



Bericht zum aktuellen Stand (State-of-the-art Report)

als Teil des Erasmus+ Projektes

„AGEADAPT | Anpassungswerkzeuge für alternde Arbeitskräfte in KMU“

**Basierend auf einer Sekundärforschung in den Partnerländern sowie
individuellen, vertiefenden Interviews**



AGEADAPT Projekt-Konsortium 2022

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	2
1. Über das Projekt	3
2. Forschungsrahmen	4
3. Forschungsmethoden	5
4. Forschungsergebnisse aus Polen	7
4.1. Ausgangslage	7
4.2. Erfahrungen von Experten bei der Verbesserung von Altersmanagementlösungen in KMU	12
4.3. Anforderungen zur Verbesserung von Altersmanagementlösungen in KMU	14
5. Forschungsergebnisse aus Deutschland	15
5.1 Ausgangslage	15
5.2 Erfahrungen von Experten bei der Verbesserung von Altersmanagementlösungen in KMU	18
5.3 Anforderungen zur Verbesserung von Altersmanagementlösungen in KMU	20
6. Forschungsergebnisse aus Slowenien	22
6.1 Ausgangslage	22
6.2 Erfahrungen von Experten bei der Verbesserung von Altersmanagementlösungen in KMU	25
6.3 Anforderungen zur Verbesserung von Altersmanagementlösungen in KMU	29
7. Forschungsergebnisse aus Spanien	31
7.1 Ausgangslage	31
7.2 Erfahrungen von Experten bei der Verbesserung von Altersmanagementlösungen in KMU	32
7.3 Anforderungen zur Verbesserung von Altersmanagementlösungen in KMU	33
8. Forschungsergebnisse in der Tschechischen Republik	35
8.1 Ausgangslage	35
8.2 Erfahrungen von Experten bei der Verbesserung von Altersmanagementlösungen in KMU	39
8.3 Anforderungen zur Verbesserung von Altersmanagementlösungen in KMU	39
9. Allgemeine Schlussfolgerungen	41

1. Über das Projekt

Das Hauptziel des Projekts ist die Erstellung von Lernmaterialien für zwei Hauptzielgruppen. Erstens für kleine und mittlere Unternehmen (KMU), die zunehmend gezwungen sind, sich auf die sich verändernde Altersstruktur vorzubereiten, um nicht in naher Zukunft um Fachkräfte kämpfen zu müssen und zweitens, für erfahrene Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer über 55 Jahre, die ihr Wissen zur eigenständigen Nutzung digitaler Werkzeuge im Arbeitsleben aktualisieren müssen.

Das Projekt zielt darauf ab, ein System von Bildungsmaterialien zum Altersmanagement für Unternehmen sowie Lernmaterialien für erfahrene Arbeitnehmer/innen im Alter von 55+ anzufertigen. Es werden sechs Projektergebnisse entwickelt: ein Bericht zum aktuellen Stand in den jeweiligen Partnerländern, Best-Practice-Beispiele zum Altersmanagement in Unternehmen, ein Anpassungsleitfaden für Unternehmen, inspirierende Lernmaterialien (OER) für ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Form von Mikro-Lerneinheiten (kurze Lehrfilme und Textmaterialien) und schließlich eine digitale Bildungsplattform, die alle Ergebnisse an einem Ort zusammenfasst.

Die Bildungsmaterialien werden von mindestens 120 Nutzern aus den Zielgruppen während eines Pilotversuchs getestet werden. Auf diese Weise wollen wir erreichen, dass sich beide "Seiten der Medaille" an der Verbesserung der Arbeitsplätze beteiligen und einen Dialog für das gegenseitige Verständnis starten, um Möglichkeiten aufzuzeigen, den Wert eines Mitarbeiters und den des Unternehmens zu erhöhen.

Das Projektkonsortium besteht aus sechs Partnern aus fünf europäischen Ländern, Deutschland, der Tschechischen Republik, Polen, Slowenien und Spanien. Die Organisationen sind Experten in ihren jeweiligen Bereichen, KMU-Verbänden, Organisationen der Erwachsenenbildung, Beratungsexperten. Darüber hinaus sind auch mehrere assoziierte Partner an dem Projekt beteiligt. Im Rahmen der Zusammenarbeit sollen innovative Bildungsmaterialien entwickelt und bereitgestellt werden, die auf unterschiedlichen Erfahrungen und Praktiken im Bereich des Altersmanagements basieren. Während der Projektlaufzeit werden außerdem drei transnationale Treffen sowie fünf Multiplikatorenveranstaltungen organisiert.

2. Forschungsrahmen

Laut dem "Ageing Report 2018" der Generaldirektion Wirtschaft und Finanzen der Europäischen Kommission altert die Bevölkerung in Europa weiterhin stark. Obwohl die Gesamtbevölkerung in der EU bis 2070 auf 520 Millionen Menschen ansteigen soll (das sind 6,5 Millionen mehr als 2019), wird ein Rückgang der Erwerbsbevölkerung zwischen 55 und 64 Jahren auf unglaubliche 41 Millionen prognostiziert.

Das Phänomen der Alterung der Erwerbsbevölkerung hat zwar verschiedene Ursachen, führt aber immer zum gleichen Ergebnis: Alle Teilnehmenden des Arbeitsmarktes (Arbeitgeber/innen, Arbeitnehmer/innen und Institutionen des Unternehmensumfelds) müssen sich darauf einstellen. Jede einzelne Organisation wird sich diesen Herausforderungen stellen müssen, weil sie jünger sind, es immer weniger Arbeitskräfte gibt und die Gesellschaft altert. Das Hauptziel des Projekts ist daher die Schaffung von nützlichen Instrumenten für das Altersmanagement und die Bekämpfung von Altersdiskriminierung in Form von didaktischen Materialien, einem Leitfaden und einer digitalen Bildungsplattform für zwei Hauptzielgruppen: Unternehmenseigner und Führungskräfte von KMU sowie Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer über 50 Jahre.

