

# **Bundesprogramm „Perspektive 50plus – Beschäftigungspakte für Ältere in den Regionen“**

## **„Regionale Unterschiede und besondere Branchen für die Beschäftigung Älterer - Beschäftigungschancen für Ältere aus der Perspektive von Betrieben und Arbeitnehmern/innen“**

Vortrag Dipl.-Psych. Hilke Berkels,  
Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

Berlin, 23. Juni 2006

Ich darf Sie herzlich im Namen der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin und der Initiative Neue Qualität der Arbeit, kurz INQA, zu dieser Veranstaltung begrüßen. Herr Prof. Kistler hat Ihnen bereits einige statistische Zahlen präsentiert, und in meinem Vortrag soll es, wie Sie anhand des Untertitels auf der Agenda sehen, um Beschäftigungschancen für Ältere aus der Perspektive von Betrieben und Arbeitnehmern gehen.

Wir haben bereits gehört, dass Deutschland insgesamt älter wird. 2050 wird Prognosen zufolge die Hälfte der Bevölkerung älter als 48 Jahre sein, und ein Drittel wird das 60. Lebensjahr überschritten haben. Einer der Gründe ist die steigende Lebenserwartung. Betrug diese im Jahr 2000 für neugeborene Jungen 74,8 Jahre und für neugeborene Mädchen 80,7 Jahre, so wird sie 2030 79,2 Jahre bzw. 84,9 Jahre betragen. Doch auch die seit Jahren niedrige Geburtenrate zeigt nun ihre Wirkung.

Wir haben auch schon vielfach gehört, dass das Durchschnittsalter der Erwerbspersonen steigt. So werden die Babyboomer 2020 zwischen 55-64 Jahren alt sein. Sie werden dann mit 39% die größte Gruppe im Arbeitskräftepotenzial darstellen. Heute hingegen stellt die Altersgruppe der 35- bis 49-Jährigen ca. 38% (20 Mio. Menschen) der Bevölkerung im Erwerbsalter. Bis zum Jahr 2020 wird diese Altersgruppe jedoch auf 16 Millionen schrumpfen. Und auch die Zahl der Jüngeren (20 bis 34 Jahre) gibt wenig Hoffnung, schwankt sie doch in den nächsten Jahrzehnten, fällt ab 2030 ebenfalls stark ab und beträgt im Jahr 2050 nur noch 12 Millionen (2001: 16 Millionen). Insgesamt wird das Erwerbspersonenpotenzial ab 2025 bis 2050 um 15% kleiner.

Somit wird sich auch das Verhältnis zwischen Erwerbstätigen und sich im Ruhestand befindlichen Personen ändern. Hier gibt der so genannte Altersquotient Aufschluss darüber, wie viele Menschen im Rentenalter 100 Personen im Erwerbsalter gegenüber stehen. Eine langfristige Betrachtung des Altersquotienten zum Beispiel zeigt einen erheblichen Anstieg von 44 Personen im Rentenalter im Jahr 2001 auf 78 in 2050.

Dennoch können wir nicht aufgrund dieser Zahlen – und Prof. Kistler hat dies bereits angedeutet – darauf schließen, dass die Arbeitslosenquote automatisch sinken wird. Stichworte hier sind Technologisierungsfortschritte und Qualifizierung im Sinne der Passung zwischen Anforderungen des Arbeitsmarktes und Leistungspotenzialen der arbeitssuchenden Personen.

Ferner dürfen wir bei der Diskussion über die Effekte des demographischen Wandels natürlich nicht – und auch dies hat Prof. Kistler bereits angesprochen – die regional

unterschiedlichen Voraussetzungen für die demographische Entwicklung und deren Einfluss auf einzelne Branchen (z.B. Gesundheitswesen) vergessen.

Auf der nächsten Folie habe ich aus meinen Eingangsinformationen resultierende Fragen formuliert:

- Welche gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Veränderungen werden derzeit diskutiert?
- Können deutsche Unternehmen mit älteren Belegschaften wettbewerbsfähig sein?
- Wie kann man versuchen, der Arbeitslosigkeit zu begegnen? Hier die Frage: Gibt es Chancen-Branchen?
- Und warum müssen Unternehmen regionale Unterschiede in den demographischen Rahmenbedingungen berücksichtigen?

