeiten der Mitarbeiter auf in 17% kaufmännische Tätigkeiten und 83% gewerbliche Tätigkeiten, was folgende Abbildung 4 deutlich macht.



**Abbildung 4: Verteilung der Tätigkeiten**

Kaufmännische Tätigkeit bedeutet in diesem Fall Verwaltungsarbeiten im Büro oder der Verkauf im Laden. Wenngleich eine ganztägliche, stehende Tätigkeit beim Verkauf im Laden für ältere Mitarbeiter eine große Belastung darstellt, so sind die kaufmännischen Tätigkeiten im Allgemeinen weniger körperlich belastend als die Arbeit in vielen gewerblichen Bereichen im Handwerk, und somit für ältere Arbeitnehmer grundsätzlich eher geeignet.

Die Alterstruktur bei kaufmännischen Mitarbeitern in Abbildung 5 zeigt, dass in diesem Tätigkeitsbereich etwas mehr Mitarbeiter über 50 Jahre beschäftigt sind als im gewerblichen Bereich. Hier sind insgesamt rund 27% der Mitarbeiter älter als 50 Jahre, wohingegen im gewerblichen Bereich rund 26% älter als 50 Jahre alt sind.



**Abbildung 5: Vergleich der Altersstrukturen gewerblicher und kaufmännischer Mitarbeiter**

Generell bestehen also nur geringe Unterschiede beim Anteil von kaufmännischen und den gewerblichen Mitarbeitern bei der Alterskohorte 50-Plus. In Anbetracht dessen, dass bei rund 19% der Betriebe in den letzten fünf Jahren Mitarbeiter altersbedingt ausgeschieden sind, die im Schnitt rund 62 Jahre alt waren<sup>8</sup>, gewinnen die Beschäftigungsspezifischen Unterschiede der Altersgruppe der zwischen 56- und 60 Jährigen mehr an Bedeutung, die zeigen, dass deutlich weniger ältere Mitarbeiter im kaufmännischen als im gewerblichen Bereich beschäftigt sind. Da durch das vorzeitige altersbedingte Ausscheiden die Gruppe der über 60-Jährigen sehr klein ist, können hier keine statistisch abgesicherten und damit aussagekräftigen Ergebnisse erzielt werden. Das vorzeitige Ausscheiden deutlich unter dem Renteneintrittsalter sowie der geringere Anteil von gewerblichen Mitarbeitern im Vergleich zu kaufmännischen in den relevanten Alterskohorten lässt die Vermutung zu, dass das Handwerk Probleme mit der Beschäftigung älterer Arbeitnehmer bei der Bewältigung des täglichen Betriebsablaufs, zumindest in einigen bestimmten Gewerben, hat.

<sup>8</sup> Das durchschnittliche Alter beim altersbedingten Ausscheiden aus dem Betrieb ist dieser Studie zufolge 62,44 Jahre. Dies betrifft ausschließlich die Arbeitnehmer, die mit 40 Jahren oder älter ausgeschieden sind. Das durchschnittliche Alter beim Ausscheiden von allen Mitarbeitern inklusive den Jüngeren beträgt 58,07 Jahre und stimmt mit den Zahlen der Rentenversicherungsträger überein, Dort sind es ca. 58,5 Jahre.

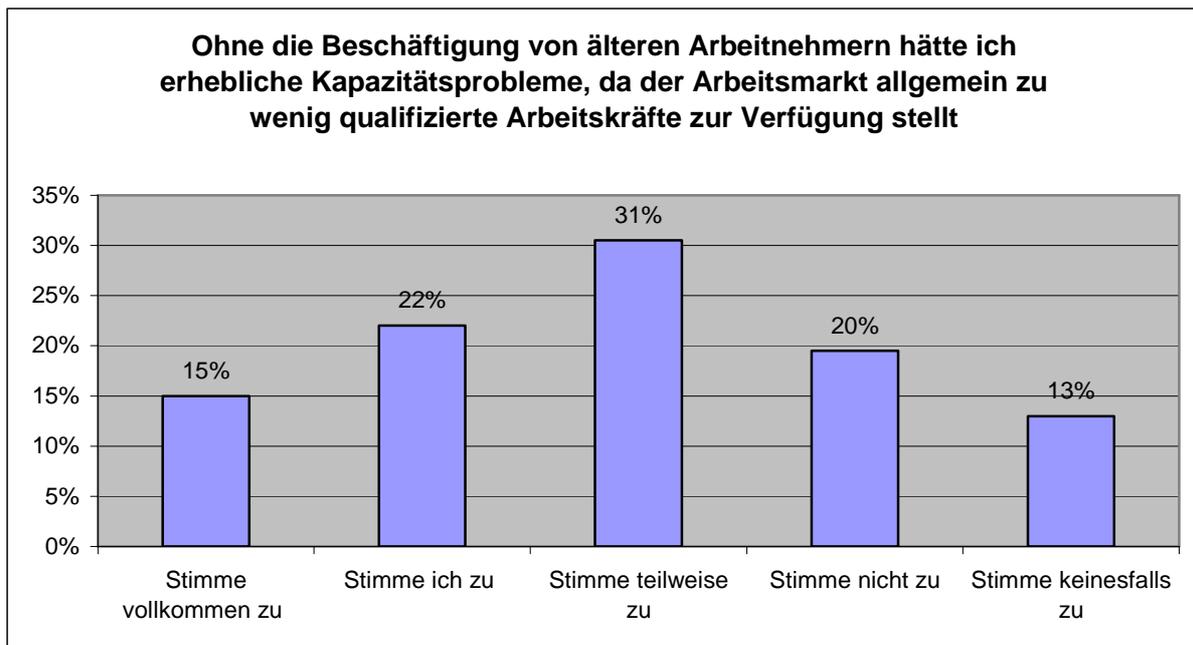
### **3.2 Fachkräftemangel**

Die wirtschaftlichen Auswirkungen des demografischen Wandels werden hauptsächlich durch das Angebot an Umfang und Qualität des Arbeitskräftepotenzials beeinflusst, welches den Unternehmen zukünftig zur Verfügung stehen wird. Bei den nachrückenden Fachkräften der unter 20-Jährigen prognostiziert das statistische Bundesamt ein Minus von über 10% bis zum Jahr 2050.<sup>9</sup> Ausgehend von konstant bleibenden Arbeitsmarktbedingungen würde somit in Zukunft das Fachkräftepotenzial schneller schrumpfen als die Gesamtbevölkerung. Dieser Vorgang wird sich mit dem Renteneintritt der geburtenstarken Jahrgänge im Zeitraum von ca. 2020 bis 2030 noch verstärken. Die Entwicklung dürfte in Zukunft in Folge einer Erhöhung des (gesetzlichen oder effektiven) Renteneintrittsalters etwas abgemildert werden. Ein zunächst alterndes und anschließend schrumpfendes Fachkräftepotenzial in Kombination mit weiteren Aspekten des Strukturwandels kann jedoch in Teilen des Arbeitsmarktes künftig zu einer deutlichen Verschärfung des Mangels an qualifizierten Fachkräften führen. Deshalb sollte bei dieser Studie die Frage beantwortet werden, ob die Betriebe ohne die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer Kapazitätsprobleme hätten, weil zu wenige qualifizierte Arbeitskräfte zur Verfügung stehen

Wie in Abbildung 6 ersichtlich, hätten 37% der befragten Betriebe Kapazitätsprobleme ohne die älteren Arbeitnehmer als Fachkräfte.

---

<sup>9</sup> Statistisches Bundesamt 2006, S. 21.



**Abbildung 6: Fachkräftemangel**

Auf der anderen Seite zeigt die Verteilung, dass 33% der befragten Betriebe auch ohne die Beschäftigung älterer Menschen keine Kapazitätsprobleme hätten. Die 31% der Betriebe, die sich bezüglich dieser Frage unschlüssig sind, veranschaulichen zudem, dass keine eindeutige Aussage getroffen werden kann. Jedoch liegt die Vermutung nahe, dass sich das Problem in den kommenden Jahren verschärfen wird. Denn es ist zu erwarten, dass insbesondere die 20- bis unter 35-Jährigen, die umfangreiche Kenntnisse über neue Technologien und Verfahren besitzen, in Zukunft zu einem knapperen Faktor werden. Die bereits heute auf einigen Teilarbeitsmärkten bestehenden Engpässe bei der Rekrutierung qualifizierter Nachwuchskräfte können durch den demografischen Wandel noch verstärkt werden. Deshalb bedarf es weiterer Untersuchungen auf diesem Gebiet und gegebenenfalls der Einleitung gegensteuernder Maßnahmen seitens der Politik.

### **3.3 Das Marktsegment der älteren Menschen**

Ein potenzieller Erfolgsfaktor bei der Beschäftigung älterer Mitarbeiter sind deren zielgruppenorientierten Einsatzmöglichkeiten. Die Zahl der älteren Kunden wird für das Handwerk aus demografischen Gründen deutlich zunehmen: während heute ein Fünftel der Bevölkerung 60 Jahre und älter ist, wird es gemäß Abb. 1 im Jahre 2015 ein Viertel und im Jahre 2030 ein Drittel sein.

Die älteren Verbraucher bilden ein spezielles Marktsegment, das für das Handwerk aus mehreren Gründen besonders wichtig sei dürfte:

- dieses Marktsegment wird weiter wachsen
- es verfügt über ein hohes Kaufkraftpotential
- da die Erwartungen dieser Kundengruppe an Qualität und Service sehr hoch sind, können höhere Gewinnmargen erzielt werden

Je älter die Kunden sind, umso intensiver müssen die Unternehmen und ihre Beschäftigten auf die speziellen altersbedingten Wünsche und Bedürfnisse eingehen. Auf der einen Seite nehmen die altersspezifischen Beeinträchtigungen zu (z.B. Hör- und Sehvermögen, Beweglichkeit), auf der anderen Seite wächst der Wunsch nach persönlicher Betreuung, nach Höflichkeit, Aufmerksamkeit und Geduld. Gute Beratung und guter Service ist für diese Kundengruppen ein wichtiges Kaufkriterium. Neben den personenbezogenen Dienstleistungen sowie den Bereichen Reparatur und Instandhaltung sowie den Gesundheitshandwerkern wie beispielsweise Augenoptiker, Zahntechniker oder Orthopädietechniker sind es vor allem die Handwerke in den Bereichen Bauen und Wohnen, die sich rechtzeitig mit diesen Kundengruppen und ihren Wünschen beschäftigen sollten. Ältere Menschen leben in verschiedenen Wohnwelten, die alle spezifische Märkte für das Handwerk darstellen. Die große Mehrheit der Älteren bleibt bis zuletzt in der eigenen Wohnung. Auch die Übernahme von kleineren Reparaturaufträgen kann sich für Unternehmen auszahlen, wenn derselbe Kunde oder seine Bekannten später nach einem „zuverlässigen und freundlichen“ Handwerker suchen.

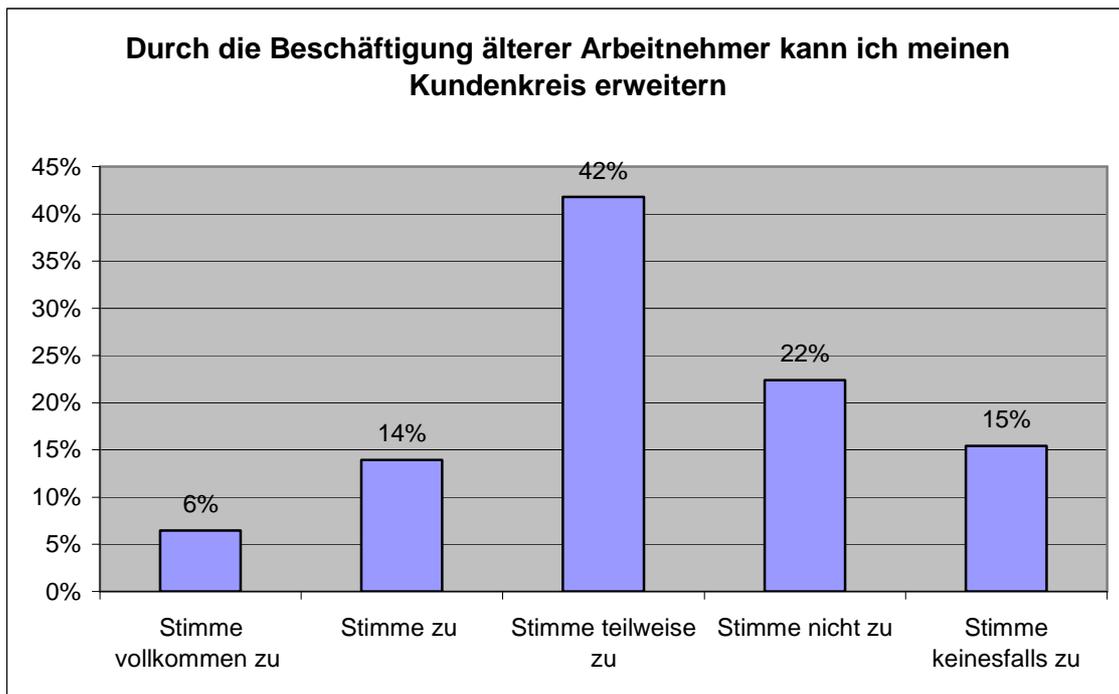
Ein wachsender Anteil älterer Menschen entscheidet sich für Formen des „betreuten Wohnens“. Bisher wurden ca. 300.000<sup>10</sup> dieser barrierefreien Wohnungen gebaut, die den Anforderungen der älteren Gesellschaft entsprechen und mit speziellen Dienstleistungsangeboten verknüpft sind. Hier ergeben sich Bau- und Erhaltungspotenziale von solchen Anlagen, die von Arbeitsgemeinschaften aus dem Handwerk übernommen werden könnten. Um diese Kunden für sich zu gewinnen, müssen sich die Handwerksbetriebe intensiver mit diesen Marktpotenzialen und den damit verbundenen Wünschen beschäftigen. Denn sowohl die Kundengewinnung als auch die Kundenbetreuung erfordert für diese Zielgruppe spezielle, sensiblere Umgangsformen, die nicht nur für die Gewinnung dieses Kundenkreises Gewinnpotenziale frei setzt. Ein Handwerksbetrieb, der den Zugang zu diesem Markt erreicht hat und qualitativ gute Arbeit leistet hat diese Kunden für sich gewonnen. Senioren sind standortgebunden und suchen Beständigkeit. Sie sind bereit, die gleiche Beständigkeit in Form von dauerhafter Kundenbindung zu pflegen.<sup>11</sup>

Für die Betreuung der älteren Kunden sind die Mitarbeiter besonders geeignet, die diese Generation am besten versteht und deren Wünsche sowie Bedürfnisse nachvollziehen kann – dies sind die älteren Mitarbeiter. Es ist anzunehmen, dass ältere Mitarbeiter am besten geeignet sind, ältere Kunden zu betreuen um diese als Kundensegment zu erschließen. Hier besteht also eine Chance des demografischen Wandels gerade für ältere Mitarbeiter. Dieses Potenzial sehen jedoch nur wenige der befragten Betriebe. Abbildung 7 verdeutlicht, dass nur jeder 5. Betrieb durch die Beschäftigung älterer Mitarbeiter auch eine Chance sieht, ältere Kunden besser zu bedienen. Dagegen sehen doppelt so viele Betriebe – knapp 38% - keinen Zusammenhang zwischen der Beschäftigung älterer Mitarbeiter und deren Potenzial zur Bedienung des Marktes 50-Plus.