Im Bewusstsein um die Bedeutung und Aktualität des Themas Altersmanagement auf dem Arbeitsmarkt und der Notwendigkeit der Bekämpfung von Altersdiskriminierung hat das Konsortium im Dezember 2021 die Umsetzung des Projekts mit dem Titel "ADAPTATION TOOLS FOR AGEING WORKFORCE IN SMES (AGEDAPT)" („Anpassungswerkzeuge für alternde Arbeitskräfte in KMU“) gestartet. Dieses Projekt wird im Rahmen der internationalen Partnerschaftsformel der Initiative Erasmus+ durchgeführt.

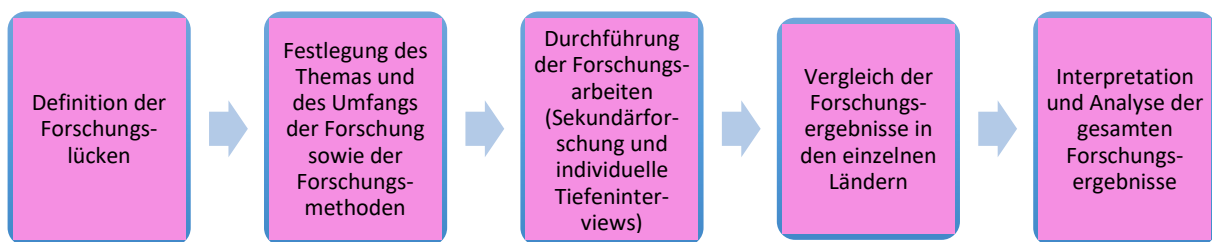
Ausgehend von der Annahme, dass die Grundlage für die Entwicklung jeglicher Managementlösungen (einschließlich solcher, die sich auf das Altersmanagement beziehen) die Ergebnisse eingehender Forschung in einem bestimmten Bereich sind, geht das Projekt von der Durchführung eines umfassenden Forschungsprozesses aus. Dieser Prozess umfasst die Analyse von Sekundärdaten (Desk Research) und die Durchführung einer Reihe von individuellen Tiefeninterviews (IDI) zur Situation älterer Menschen auf dem Arbeitsmarkt und zu Lösungen in diesem Bereich, die in den einzelnen Partnerländern (Polen, Deutschland, Tschechische Republik, Spanien, Slowenien) durchgeführt werden.

3. Forschungsmethoden

Um die höchste Qualität der Forschung zu gewährleisten und Messfehler zu reduzieren, ist es von grundlegender Bedeutung, Triangulation in den folgenden vier Dimensionen anzuwenden:

- Daten (Beschaffung von Daten aus verschiedenen Quellen)
- Forscher (Durchführung von Forschungsarbeiten durch mehrere Forscher)
- Theoretisch (mit vielen theoretischen Konzepten zur Erklärung von Phänomenen)
- Methodisch (Kombination vieler Forschungsmethoden)¹

Außerdem sind wichtig, die Gewährleistung, dass die Forschungsergebnisse mit anderen, ähnlichen Problemen zu verglichen werden können, die Reflexivität der Forscher und das Bewusstsein für die verwendeten Methoden und Erwartungen².



Grafik 1. Forschungsmodell, das im Forschungsprozess verwendet wurde.

Unsere Forschung wurde in allen Partnerländern des Projekts im Zeitraum von Dezember 2021 bis April 2022 gleichzeitig durchgeführt. Der Forschungsprozess setzt voraus:

- I. Die Desk Research Analyse wurde von jedem Partner in seinem Land durchgeführt. Die Analyse stützt sich auf vorhandene Daten, basierend auf folgenden Dokumenten:
 - verfügbare Forschungsberichte,
 - wissenschaftliche Literatur,
 - Beschreibungen von Praktiken in den verschiedenen Ländern,
 - Erfahrungen aus realisierten Projekten,
 - Statistiken, bzgl. Altersmanagement in KMU in den jeweiligen Partnerländern
- II. Durchführung von drei aufeinanderfolgenden individuellen Tiefeninterviews mit Experten/Beratern, die sich mit Altersmanagement befassen, mit Vertretern von KMU, Führungskräften und Personalverantwortlichen in jedem Partnerland. Die Interviews

¹ Denzin N.K. (2017), Soziologische Methoden: A Sourcebook, Routledge Abingdon–New York.

² Glinka B. (2019), Qualitative Forschung - Datenanalyse, wissenschaftliche Präsentation. Fakultät für Management und soziale Kommunikation, Jagiellonen-Universität, Kraków

waren teilstrukturiert und wurden auf der Grundlage eines vorbereiteten IDI-Szenarios durchgeführt. Dieses Szenario bestand aus einer Reihe von offenen und vertiefenden Fragen, mit denen es möglich war, qualitative Daten über die Meinungen und Erfahrungen der Befragten zu sammeln. Die Auswahl der Befragten erfolgte sorgfältig und umfasste Personen mit umfangreicher Erfahrung im Bereich des Altersmanagements in Organisationen. Die durchschnittliche Dauer des Interviews betrug etwa 30 - 40 Minuten.

Auf Grundlage der Analyse und Schlussfolgerungen aus dem Forschungsprozess wurde dieser "State-of-the-Art-Bericht" erstellt. Das Dokument bildet die Grundlage für die Entwicklung einer Reihe bewährter Verfahren im Bereich des Altersmanagements, eines Leitfadens mit einer Reihe praktischer Instrumente für KMU-Eigentümer und -Manager sowie der Entwicklung einer digitalen Bildungsplattform.