Ich habe hier nun ein Zitat festgehalten, was – wie ich denke – eigentlich ganz gut auf das trifft, was wir – INQA und andere Initiativen – derzeit versuchen zu initiieren: „Was können wir jetzt machen? Er antwortete, indem er die Worte umstellte: Macht jetzt, was Ihr könnt!“ Und genau das ist der Punkt bei den Diskussionen um den demographischen Wandel. INQA macht jetzt das, was möglich ist, zum Beispiel Sensibilisierung, Wissensgenerierung und -transfer und Verbreiten von Beispielen guter Praxis. Für viele Unternehmen mag derzeit der demographische Wandel etwas sein, was langfristig auf sie zukommt. Fakt ist aber, dass wir uns heute schon mit dem Thema auseinander setzen werden müssen oder auseinander setzen, und zwar nicht nur im Hinblick auf die derzeit älteren Beschäftigten, sondern vor allem auch auf die derzeit jungen Beschäftigten, die zukünftig länger werden arbeiten müssen.

Nun zu den Veränderungen, die gesellschaftlich, politisch und eben wirtschaftlich im Zusammenhang mit dem demographischen Wandel diskutiert werden. In der Diskussion auf gesellschaftlicher Ebene ist eine wesentliche Voraussetzung die Manifestation eines differenziellen Altersbildes. Trotz aller Sensibilisierungsmaßnahmen unterschiedlichster Initiativen hat sich das differenzielle Altersbild noch nicht manifestiert. Das heißt, nach wie vor gehen viele noch von Leistungsminderungen (Stichwort: Defizitmodell) aufgrund des kalendarischen Alters aus. Hier muss weiter Aufklärungsarbeit seitens der Initiativen geleistet werden. Wir müssen also die Akzeptanz des Kompetenzmodells erreichen und vor allem – auch das ist ein wesentlicher Punkt – den Umgang mit der Vielfalt (Diversity) stärker als gesellschaftliche Aufgabe begreifen. Vielfalt nicht nur im Sinne von alt und jung, sondern eben auch Vielfalt im Sinne von zum Beispiel Nationalität, Geschlecht, Integration Behinderter oder Leistungsgewandelter. Politisch diskutiert werden in diesem Zusammenhang die Verlängerung der Lebensarbeitszeit, die Verkürzung der

Ausbildungszeiten und auch die Anhebung des Renteneintrittsalters. Auch die Effizienz arbeitsmarktpolitischer Maßnahmen zur Integration Älterer in den Arbeitsmarkt wird erörtert. Sie wissen, dass einige Maßnahmen – gebunden an bestimmte Voraussetzungen - bis Ende 2007 verlängert wurden, beispielsweise die Lohnkostenzuschüsse, die Übernahme der Weiterbildungskosten oder der Lohnausgleich. Ferner wird die Erhöhung der Frauenerwerbsquote diskutiert. Hier gilt es insbesondere, dass auch die Familienpolitik entsprechende Maßnahmen einleitet. Und es geht vor allem hier auch um die Diskussion „lebenslanges Lernen“, Qualifizierung. Das heißt zum einen natürlich, unsere Bildungssysteme auszubauen. Denn schauen wir uns hier die Zahlen an, die kürzlich von der Prognos AG im Deutschland Report 2030 veröffentlicht wurden: Es sieht so aus, dass die Nachfrage von Arbeitnehmern mit einer abgeschlossenen Berufsbildung von heute ca. 20 Millionen bis 2030 auf ca. 25 Millionen wächst und die Nachfrage nach Hochschulabgängern von heute ca. 6 Millionen in 2030 sich auf ca. 11 Millionen erhöhen wird. Das heißt, hier wird – vor allem, wenn wir Deutschland als rohstoffarmes Land betrachten und deshalb den Bereich Forschung und Technologieentwicklung stärken wollen – die Nachfrage nach höher qualifizierten Arbeitskräften immer relevanter.

