

# Schluss mit dem Jugendwahn

**Mitarbeiter** | Bereits 2020 wird jeder zweite Arbeitnehmer älter als 50 Jahre sein. Dem drohenden Fachkräftemangel begegnen Sie am besten, wenn Sie auf die Stärken der Älteren bauen.

► **Ab dem vierzigsten Geburtstag** haben Stellenbewerber bei Lutz Krause gute Chancen. „Ohne die Leistung und Erfahrung älterer Mitarbeiter kann kein Betrieb langfristig erfolgreich sein“, sagt der Berliner Unternehmer – in vielen anderen Betrieben ist das Alter bei der Stellensuche dagegen ein K.-o.-Kriterium. Krause ist Gründer der „Initiative Hand-

werk“, eines Zusammenschlusses von Handwerksbetrieben in Berlin und Brandenburg, die sich verpflichten, bevorzugt Arbeitnehmer über 45 Jahre einzustellen. „Ich sehe es in meinem eigenen Bekanntenkreis: Große Teile der älteren Bevölkerung spielen am Arbeitsmarkt keine Rolle mehr, obwohl sie noch einiges leisten können und wollen“, beschreibt der Geschäftsführer der Punkt Innenausbau GmbH die Gründe für sein Engagement. Der 54-Jährige ist tief in Berlin verwurzelt und möchte nicht ta-

gel wirken. „Zusammen ist es leichter, größere Aufträge zu bekommen, die Auslastung steigt, und wir können mehr Mitarbeiter beschäftigen“, sagt Krause. Die Unternehmen der Initiative konnten so 2006 insgesamt 15 neue Arbeitsplätze schaffen; neun davon wurden mit Älteren besetzt.

## Sechser im Lotto

Lutz Krause selbst hat in seiner Firma im letzten Jahr drei ältere Mitarbeiter eingestellt. Der Älteste von ihnen ist mit 56 Jahren Maler- und Lackierergeselle Hartmut Rotter, der seine neue Tätigkeit als eine Art Lottogewinn sieht. Sechs Jahre hat er eine feste Anstellung gesucht; oft wurde er abgelehnt, weil er in seinem Alter „nicht mehr ins Team passe“. Bei Punkt Innenausbau passt er ins Team, weil Krause das Zusammenspiel von Jung und Alt als unentbehrlich für qualitativ hochwertige Arbeit und das Vertrauen der Kunden betrachtet. Natürlich seien die Jungen dynamischer, trotzdem gäbe es viele Tätigkeiten, die ein älterer Mitarbeiter aufgrund seiner langjährigen

Stellt bevorzugt Ältere in seinem Unternehmen ein: **Lutz Krause** (rechts) mit seinen Mitarbeitern **Hartmut Rotter** (links) und **Dirk Vormelcher** von Punkt Innenausbau in Berlin.



## **i** Praktische Hilfe

Einen schnellen Einstieg in das Thema altersgerechte Personalarbeit gibt die CD-ROM PersonalMeister der Zentralstelle für die Weiterbildung im Handwerk (ZWH). Unternehmer erfahren, wie sich junge und alte Mitarbeiter am besten ergänzen und wie sie im Betrieb vorhandenes Wissen erhalten können.

Die CD-ROM kostet 7,90 Euro und kann im Online-Shop der ZWH unter [www.zwh.de](http://www.zwh.de), Stichwort: ZWH-Shop, oder telefonisch unter **02 11/30 20 09 17** bestellt werden.

tenlos zusehen, wie die Arbeitslosigkeit in der Region immer größer wird und qualifizierte Handwerker die verbleibenden Jahre bis zur Rente mit Arbeitslosengeld II überbrücken müssen. In der Hälfte aller Betriebe in Deutschland arbeitet heute niemand mehr, der älter als 50 ist – angesichts des steigenden Altersdurchschnitts der Bevölkerung eine fast schon paradoxe Situation. Für die in der Initiative versammelten Unternehmen wirbt Krause durch gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit um Aufträge. Dabei soll das soziale Engagement, besonders bei öffentlichen Auftraggebern, als Gütesie-