4. Forschungsergebnisse aus Polen

4.1. Ausgangslage

In den letzten Jahren hat die Alterung der Gesellschaft in Polen zugenommen. Der Anteil älterer Menschen an der Bevölkerung Polens nimmt systematisch zu. Ende 2019 erreichte die Zahl der Menschen im Alter von 60 Jahren und älter 9,7 Millionen und stieg im Vergleich zum Vorjahr um 2,1 %. Der Anteil der älteren Menschen an der polnischen Bevölkerung erreichte 25,3 %³.

Die anhaltenden Veränderungen in der demografischen Struktur der Bevölkerung, die mit dem wachsenden Anteil älterer Menschen einhergehen, stellen eine Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft dar. Der Alterungsprozess der Gesellschaft wirkt sich in erster Linie auf das Funktionieren des Gesundheitswesens, die Sozialfürsorge und die sozialen Sicherungssysteme aus und kann auch auf dem Arbeitsmarkt zu Problemen führen, die sich aus dem sinkenden Angebot an Humanressourcen ergeben.

Im Jahr 2019 hat sich die Berufstätigkeit der Senioren im Vergleich zum Vorjahr leicht verändert. Unter den älteren Menschen war die große Mehrheit nicht erwerbstätig.

Der Hauptgrund für die berufliche Untätigkeit von Senioren ist der Bezug einer Altersrente. Im Jahr 2019 war dies bei Personen im Alter von 60 und mehr Jahren bei 90,3 % der Frauen und 85,8 % der Männer der Grund für die Nichterwerbstätigkeit und die Nichterwerbssuche.

Im Jahr 2019 stieg die Zahl der erwerbstätigen Senioren im Vergleich zum Vorjahr um 1,5 % und belief sich auf 1.301.000, was 7,6 % der Gesamtzahl der erwerbstätigen Polen im Alter von 15 und mehr Jahren ausmachte. Trotz des Anstiegs der Zahl der wirtschaftlich aktiven älteren Menschen ging die Erwerbsquote dieser Personengruppe leicht zurück und lag bei 13,9 % (14,0 % im Jahr 2018).

Unter den beruflich aktiven älteren Menschen waren, wie in den Vorjahren, mehr als zwei Drittel Männer. Ihre Zahl belief sich im Jahr 2019 auf 880 Tsd. und damit auf 67,6 %. Dies ist unter anderem auf das spätere Rentenalter der Männer zurückzuführen. Bei den beruflich aktiven Frauen in der analysierten Gruppe waren es 421 Tsd. des Alters, d. h. 32,4 % der wirtschaftlich aktiven Senioren⁴.

Eine der wichtigsten Lösungen, die darauf abzielt, ältere Menschen auf dem Arbeitsmarkt zu halten, ist die Förderung der Idee eines Altersmanagements bei den Arbeitgebern.

³ Sekuła, K. (2021), SYTUACJA OSÓB STARSZYCH W POLSCE – NIEPOKOJĄCY TREND, w: Dziennik Warto wiedzieć, access: <https://wartowiedziec.pl/polityka-spoieczna/59834-sytuacja-osob-starszych-w-polsce-niepokojaacy-trend>

⁴ Kamińska Gawryluk, E., (red.), (2021) Die Situation der älteren Menschen in Polen im Jahr 2019, Statistisches Amt in Białystok, Statistisches Zentralamt.

Altersmanagement ist eine Reihe von Aktivitäten in Unternehmen und Institutionen, die eine rationelle Nutzung der Humanressourcen, einschließlich älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, ermöglichen. Die Einbeziehung des Altersmanagements in die Praxis des Personalmanagements erfordert die Durchführung spezifischer Maßnahmen, die die Arbeitseffizienz älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer erhöhen und somit dem Unternehmen Vorteile aus ihrer Beschäftigung bringen. Das Spektrum dieser Maßnahmen ist sehr breit gefächert - sie können sich auf verschiedene Phasen der Beschäftigung beziehen (von der Einstellung bis zum Ausscheiden aus dem Unternehmen); sie können sich auf den Arbeitnehmer/die Arbeitnehmerin selbst beziehen (geistige und körperliche Fähigkeiten zur Ausübung einer bestimmten Tätigkeit), aber auch auf das Umfeld (vom Arbeitgeber gestaltete Arbeitsorganisation).

Nach Angaben der Europäischen Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen gibt es acht Schlüsseldimensionen des Altersmanagements:

1. Anwerbung und Auswahl

Laut der vom Polnischen Wirtschaftsinstitut im Jahr 2021 durchgeführten Untersuchung zum Problem der Altersdiskriminierung auf dem polnischen Arbeitsmarkt (die sich auf die Präferenzen der Arbeitgeber bei der Vorauswahl der Bewerber/innen und die Sprache der veröffentlichten Stellenanzeigen erstreckte) tritt das Problem der Altersdiskriminierung sowohl bei Angeboten, die die Mindestanforderungen an die Bewerber/innen enthalten, als auch bei Einstellungsverfahren für Positionen, für die Branchenerfahrung erforderlich ist, auf. Jüngere Bewerber/innen wurden viel häufiger zur nächsten Phase der Einstellung eingeladen. Bewerber/innen im Alter von 28 Jahren wurden unabhängig vom Geschlecht doppelt so häufig zu den nächsten Einstellungsverfahren für Stellen eingeladen, für die keine Fachkenntnisse erforderlich waren, wie Bewerber/innen im Alter von 52 Jahren. Bei Stellen, die Branchenerfahrung erfordern, nahm der Unterschied in den Anteilen positiver Antworten auf Bewerbungen bei Frauen zu und bei Männern ab, aber dennoch wurde der jüngere Mann fast doppelt so oft zum Einstellungsgespräch eingeladen als der ältere. Interessanterweise scheint Altersdiskriminierung mit geschlechtsspezifischer Diskriminierung verbunden zu sein, und die kombinierten Auswirkungen dieser beiden schädlichen sozialen Phänomene machen die Position älterer Frauen auf dem polnischen Arbeitsmarkt äußerst schwierig⁵. Es herrscht immer noch wenig Bewusstsein darüber, wie der Inhalt von Stellenanzeigen formuliert werden sollte, um keine Diskriminierung von Kandidatinnen und Kandidaten aufgrund des Alters zu suggerieren. Dies gilt auch für die Änderung der Bewerbungsformulare, so dass sich für die Personen, die die Auswahl vornehmen, keine Informationen über das Alter der Bewerber erkennen lassen, z. B. Geburtsdatum, Abschluss oder die erste Beschäftigung.