Auf der betrieblichen Ebene wird die Schaffung alters- oder altersgerechter Arbeitsplätze diskutiert, also altersgerechte Arbeitsplätze für die bereits Älteren und alternsgerechte Arbeitsplätze für die älter werdende Belegschaft. Es wird auch diskutiert das Thema „Managing Diversity“, was ich im gesellschaftlichen Kontext bereits angesprochen habe. Hier geht es sicherlich zum einen darum, dass Unternehmen stärker auf positives Konfliktmanagement bauen müssen, dass sie Anreizmodelle und Führung adaptieren auf unterschiedliche Bedarfe, unterschiedliche Bedürfnisse der einzelnen Diversity-Gruppen. Und letztendlich für die betriebliche Ebene ein Thema, was wirtschaftlich nicht irrelevant ist: der sogenannte Silbermarkt. Das heißt also, wenn wir uns die heute Älteren anschauen mit den finanziellen Ressourcen, die ihnen zur Verfügung stehen, findet sich eine ungeheure Kaufkraft (geschätzte monatliche Gesamtausgaben der über 65-Jährigen: 19 Milliarden Euro). Erkennbar ist auch, dass der überdurchschnittliche Konsum der heute Älteren sich hauptsächlich in den Bereichen Wohnen und Gesundheitspflege findet.

Nun zu der Frage, die ich formuliert habe: Können deutsche Unternehmen mit älteren Belegschaften wettbewerbsfähig sein? Ich würde da gerne auf das Haus der Arbeitsfähigkeit von Ilmarinen verweisen und noch mal ganz gezielt auf das differentielle Altersbild hinweisen. Das heißt, nicht das kalendarische Alter alleine bestimmt die Arbeitsfähigkeit. Auch Gesundheit, Qualifikation und Wissen, Werte,

Einstellungen, Arbeitszufriedenheit und Motivation, sowie Erwerbs- und Berufsverläufe haben Einfluss auf die Arbeitsfähigkeit als wesentliche Grundlage für die Beschäftigungsfähigkeit.

Aus der Sicht der Beschäftigten ist es sicher so, dass diese sagen: Natürlich kann Deutschland mit älteren Beschäftigten wettbewerbsfähig sein, denn wir haben ja besondere Stärken vorzuweisen. Und Sie sehen auf Folie 7 die Stärken älterer Beschäftigter, die ein Plus für die Unternehmen bedeuten. Fähigkeiten der Älteren, beispielsweise Identifikation mit der Arbeitsaufgabe und dem Unternehmen, soziale Kompetenz, also auch Gesprächsfähigkeit und verbale Kompetenz, Gelassenheit und Ruhe, Widerstandsfähigkeit gegen Stress, Sicherheit und Kunstfertigkeit bei der Ausführung der Arbeit, Qualitätsbewusstsein, Verantwortungsbewusstsein, Erfahrungswissen und Berufserfahrung sind hier zu nennen. In vielen Studien wird insbesondere das Erfahrungswissen als relevanter Parameter für die Erfüllung der Arbeitsaufgaben benannt. Laut IAB-Betriebspanel (2002) halten Arbeitgeber mehrheitlich klassische Arbeitstugenden wie Arbeitsmoral, Qualitätsbewusstsein, Flexibilität und Erfahrungswissen (Rang 4) für besonders bedeutsam für das Unternehmen. Damit schätzen sie Eigenschaften, die eher den Älteren zugeschrieben werden. Die Älteren weisen ferner im Bereich effektiver Zeit- und Energieeinteilung eine Stärke auf, das heißt also, im vorausschauenden Planen. Sie haben Fakten- und Handlungswissen und ein stärkeres Risikobewusstsein und sie haben die Fähigkeit, Wissen in aktive Strategien umzusetzen.