---

<sup>10</sup> Klose/Ax 1998, S. 10.

<sup>11</sup> Klose/Ax, 1998, S. 10f.



**Abbildung 7: Das Marktsegment der älteren Bevölkerung**

Rund 42% und damit der größte Teil der Befragten ist sich nicht schlüssig, ob ältere Arbeitnehmer helfen, den Markt der Senioren zu bedienen. Die Tendenz geht jedoch eher in die Richtung, dass die Betriebe hier (noch) keine Potenziale sehen. Sicherlich spielt bei diesem Ergebnis auch eine Rolle, dass sich nicht alle Handwerksgerwerke, wie zum Beispiel das Bauhauptgewerbe mit Straßenbauern, Gerüstbauern oder Dachdeckern für die Seniorenbetreuung eignen.

### 3.4 Einstellung der Betriebe zu älteren Mitarbeitern

Dieser Abschnitt befasst sich mit der Einstellung der Betriebsinhaber zu älteren Arbeitnehmern, da sowohl Vorteile als auch Nachteile bezüglich der Beschäftigung älterer Mitarbeiter in der Literatur diskutiert werden. Neben Eigenschaften wie Zuverlässigkeit, Pflichtbewusstsein und Gewissenhaftigkeit werden den Älteren vor allem Berufserfahrung und großes Fachwissen zugerechnet. Auf der anderen Seite werden die eingeschränkte Belastbarkeit aufgrund körperlicher oder geistiger Verfassung sowie wenig Eigeninitiative und Mangel an Motivation genannt.<sup>12</sup> Diese Faktoren sind, wie schon vormals mehrfach erwähnt, abhängig von den unterschiedlichen Gewerken. So kann ein älterer Dachdecker aufgrund der körperlichen Belastung nur noch eingeschränkt eingesetzt werden, wohingegen ein älterer Friseur weniger körperlicher Belastung ausgesetzt ist, wenngleich die ganztägig stehende Tätigkeit eines Friseurs für ältere Menschen ebenso eine enorme Belastung darstellen kann.

In dieser Studie gaben 66% der Betriebe an, gerne ältere Mitarbeiter zu beschäftigen. Bei immerhin 34% der Betriebsinhaber trifft das nicht zu.

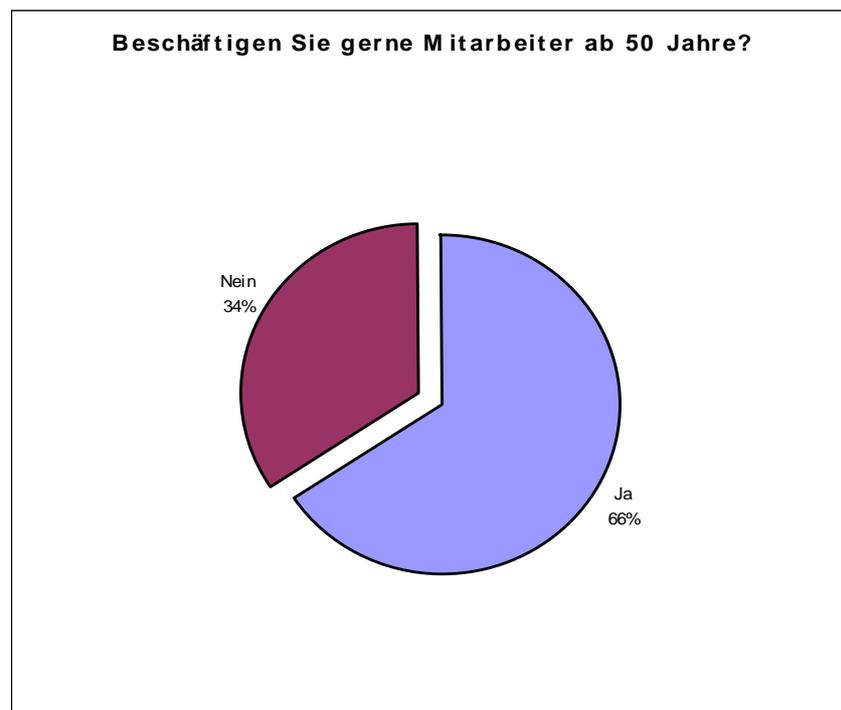
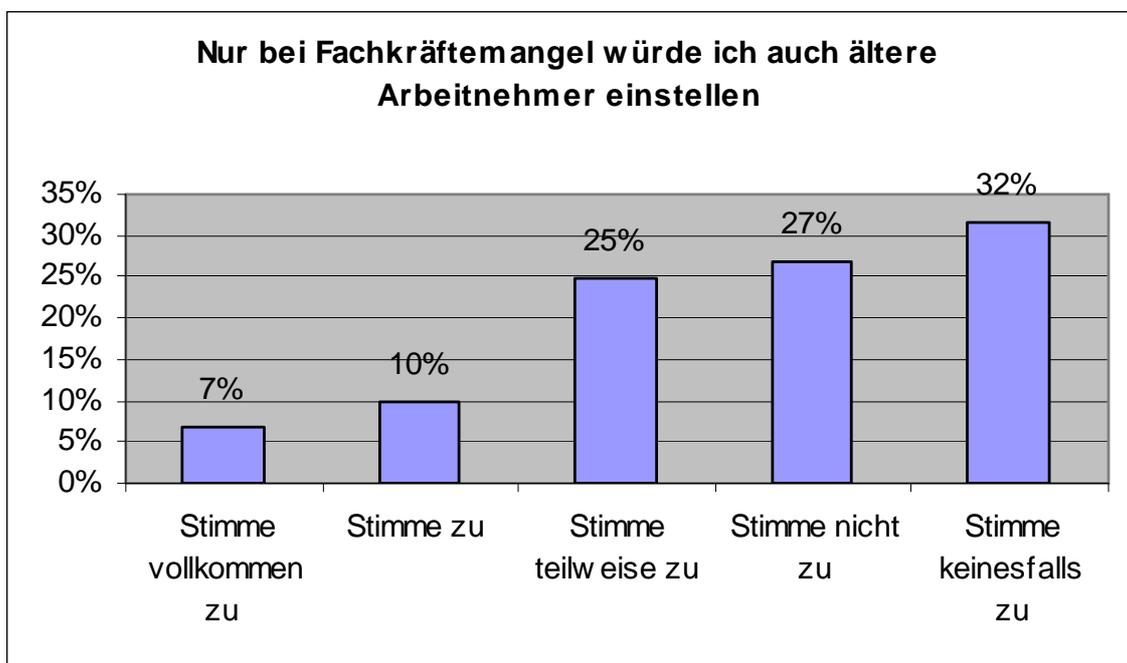


Abbildung 8: Einstellung zur Beschäftigung älterer Mitarbeiter

<sup>12</sup> Vgl. Forsa 2006

So hat zwar die Mehrheit der Betriebe eine positive Einstellung gegenüber der Beschäftigung älterer Arbeitnehmer, jedoch steht auch jeder dritte Betriebsinhaber dieser Einstellung kritisch gegenüber.

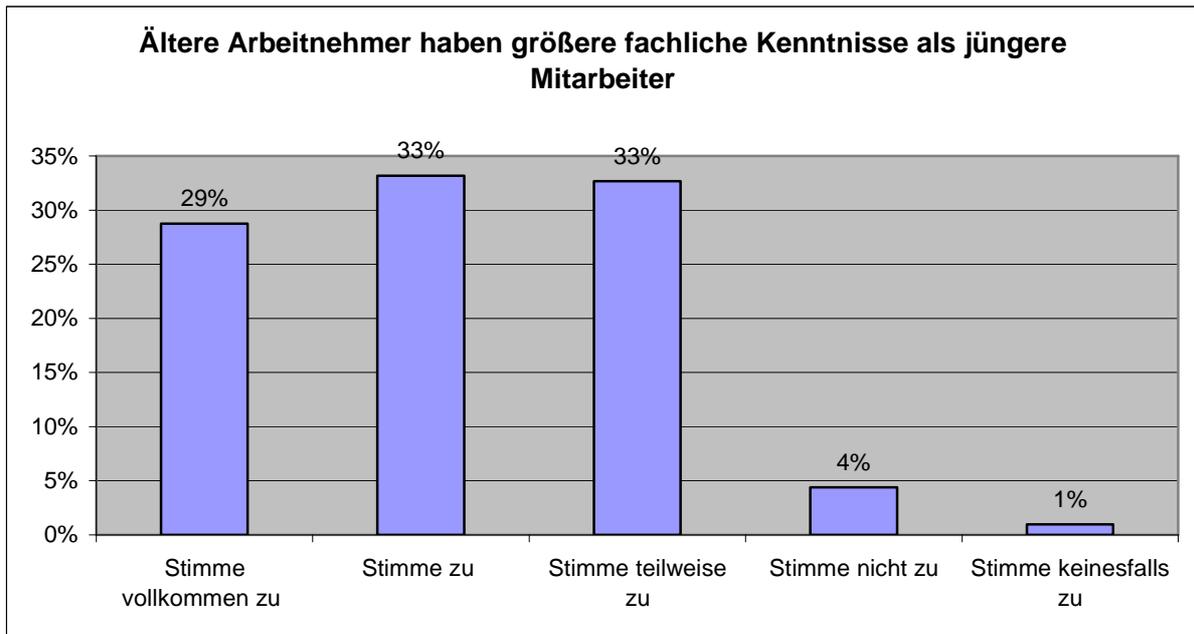
Die folgende Abbildung 9 zeigt ein positiveres Bild. Hier wurde danach gefragt, ob die Betriebsinhaber nur bei Fachkräftemangel ältere Arbeitnehmer einstellen würden. Nur insgesamt rund 17% stimmen dem (vollkommen) zu, behaupten also, dass sie nur dann ältere Mitarbeiter einstellen würden, wenn der Fachkräftemarkt keine Alternativen bereitstellt.



**Abbildung 9: Einstellung von Älteren nur bei Fachkräftemangel**

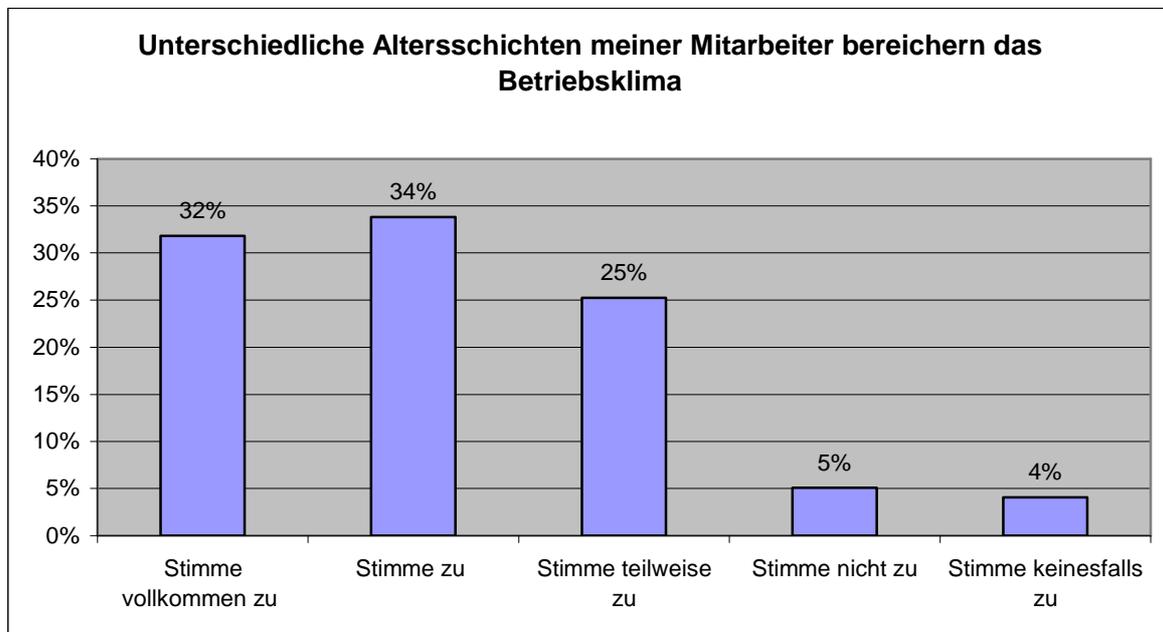
Dagegen stimmen 59% der Befragten der Aussage nicht zu, dass sie nur bei Fachkräftemangel ältere Mitarbeiter einstellen würden. Diese Betriebe würden also auch ältere Mitarbeiter in ihrem Betrieb aufnehmen, obwohl der Fachkräftemarkt jüngere Alternativen zur Verfügung stellt.

Abb. 10 zeigt sogar, dass die Betriebe trotz dem Mangel an Kenntnissen von beispielsweise modernen Technologien die fachlichen Kenntnisse von älteren Mitarbeitern als höher einschätzen als die von jüngeren Generationen.



**Abbildung 10: Fachliche Kenntnisse älterer Mitarbeiter**

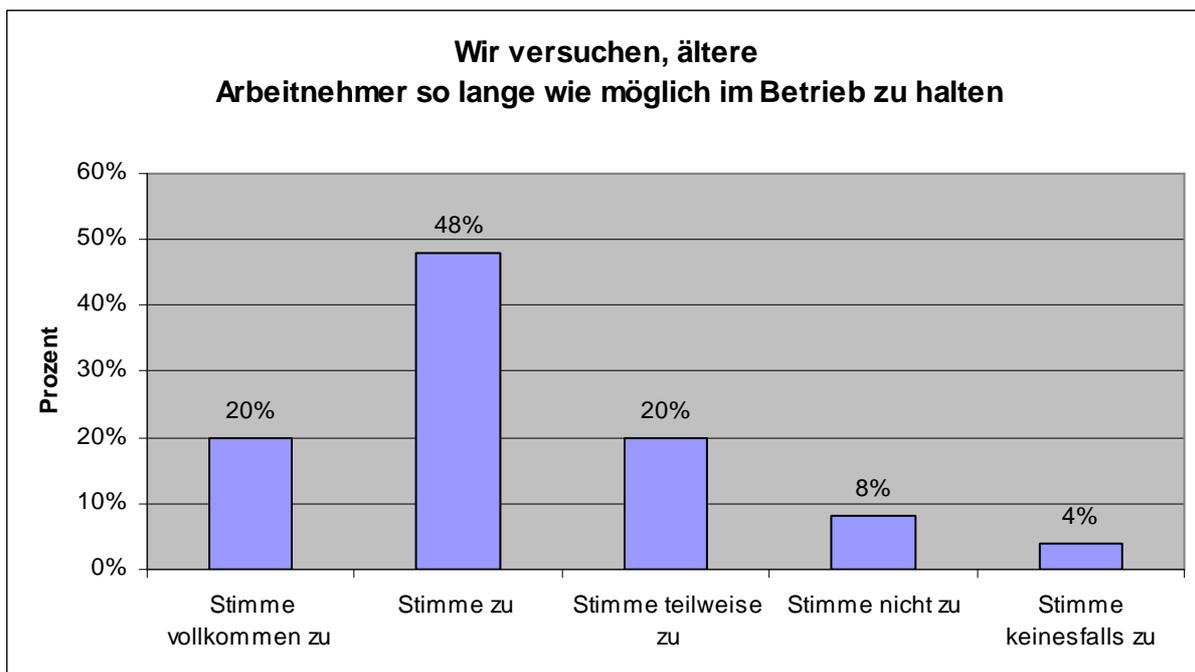
Nicht nur der Erfahrungsschatz älterer Arbeitnehmer wird geachtet. Wie Abb. 11 belegt, sehen auch für das Betriebsklima viele Betriebsinhaber Vorteile in einer Mischung der Altersschichten.