⁵ Baszczak, Ł., Mokrzycki, R., Trojanowska, M., Wincewicz-Price, A., Zyzik, R. (2021), summary of an experimental field study, Arbeitspapier, Nr. 4, Polnisches Wirtschaftsinstitut, Warschau

2. Lebenslanges Lernen

In Polen behaupten die meisten Unternehmen, dass ältere Arbeitnehmer/innen den gleichen Zugang zu beruflicher Weiterbildung haben, wie Arbeitnehmer/innen jeder anderen Altersgruppe. In der Regel gibt es keine Beschränkungen beim Zugang zu Schulungen und anderen Formen der Bildung, die vom Arbeitgeber organisiert werden⁶. Nach den Erfahrungen der Projekte: "PUAP50+", "RESTART" und "Zrozumieć Seniora" wird es immer beliebter, die Arbeit so zu organisieren, dass sie dem Lernen förderlich ist, z. B. durch die Bildung von Teams, die sich aus Mitarbeitern unterschiedlichen Alters zusammensetzen (in diesem Fall ist ein wechselseitiges Mentoring möglich - jüngere Mitarbeiter/innen können ihr Wissen über moderne Technologien, z. B. IT, mit älteren teilen, während die Älteren den Jüngeren ihre Berufserfahrung vermitteln können). Eines der Unternehmen, das sich mit der Notwendigkeit konfrontiert sah, neue Mitarbeiter/innen zu akquirieren, einzuführen und auszubilden, entschied sich für ein Mentoring-Programm, bei dem die Vorbereitung eines neuen Mitarbeiters oder einer neuen Mitarbeiterin auf eine unabhängige Position 1,5 Jahre dauert und er oder sie während dieser Zeit unter der Aufsicht eines erfahrenen Mitarbeiters/Mitarbeiterin arbeitet, der/die in der Regel über 50 Jahre alt ist.⁷ Es ist auch üblich, die Möglichkeit der Kofinanzierung von Weiterbildungsmaßnahmen für ältere Arbeitnehmer/innen mit EU-Mitteln zu nutzen. Es wird auch immer üblicher, Arbeitnehmer/innen unabhängig von ihrem Alter zum Lernen zu motivieren - insbesondere, indem man älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern versichert, dass sie nicht zu alt für eine Weiterbildung sind, und ihnen gleichzeitig erklärt, dass sie eine Weiterbildung brauchen, weil ihre Kompetenzen aktualisiert werden müssen.

3. Berufliche Weiterentwicklung

Nach den in Polen durchgeführten Untersuchungen sind ältere Menschen oft nicht an Weiterbildung interessiert und legen bei der Arbeit Wert auf Stabilisierung und sogar Routine. In einigen Fällen ist die Zugehörigkeit zu einem gut funktionierenden Team ein starker Demotivator für die Weiterbildung, z. B. für die Übernahme einer Führungsposition. Diese Tendenz ist charakteristisch für Arbeitnehmer/innen mit geringer Qualifikation und noch stärker in von Frauen dominierten Teams.⁸

4. Flexible Arbeitsbedingungen

Die Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber in Polen bieten immer häufiger verschiedene Anreize an, wie z. B. eine Neuverteilung der Aufgaben, damit die Stelle für den Arbeitnehmer und die

⁶ Kwiatkiewicz, A. (2010) Analyse bewährter Praktiken des Altersmanagements in polnischen Unternehmen - eine Fallstudie, BPI Polen/Szkoła Główna Handlowa, Warschau

⁷ Litwiński, J., (2010), Beschreibung bewährter Praktiken des Altersmanagements in polnischen Unternehmen und in Unternehmen anderer EU-Länder, Warschau

⁸ Kwiatkiewicz, A. (2010) Analyse bewährter Praktiken des Altersmanagements in polnischen Unternehmen - eine Fallstudie, BPI Polen/Szkoła Główna Handlowa, Warschau

Arbeitnehmerin attraktiver wird, flexiblere Arbeitszeiten oder die Möglichkeit der Fernarbeit⁹. In einem der befragten Unternehmen haben ältere Arbeitnehmer/innen die Möglichkeit, in Teilzeit zu arbeiten, und das Arbeitszeit-Volumen nimmt ab, je näher der Arbeitnehmer oder die Arbeitnehmerin dem Ruhestand kommt, bis zur völligen Einstellung der Arbeitszeit kurz vor dem Ruhestand. In einem anderen Unternehmen spielt die Mehrheit der über 50-Jährigen die Rolle von internen Experten des Unternehmens, die auf der Grundlage eines befristeten Vertrags beschäftigt werden, in dem ihre Aufgaben und Arbeitsbedingungen genau festgelegt sind. Je nach Fall ist der Vertrag mehr oder weniger zielorientiert, die Arbeitszeiten sind flexibel. Der Aufgabenbereich umfasst auch die Rolle eines Mentors, der einen jungen Ingenieur Schritt für Schritt in die Besonderheiten der Unternehmensaufgaben einführt.¹⁰ Es ist auch üblich, die Arbeitnehmer/innen über mögliche Lösungen zur Flexibilisierung der Arbeitszeit zu informieren.