Erfahrung einfach besser und schneller könne. „Beim Fensterlackieren hält kein Junger mit den Älteren mit“, sagt Lutz Krause. Jüngere Mitarbeiter könnten von den Älteren viel lernen, indem sie ihnen auf die Finger schauten. Diese Tandemlösungen hätten besonders viel Erfolg, wenn die Älteren sich bemühten, aktiv ihr Wissen weiterzugeben und die jüngeren Kollegen nicht nur für Zuarbeiten zu benutzen. Auch für die immer wichtiger werdende Kundengruppe der über 50-Jährigen seien ältere Mitarbeiter von Vorteil: „Unsere Kunden werden immer älter und schätzen es, wenn sie ein

Handwerker der eigenen Altersgruppe betreut“, hat Krause beobachtet. Wer dasselbe Alter habe, wisse, was seine Kunden wollten, und spräche zudem dieselbe Sprache.

Die Beschäftigung Älterer im Handwerk stößt aber auch an Grenzen. „Körperlich schwere Arbeiten sind ab einem gewissen Alter mühsam“, sagt Krause. Gerade in Berufen des Bau- und Ausbaugewerbes sei ein Großteil der auszuführenden Tätigkeiten körperlich anstrengend, und nicht alle Beschäftigten könnten von der Baustelle in die Planung oder Kundenakquise wechseln.

## Systematisch vorgehen

„Der schwindende Nachwuchs und die zu verrichtende schwere körperliche Arbeit können das Handwerk mittelfristig vor große Beschäftigungsprobleme stellen“, bestätigt Hans-Jürgen Dorr, Demographieberater im Programm „Regionale

Beratung und Qualifizierung in NRW“ (rebequa). Dorr rät Betrieben, das Demographieproblem systematisch anzugehen. „Eine strukturierte Personalplanung ist das A und O für die Zukunftsfähigkeit des Betriebs“, sagt er. Unternehmen sollten zuerst eine genaue Altersstrukturanalyse erstellen. Diese Aufstellung zeigt, wie sich die Mitarbeiter auf die unterschiedlichen Altersgruppen verteilen und welche Situation sich in fünf oder zehn Jahren ergibt. Der Unternehmer sieht auf einen Blick, wer in den nächsten Jahren ausscheidet und welche Funktionen nicht mehr abgedeckt sind. Auf die Altersanalyse müsse eine systematische Personalentwicklung aufbauen. Die bisher übliche Praxis, Mitarbeiter hin und wieder zu einem Seminar zu schicken, hält Experte Dorr für wenig



Demographieberater  
Hans-Jürgen Dorr.

hilfreich. Eine über mehrere Jahre angelegte Planung der Weiterbildung für jeden einzelnen Mitarbeiter verhindere dagegen den Aufbau von Wissensdefiziten und fördere die Motivation. Früher habe gegolten: „Je älter ich werde, desto weniger kann ich“. Heute müsse darüber nachgedacht werden, welche Stärken Ältere gegenüber Jungen haben und wie sie im Betrieb am effektivsten eingesetzt werden können. Und dass im Alter die Lust am Lernen sinke, kann Dorr aus seiner Beratungspraxis nicht bestätigen. Die meisten Beschäftigten seien für eine Förderung sehr dankbar.

genüber Jungen haben und wie sie im Betrieb am effektivsten eingesetzt werden können. Und dass im Alter die Lust am Lernen sinke, kann Dorr aus seiner Beratungspraxis nicht bestätigen. Die meisten Beschäftigten seien für eine Förderung sehr dankbar.