Auf der nachfolgenden Folie habe ich Ihnen, um so diese empirischen Befunde, dass eben die Leistungskraft in Betrieben mit einem großen Anteil Älterer sich nicht wesentlich unterscheidet, beziehungsweise nicht geringer ist als bei Unternehmen mit jüngeren Mitarbeitern, zu hinterlegen, ein gutes Praxisbeispiel aufgezeigt. Die SBA-Trafobau Jena GmbH ist ein kleines Unternehmen, welches vor über 10 Jahren gegründet wurde, ca. 40 Beschäftigte hat, und die Beschäftigten sind mehrheitlich über 45 Jahre alt. Der Frauenanteil beträgt ca. 50 %. Etwa ein Drittel der Beschäftigten hat einen mittleren Bildungsabschluss. Das Unternehmen macht einen Umsatz von mehr als 12 Millionen Euro und zählt zu den Top Ten der deutschen Kleintransformatorenhersteller. Es wurde vom ZVEI als Beispiel guter Praxis benannt (2003) und war Pilotbetrieb im BMBF-Projekt „Demographie-Initiative: Betriebliche Strategien für altersgemischte Belegschaftsstrukturen und generationsübergreifende Personalkonzepte in der Elektrotechnik- und Elektroindustrie“.

Doch es gibt eben nicht nur Betriebe, die das Potenzial Älterer richtig zu schätzen oder einzusetzen wissen. Wenn Sie bedenken, wir haben derzeit eine Arbeitslosenquote von ca. 10 %, wir haben eine Gesamtbeschäftigungsquote von rund 65 % (Eurostat 2005), jedoch nur ca. 45% Ältere sind derzeit in Erwerbsarbeit

(Eurostat 2005). Dann stellt sich doch die Frage, insbesondere für Ältere, die in Arbeit sind oder eben arbeitsuchend sind: Wie kann man der Arbeitslosigkeit versuchen zu begegnen? Meiner Meinung nach hat dabei ein möglichst hohes Qualifizierungsniveau oberste Priorität. Denn es hat sich gezeigt, dass, je höher Menschen qualifiziert sind, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit, arbeitslos zu werden. Auch Erfahrungswissen ist ein wesentlicher Punkt, plus aktuellem beruflichem Wissen. Bei Letzterem geht es nicht nur um Wissenserwerb im Sinne der formalen Fort- und Weiterbildung, sondern es geht auch um informelles Lernen im Team beispielsweise.

Was kann man weiter tun? Netzwerke sind besonders relevant für Arbeitssuchende. Das heißt, frühere Kollegen ansprechen, Freunde ansprechen, auch durchaus Offenheit für befristete Arbeitsverhältnisse oder Teilzeitarbeit zeigen. Und ich weiß, ich spreche hier von mitunter prekären Arbeitsverhältnissen, ich weiß auch, es gibt viele Studien die belegen, dass gerade Arbeitnehmer in prekären Arbeitsverhältnissen besonderen Belastungen ausgesetzt sind und meist unter belastenderen Arbeitsbedingungen arbeiten als Beschäftigte mit unbefristeten Arbeitsverträgen. Dazu gibt es Projektergebnisse, zum Beispiel von der European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Eine weitere Möglichkeit für Arbeitssuchende, die zumindest dazu beitragen kann, die beruflichen Fähigkeiten zu erhalten, neue Kompetenzen zu erlernen oder neue Netzwerke aufzubauen, ist das Ausüben ehrenamtlicher Tätigkeiten.

Zum Punkt „Nutzen arbeitsmarktpolitischer Instrumente“ – ich denke, in diesem Kreis brauche ich Ihnen das nicht näher zu erläutern.

Die Vermittlung durch Zeitarbeitsfirmen ist auch ein Punkt, über den Arbeitssuchende nachdenken könnten. Es hat sich gezeigt, dass der Zeitarbeitsmarkt wächst, wenn er auch zum Teil missbraucht wird. In den letzten Jahren zeigt sich, dass ungefähr zwei Drittel der Beschäftigten in Zeitarbeitsfirmen vorher arbeitslos waren. Und es hat sich auch gezeigt, dass ca. ein Drittel von den Mitarbeitern der Zeitarbeitsfirmen später von den Entleihbetrieben übernommen wurden. Ehemals Arbeitssuchende konnten somit darüber wieder längerfristig einen neuen Arbeitgeber außerhalb des Zeitarbeitsmarktes finden.

Weiter auf der Folie aufgelistet finden Sie die Punkte „Einstellen der Profile in Jobbörsen“, eine sicherlich eher passive Maßnahme, aber dennoch nicht zu unterschätzen, und „Überprüfen von Bewerbungen durch Experten“. Ich denke, dass viele Arbeitssuchende, mit denen Sie im Rahmen Ihrer Projekte in Kontakt kommen, durchaus sehr notwendige Informationen über die Gestaltung ihrer Bewerbungen oder auch über die Art, wie sie Bewerbungsgespräche zu führen haben, benötigen.