5. Vorsorge und Gesundheitsschutz

In Polen tätige KMU entscheiden sich sehr häufig für die Einführung einer zusätzlichen Gesundheitsprophylaxe. Ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer werden ermutigt, Präventionsprogramme im Bereich der Kardiologie oder für eine gesunde Lebensweise in Anspruch zu nehmen. Ein Teil dieser Programme definiert die Tests, denen sich die Arbeitnehmer/innen unterziehen sollten. Ein Teil der vorgeschriebenen Gesundheitstests richtet sich nach dem Alter des Arbeitnehmers oder der Arbeitnehmerin und soll die Entwicklung schwerwiegenderer Krankheiten verhindern.¹¹ In einigen Unternehmen können alle Mitarbeiter/innen zu einem günstigen Preis ein privates medizinisches Versorgungspaket oder eine Eintrittskarte für Sport- und Erholungszentren erwerben. Nach Angaben des PUAP50+-Projekts achten viele kleine und mittlere Unternehmen darauf, dass an den einzelnen Arbeitsplätzen angemessene Bedingungen im Bereich des Arbeitsschutzes herrschen. Die Unternehmen achten auch auf die ergonomische Gestaltung der Arbeitsplätze.

6. Arbeitsplatzwechsel

Der Literatur zufolge war die am häufigsten beobachtete "Anpassung" die Versetzung eines Arbeitnehmers oder einer Arbeitnehmerin an einen anderen Arbeitsplatz innerhalb des Unternehmens zu dem Zeitpunkt, als sein/ihr Arbeitsplatz aufgelöst wurde oder er/sie seine bisherige Arbeit, z. B. aufgrund gesundheitlicher Einschränkungen, nicht mehr ausüben konnte. Die Arbeitnehmer/innen waren mit einem solchen Wechsel nicht immer zufrieden, trotz, dass der Wechsel aufgrund eines ärztlichen Attests notwendig war. Dennoch ist es schwierig, von einem geplanten und bewussten Umgang hinsichtlich der Flexibilität der

⁹ Bericht "Ein neuer Blick auf die Arbeitnehmer 50+" (Manpower)

¹⁰ Litwiński, J., (2010), Beschreibung bewährter Praktiken des Altersmanagements in polnischen Unternehmen und in Unternehmen anderer EU-Länder, Warschau

¹¹ Kwiatkiewicz, A. (2010) Analyse bewährter Praktiken des Altersmanagements in polnischen Unternehmen - eine Fallstudie, BPI Polen/Szkoła Główna Handlowa, Warschau

Arbeitnehmer/innen und der Anpassung der Arbeitsplätze an die sich mit dem Alter verändernden Bedürfnisse zu sprechen¹². Nach Angaben des PUAP50+-Projekts bieten viele kleine und mittlere Unternehmen Unterstützung für Teams bei Veränderungen, die personelle Veränderungen erfordern (Versetzung, Entlassung, Änderung des Aufgabenbereichs). Es ist auch üblich, Mitarbeiterteams unterschiedlichen Alters zu bilden. Unter den Bedingungen von KMU ist jedoch die Versetzung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer an einen anderen Arbeitsplatz und die Umschulung von Mitarbeitern aufgrund eines zu geringen Personalbestandes und der damit verbundenen organisatorischen Probleme sehr kostspielig oder sogar unmöglich.

7. Beendigung des Arbeitsverhältnisses und Ruhestand

Auf der Grundlage der im Rahmen des Projekts "Z wiekiem na plus - szkolenia dla przedsiębiorstw" („Gut altern - Ausbildung für Unternehmen“) durchgeführten Untersuchungen kann der Schluss gezogen werden, dass die Beendigung des Arbeitsverhältnisses eine der am häufigsten genutzten Maßnahmen in Bezug auf ältere Arbeitnehmer/innen ist. In Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes, in denen die meisten Arbeitsplätze körperliche Anstrengungen erfordern, sind zwei Phänomene zu beobachten: Überbeschäftigung und die relativ einfache Akquisition von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf dem externen Markt. Bei den Arbeitgebern scheint die Vorstellung tief verwurzelt zu sein, dass ältere Arbeitnehmer/innen immer durch jüngere ersetzt werden und dies die natürliche Ordnung der Dinge ist. Dieser Glaube kann ein ernsthaftes Problem bei der Umsetzung von Altersmanagementlösungen darstellen.

8. Umfassender Ansatz

In polnischen Unternehmen entscheiden sich die Arbeitgeber/innen in der Regel für die Einführung eines Altersmanagements, wenn sich die Organisation bewusst ist, dass es ein Problem im Zusammenhang mit dem Alter der Mitarbeitenden gibt, welches sich stark auf die Arbeitseffizienz auswirkt oder auswirken wird, z. B. wenn dem Unternehmen ein erhebliches Ausscheiden von Mitarbeitenden aus dem Erwerbsleben droht und der Zugang neuer kompetenter Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter schwierig ist. Es wurde auch festgestellt, dass bei Unternehmen, die derartige Probleme derzeit nicht wahrnehmen, selten ein Interesse an einem Personalmanagement besteht, das die Fragen des Alters der Mitarbeitenden in Betracht zieht¹³. Nur wenige KMU in Polen wenden eine gut durchdachte, umfassende Altersmanagementstrategie für ihre Mitarbeitenden an. Dies wird sich jedoch ändern, wie die

¹² Kwiatkiewicz, A. (2010) Analyse bewährter Praktiken des Altersmanagements in polnischen Unternehmen - eine Fallstudie, BPI Polen/Szkoła Główna Handlowa, Warschau

¹³ Dawid – Sawicka, M. (2013), Altersmanagement: bewährte Verfahren polnischer Organisationen in: <https://www.prawo.pl/kadry/zarzadzanie-wiekiem-dobre-praktyki-polskich-organizacji,275659.html>

Ergebnisse von Untersuchungen und Aktivitäten zeigen, die z. B. im Rahmen der Projekte PUAP50 + oder RESTART durchgeführt wurden.