**Abbildung 11: Betriebsklima bei unterschiedlichen Altersschichten**

Diese positive Einstellung gegenüber älteren Arbeitnehmern kann auf die im Laufe des Lebens entwickelten sozialen Kompetenzen, den häufig besseren Kommunikationsfähigkeiten und die bessere Eignung für Leitungsaufgaben gegenüber Jüngeren zurückgeführt werden. Konkurrenzdenken ist weniger verbreitet als bei jüngeren Mitarbeitern. Ebenso haben Ältere häufig eine höhere Konfliktlösungskompetenz, die sich positiv auf das Betriebsklima auswirkt. Dem steht entgegen, dass ältere Mitarbeiter häufiger Schwierigkeiten haben, sich anderen Beschäftigten, insbesondere Jüngeren, unterzuordnen und die Kompetenzen anderer anzuerkennen.

Diese weitaus positivere Einstellung zu den Qualitäten älterer Mitarbeiter könnte auch der Grund sein, warum viele befragte Betriebe versuchen, ältere Arbeitnehmer so lange wie möglich im Betrieb zu halten. Folgende Abbildung 12 verdeutlicht, dass nur wenige Betriebe ältere Mitarbeiter frühzeitig abgeben wollen.

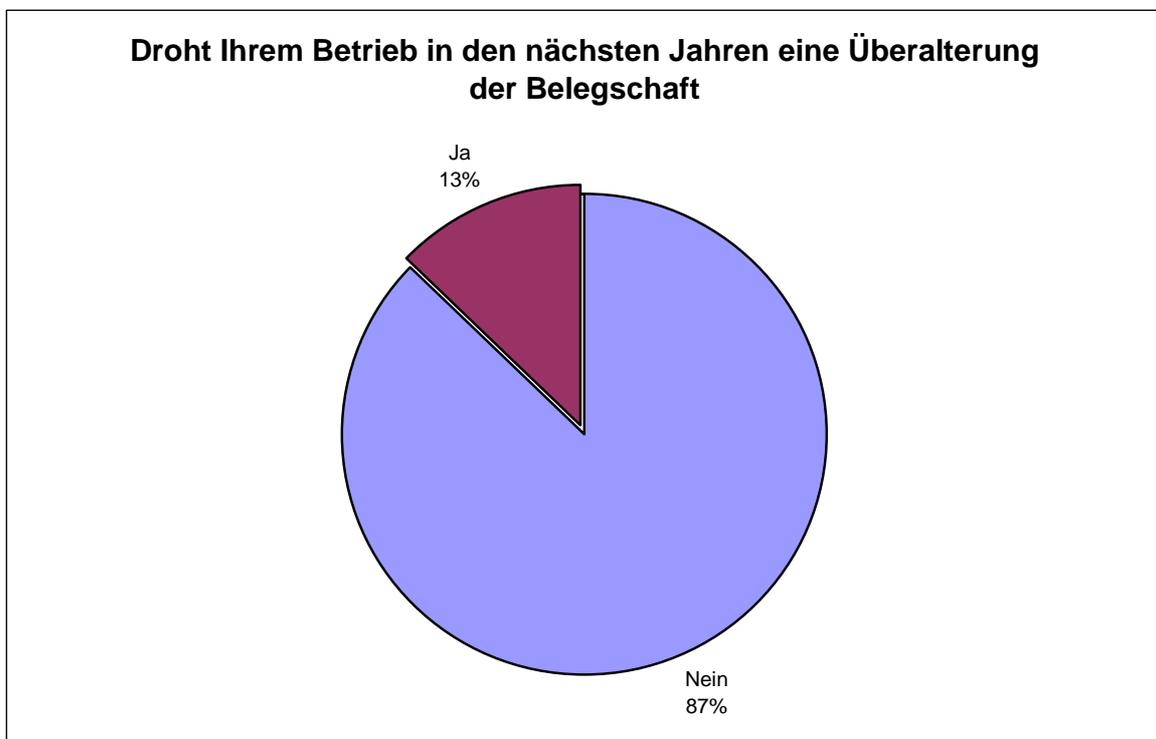


**Abbildung 12: Versuchen Sie, ältere Mitarbeiter so lange wie möglich im Betrieb zu halten**

Trotz des Umstandes, dass die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer in manchen Gewerken aufgrund körperlicher Belastungen problematisch ist, bestehen im Allgemeinen wenige Vorbehalte gegenüber älteren Arbeitnehmern in

Handwerksbetrieben. Die Ergebnisse zur Einstellung gegenüber älteren Arbeitnehmern zeigen, dass in den Betrieben überwiegend ein positives Bild von älteren Beschäftigten vorherrscht.

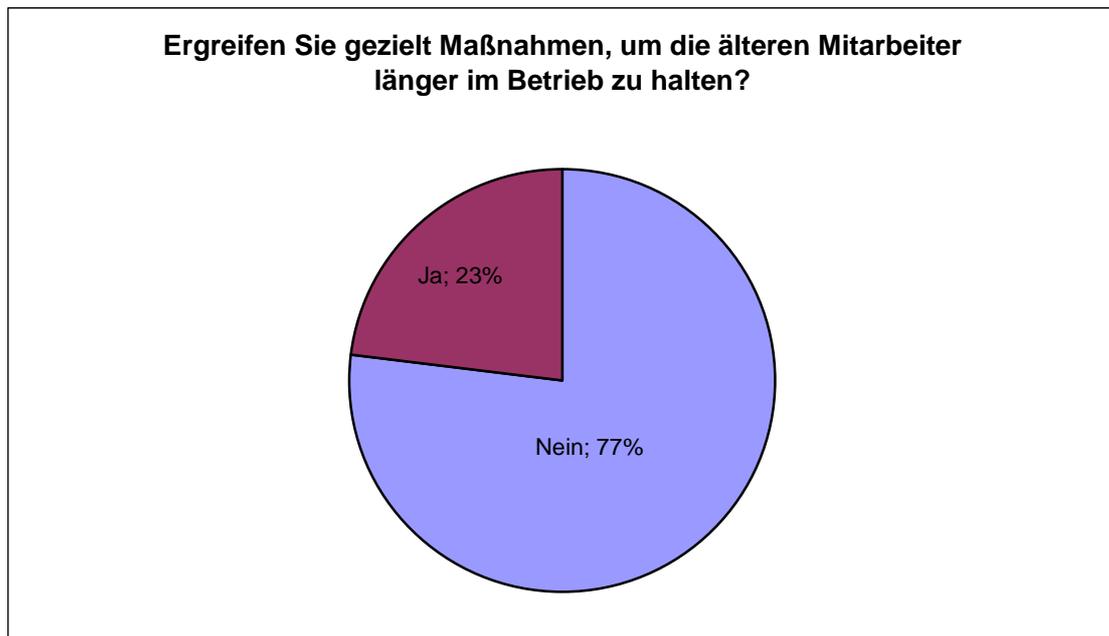
Die Frage, ob in den nächsten Jahren eine Überalterung der Belegschaft droht, suggeriert ein Szenario, bei dem zu viele ältere Mitarbeiter in Betrieben arbeiten, das Ausscheiden von Fachkräften zu einem Fachkräftemangel führt oder Potenziale durch modernes Wissen nicht ausgeschöpft werden können. Diese Bedrohung sehen die befragten Betriebe kaum, was folgende Abbildung 13 belegt.



**Abbildung 13: Droht eine Überalterung der Belegschaft**

Nur 13% glauben, dass in den nächsten Jahren eine Überalterung der Belegschaft droht. Diese Wahrnehmung der Betriebsinhaber widerspricht den statistischen Prognosen, die von einer Überalterung der Belegschaft in den nächsten Jahren ausgehen.

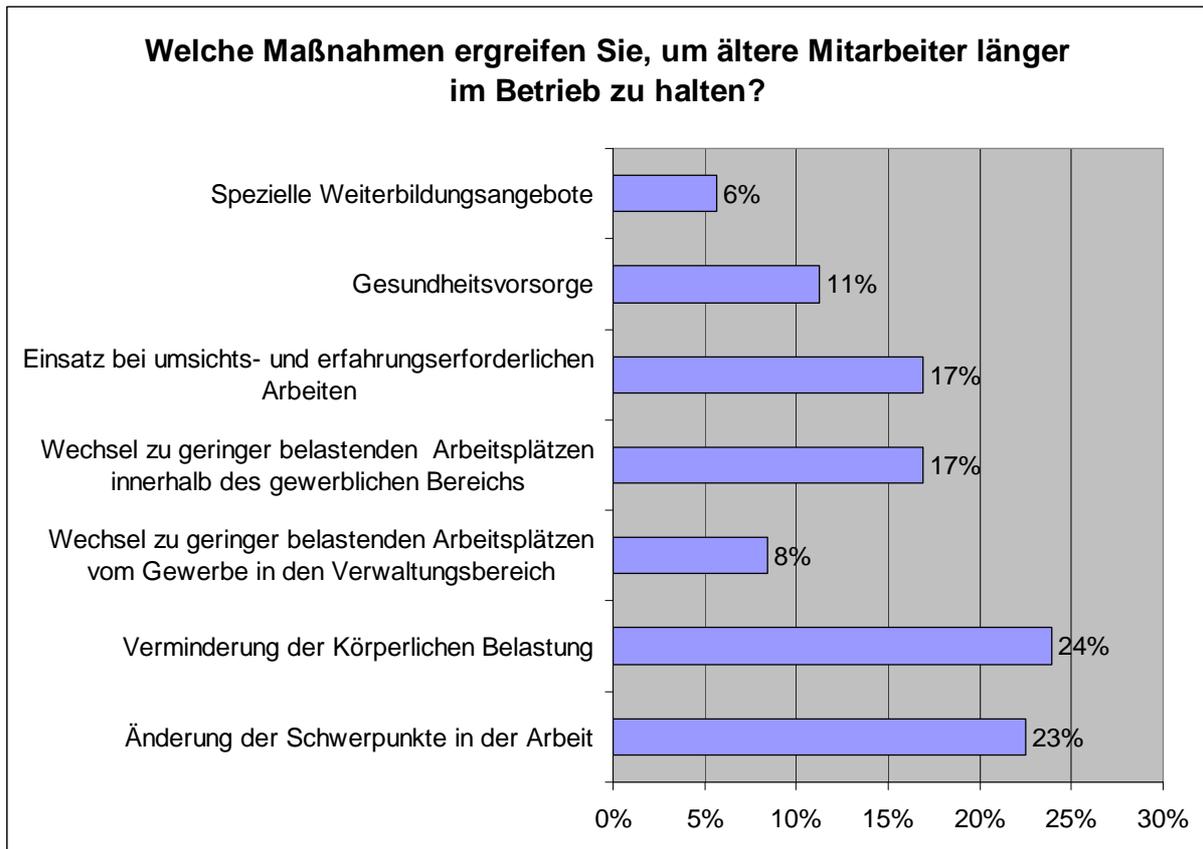
Abbildung 14 lässt erkennen, dass selten Maßnahmen ergriffen werden, um die älteren Mitarbeiter länger im Betrieb halten.



**Abbildung 14: Ergreifen Sie Maßnahmen, um die älteren Mitarbeiter länger im Betrieb zu halten?**

77% ergreifen keine gezielten Maßnahmen, um ältere Mitarbeiter länger im Betrieb zu halten. Trotz einer positiven Einstellung vieler Betriebe gegenüber Älteren, des Fachkräftemangels, einen Anteil von 26% der über 50-Jährigen und weiterer guter Gründe sind viele Betriebe noch zu passiv beim Umgang mit älteren Arbeitnehmern. Dabei gibt es viele Möglichkeiten, um einen altersgerechten Personaleinsatz zu fördern.

Bei den 23% der Betriebe, die altersgerechte Maßnahmen ergreifen, stehen die Reduktion körperlich belastender Arbeiten bei älteren Mitarbeitern und eine Verlagerung der Schwerpunkte bei der Arbeit im Vordergrund. Den älteren Mitarbeitern werden andere Aufgaben bei gewerblichen Arbeiten zugeordnet, vermutlich um sie körperlich zu entlasten und um dennoch mit ihrer Erfahrung beratend zur Seite stehen zu können. Deshalb werden auch seltener gewerbliche Mitarbeiter in den kaufmännischen Bereich verschoben, um sie zu entlasten, was folgende Abbildung verdeutlicht.

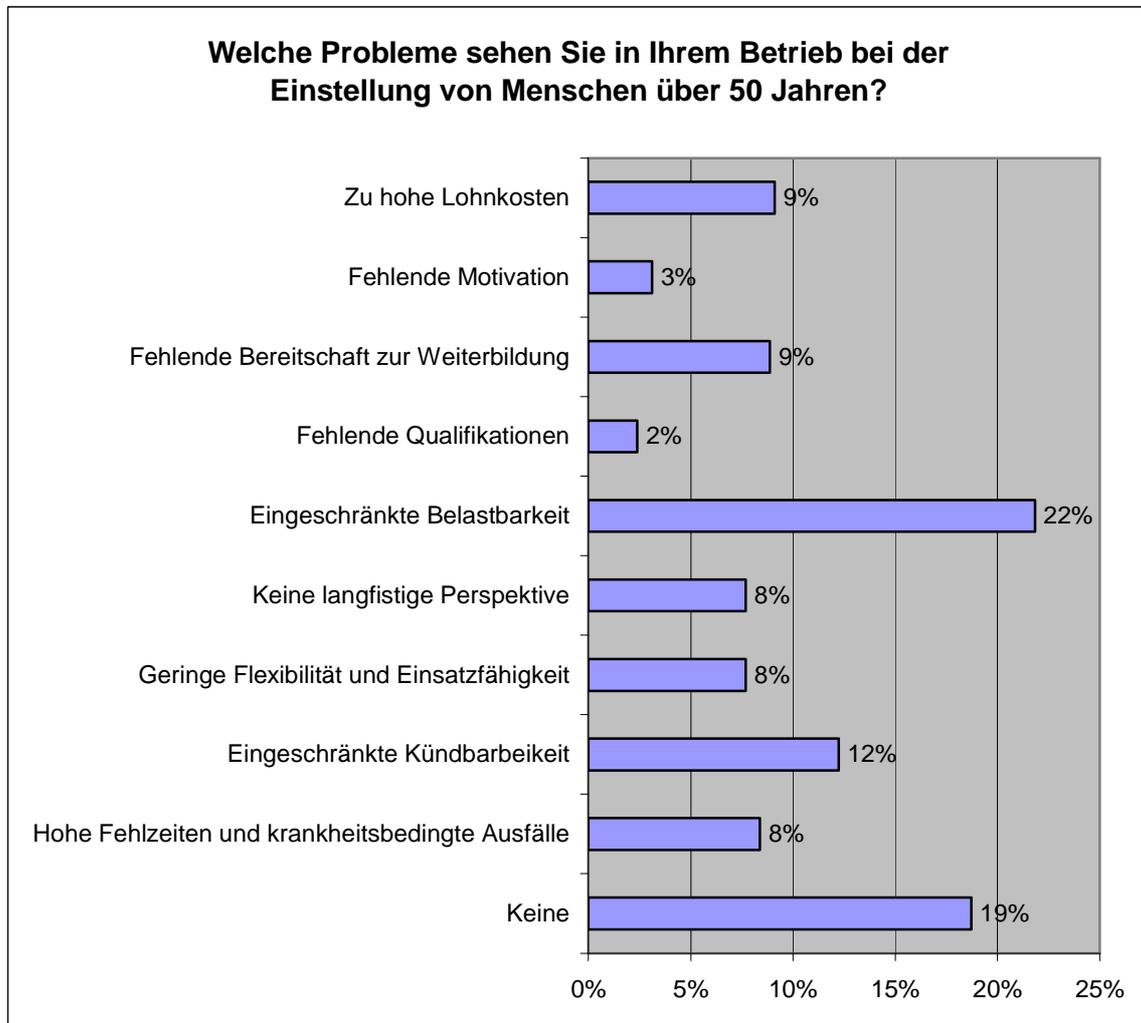


**Abbildung 15: Maßnahmen, um ältere Mitarbeiter länger im Betrieb zu halten**

Der alleinige Einsatz bei umsichts- sowie erfahrungserforderlichen Aufgaben und bei der Gesundheitsvorsorge reicht jedoch offenbar für die kleinen Handwerksbetriebe nicht aus, um das Potenzial eines ganzen Arbeitsplatzes auszuschöpfen. Dachdecker, Spengler oder Zimmerer 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. Gelenke werden im Baugewerbe (z.B. Fliesen legen) stark beansprucht und Ausgleichstätigkeiten sind kaum möglich. So kann angenommen werden, dass bei bestimmten Berufen Verschleißerscheinungen unvermeidlich sind, und sich mit zunehmendem Alter die Gesundheitsprobleme häufen.