Bei der Gestaltung der Bewerbungen kann so auch der nächste Punkt „Arbeitslosigkeit im Lebenslauf verpacken“ berücksichtigt werden. Das bezieht sich darauf, dass Ältere oder generell Arbeitssuchende – beispielsweise wenn sie Mini-Jobs nachgegangen sind – besser Formulierungen verwenden wie „freie Mitarbeit“ statt „Mini-Job“. Oder sie formulieren den Lebenslauf nach thematischen Stichworten und einzelnen Lebenssituationen, um eben solche chronologischen Zeitspannen, die mit der Arbeitssuche/-losigkeit in Verbindung gebracht werden, zu kaschieren.

Wie bereits erwähnt, ein möglichst hohes Qualifizierungsniveau hat oberste Priorität. Hier sind Arbeitgeber und Arbeitnehmer gefragt. Arbeitgeber müssen bereit sein, in die Qualifizierung ihrer Beschäftigten zu investieren, also Arbeitszeit für Weiterbildungen einplanen und auch adäquate Weiterbildungsangebote bereitstellen. Arbeitnehmer müssen bereit sein, sich auf neue Themen einzulassen. Sie kennen wahrscheinlich die Zahlen aus den IAB-Berechnungen auf Basis der Daten der Eurostat European Labour Force Survey: Die Weiterbildungsbeteiligung in Deutschland lag 2004 bei insgesamt 7,4 % und nur 2,4 % (Anteile der Arbeitskräfte in Prozent) sind zwischen 55 und 64 Jahren alt. Da fragt man sich natürlich: Was können mögliche Gründe sein für diese Bildungsabstinenz? Vor allem da wir gesagt haben, dass Qualifikation die wesentliche Voraussetzung für die Integration in den Arbeitsmarkt ist und Sie in den einzelnen Projekten dies auch fördern - Stichworte wurden ja schon genannt: Profiling, Coaching. Warum also neigen zum Beispiel viele Beschäftigte zur Bildungsabstinenz? Bei einer beruflichen Perspektive mit Altersteilzeit ist dies durchaus nicht ganz unverständlich. Ferner ist es häufig so, dass bestehende Lernangebote nicht adressatenbezogen sind. Deshalb finde ich es ganz besonders begrüßenswert, dass in vielen Projekten bei Ihnen eben nicht eine allgemeine Maßnahme „übergestülpt“ wird, sondern wie hier gesagt wurde, eine passgenaue Qualifizierung stattfindet. Bei vielen Maßnahmen werden ferner Lebens- und Berufserfahrungen ignoriert. Es werden sinnlose Lerninhalte vermittelt, das heißt also Inhalte, die nicht im direkten Bezug zur Arbeit stehen. Häufig wird nicht auf die Ängste der Lernenden, der älteren Lernenden eingegangen, wieder Novize zu sein. Und man darf auch nicht vergessen, dass viele der heute Älteren nach der Erstausbildung einfach nicht gewohnt waren weiterzulernen. Meine Generation weiß, dass sie lernen muss und befindet sich im ständigen Lernfluss. Aber viele heutige Ältere haben die Berufsausbildung abgeschlossen und haben danach ihren Beruf ausgeübt. Es hat eine Lernentwöhnung – zumindest bezüglich formalisierten Lernens – stattgefunden. Außerdem können Ältere oft nicht gut mit reinem Frontalunterricht umgehen. Das heißt, hier ist ein hoher Anteil beruflicher Praxis relevant, also ein *On-the-Job-Lernen*.