4.2. Erfahrungen von Experten bei der Verbesserung von Altersmanagementlösungen in KMU

Im Rahmen der Untersuchung wurden drei ausführliche Einzelinterviews mit folgenden Personen geführt:

- Der Leiter eines Unternehmens, das (von der Europäischen Union kofinanzierte) Projekte durchführt, die auf die Einbeziehung älterer Menschen in soziale Initiativen und die Unterstützung bei der Anpassung an die Realitäten des Arbeitsmarktes abzielen.
- Der Inhaber eines Unternehmens, das (vom Landesarbeitsamt kofinanzierte) Projekte zur Wiedereingliederung älterer Menschen in den Arbeitsmarkt durchführt, die lange Zeit arbeitslos waren oder sich im Ruhestand befinden und eine Beschäftigung aufnehmen möchten.
- Der Inhaber eines Unternehmens aus dem KMU-Sektor, der viele Menschen über 55 Jahre beschäftigt und Aktivitäten durchführt, die darauf abzielen, diese Menschen an das Arbeitsumfeld anzupassen.

Was die Erfahrungen der Experten im Bereich des Altersmanagements betrifft, so wiesen unsere Befragten auf ein sehr wichtiges Element solcher Aktivitäten hin, das die Ermittlung und Analyse der Kompetenzen älterer Menschen in den ersten Phasen der Projektteilnahme betrifft. Personen, die als Begünstigte an dem Projekt teilnehmen möchten, werden, nachdem sie alle formalen Anforderungen erfüllt haben, Kompetenztests unterzogen. Dies geschieht, um die Fähigkeiten (das Potenzial) älterer Menschen bestmöglich auf die Bedürfnisse der Organisation abzustimmen, in der sie arbeiten oder eine Beschäftigung anstreben.

Es geht unter anderem darum, Fähigkeiten zu diagnostizieren und eine bestimmte Person darauf vorzubereiten, z. B. am Computer zu arbeiten oder digitale Technologien zu nutzen und festzustellen, welche Aufgaben eine bestimmte Person gut beherrscht (dies bezieht sich nicht auf die Ausbildung einer Person, sondern auf praktische Fähigkeiten, die die Person während ihrer beruflichen Laufbahn erworben hat). Die praktische Berufserfahrung dieser Personen ist daher ein sehr wichtiger Faktor. Dies geschieht durch verschiedene Arten von Tests, Interviews und Kompetenznachweisen. Diese Untersuchungen werden von Experten - Personalvermittlern oder Berufsberatern, die auf die Arbeit mit älteren Menschen spezialisiert sind - durchgeführt. Auf diese Weise lassen sich die Stärken und Schwächen dieser Menschen in Bezug auf ihre berufliche Tätigkeit ermitteln und die Erwartungen und Bedürfnisse dieser älteren Menschen in Erfahrung bringen, die von den Organisationen, in denen sie arbeiten oder arbeiten werden, erfüllt werden sollten. Auf der Grundlage dieser Kompetenzanalyse

wird ein individueller Plan für die Anpassung dieser Menschen an die Arbeit erstellt und ein individueller Weg festgelegt.

Bei einer der befragten Beratungsorganisationen geht der Beschäftigung einer älteren Person ein dreimonatiges Berufspraktikum bei einem künftigen Arbeitgeber voraus (finanziert aus Projektmitteln). Daher zahlt der Arbeitgeber drei Monate lang nicht für die Arbeit dieser Personen (er/sie zahlt nur Sozial- und Krankenversicherungsbeiträge). Nach Ablauf des Praktikums ist der Arbeitgeber verpflichtet, die Person für mindestens weitere drei Monate (mindestens halbtags) einzustellen und ihr mindestens das niedrigste nationale Gehalt zu zahlen, das jährlich von der Regierung festgelegt wird. Experten der Beratungsorganisation überwachen dann jedes Praktikum beim Arbeitgeber (es werden strukturierte Interviews mit diesen Personen und ihren direkten Vorgesetzten geführt).

Im Falle eines anderen Beratungsunternehmens besteht der Anpassungsprozess hauptsächlich darin, den Arbeitsplatz an die spezifischen Bedürfnisse der älteren Person anzupassen. Dies geschieht in Situationen, in denen eine bestimmte Person eine Behinderung oder besondere Bedürfnisse aufweist (z. B. ein spezieller Stuhl, eine Fußstütze, ein speziell konfigurierter Computerbildschirm). Dies geschieht in enger Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber. Auch die Arbeitsschutzvorschriften spielen eine wichtige Rolle. Die Anpassung eines solchen Arbeitsplatzes wird entweder aus Projektmitteln oder aus dem speziellen staatlichen Fonds für die Rehabilitation von Behinderten - PFRON - finanziert.