## Monotonie vermeiden

Neben der strukturierten Weiterbildung rät Hans-Jürgen Dorr zu einer Arbeitsorganisation, die auf die Bedürfnisse aller Mitarbeiter eingeht. Unternehmer sollten verhindern, dass gesundheitlich belastende Tätigkeiten wie zum Beispiel Über-Kopf-Arbeit lange Zeit monoton ausgeübt würden, denn dabei seien Verschleißerscheinungen geradezu vorprogrammiert. Mitarbeiter – und zwar auch die jungen – dürften gar nicht erst krank werden und bestimmte Arbeiten nicht mehr ausführen können. Neben dem Wechsel von Tätigkeiten verlängere auch der bewusste Einsatz von Maschinen die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten, für viele körperlich schwere Tätigkeiten gäbe es mittlerweile maschinelle Unterstützung. Oft brächten auch schon kleine Dinge eine spürbare Verbesserung: Leistungsstärkere Glühlampen passen zum Beispiel die Beleuchtung an empfohlene DIN-Werte an, der Hinweis auf Präventivkurse der Krankenkassen motiviert Mitarbeiter, etwas für ihre Gesundheit zu tun. Durch vorbildliche Arbeitsorganisation und aktives Gesundheitsmanagement hätten Unternehmen zudem Vorteile bei der Nachwuchssuche: Schon heute interessierten sich viele Fachkräfte verstärkt für Betriebe, die sich um Personalentwicklung und den langfristigen Erhalt der Gesundheit ihrer Mitarbeiter bemühen. ■

sandra.rauch@holzmannverlag.de

## ZUSCHÜSSE

### Hier gibt es Geld vom Staat

Wer Ältere einstellt, kann Unterstützung aus öffentlichen Kassen erhalten. Auf die Förderung besteht kein Rechtsanspruch – die Arbeitsagenturen können, müssen sie aber nicht gewähren.

**Eingliederungszuschuss für Ältere.** Für die Beschäftigung von über 50-jährigen Arbeitslosen können Unternehmer einen Einstellungs-zuschuss zwischen 30 und 50 Prozent des Lohns erhalten. Voraussetzung ist, dass der Arbeitnehmer in den letzten sechs Monaten arbeitslos war und für mindestens ein Jahr angestellt wird. Die Förderhöchst-dauer beträgt drei Jahre. Bei Förderungen über einem Jahr sinkt die Höhe des Zuschusses jährlich um mindestens zehn Prozent. Der Arbeitgeber muss den Zuschuss vor Abschluss des Arbeitsvertrages bei der Arbeitsagentur beantragen.

**Kombilohn.** Arbeitnehmer über 50 Jahre erhalten bei Einstellung zusätzlich zu ihrem Lohn einen Zuschuss, wenn sie noch einen Restanspruch auf Arbeitslosengeld I von mindestens 120 Tagen haben. Außerdem muss die neue Tätigkeit deutlich geringer bezahlt sein als die letzte vor der Arbeitslosigkeit. Der Ausgleich der Einkommens-differenz beträgt im ersten Beschäftigungs-

jahr 50 Prozent und im zweiten Jahr 30 Prozent zum Nettolohn. Die Beiträge zur gesetzlichen Rentenversicherung aus der neuen Beschäftigung werden durch einen Zuschuss auf 90 Prozent der früheren Beiträge aufgestockt. Den Antrag für Kombilohn muss der Arbeitnehmer vor Beginn des neuen Beschäftigungsverhältnisses stellen.

**Berufliche Weiterbildung.** Für Mitarbeiter ab 45 Jahren erstatten die Arbeitsagenturen die Weiterbildungskosten, wenn der Betrieb weniger als 250 Beschäftigte hat. Die Förderung müssen die Arbeitnehmer beantragen. Sie erhalten einen Bildungsgutschein zur freien Auswahl unter zertifizierten Weiterbildungsanbietern.

**Befristete Arbeitsverträge.** Bei Arbeitsverträgen mit älteren Arbeitnehmern ist eine Befristung ohne Vorliegen eines sachlichen Grundes bis zu fünf Jahren zulässig. Voraussetzung ist, dass der Arbeitnehmer 52 Jahre oder älter ist und vorher mindestens vier Monate arbeitslos war. Mehrfachbefristungen – auch beim gleichen Arbeitgeber – sind möglich, wenn zwischen ihnen jeweils eine viermonatige Beschäftigungslosigkeit liegt.

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