Ja, aber was hilft die beste Qualifikation, wenn es wenige offene Stellen gibt und Unternehmen die Potenziale Älterer nicht erkannt haben? Wagen wir hier mal einen Blick auf die Wachstumsbranchen allgemein. Gibt es da gegebenenfalls Chancen-Branchen? Allgemeine Wachstumsbranchen sind zum Beispiel Medizin, also Gesundheitswesen generell. Auch Biotechnologie und Informations- und Kommunikationstechnologie können als Wachstumsbranchen bezeichnet werden. Die Bereiche Wohnen, Lifestyle und Tourismus sowie Finanzdienstleistungen erfahren ebenfalls Aufschwung. Dennoch – und das hat Herr Professor Kistler in seinem Vortrag auch schon angesprochen – kann nicht von Chancen-Branchen für ältere Erwerbsfähige allgemein gesprochen werden. Einzelne Branchen wachsen unterschiedlich stark und in unterschiedlichen Regionen. In diesen Branchen finden sich auch Aufgaben/Tätigkeiten für Ältere, für Leistungsgewandelte und für Geringqualifizierte. Aber deshalb können wir noch lange nicht davon sprechen, dass es Chancen-Branchen gibt. Eher würde ich von Chancen-Aufgabenbereichen oder Chancen-Aufgabentypen sprechen.

Hierzu ein Blick auf die Zahlen: Wenn wir uns die Verteilung der Unternehmen in den einzelnen Wirtschaftszweigen anschauen, sehen Sie, dass Unternehmen anteilmäßig in dem Bereich Handel, Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen und Gebrauchsgütern sehr häufig vertreten sind, beziehungsweise am häufigsten im Bereich Grundstücks- und Wohnungswesen, Vermietung beweglicher Sachen. Wenn wir uns jetzt aber die Beschäftigtenzahlen in den einzelnen Wirtschaftszweigen ansehen – die entsprechende Abbildung ist auf der nächsten Folie –, dann werden Sie sehen, dass die meisten Beschäftigten derzeit noch im verarbeitenden Gewerbe tätig sind, obwohl nur 8,86 % der Unternehmen diesem Wirtschaftszweig zugeordnet werden. Und dort finden sich vor allem auch Berufe mit alterskritischen Anforderungen. Wo können nun, vor allem auch in dem Bereich des verarbeitenden Gewerbes, Ältere überhaupt eingesetzt werden? Und wenn ich von alterskritischen Anforderungen spreche, dann spreche ich zum einen von der Lastenhandhabung, also Heben, Tragen, Ziehen, Schieben schwerer Lasten, einseitigen oder kurzzyklischen Körperbelastungen, von Zwangshaltungen, Hitze, Lärm, schlechter Beleuchtung, Arbeiten unter Zeitdruck et cetera. Und wenn man versucht, herauszukristallisieren, welche Aufgaben Ältere noch besonders gut erfüllen können oder sollten und schaut, dass das eben Aufgaben sind, die physisch und psychisch im Allgemeinen geringer belastend sind, aber die im Alter ausgeprägten Fähigkeiten, zum Beispiel Erfahrungen, Kommunikationsfähigkeit et cetera, nutzen, dann sehen Sie auf der nächsten Folie eine Auflistung solcher gut geeigneter Aufgaben. Darunter fallen beispielsweise Tätigkeiten in der Qualitätssicherung, Unterstützung und Beratung in Vertrieb und Service, Tätigkeiten in der Instandhaltung, in der Administration der Warenwirtschaft, Tätigkeiten an den Schnittstellen von Forschung

und Entwicklung und Produktion (kontrollierende, planende und beratende Tätigkeiten), Arbeit im direkten Kundenkontakt, Qualifizierung und Schulung jüngerer Mitarbeiter, Krisenintervention bei steckengebliebenen Projekten, Interim-Management oder die Vorbereitung eines betrieblichen Wissensmanagements.