Wenn es um Lösungen geht, die von Eigentümern/Managern von Unternehmen, die bereits ältere Menschen beschäftigen, umgesetzt werden, nannten unsere Befragten flexible Arbeitszeiten (Verkürzung der täglichen Arbeitszeit, Fernarbeit - wenn möglich), die Möglichkeit der Inanspruchnahme zusätzlicher privater medizinischer Versorgung und die Versetzung älterer Menschen in Positionen, die ihren Fähigkeiten entsprechen. Es ist auch wichtig, älteren Mitarbeitenden die Möglichkeit einzuräumen, an Fortbildungs- und Entwicklungsmaßnahmen teilzunehmen, die für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gleichermaßen zugänglich sind und im Unternehmen durchgeführt werden. Darüber hinaus ist in dem befragten Unternehmen das Mentoring durch ältere, erfahrenere Mitarbeitende für unerfahrene junge Mitarbeiter/innen, die gerade ihre Arbeit in einer bestimmten Position aufnehmen, sehr beliebt. Der befragte Unternehmensvertreter fügte außerdem hinzu, dass bei der Einstellung von Mitarbeitenden nicht zwischen jüngeren und älteren Mitarbeiter/innen unterschieden wird. Das einzige Einstellungskriterium ist das Kompetenzniveau des Bewerbers.

4.3. Anforderungen zur Verbesserung von Altersmanagementlösungen in KMU

Wenn es um Beratungsorganisationen geht, die sich mit Altersmanagement befassen, könnte eine größere Anzahl von Projekten, die sich sowohl an ältere Menschen als auch an potenzielle Arbeitgeber richten, hilfreich sein. Auch finanzielle Anreize für potenzielle Arbeitgeber, die ältere Menschen einstellen wollen, wären sinnvoll. Systemlösungen auf der Ebene des gesamten Landes oder der Region sind ebenfalls wichtig. Neue Wege, um ältere Menschen zu erreichen, die oft nicht wissen, wie sie soziale und berufliche Aktivitäten ausüben können, wären ebenfalls hilfreich. Sie bleiben zu Hause, nutzen das Internet nicht und wissen nicht, welche Marktchancen bestehen. Leider ist das sehr schwierig.

Aus der Sicht der Beratungsorganisation, die Projekte zum Altersmanagement und zur Anpassung von Senioren an den Arbeitsmarkt durchführt, wäre es wichtig, die Budgets für diese Projekte realistischer zu gestalten. In Polen (wie auch im übrigen Europa) haben wir eine hohe Inflation, und die Budgets für unsere Projekte sind begrenzt. Es wäre schön, wenn es mehr Wettbewerbe und mehr EU-Mittel gäbe, um umfassendere und weitreichendere Projekte abzudecken. Gute, moderne Instrumente zur Bewertung der Kompetenzen von Stellenbewerbern unter Berücksichtigung des Alterskontexts wären ebenfalls nützlich. Unsere Berater, Karrierecoaches und Arbeitsvermittler verfügen über eine Reihe solcher Diagnoseinstrumente, aber vielleicht gibt es ja auch Instrumente auf dem Markt, die das Alterskriterium berücksichtigen. Ein speziell konzipierter Schulungskurs für Arbeitgeber, die Senioren einstellen wollen, wäre ebenfalls nützlich. Es wäre auch gut, ein Mentoring-Programm zu entwickeln, um Arbeitgebern (die bisher keine Mentoring-Instrumente verwendet haben) zu helfen, Senioren zu engagieren, damit sie ihr Wissen und ihre Erfahrung weitergeben können.

Angesichts der Bedürfnisse der Arbeitgeber/innen könnten größere finanzielle Anreize für die Einstellung älterer Menschen mit Behinderungen sinnvoll sein. Werkzeuge für die Kommunikation und die Durchführung von Sitzungen mit Mitarbeitenden wären ebenfalls nützlich, um die „Politik der offenen Tür“ noch transparenter zu gestalten und uns bei der täglichen Verwaltung der Organisation zu helfen. Zum Beispiel, wie man mit Menschen unterschiedlichen Alters spricht, wie man sich auf sie einstellt, wie man über schwierige Themen (Krankheit, Tod, Unglücksfälle) spricht. Daher wäre ein solches Coaching und psychologische Unterstützung nützlich.

5. Forschungsergebnisse aus Deutschland

5.1 Ausgangslage

"Ältere Arbeitnehmer - zu jung, um alt zu sein". So lautet der Titel eines BIBB-Berichtes zur beruflichen Bildung, den das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) herausgegeben hat.¹⁴ Hier kann man nachlesen, wie verschiedene Umfragen und Statistiken zeigen, dass die heutigen und zukünftigen Generationen länger im Beschäftigungssystem verbleiben und ihre individuelle Arbeitsfähigkeit in einem längeren Erwerbsleben sichern, erhalten und mitgestalten müssen. Weder rechtlich noch wissenschaftlich ist "der" oder „die“ ältere Arbeitnehmer/in genau definiert. Aktuelle gesellschaftliche Strukturen und deren vorherrschende Deutungsmuster, sozioökonomische Bedingungen und der Zeitgeist bestimmen mit, wer zu den Älteren und Alten gehört. Die OECD¹⁵ definiert ältere Arbeitnehmer/innen als Personen, die sich in der zweiten Hälfte ihres Arbeitslebens befinden, das Rentenalter noch nicht erreicht haben und gesund und arbeitsfähig sind. Im Alltag und in den Unternehmen sind die meisten älteren Arbeitnehmer/innen über 50 Jahre alt. Legt man die Beschäftigungsfähigkeit oder das Risiko der Langzeitarbeitslosigkeit zugrunde, werden 45-Jährige (auch 40-Jährige!) der "älteren Gruppe" zugeordnet.