Bei der Frage, welche Probleme die Betriebe bei der Einstellung von Menschen über 50 Jahre sehen, wird in der folgenden Abb.16 ersichtlich, dass die eingeschränkte Belastbarkeit der älteren Mitarbeiter am deutlichsten wahrgenommen wird. Dieses Problem wurde doppelt so oft genannt wie die weiteren zur Auswahl stehenden

Probleme der hohen Fehlzeiten und krankheitsbedingten Ausfälle, die eingeschränkte Kündbarkeit sowie die geringe Flexibilität und Einsatzfähigkeit der älteren Mitarbeiter.



**Abbildung 16: Probleme bei der Einstellung von Menschen über 50**

Die fehlenden Qualifikationen werden wiederum als geringstes Problem gesehen. Die höheren Lohnkosten stellen offenbar auch kein großes Hindernis dar. Zudem ist auffällig, dass nur 3% der Betriebsinhaber die fehlende Motivation bei älteren Mitarbeitern bemängeln. Auf der anderen Seite wird aus der Abbildung 16 deutlich, dass 19% überhaupt keine Probleme bei einer Einstellung älterer Mitarbeiter haben. Darüber hinaus vermuten nur wenige Betriebe eine mangelnde Bereitschaft der älteren Beschäftigungsgruppe bei der Weiterbildung, ein Sachverhalt, der im nächsten Abschnitt vertieft wird.

### **3.5 Weiterbildung**

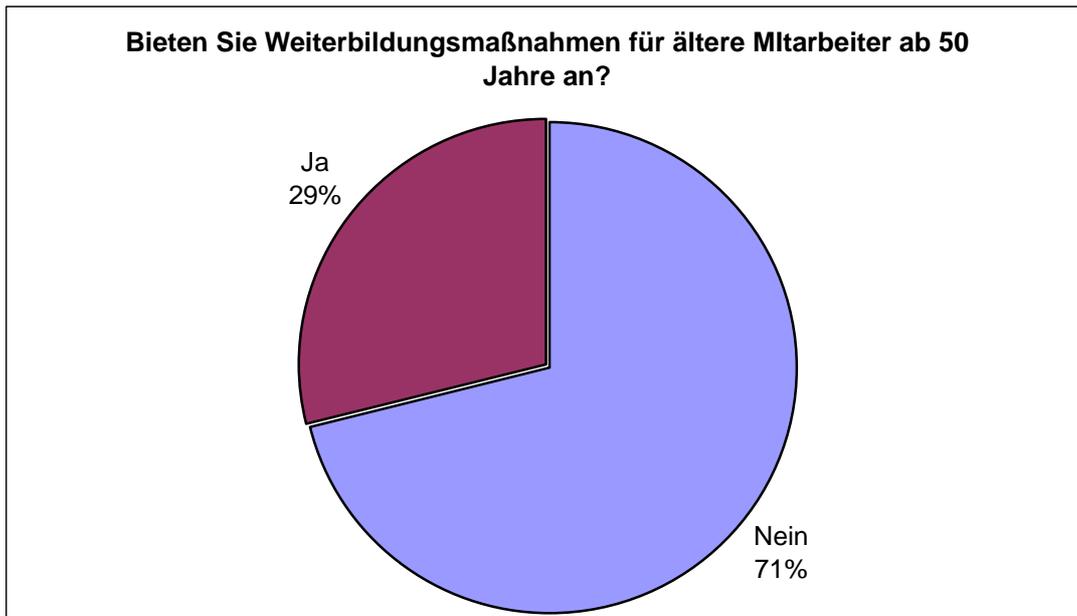
Lebenslanges Lernen ist ein Schlüsselbegriff in der Diskussion um die Verbesserung der Beschäftigungsbedingungen von Menschen über 50 Jahre. Der kontinuierliche technische und organisatorische Wandel in Unternehmen und die Dynamik der technologischen Entwicklungen führen dazu, dass berufliche Weiterbildung immer wichtiger wird und damit der Bedarf an solchen Maßnahmen bei allen Altersgruppen, also auch bei über 50-Jährigen besteht.

Unabhängig vom Alter wird von den Beschäftigten mittlerweile erwartet, dass sie regelmäßig an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen, sich mit technischen Innovationen und neuen Arbeitstechniken vertraut machen und z.T. auch in neue Aufgabenbereiche einarbeiten. 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. Ein Arbeitsplatzwechsel oder ein neues Aufgabenfeld verschärft dieses Problem zunehmend für lernungsgewohnte Ältere.

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<sup>13</sup>. Was aber tun die Betriebe, um die Lernbereitschaft der Beschäftigten zu fördern? Durchschnittlich knapp 30% der befragten Betriebe bieten gemäß Abb. 17 Weiterbildungsmaßnahmen für ältere Mitarbeiter an.

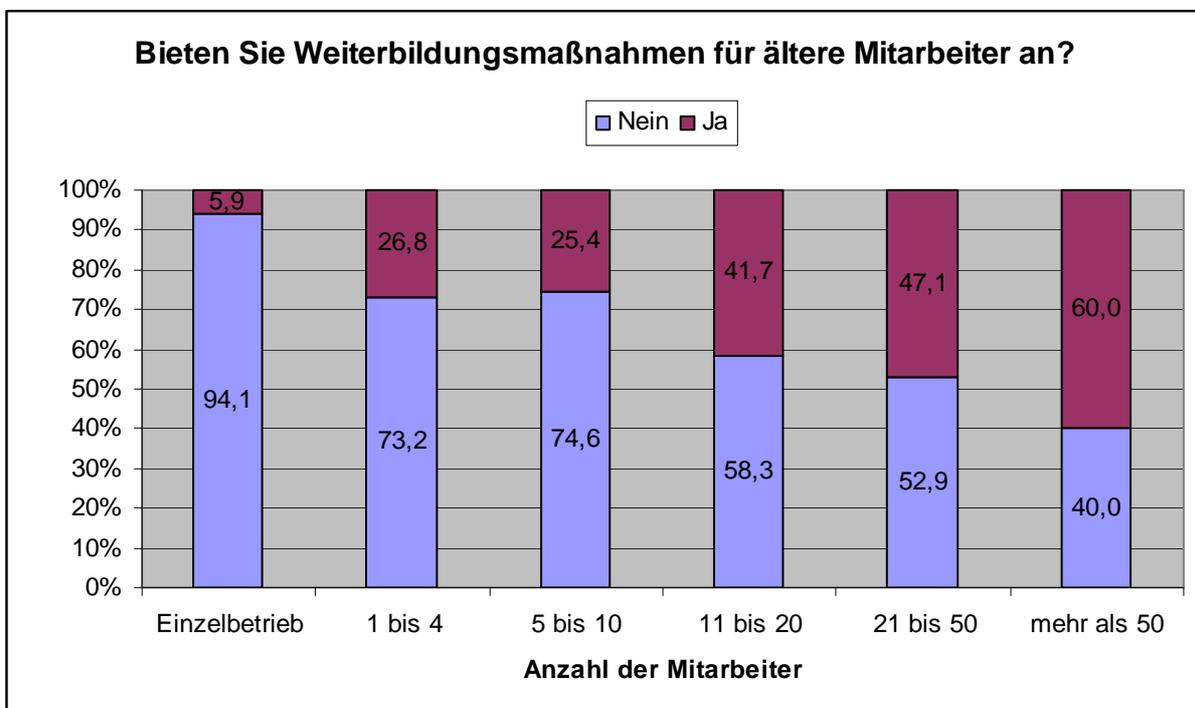
---

<sup>13</sup> Bellmann & Leber 2004, S. 20



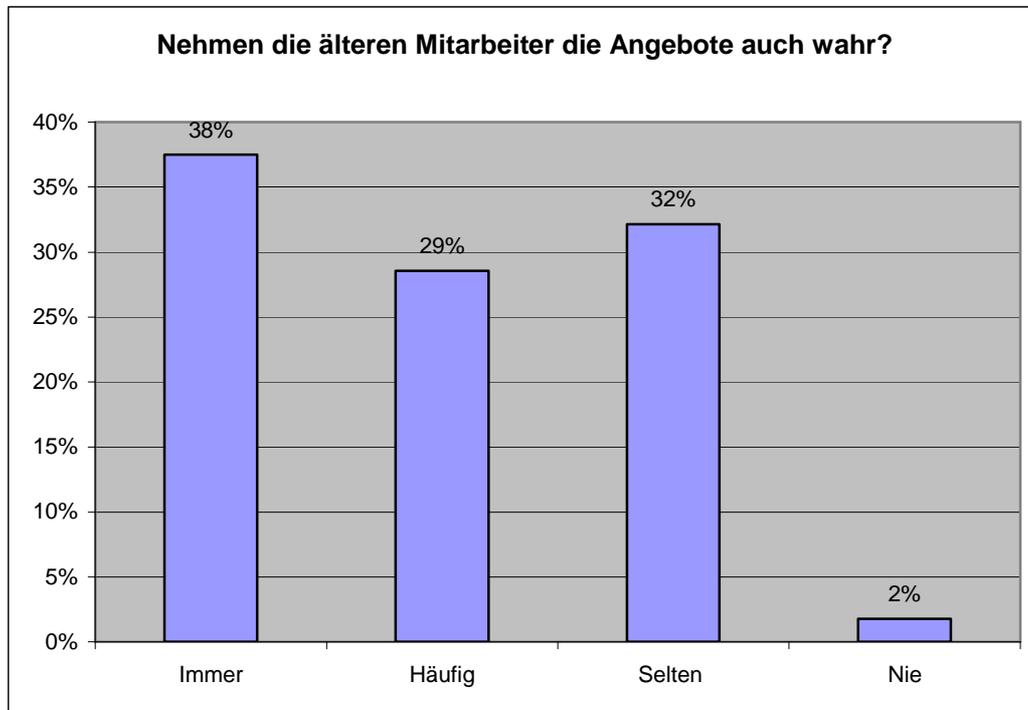
**Abbildung 17: Bieten Sie Weiterbildungsmaßnahmen für älter Mitarbeiter an?**

Die nächste Abb. 18 zeigt, dass die angebotenen Weiterbildungsmaßnahmen von der Betriebsgröße abhängen. Je kleiner ein Betrieb, desto seltener bietet er Weiterbildungsmaßnahmen für seine älteren Mitarbeiter an.



**Abbildung 18: Weiterbildung in Abhängigkeit von der Betriebsgröße**

Die nächste Abb. 19 zeigt, dass der größte Teil der älteren Mitarbeiter diese Angebote der Betriebe auch immer, oder zumindest häufig annimmt.



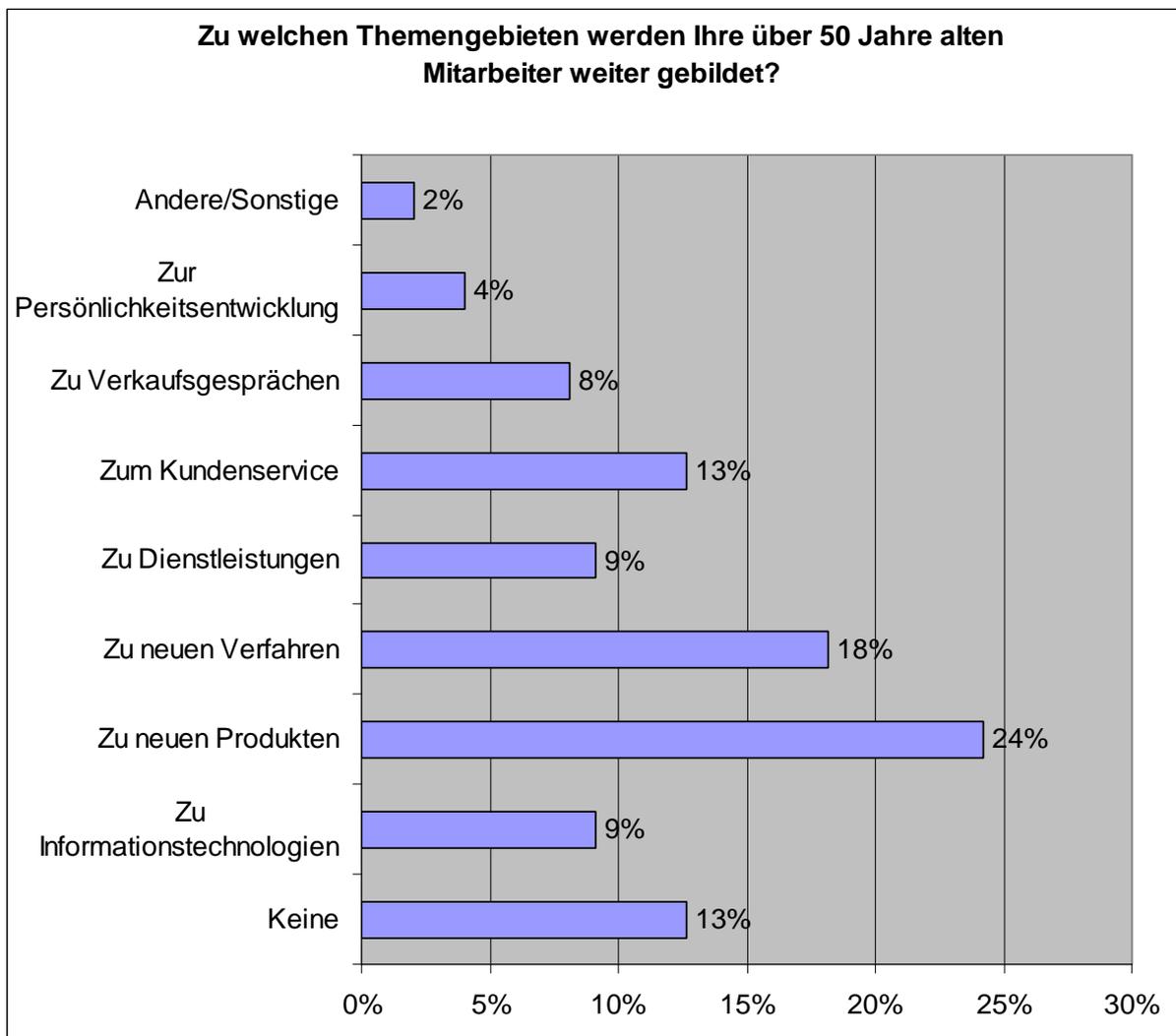
**Abbildung 19: Nehmen die älteren Mitarbeiter diese Angebote wahr?**

Nur ein Drittel der älteren Mitarbeiter nimmt selten oder nie an den angebotenen Weiterbildungsmaßnahmen teil. Insgesamt nehmen also immerhin 67% die angebotenen Weiterbildungsmaßnahmen zumindest häufig wahr. Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt auch eine Studie des Zentrums für wissenschaftliche Weiterbildung der Universität Mainz. Dort haben im Jahr 2007 insgesamt knapp drei Viertel der befragten älteren Arbeitnehmer in den vergangenen drei Jahren an Weiterbildungsmaßnahmen teilgenommen.<sup>14</sup>

Bei der Frage, zu welchen Themengebieten diese Mitarbeiter über 50 Jahre weiter gebildet werden, antworteten die Betriebe, dass sich die Inhalte hauptsächlich auf neue Produkte und neue Verfahren beziehen. Auch der Kundenservice spielt eine

<sup>14</sup> Hörn, B. 2007, S. 46 f.

wichtige Rolle bei Weiterbildungsmaßnahmen für ältere Mitarbeiter, wie Abb. 20 dokumentiert.