Wir sind nun schon der Frage nach Chancen-Branchen nachgegangen und haben Tätigkeiten für Ältere definiert, die besonders geeignet scheinen. Nun möchte ich aber auch noch auf potenzielle betriebliche Determinanten für die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer eingehen. Dazu es gibt unterschiedliche Studien. So wird zum Beispiel angegeben, dass der Anteil von Auszubildenden, der hohe Frauenanteil und auch das Vorhandensein moderner technischer Ausstattung mit hoher Wahrscheinlichkeit dazu führen, dass in diesen Unternehmen keine Älteren oder weniger Ältere beschäftigt werden. Es hat sich auch gezeigt, dass bei hohen Qualifikationsanforderungen der Berufe in einem Unternehmen, dort mehr ältere Beschäftigte tätig sind. Ferner zeigen Studien, dass die Rolle des Betriebsrates eine ganz wesentliche ist, denn dieser versucht natürlich, die Stammebelegschaft zu halten, und auch Kündigungserschwernisse einzuleiten. Ebenso wurde herausgefunden, dass höhere Kosten für Einarbeitung und Qualifizierung für einen Arbeitsplatz oder auch für Ältere dazu führen, dass die Wahrscheinlichkeit für Neueinstellungen von Jüngeren für diese Arbeitsplätze höher ist. Da rechnen die Unternehmen ganz ökonomisch: Die Kosten für die Einarbeitung und Qualifizierung müssen sich amortisieren, und abhängig von dem Alter des Beschäftigten, der dann vielleicht nicht mehr so lange dem Unternehmen zur Verfügung steht, kann dies unter Umständen nicht möglich sein. Eine weitere potenzielle betriebliche Determinante ist die Entlohnung Älterer nach dem Senioritätsprinzip. Und natürlich alterungskritische Anforderungen als betriebliche Determinante, also inwieweit hat der Betrieb die Möglichkeit, alterskritische Anforderungen auszuschließen für ältere Beschäftigte. Und was auch festgestellt wurde: Je länger es einen Betrieb am Markt gibt, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass dort ältere Beschäftigte zu finden sind.

Letztendlich – und damit möchte ich auf die nächste Folie verweisen und dann eigentlich auch mit Ihnen in die Diskussion einsteigen – müssen sich alle Unternehmen auf den demographischen Wandel schon heute einstellen. Sie müssen ihre regionalen Rahmenbedingungen berücksichtigen, vor allem im Hinblick darauf, dass sie veränderte Voraussetzungen haben werden bei der Rekrutierung von qualifizierten Nachwuchskräften und von Fach- und Führungskräften. Auch nicht irrelevant – bezogen auf Regionalität – ist das Arbeitsmarktangebot für Lebenspartner. Ich meine, wenn wir vom demographischen Wandel sprechen und der Erhöhung der Geburtenrate, dann sollten wir auch bitte berücksichtigen, dass heute in den meisten Fällen in den jüngeren Generationen beide Partner arbeiten

und arbeiten wollen oder arbeiten müssen und dass insofern Regionen natürlich nicht nur für bestimmte Berufe ein Arbeitsmarktangebot bieten müssen. Die Infrastruktur als ein Attraktivitätsfaktor der Region, also überhaupt dort wohnen zu wollen, auch was Freizeitangebote beispielsweise angeht und auch die Infrastruktur für die Logistik, das heißt, wie die einzelnen Unternehmen natürlich ihre Rohstoffe angeliefert bekommen, beziehungsweise ihre Produkte ausliefern können, ist ein wesentlicher Aspekt bei der Standortbegutachtung. Der Ausbau der Infrastruktur ist dabei auch gekoppelt an die Einwohnerzahl der Region oder des Bundeslandes. Ferner spielen auch der Absatzmarkt und damit die regionalen Zielgruppen eine nicht unwesentliche Rolle im Anpassungsprozess an den demographischen Wandel und seine Folgen.

Das heißt also, man muss immer bedenken, selbst wenn man sich als kleineres Unternehmen an einem Standort sicher fühlt und glaubt, nach wie vor noch ohne Probleme Arbeitskräfte zu bekommen, es gibt immer auch in der Region oder in der näheren Umgebung andere Unternehmen, vielleicht größere Unternehmen, die zukünftig mit einem besseren Image die jungen Arbeitskräfte abwerben. Und dann steht man insbesondere als klein- und mittelständisches Unternehmen in einer Region mit einer derartigen Konkurrenz nicht so gut da bei der Rekrutierung von qualifizierten Nachwuchskräften oder Fach- und Führungskräften mittleren Alters. Ein Unternehmen ist also gut beraten, wenn es sich auf den demographischen Wandel frühzeitig – also jetzt – einstellt und die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer in Erwägung zieht sowie diese entsprechend ihrer Fähigkeiten und Potenziale adäquat einsetzt und fördert.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!