**Abbildung 20: Zu welchen Themen werden die Mitarbeiter über 50 weiter gebildet?**

Der beruflichen Weiterbildung von älteren Arbeitnehmern muss angesichts der längeren Berufstätigkeit in den Betrieben zunehmend Aufmerksamkeit gewidmet werden. Insbesondere für ältere Erwerbspersonen gilt, dass sich Weiterbildungsmaßnahmen besonders gut eignen, Wissensdefizite (gerade nach längeren Phasen des Nicht-Lernens) auszugleichen, wenn sie an die konkreten Erfahrungen am Arbeitsplatz anknüpfen. In der Praxis zeigt sich, dass ein steigendes Interesse, ein hoher Bedarf und eine weitreichende Umsetzung von Weiterbildungsmaßnahmen vorherrschen. Die obigen Abbildungen verdeutlichen vor dem Hintergrund alternder

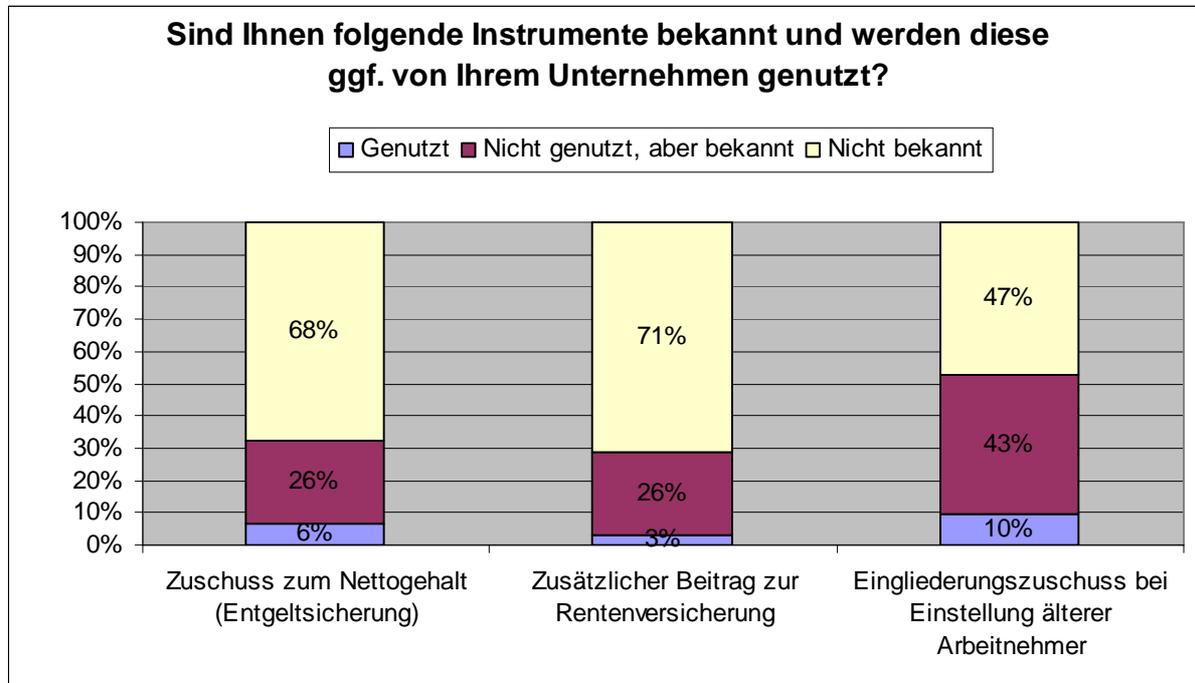
Belegschaften, dass Qualifizierung ein Handlungsfeld ist, in dem ein deutliches Gestaltungspotenzial liegt.

### **3.6 Förderinstrumente zur Beschäftigung älterer Arbeitnehmer**

Der Gesetzgeber und die Tarifparteien haben eine 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.

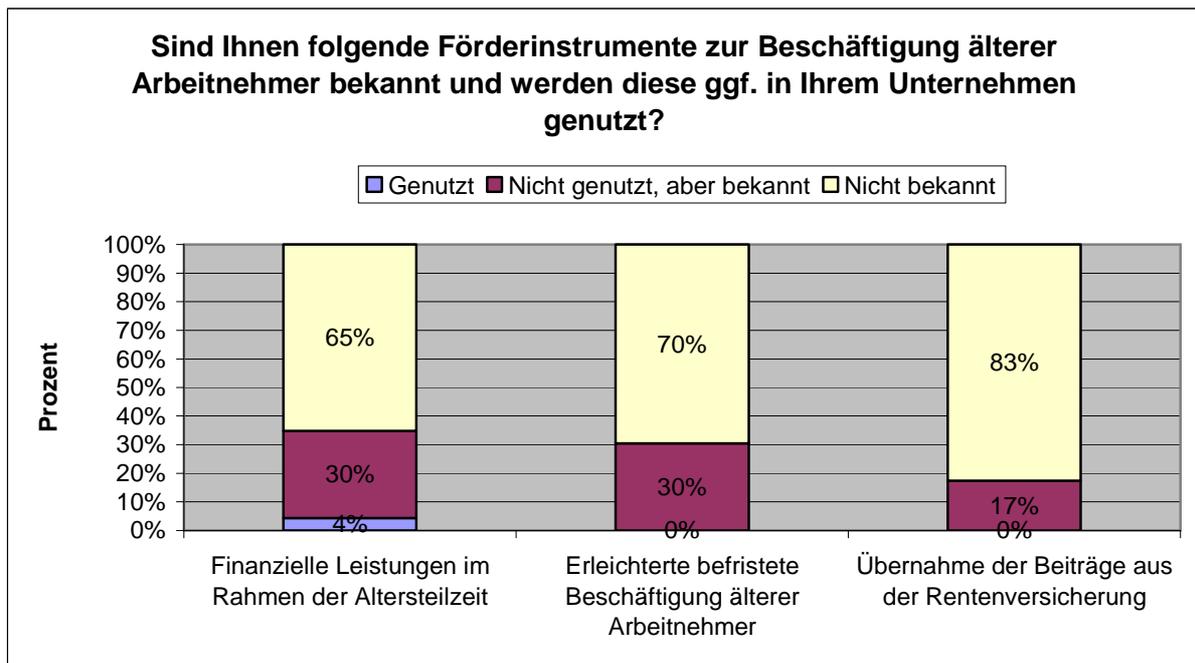
Gesetzliche Regelungen mit Auswirkungen auf die tariflichen Maßnahmen sind die „Gesetze für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt“ und die „Reformen am Arbeitsmarkt“. Mit ersteren soll durch eine „Entgeltsicherung für ältere Arbeitnehmer“ ein Anreiz für ältere Arbeitslose bzw. von Arbeitslosigkeit Bedrohte geschaffen werden, einen schlechter entlohnten Arbeitsplatz anzunehmen. Bezieher von Arbeitslosengeld sollen möglichst schnell wieder in den ersten Arbeitsmarkt integriert werden, auch bei einem möglicherweise geringeren Verdienst. Deshalb sollen ältere Arbeitslose, die eine Beschäftigung mit einem niedrigeren Nettoentgelt als vor ihrer Arbeitslosigkeit aufnehmen, einen teilweisen Ausgleich für die Lohneinbußen bekommen. Ältere erhalten einen 50-Prozent-Ausgleich für die Differenz zwischen altem und neuem Nettoentgelt. Ferner werden für die Dauer von zwei Jahren die Rentenbeiträge auf 90 Prozent des vorherigen Rentenbeitrags aufgestockt. Die Arbeitgeber erhalten einen Beitragsbonus, wenn sie einen älteren Arbeitslosen einstellen, der in Form einer Befreiung vom Beitrag zur Arbeitslosenversicherung gewährt wird (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.

Inwieweit diese Regelungen von den Betrieben in Anspruch genommen werden, war auch Thema bei der schriftlichen Befragung. Die folgenden Abbildungen machen deutlich, dass viele Förderinstrumente den Betrieben nicht bekannt sind.



**Abbildung 21: Genutzte Förderinstrumente**

Tatsächlich nutzen nur sehr wenige Betriebe überhaupt die sechs genannten Förderinstrumente. Der Zuschuss zum Nettogehalt und der zusätzliche Beitrag zur Rentenversicherung wird zwar von wenigen Betrieben genutzt, ist aber den meisten gar nicht bekannt. Immerhin nutzen 10% den Eingliederungszuschuss bei der Einstellung älterer Arbeitnehmer. Aber auch dieses Instrument kennt knapp die Hälfte der Befragten nicht.



**Abbildung 22: Genutzte Förderinstrumente (2)**

Die erleichterte befristete Beschäftigung sowie die Übernahme der Beiträge zur Arbeitslosenversicherung bei der Einstellung von Älteren nach § 421 k SGB III werden von den befragten Betrieben überhaupt nicht in Anspruch genommen. Eine staatliche finanzielle Unterstützung im Rahmen der Altersteilzeit wird zwar von wenigen Betrieben genutzt, ist aber auch den meisten gar nicht bekannt

Zusammenfassend zeigt sich, dass die Maßnahmen zur Förderung von älteren Arbeitnehmern größtenteils nicht bekannt sind und selbst in diesem Fall nur selten in Anspruch genommen werden. Die über die Fördermaßnahmen informierten Betriebe befürchten möglicherweise, die Maßnahmen seien mit einem zu großen bürokratischen Aufwand verbunden. Vermutlich bieten die Maßnahmen den Betrieben auch nicht genügend Vorteile oder sie lassen sich aus organisatorischen Gründen nicht im Betrieb anwenden.

## **4. Beispiele für den Einsatz älterer Arbeitnehmer in der Praxis**

Eine altersgerechte betriebliche Personalpolitik hat viele Facetten. Einige Unternehmen setzen bereits verschiedene Maßnahmen und Konzepte um, die die Veränderung der Altersstruktur in ihrem Betrieb personalpolitisch berücksichtigen. Das vorliegende Kapitel beschreibt vorbildliche Betriebe beim Umgang mit älteren Arbeitnehmern, mit dem Ziel, einen Beitrag zum Bewusstseinswandel in der Öffentlichkeit bezüglich der Herausforderungen, die mit dem fortschreitenden Altern im Handwerk einhergehen, zu leisten. In Abschnitt 4.1 werden Beispiele guter Praxis mit vorbildlichem Umgang mit älteren Arbeitnehmern beschrieben, die an dieser schriftlichen Befragung teilgenommen haben. Für eine ganzheitliche Betrachtung des Themas wurden auch andere Studien und Wettbewerbe herangezogen, die Musterbetriebe beschreiben und deren Vorzüge darstellen, um die Öffentlichkeit auf vorbildliche Maßnahmen aus verschiedenen Perspektiven aufmerksam zu machen. So werden im Kapitel 4.2 kurz das Projekt „Kompetenznetzwerk für Arbeit, Qualifizierung und Transfer“ (KompAQT) vorgestellt und drei Preisträger näher beschrieben. Des Weiteren beschreibt Kapitel 4.3 den Wettbewerb des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie „Chancen mit Erfahrung“ unter deren Preisträger im Bereich Handwerk sich ebenfalls interessante Ansatzpunkte beim Umgang mit älteren Arbeitnehmern finden.

### ***4.1 Beispiele guter Praxis aus der schriftlichen Befragung***

Im Rahmen der schriftlichen Befragung wurde abgefragt, ob die Betriebe für ein Interview zur Verfügung stehen würden. Anschließend wurde eine Erhebung anhand von Telefoninterviews mit den Betriebsinhabern der in Frage kommenden Betriebe durchgeführt. Im Vorfeld wurde dafür ein Kriterienkatalog erstellt, in dem folgende altersspezifische Handlungsfelder aufgeführt werden:

- **Altersstrukturanalysen und Konsequenzen**

Welche Altersstruktur haben die Betriebe und welcher Anteil der Beschäftigten ist älter als 50 Jahre?

- **Weiterbildung**

Erhalten auch ältere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen die Chance, sich zu qualifizieren und ihre Kompetenz zu erweitern?

- **Gesundheit (Prävention und Förderung)**

Wird eine gesundheitliche Vorsorge bzw. Förderung in den Betrieben umgesetzt?

- **Arbeitsorganisation**

Sind die Tätigkeitsbereiche so gestaltet, dass die Beschäftigten ihre Arbeit auch bis zum 65. Lebensjahr tatsächlich ausführen können?

- **Wissenstransfer**

Gibt es eine gezielte Förderung des Wissenstransfers zwischen Älteren und Nachwuchskräften?

Dieses Themengerüst sollte die Grundlage für die Interviews bilden und wurde flexibel sowie betriebsspezifisch angepasst, um die detaillierten Besonderheiten der Betriebe zu erfassen.

Im den folgenden Ausführungen wird anhand der vorgestellten Beispiele aus der Praxis deutlich, dass die Voraussetzungen für einen vorbildlichen Betrieb nicht ausschließlich in der Erfüllung aller hier aufgelisteten Merkmale lagen. In mindestens einem der Handlungsfelder mussten die Betriebe schon konkrete Aktivitäten begonnen haben, um als Beispiel guter Praxis zu gelten. Viele der befragten Betriebe konnten über altersspezifische Aktivitäten (oder solche, die zumindest einen altersthematischen Bezug hatten) in entweder allen oder mehreren Handlungsfeldern berichten.

Die vorliegende Untersuchung ist das Ergebnis der vertrauensvollen Zusammenarbeit mit engagierten Betriebsinhabern und Betriebsinhaberinnen aus dem gesamten Bundesgebiet. Ihnen soll an dieser Stelle für die gute Zusammenarbeit und den entgegengebrachten Vertrauensvorschuss gedankt werden.

## **Firma Farben Koch, Malerbetrieb**

Seit 1911 bietet die Firma Koch Maler und Tapezierarbeiten sowie Fassadenanstriche an. Später kamen Wärmedämmverbundsysteme und Rissanierungen in Kombination mit Gerüstbau dazu. Zusätzlich verfügt die Firma über ein Farbenfachgeschäft. Sowohl im März 2008 als auch im September zuvor wurde der Betrieb mit dem Qualitätssiegel „sehr gut“ von der QIH - Qualität im Handwerk Fördergesellschaft mbH - ausgezeichnet.

Der Firmenchef Johannes Koch beschäftigt neun Mitarbeiter, davon sind zwei noch in der Ausbildung und sieben als Facharbeiter beschäftigt. Zwei dieser sieben Facharbeiter sind über 50 Jahre alt und noch nicht lange im Betrieb beschäftigt, der eine 3 Jahre, der andere 6 Jahre.



Der Betriebsinhaber legt Wert auf ältere Mitarbeiter und schätzt deren Erfahrungen, fachliche Kenntnisse und umfangreiches Wissen, welches sie auch an die Jüngeren weitergeben können. Ein Wissenstransfer findet in dem Betrieb automatisch ohne zusätzliche Anreize statt.

Auf die Förderung der Gesundheit der Betriebsangehörigen wird großen Wert gelegt und vom Betrieb gefördert. Neben der Verbesserung der persönlichen Gesundheit hat diese Form der Mitarbeiterförderung auch Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit, auf die innerbetriebliche Kommunikation und Unternehmenskultur. Das wirkt sich auch auf die Arbeitsproduktivität aus - Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die sich wohl fühlen und die Arbeit gerne machen, können auch mehr leisten. Dementsprechend werden Vorsorgeuntersuchungen angeboten, die auf freiwilliger Basis von den Mitarbeitern in Anspruch genommen werden können.

Weiterbildungsmaßnahmen, die von den Lieferanten des Unternehmens für die Mitarbeiter angeboten werden, begrüßt Herr Koch und hält diese auch für äußerst sinnvoll.

Er schätzt das Wissen älterer Arbeitnehmer sehr und nimmt heute noch das Know-how eines ehemaligen langjährigen Beschäftigten, welcher mittlerweile in Rente ist, in Anspruch. Durch diese persönliche Erfahrung sieht er die Heraufsetzung des Rentenalters als positiv an, da auf diese Weise umfangreiches Wissen und Erfahrungsschatz dem Betrieb noch länger zur Verfügung steht.

Das Unternehmen Farben Koch in Bräunlingen sieht sich selber als einen durchschnittlichen Betrieb an, der sich jedoch in seiner Qualität – im Sinne der ganzheitlichen Befriedigung aller Kundenwünsche - von anderen abhebt. Dies hat er unter anderem mit der Bestnote „sehr gut“ beim Qualitätsurteil bewiesen, das von der Qualität im Handwerk Fördergesellschaft verliehen wird. Bei dem Qualitätssiegel kommen die Noten ausschließlich durch die Bewertungen der Kunden zustande.

Ein weiterer vorbildlicher Aspekt in der Personalpolitik des Betriebes ist die starke Förderung des Betriebsklimas. In dem Unternehmen wird auf einen ständigen Wechsel der zusammenarbeitenden Mitarbeiter geachtet. Damit wird einerseits die Bildung von Gruppen und Abspaltungen vermieden. Auf der anderen Seite wird sichergestellt, dass Erfahrungen, insbesondere zwischen jungen und alten Mitarbeitern, ausgetauscht werden. Die Älteren erfahren so über neuere Entwicklungen und Technologien von den Jüngeren, während die Jüngeren von der Berufserfahrung der Älteren profitieren können.

## Moll Bedachungen , Dachdeckerei

Dieser Betrieb wurde 1980 vom jetzigen Geschäftsführer Willibert Moll gegründet. Sein Team besteht aus hochqualifizierten Mitarbeitern mit Meisterbrief, stets auf die neusten Verarbeitungstechniken geschulten Facharbeitern, Dachdeckerhelfern und Auszubildenden.



Der Betrieb beschäftigt inklusive Betriebsinhaber und seiner Frau neun Mitarbeiter. Sieben Beschäftigte sind im gewerblichen Bereich des Unternehmens tätig, zwei im kaufmännischen Bereich. Vier der sieben gewerblich Angestellten sind über 50 Jahre alt und waren schon von Anfang an bei Moll Bedachungen beschäftigt.

Der Betriebsinhaber legt viel Wert auf Weiterbildung seiner Mitarbeiter, speziell für die ältere Generation. Ihnen werden mehrmals im Jahr verschiedene Schulungen angeboten, um sie auf den neuesten Stand der Technik zu bringen. Der Betriebsinhaber besteht auch darauf, dass seine Mitarbeiter die angebotenen Weiterbildungsmaßnahmen wahrnehmen, da er sie für äußerst wichtig hält. Somit bleiben die Mitarbeiter nicht nur ständig auf dem neuesten Stand der Technik, sondern erhalten durch die Abwechslung vom Alltagsgeschäft neue Impulse für geistige Herausforderungen

Herr Moll beschäftigt gerne ältere Mitarbeiter und profitiert von ihren langjährigen Erfahrungen und dem umfangreichen Wissen. Er nutzt den demografischen Wandel, indem er das Potenzial seiner älteren Mitarbeiter paart mit dem Kontakt zu älteren Kunden, die durch die älteren Mitarbeiter besser verstanden und dadurch besser beraten werden können. Somit nutzt der Betrieb die Chancen, die sich durch das neue Kundensegment der älteren Bevölkerungsschichten ergeben.

Ein Austausch von Erfahrung und Wissen zwischen den jüngeren und älteren Mitarbeitern wird vom Betriebsinhaber durch regelmäßige Betriebsbesprechungen bewusst gefördert. Somit können hier ebenso wie bei der Firma Farben Koch die Jüngeren von den Älteren lernen und umgekehrt.

Gleichzeitig fördert das Ehepaar Moll die Gesundheit ihrer Mitarbeiter, indem sie regelmäßig zu Vorsorgeuntersuchungen aufgefordert werden und folglich entsprechende Maßnahmen eingeleitet werden, um die Einsatzfähigkeit der Mitarbeiter nachhaltig zu gewährleisten.

Herr Moll blickt positiv für sein Unternehmen in die Zukunft, obwohl ihm bewusst ist, dass es sich schon heute schwierig gestaltet, jüngere Fachkräfte für sein Unternehmen zu gewinnen. Um für junge Fachkräfte zu sorgen, bildet der Betrieb selbst Nachwuchskräfte aus und sieht nur so eine Chance, dem Fachkräftemangel entgegen zu wirken.

Auch wenn Herr Moll gerne ältere Mitarbeiter beschäftigt, so erkennt er einige Probleme, die mit der Arbeitstätigkeit bis zum 67. Lebensjahr verbunden sind. Denn den Beruf des Dachdeckers bis 67 auszuüben gestaltet sich äußerst schwierig, da dies ein Beruf ist, der eine hohe körperliche Belastung mit sich bringt.

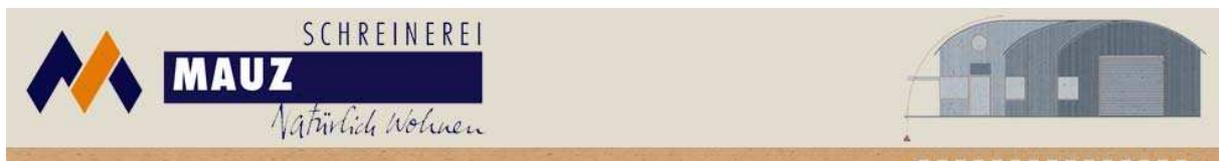
Im Hinblick auf politische Förderinstrumente ist Herr Moll für einen Bürokratieabbau, im Besonderen bei den bestehenden Förderinstrumenten für die Beschäftigung von älteren Arbeitnehmern. Diese sind für ihn äußerst undurchsichtig und mit hohem bürokratischem Aufwand verbunden. Aus diesem Grund beansprucht er keines der bestehenden Förderinstrumente.

Zusammenfassend zeigt sich, dass der Betrieb seine Mitarbeiter fördert und auf eine sehr positive und vorbildliche Weise fordert. Offensichtlich hat sich das Ehepaar Moll mit dem demografischen Wandel auseinandergesetzt und es wird auf positive Weise versucht, diesem entgegenzuwirken bzw. seine Potenziale zu nutzen. Der Betrieb wird bald an den Sohn übergeben, der gerade seinen Meister macht. Der nächsten Generation wird jedoch weiterhin mit Wissen und Erfahrung zur Seite gestanden.

## **Bernhard Mauz, Schreinerei**

Die Schreinerei Mauz wurde 1987 von Bernhard Mauz gegründet und beschäftigt derzeit insgesamt vier Mitarbeiter, wovon einer im kaufmännischen Bereich tätig ist, die restlichen drei im gewerblichen Bereich. Die drei gewerblichen Mitarbeiter sind über 50 Jahre alt, einer davon ist schon seit 20 Jahren im Unternehmen beschäftigt, die anderen beiden seit ca. vier Jahren.

Aus diesem Grund sieht der Betriebsinhaber natürlich eine Überalterung der Belegschaft in den nächsten Jahren auf sich zukommen. Er denkt nicht, dass seine Mitarbeiter den Beruf bis zum 67. Lebensjahr ausüben können, dafür sei die tägliche körperliche Belastung viel zu hoch. Deshalb möchte der Chef zukünftig vermehrt auf die Einstellung jüngerer Arbeitnehmer setzen. Ob diese Fachkräfte jedoch so ohne weiteres gefunden werden können, bleibt abzuwarten.



In Bezug auf den demografischen Wandel und die immer älter werdende Kundschaft schätzt der Inhaber seine strategische Positionierung als stark ein, denn seine älteren Beschäftigten können die älteren Kunden besser verstehen und damit auch besser beraten.

Weiterbildungsmaßnahmen werden als wichtig für die Mitarbeiter empfunden und deshalb auch angeboten. Dieses Angebot wird jedoch selten in Anspruch genommen. Ersatzweise werden regelmäßige Besprechungen gefördert, so dass ein Austausch von Erfahrungen stattfindet.

Der Betrieb nimmt keine politischen Förderinstrumente in Anspruch, da ihm diese bisher nicht bekannt waren oder mit einem zu hohen bürokratischen Aufwand

verbunden sind. Dementsprechend würde sich das Unternehmen einen besseren Informationsfluss über bestehende politische Fördermittel seitens der Kammern, der Verbände und der Politik wünschen.

Somit ist der Betrieb von Bernhard Mauz einerseits vom demografischen Wandel überdurchschnittlich stark aufgrund seiner betrieblichen Altersstruktur betroffen. Auf der anderen Seite sieht der Unternehmer jedoch auch Chancen bei der älteren Kundschaft, die beispielsweise beim Innenausbau, Stichwort „Barrierefreies Wohnen“, genutzt werden können.

## **Gottfried Biesemann, Schreinerei**

Die Bau- und Möbelschreinerei Biesemann wurde 1799 von den Vorfahren von Gottfried Biesemann gegründet und ist nun bereits in der achten Generation in Familienbesitz. Der Kundenkreis umfasst ca. 30% Privatkunden, 30% Industriekunden, der Rest bezieht sich auf Aufträge der öffentlichen Hand.

Die Schreinerei beschäftigt insgesamt 15 Mitarbeiter, wovon 11 im gewerblichen Bereich tätig sind. Fünf Mitarbeiter des Betriebes sind über 50 Jahre alt und schon seit ca. 35 Jahren in dem Unternehmen beschäftigt. Der Unternehmer verspricht sich dadurch Wettbewerbsvorteile, da er diese sowohl im Unternehmen verankerten als auch in ihrem Beruf erfahrenen Mitarbeiter als eindeutiges Qualitätsmerkmal identifiziert.



Deshalb wird die Gesundheit der Mitarbeiter in diesem Betrieb durch verschiedene Aktionen, wie z.B. Gesundheitschecks und Maßnahmen zur körperlichen Ertüchtigung gefördert, sowie durch entsprechende Kleidung das Wohlbefinden und die Zufriedenheit der Mitarbeiter am Arbeitsplatz unterstützt. Beispielsweise werden spezielle Arbeitsschuhe zur Verfügung gestellt, die den Mitarbeiter vor Unfällen schützen und mit einer speziellen Sohle ausgestattet sind, die an den Fuß des Mitarbeiters angepasst ist. Für diese Bemühungen bekam der Betrieb das Gütesiegel nach ISO 9004:2000 (Qualitätsmanagement zur Leistungsverbesserung).

Auf die Weiter- und Fortbildung seiner Beschäftigten legt der Betriebsinhaber ebenfalls sehr viel Wert und bietet regelmäßige Weiterbildungsmaßnahmen an, die seine Mitarbeiter in Anspruch nehmen müssen. Das Unternehmen stärkt dadurch

das fachliche Know-how seiner Mitarbeiter sowie den Teamgeist, wodurch die eigenen Potenziale gefördert und Betriebsziele besser erreicht werden können.

Das Bemühen um die Gesundheit seiner Mitarbeiter sowie die Förderung des lebenslangen Lernens zeichnet den Betrieb von Gottfried Biesemann als ein gutes Beispiel der Praxis aus.

## **4.2 Projekt Kompetenznetzwerk für Arbeit, Qualifizierung und Transfer (KompAQT) prämiiert Unternehmen mit Weitblick**

Das „Kompetenznetzwerk für Arbeit, Qualifizierung und Transfer“ (KompAQT) ist ein Projekt der Arbeitsgemeinschaft für Beschäftigung in München und Teil des Bundesprogramms „Perspektive 50plus – Beschäftigungspakte in den Regionen“. Das Angebot von KompAQT richtet sich an Betriebe mit vorbildlichen Beschäftigungspraktiken bezüglich älterer Arbeitnehmer. Eine Jury, die aus Vertretern der Kammern und Verbände, des Referats für Arbeit und Wirtschaft der Landeshauptstadt München, der Agentur für Arbeit München sowie der Arbeitsgemeinschaft für Beschäftigung (ARGE) München besteht, kürt jährlich drei Preisträger. Die Preisträger erhalten neben einer Urkunde Weiterbildungsgutscheine im Wert von jeweils 3.000 Euro. Diese Gutscheine gelten ausschließlich für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter „50plus“ und können bei verschiedenen Bildungsinstituten eingelöst werden.<sup>15</sup>

### **Fiat Keidler, Kfz-Werkstatt<sup>16</sup>**

Über die Auszeichnung für das besondere Engagement für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter 50plus der Arbeitsgemeinschaft für Beschäftigung in München (ARGE) war Herr Zischka, der Geschäftsführer des Autohauses Keidler in München, zunächst überrascht. Denn dass in seiner betrieblichen Altersstruktur mehr als die Hälfte seiner Mitarbeiter älter als 50 Jahre sind war ihm nicht bewusst.



Fritz Müller ist mit 56 Jahren einer dieser älteren Mitarbeiter und arbeitet schon seit 1971 bei der Firma. Inzwischen ist er zum Verkaufsleiter aufgestiegen und gehört für den Geschäftsführer zu den Mitarbeitern, die er so lange wie möglich im Betrieb

<sup>15</sup> Vgl. [www.kompaqt.de](http://www.kompaqt.de)

<sup>16</sup> Vgl. Süddeutsche Zeitung Nr. 251 vom 28.10.2008, S. 48, Zusammenfassung des Artikels „Münchens ältestes Autohaus“.

halten will. Eigentlich möchte Herr Müller in die Altersteilzeit wechseln, um seinen Ruhestand noch genießen zu können. Doch dem widerspricht Zischka auf der Stelle: „Ihn lasse ich nicht gehen. Den brauche ich dringend.“ Denn der Geschäftsführer ist sich der Bedeutung der älteren Mitarbeiter bewusst und weiß, welche Rolle Erfahrung und Kontinuität für den Verkauf und den Kundenservice des Hauses spielen.

Hans Zischka ist auch deshalb von der Auszeichnung überrascht, weil die Betriebliche Personalpolitik nicht bewusst auf die Beschäftigung älterer Mitarbeiter abzielte. In den Neunziger Jahren sollten in der Firma nur noch junge Mitarbeiter eingestellt werden. Der Arbeitsmarkt konnte die Nachfrage jedoch nicht befriedigen. Also musste man bei Keidler auf die vermeintlich zweite Wahl, die 40-bis 50-Jährigen zurückgreifen. Und es stellte sich heraus: „Alles Leute, die Fähigkeiten ins Unternehmen mitbrachten, die einem die Jüngeren nicht bieten konnten.“

Während die Jungen eher größeren Unternehmen wie BMW oder Siemens der Karriere wegen bevorzugen, spielen dagegen bei Älteren andere Dinge eine Rolle: „Die Identifikation mit der Firma und die Wertigkeit des Miteinanders.“ Doch bei all dem Lob für die älteren Mitarbeiter weist Herr Zischka darauf hin, dass der richtige Mix zwischen alt und jung für das Unternehmen sehr wichtig ist.

Wenn ein Ehepaar die Verkaufsräume betritt, das vor 30 Jahren schon den Fiat 500 gekauft hat, ist das ein Fall für Fritz Müller: „Wir müssen für jeden Kunden den richtigen Ansprechpartner bereit halten“, so das Credo des Chefs. Deshalb hat das Autohaus im vergangenen Jahr nicht nur zwei Mitarbeiter über 50 Jahre eingestellt, sondern beschäftigt derzeit auch 12 Azubis. Die Jungen verbreitern nicht nur die Basis der Alterspyramide, sondern sorgen auch dafür, dass der Schwung im Unternehmen nicht nachlässt. „Ist doch logisch, wenn jemand schon 30 Jahre dabei ist, dann braucht es auch Kollegen, die einen immer wieder mitreißen“, sagt Zischka.

Am Prinzip des Förderns und Forderns will er nicht rütteln: „Ich erwarte von jedem Mitarbeiter 100 Prozent Leistung – und zwar nicht die Leistung von vor 5 Jahren.“ Angesichts neuer Technologien bleibe zurück, wer sich nicht fortbilde. „Engagement ist keine Frage des Alters“ betont Zischka. „Es gibt Lehrlinge mit 17, bei denen man sich fragt, warum haben die überhaupt angefangen“. Aber genau so gäbe es den 60-jährigen Mitarbeiter, der sich schon in Vorruhestand wähnt.

## Michael Renner, Bauunternehmung<sup>17</sup>

Bereits vor 1919 betrieb der Urgroßvater des heutigen Geschäftsführers Michael Renner eine Hausmaurerei. 1919 gründete der Großvater in München das Bauunternehmen und ließ den Betrieb in die Handwerksrolle eintragen. Mittlerweile hat sich das Unternehmen auf komplizierte Innenstadtbaustellen, denkmalgeschützte Gebäude sowie aufwändige Sichtbeton-Bürobauten spezialisiert.



Ausgezeichnet als „Münchener Unternehmen mit Weitblick 2007“ wurde der Betrieb für die Beschäftigung einer besonders hohen Zahl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern „50plus“. Drei Mitarbeiter über 50 Jahre wurden erst im letzten Jahr neu eingestellt. Elisabeth Renner, Prokuristin und Ehefrau des Geschäftsführers Michael Renner, sieht in dem Preis eine „Anerkennung für das Bestreben, gegen den Strom zu schwimmen“. Eine einwandfreie Bauqualität sei nur durch erfahrene Mitarbeiter möglich, zudem seien die älteren Mitarbeiter einfach zäher, sagt Elisabeth Renner. Außerdem erführen die Lehrlinge wertvolle fachliche und menschliche Qualitäten durch die älteren Mitarbeiter.

---

<sup>17</sup> Vgl. dieses und nächstes Beispiel: Unternehmen mit Weitblick aktuell, Ausgabe 1 vom 20.11.2007, S.2 f., Die ARGE veröffentlicht eigenständig Vorbildliche Beispiele guter Praxis in einer eigens hierfür herausgegebenen Zeitschrift namens „Unternehmen mit Weitblick aktuell“

## **Martin und Joseph Ziegler, Bäckerei & Konditorei**

Die Bäckerei Ziegler backt mit Laib und Seele – so der Slogan der traditionsreichen Bäckerei mit insgesamt 134 Mitarbeitern. Dies beinhaltet laut Unternehmenswebsite gesellschaftliche Verantwortung, Wachstum und eine Familie, die zusammenhält. 1896 war der schwäbische Bäckermeister Georg Ziegler aus Gundelfingen an der Donau ausgezogen, um sich in der damaligen Haupt- und Residenzstadt München eine Existenz aufzubauen. Heute, mehr als 100 Jahre danach, leiten Martin und Joseph Ziegler den Betrieb als Geschäftsführer und wollen handwerkliche Traditionen erhalten, um sich von industrieller Massenware abzusetzen. „Und dazu brauchen wir die Erfahrung unserer älteren Mitarbeiter“ sagt Martin Ziegler.



Zudem bescheinigt er seinen älteren Mitarbeitern eine herausragende Leistungsfähigkeit. Generell würden die jüngeren Mitarbeiter im Betrieb von der Erfahrung der Älteren nur profitieren. Die Bäckerei & Konditorei Ziegler GmbH wurde als „Münchener Unternehmen mit Weitblick 2007“ für eine besonders hohe Zahl von Neueinstellungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern „50plus“ innerhalb der letzten 12 Monate ausgezeichnet.

### **4.3 Chancen mit Erfahrung: Ein Wettbewerb des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie**

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie förderte im Jahr 2006 Unternehmen, die älteren Beschäftigten über 50 Jahre Chancen und Perspektiven aufzeigten und damit die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen sicherten, weil sie auf Erfahrung der älteren Mitarbeiter setzten.

Ausgelobt wurden Unternehmen, die frühzeitig dafür Sorge trugen, das Wissen der älteren Beschäftigten zu erhalten, Mitarbeiter durch zielgerichtete Angebote auf ein längeres Arbeitsleben vorbereiteten, Personal- und Organisationsentwicklungen gezielt dafür nutzten, ihr Unternehmen für die anstehenden Herausforderungen zu rüsten und bei der Karriereplanung auch Perspektiven für die über 50jährigen eröffneten.

Unternehmen aller Branchen, Größen und Rechtsformen in Deutschland, die sich den Herausforderungen des demografischen Wandels auf zukunftsweisende und nachahmenswerte Weise stellten, wurden aufgerufen, sich am Wettbewerb "Chancen mit Erfahrung" zu beteiligen. Mit Blick auf die Mittelstandsinitiative der Bundesregierung waren insbesondere Bewerbungen von kleinen und mittleren Unternehmen willkommen, die erfolgreiche Strategien für eine altersgerechte Personalpolitik in ihren Betrieb implementierten. „Eine Politik, die Einfallsreichtum und Risikofreude der Jüngeren mit Erfahrung und Wissen der Älteren zu verbinden wisse und so die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen erhalte“, so Bundeswirtschaftsminister Michael Glos bei der Preisverleihung.

Im Bereich Handwerk wurde die Innenausbau GmbH von Lutz Krause prämiert, die das Ziel hat, einen aktiven Beitrag gegen die Arbeitslosigkeit Älterer in der Region Berlin/Brandenburg zu leisten.

**Lutz Krause, Punkt Innenausbau GmbH<sup>18</sup>**

---

<sup>18</sup> Vgl. hierzu auch: [www.punkt-innenausbau.de/images/hwz.pdf](http://www.punkt-innenausbau.de/images/hwz.pdf)

Lutz Krause, Geschäftsführer der „Punkt Innenausbau GmbH, Berlin“ antwortet auf die Frage, ob Altwerden im Handwerk überhaupt noch möglich ist: „Ich meine ja, denn wie oftmals im



Leben ist die richtige Mischung eine der möglichen Lösungen des Problems. Die Erfahrung der älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ergänzt um die Dynamik der Jugend, kann ein Erfolgsrezept sein. Das Zusammenführen der Generationen fördert nachhaltig den Wissenstransfer und dient der gesellschaftlichen Harmonisierung der Arbeitswelt. Es hat mich mit großer Freude erfüllt, dass dieses brennende Problem durch den Wettbewerb 'Chancen mit Erfahrung' der Bundesregierung die nötige Aufmerksamkeit erfahren hat. Nun ist es an der Zeit, alle sinnvollen Vorschläge und Ansätze aufzugreifen, zu bündeln und für die Zukunft aufzubereiten. Ich werde mich dabei besonders für Lösungen der im Zusammenhang mit dem Handwerk stehenden Probleme einsetzen."

Lutz Krause hat sich intensiv mit der Situation Älterer am Arbeitsmarkt auseinandergesetzt und sich insbesondere die Frage gestellt, inwieweit er als Unternehmer einen Beitrag leisten kann, damit mehr Arbeitsplätze für Ältere entstehen und zwar speziell in der Region Berlin/Brandenburg. Er gründete die "Initiative Handwerk". Ein regionales Netzwerk von Handwerksbetrieben bietet älteren Arbeitslosen, die mit hohen Wiedereintrittsbarrieren im ersten Arbeitsmarkt konfrontiert sind, eine Plattform, setzt damit ein positives Zeichen und gibt Impulse. Der Zusammenschluss von mittlerweile acht Unternehmen mit 300 Mitarbeitern – darunter Maler- und Fliesenlegerbetriebe, Sanitärunternehmen, Tischlereien, Elektroinstallateure und Betonsanierer – habe seit der Gründung Anfang 2006 bereits 15 neue Stellen geschaffen, darunter zehn für Mitarbeiter, die älter als 45 Jahre seien.

Krause weiß auch, dass es nicht nur darum geht, ältere Mitarbeiter einzustellen, sondern man muss sie auch halten. Deshalb engagiert sich der Geschäftsführer für die Zusammenarbeit mit großen Unternehmen wie Linux, Vodafone oder der Deutschen Bank, bei denen er bereits ein offenes Ohr gefunden hat, um künftig stärker bei ihren Ausschreibungen berücksichtigt zu werden, „Wir wollen zeigen, dass unsere Mannschaften gute Arbeit leisten“, sagt er. „Wir brauchen keine

Spenden, sondern Aufträge, um dauerhaft auch ältere Mitarbeiter beschäftigen zu können.“

## **5. Schlussbetrachtung**

Die vorgelegte Studie gibt einen Überblick über die aktuellen Beschäftigungsstrukturen im Handwerk. Dabei stehen die Beschäftigten über 50 Jahre im Mittelpunkt dieser Untersuchung.

Anhand der Daten konnte gezeigt werden, dass der Anteil der im Handwerk Beschäftigten über 50 Jahre alten Menschen geringer ist als im Bundesdurchschnitt. Eine Ursache dafür ist, dass im Handwerk aufgrund hoher körperlicher Belastungen ein Arbeiten bis ins Rentenalter nur bedingt möglich ist.

Die Befürchtung, dass aufgrund des demografischen Wandels für das Handwerk bereits ein Mangel an qualifizierten Arbeitskräften hervorgeht, teilen nur knapp über ein Drittel der Betriebe. Die bereits heute in einigen Branchen des Handwerks bestehenden Engpässe bei der Rekrutierung qualifizierter Arbeitskräfte werden sich jedoch gemäß den Prognosen des statistischen Bundesamtes in Zukunft noch verschärfen. Deshalb liegt die Vermutung nahe, dass die Handwerksbetriebe nicht ausreichend auf den demographischen Wandel eingestellt sind. Ein Sachverhalt, der weitere Forschungsaktivitäten auf diesem Gebiet erfordert.

Das Marktpotenzial der älteren Kunden wird für das Handwerk deutlich zunehmen: während heute ein Fünftel der Bevölkerung 60 Jahre und älter ist, werden es im Jahr 2015 ein Viertel und im Jahr 2030 ein Drittel sein. Nicht nur wegen des prognostizierten Wachstums dieser Kundengruppe bilden die älteren Verbraucher ein spezielles Marktsegment, das für das Handwerk aus mehreren Gründen wichtig ist. Ihnen wird eine hohe Kaufkraft und eine geringere Preissensibilität zugeschrieben. Es ist anzunehmen, dass vor allem die älteren Mitarbeiter geeignet sind, diese Kundengruppe zu betreuen, da sie diese Generation am besten verstehen und ihre Wünsche und Bedürfnisse nachvollziehen können. Dies wurde nicht nur aus den Praxisbeispielen dieser Studie deutlich, sondern auch bei den Wettbewerben der Arbeitsgemeinschaft für Beschäftigung in München (ARGE).

Die Vermutung, dass aufgrund altersspezifischer Probleme im Handwerk in den Betrieben ein negatives Bild von älteren Beschäftigten vorherrscht, wird durch die Befunde der Studie widerlegt. Die positiven Einschätzungen überwiegen in großem Maße. Ältere Beschäftigte werden vor allem wegen ihrer Erfahrung, aber auch wegen ihrer Sozialkompetenz sowie ihren Führungsqualitäten geschätzt. Dies zeigen nicht nur die Daten der Studie, sondern auch die Interviews mit den Betrieben. Ältere Mitarbeiter gelten in vielen Bereichen als Leistungsträger. Kritisch gesehen werden lediglich die eingeschränkte körperliche Belastbarkeit sowie vereinzelt die hohen Fehlzeiten und krankheitsbedingte Ausfälle. Unzeitgemäße Qualifikation oder geringere Produktivität werden jedenfalls nur von wenigen Betrieben mit älteren Beschäftigten assoziiert. Schließlich zeigt sich, dass ältere Beschäftigte im Handwerk überwiegend in gleichem Maße an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen können wie andere Altersgruppen.

Politische Förderinstrumente für ältere Mitarbeiter (z.B. Finanzielle Leistungen im Rahmen der Altersteilzeit, erleichterte befristete Beschäftigung älterer Arbeitnehmer, zusätzlicher Beitrag zur Rentenversicherung, etc.) werden kaum genutzt. Immerhin jeder zehnte Betrieb nimmt den Eingliederungszuschuss bei der Einstellung älterer Arbeitnehmer in Anspruch. Die Begründung, dass politische Förderinstrumente insgesamt kaum eine Bedeutung für das Handwerk haben, ist in der mangelnden Transparenz dieser Instrumente gepaart mit hohem bürokratischem Aufwand zu sehen. Dies geht zwar nicht aus den Daten der Studie hervor, jedoch wurden diese Gründe bei den anschließenden Telefoninterviews mit den Betrieben durchweg genannt.

## 6. Anhang

### 6.1 Anschreiben

<b>Ludwig-Fröhler-Institut für Handwerkswissenschaften</b>
Träger: Ludwig-Fröhler-Gesellschaft zur Förderung der Handwerkswissenschaften e.V.
Leiter: Prof. Dr. Dr. h.c. Hans-Ulrich Küpper

LFI, Oskar-von-Miller Ring 33, 80333 München

Oskar-von-Miller Ring 33  
80333 München

Telefon: (089) 51556084  
Telefax: (089) 51556077  
E-Mail: zoch@lfi-muenchen.de  
Internet: www.lfi-muenchen.de

München, den 03. August 2007

Sehr geehrte Betriebsinhaberin, sehr geehrter Betriebsinhaber,

vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung (Fachkräftemangel, weniger nachrückende junge Arbeitnehmer, zugleich Überalterung der Belegschaften) steigt der Druck in den Betrieben, ältere Mitarbeiter länger zu beschäftigen als bislang. Zur Beschäftigung älterer Arbeitnehmer im Handwerk liegen aber bisher nur sehr vereinzelt Angaben vor. Auch ist nicht bekannt, wie man im Handwerk das Problem überhaupt sieht und wie man sich vorbereitet.

Das wollen wir gemeinsam mit dem Zentralverband des Deutschen Handwerks und Ihrer Handwerkskammer genauer untersuchen. Dazu bitten wir Sie, den angefügten Fragebogen zu beantworten. Sie brauchen dafür nicht mehr als 10 Minuten.

Bitte schicken Sie den ausgefüllten Bogen möglichst bis **spätestens 14. Juli** per Fax an **089/51556077** uns zurück.

Die Befragung erfolgt **anonym**. Ihre Angaben werden vertraulich behandelt. Sollten Sie Fragen haben, steht Ihnen Herr Zoch unter der Telefonnummer (089) 51556084 gerne zur Verfügung.

Als Dankeschön für Ihre Mitarbeit werden wir Sie über die Ergebnisse der Umfrage auf unserer Website sowie auf dem Internetauftritt Ihrer Kammer oder Ihres Verbandes informieren. Sie sind damit in der Lage, Ihr Unternehmen mit anderen Ihrer Branche zu vergleichen und sich so einen Wettbewerbsvorteil zu sichern.

Wir danken Ihnen im Voraus ganz herzlich für Ihre Zeit, die Sie uns mit dem Ausfüllen des Fragebogens zur Verfügung stellen.

Mit freundlichen Grüßen

LUDWIG-FRÖHLER-INITIUT



Dipl. Wirtsch.-Info. Bernhard Zoch  
(Projektleiter)

## 6.2 Verwendeter Fragebogen

# Fragebogen

Der Fragebogen ist so ausgelegt, dass er leicht und schnell auszufüllen ist – in der Regel durch einfaches Ankreuzen bzw. Eintragen von Zahlen. Fragen ohne Antwortvorgaben füllen Sie einfach handschriftlich aus. Falls Sie die eine oder andere Frage nicht beantworten können, so überspringen Sie diese einfach. Auch unvollständig ausgefüllte Fragebögen helfen uns weiter.

### 1. Allgemeine Angaben

1.1 Wie lautet Ihre Postleitzahl? \_\_\_\_\_

1.2 Welchem Gewerk sind Sie in der Handwerksrolle zugeordnet?

1.3 Wie alt ist der/die Betriebsinhaber/in? \_\_\_\_\_

1.4 In welchen Funktionen beschäftigen Sie wie viele Mitarbeiter und wie alt sind diese?

	Bis 30	Bis 40	Bis 50	51 bis 55	56 bis 60	61 bis 65	Älter als 65
Kaufmännisch							
Gewerblich							

1.5 Wenn in den letzten fünf Jahren Mitarbeiter Ihres Unternehmens altersbedingt ausgeschieden sind, wie alt waren diese im Durchschnitt beim Ausscheiden?

Durchschnittlich \_\_\_\_\_ Jahre

Es sind keine Mitarbeiter altersbedingt ausgeschieden.

### 2. Einstellung zu Beschäftigten über 50 Jahre

2.1 Beschäftigen Sie gerne ältere Mitarbeiter ab 50 Jahren?  Ja  Nein

2.2 Wie ist Ihre Einstellung zu Beschäftigten über 50 Jahre?

Erklärung der Skalenpunkte:

- 5=Stimme vollkommen zu
- 4=Stimme zu
- 3=Stimme teilweise zu
- 2=Stimme nicht zu
- 1=Stimme keinesfalls zu

Stimme zu

Stimme nicht zu

Durch die Beschäftigung von älteren Mitarbeitern kann ich meinen Kundenkreis erweitern.

⑤—④—③—②—①

Ohne die Beschäftigung von Älteren hätte ich erhebliche Kapazitätsprobleme, da der Arbeitsmarkt allgemein zu wenig qualifizierte Arbeitskräfte zur Verfügung stellt.

⑤—④—③—②—①

Ältere Arbeitnehmer haben größere fachliche Kenntnisse als jüngere Mitarbeiter.

⑤—④—③—②—①

Wir versuchen, ältere Mitarbeiter so lange wie möglich im Betrieb zu halten.

⑤—④—③—②—①

Unterschiedliche Altersschichten meiner Mitarbeiter bereichern das Betriebsklima.

⑤—④—③—②—①

Nur bei Fachkräftemangel würde ich auch ältere Arbeitnehmer einstellen.

⑤—④—③—②—①

- Bitte wenden -

### 2.3 Droht Ihrem Betrieb in den nächsten Jahren eine Überalterung der Belegschaft?

**Nein** (weiter mit Frage 2.4)

**Ja: Was tun Sie aktiv, um der Überalterung zu begegnen?** (Mehrfachnennungen möglich)

Neueinstellung von vermehrt jüngeren Mitarbeitern

Angebot an ältere Arbeitnehmer, früher in Rente zu gehen

Altersteilzeit nach dem Blockmodell (Auf Vollzeitbeschäftigung folgt vollständige Freistellung)

Altersteilzeit mit Reduktion der Arbeitszeit (z.B. 50%)

Nichts

Sonstiges:

### 2.4 Ergreifen Sie gezielt Maßnahmen, um die älteren Mitarbeiter länger im Betrieb zu halten?

**Nein** (weiter mit Frage 2.5)

**Ja: Welche Maßnahmen sind das?** (Mehrfachnennungen möglich)

Änderung der Schwerpunkte in der Arbeit

Verminderung der körperlichen Belastung

Wechsel zu geringer belastenden Arbeitsplätzen vom Gewerbe- in den Verwaltungsbereich

Wechsel zu geringer belastenden Arbeitsplätzen innerhalb des gewerblichen Bereichs

Einsatz bei umsichts- und erfahrungserforderlichen Arbeiten

Gesundheitsvorsorge

Spezielle Weiterbildungsangebote

Sonstige:

### 2.5 Welche Probleme sehen Sie in Ihrem Betrieb bei der Einstellung von Menschen über 50 Jahren? (Mehrfachnennungen möglich)

Keine

Hohe Fehlzeiten und krankheitsbedingte Ausfälle

Eingeschränkte Kündbarkeit

Geringe Flexibilität und Einsatzfähigkeit

Keine langfristige Perspektive

Sonstige:

Eingeschränkte Belastbarkeit

Fehlende Qualifikationen

Fehlende Bereitschaft zur Weiterbildung

Fehlende Motivation

Zu hohe Lohnkosten

### 3. Weiterbildung für Mitarbeiter über 50 Jahre

#### 3.1 Bieten Sie Weiterbildungsmaßnahmen für ältere Mitarbeiter ab 50 Jahre an?

Nein. Weiter mit Frage 4.1

Ja: Nehmen die älteren Mitarbeiter die Angebote auch wahr?  Immer  Häufig  Selten  Nie  
(Weiter mit Frage 3.2)

#### 3.2 Zu welchen Themengebieten werden Ihre über 50 Jahre alten Mitarbeiter weiter gebildet?

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Keine                        | <input type="checkbox"/> Zu Dienstleistungen            |
| <input type="checkbox"/> Zu Informationstechnologien  | <input type="checkbox"/> Zum Kundenservice              |
| <input type="checkbox"/> Zu neuen Produkten           | <input type="checkbox"/> Zu Verkaufsgesprächen          |
| <input type="checkbox"/> Zu neuen Verfahren           | <input type="checkbox"/> Zur Persönlichkeitsentwicklung |
| <input type="checkbox"/> Zu sonstigen Themengebieten: |   |

### 4. Förderung älterer Arbeitnehmer

#### 4.1 Sind Ihnen folgende Förderinstrumente zur Beschäftigung älterer Arbeitnehmer bekannt und werden diese ggf. in Ihrem Unternehmen genutzt?

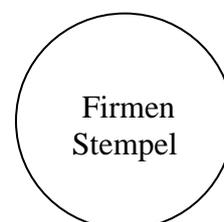
	Genutzt	Nicht genutzt, aber bekannt	Nicht bekannt
Zuschuss zum Nettogehalt (Entgeltsicherung)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zusätzlicher Beitrag zur Rentenversicherung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Maßnahmen, um Eingliederungsaussichten zu verbessern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eingliederungszuschuss bei Einstellung älterer Arbeitnehmer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finanzielle Leistungen im Rahmen der Altersteilzeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erleichterte befristete Beschäftigung älterer Arbeitnehmer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Übernahme der Beiträge zur Arbeitslosenversicherung durch die Bundesagentur für Arbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### 4.2 Welche Unterstützung bezüglich älterer Arbeitnehmer erwarten Sie sich?

a. von Handwerksorganisationen	b. von der Politik	c. von Arbeitsagenturen
<input type="checkbox"/> Mehr Beratung und Informationen	<input type="checkbox"/> Mehr Informationen	<input type="checkbox"/> Bessere Informationen
<input type="checkbox"/> Eigene Weiterbildungsangebote	<input type="checkbox"/> Transparente Fördermaßnahmen	<input type="checkbox"/> Bessere Vermittlung von Älteren
<input type="checkbox"/> Coaching	<input type="checkbox"/> Mehr Förderungen	<input type="checkbox"/> Vorwiegend Vermittlung von Jüngeren
<input type="checkbox"/> Sonstige:	<input type="checkbox"/> Sonstige:	<input type="checkbox"/> Sonstige:

**Wir suchen Musterbetriebe, die ein gutes Beispiel für die Beschäftigung älterer Mitarbeiter geben. Falls Sie uns hierfür zur Verfügung stehen wollen, würden wir uns nachfolgend sehr über Ihre Kontaktdaten freuen.**

**Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!**



## 7. Literaturverzeichnis

**Bellmann, L. und Leber U. (2004):** Betriebliche Weiterbildung für ältere Arbeitnehmer, in: Arbeit und Beruf, Jg. 55, H. 1., 9-10.

**Bellmann, L./Leber, U./Stegmaier, J. (2007):** Betriebliche Personalpolitik und Weiterbildungsengagement gegenüber älteren Beschäftigten. Ein Überblick mit den Daten des IAB-Betriebspanels. In: H. Loebe/E. Severing (Hrsg.): Demografischer Wandel und Weiterbildung. Strategien einer alterssensiblen Personalpolitik, Bielfeld, 81-98.

**BMWi 2007:** Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie: Wettbewerb Chancen mit Erfahrung, Berlin, Online:  
<http://www.bmwi.de/BMWi/Navigation/ministerium,did=199334.html>, Abruf am 10.11.2008

**Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2007:** Wirtschaftsmotor Alter, Osnabrück, 2007.

**Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung 2008:** Bevölkerung - Daten, Fakten, Trends zum demografischen Wandel in Deutschland, Wiesbaden, 2008-08-07.

**Burger, Tobias (2006):** Determinanten und Wirkungen des Finanzierungsverhalten von Handwerksunternehmen – Eine empirische Untersuchung, München 2007.

**Forsa 2006:** Ältere Arbeitnehmer: Erfahrungen-Urteile-Fakten, Online:  
[http://www.mature-project.eu/materials/watt\\_impulse\\_forsa.pdf](http://www.mature-project.eu/materials/watt_impulse_forsa.pdf), Abruf am 10.11.2008.

**Hörr, Beate, Teimann, Tamara (2007):** Weiterbildungssituation älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in der Region Mainz: Modelle und Perspektiven, Universität Mainz, Online: [[http://www.zww.uni-mainz.de/WB-Situation\\_aelterer\\_Arbeitnehmer\\_Mainz.pdf](http://www.zww.uni-mainz.de/WB-Situation_aelterer_Arbeitnehmer_Mainz.pdf)], Abruf am 28.08.2008.

**IBAOIE 2006:** Auswirkungen des demografischen Wandels auf den Arbeitsmarkt der Großregion: Zweites Themenheft im Rahmen des Gesamtvorhabens „Stand, Perspektiven und Handlungserfordernisse des Arbeitsmarkts der Großregion bis 2020“, Saarbrücken 2006.

**Kern, Peter 2005:** Demografischer Wandel – Zur Zukunft des Handwerks in einer alternden Gesellschaft, Fraunhofer IAO, Stuttgart 2005.

**Klose, Hans-Ulrich / Ax, Christine (Hrsg):** Das Handwerk der Zukunft in einer alternden Gesellschaft, Reihe "Demographie und Politik", Bonn 1998

**Mendius Hans Gerhard, Petra Schütt 2002:** Handwerk vor großen Herausforderungen: Innovative Arbeitszeitgestaltung und umfassende Qualifizierung als instrumente zur Bewältigung der demografischen Herausforderung - Eine Expertenbefragung im Handwerk Zusammengefasste Ergebnisse, München, 2002.

**Statistisches Bundesamt 2006:** Bevölkerung Deutschlands bis 2050, 11. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung, Online, Abruf: 2.10.2008: [<http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pk/2006/Bevoelkerungsentwicklung/bevoelkerungsprojektion2050,property=file.pdf> ],

**Stobbe, Holk; Hiege Karsten 2006:** Ältere Menschen im Betrieb – Analyse betrieblicher Personalpolitik, Göttingen 2006.

**Süddeutsche Zeitung Nr. 251:** Münchens ältestes Autohaus: Fiat Keidler in Giesing, Süddeutsche Zeitung vom 28.10.2008, Nr. 251, S.48.

**Tauer, Roland 2005:** Der demografische Wandel in Deutschland – Bestandsaufnahme und Prognosen, In: Mittelstands- und Strukturpolitik Nr. 32, 2005.

**Weiß, Christel 2005:** Basiswissen Medizinische Statistik, Springer, 3. Auflage, Heidelberg 2005.

**Weiß, Peter 2007:** Demografischer Wandel – Chancen und Herausforderungen für das Handwerk, Berlin 2007.