Laut Eurostat¹⁶ ist jeder fünfte Arbeitnehmende in Deutschland, also 20 Prozent, über 55 Jahre alt. Damit liegt Deutschland über dem EU-Durchschnitt von 17,1 %. Eine Grafik (2018)¹⁷ zeigt, dass der Anteil in den letzten 20 Jahren kontinuierlich um 6,9 Prozentpunkte in Deutschland und 7,5 in allen EU-Ländern gestiegen ist.

Das Institut für Arbeit und Qualifikation an der Universität Duisburg-Essen stellt fest: "Setzt man die älteren Arbeitslosen in Relation zu allen Arbeitslosen, so ist zwischen 2005 und 2019 ein kontinuierlicher Anstieg der Anteilswerte zu erkennen. Lag der Anteil 2005 noch bei 12 %, so ist er bis 2019 auf 22 % angestiegen und hat sich damit im Jahr 2020 fast verdoppelt. Trotz eines deutlichen Anstiegs der Zahl älterer Arbeitsloser ist der Anteil der Älteren an allen Arbeitslosen im Jahr 2020 jedoch leicht auf 21,5 % gesunken - ein Indiz dafür, dass ältere Langzeitarbeitslose, die einen besseren Kündigungsschutz haben, von der Wirtschaftskrise im Zuge der COVID 19-Pandemie weniger betroffen sind." (www.sozialpolitik-aktuell.de, Institut Arbeit und Qualifikation der Universität Duisburg-Essen, abbIV77).

¹⁴ Published: 2011 by BIBB - Bundesinstitut für Berufsbildung (Federal Institute for Vocational Education and Training), 53142 Bonn

¹⁵ Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung

¹⁶ Das Statistische Amt der Europäischen Gemeinschaften. Eurostat ist Teil der Europäischen Kommission und für die Erstellung von Gemeinschaftsstatistiken zuständig

¹⁷ Statista ist ein deutsches Online-Statistikportal, das Daten von Markt- und Meinungsforschungsinstituten sowie aus der Wirtschaft und der amtlichen Statistik bereitstellt

In einem Artikel des eMagazins "WirtschaftsWoche", der im November 2019 veröffentlicht wurde, werden die Fakten zur Situation älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Deutschland wie folgt beschrieben:

"Immer mehr Menschen in Deutschland arbeiten auch im höheren Alter. Die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten ab 60 Jahren hat sich seit 2007 fast verdreifacht. In diesem Jahr waren 903.488 Beschäftigte 60 Jahre und älter. Bis 2018 ist die Zahl kontinuierlich auf 2.609.777 gestiegen. Damit wuchs die Zahl der älteren Beschäftigten schneller als die Gesamtzahl der Beschäftigten. Ihr Anteil betrug 3,34 Prozent im Jahr 2007 und 7,93 Prozent im Jahr 2018. In einigen Gebieten ist mehr als jeder zehnte Beschäftigte 60 Jahre oder älter. Am höchsten war der Anteil im vergangenen Jahr im Bereich "Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung" - nämlich 12,3 Prozent aller Beschäftigten. Im Bereich Erziehung und Unterricht waren es 10,8 Prozent, in der Wasserversorgung und Abfallentsorgung 10,1 Prozent. Beamte sind in diesen Zahlen nicht enthalten. Auch andere Erhebungen zeigen, dass ältere Menschen zunehmend am Arbeitsleben teilhaben. Auch im europäischen Vergleich ist die Beschäftigungsquote älterer Menschen überdurchschnittlich hoch. Die Erwerbsneigung älterer Menschen hat in den letzten Jahren im Vergleich zur allgemeinen Erwerbsneigung überproportional zugenommen", stellt die BA in einer Veröffentlichung zum Thema fest.

Dennoch ist die Beteiligung älterer Menschen am Erwerbsleben nach wie vor unterdurchschnittlich. Laut BA gehen 21 Prozent der Bevölkerung im Alter von 15 bis unter 65 Jahren keiner bezahlten Arbeit nach oder sind nicht auf der Suche nach einer solchen - bei den 55- bis unter 65-Jährigen sind es 26 Prozent. [...] Die arbeitsmarktpolitische Sprecherin der Linksfraktion, Sabine Zimmermann, die die Anfrage gestellt hatte, sagte: "Mit der Alterung der Beschäftigten hält der demografische Wandel auch in den Unternehmen und Verwaltungen Einzug. Eine altersgerechte Arbeitsgestaltung müsse daher auch eine immer wichtigere Rolle spielen. Die Arbeitsbedingungen müssen so gestaltet werden, dass die Beschäftigten bis zum Rentenalter überleben und gesund in Rente gehen können.

Am 14. Dezember 2018 hat die TÜV Nord AG¹⁸ auf ihrer Website den folgenden interessanten Artikel zum Thema ältere Arbeitnehmende und Digitalisierung veröffentlicht:

"Lebenslanges Lernen ist zu einem festen Bestandteil der Arbeitswelt geworden. Doch viele Arbeitnehmer/innen stehen der Digitalisierung mit gemischten Gefühlen gegenüber. Das zeigt eine Arbeitsmarktstudie, die das unabhängige Marktforschungsinstitut Lünendonk im Auftrag des Personalunternehmens Orizon durchgeführt hat. Weniger als 40 Prozent der Befragten im Alter von 50 bis 59 Jahren gaben an, dass für sie die Vorteile neuer digitaler Technologien überwiegen - in der Altersgruppe der 18- bis 29-Jährigen waren es dagegen 60 Prozent. Auch im Arbeitsalltag ist es oft so, dass ältere Mitarbeitende Schwierigkeiten haben, sich auf den

¹⁸ Die TÜV Nord AG ist ein internationales, unabhängiges Dienstleistungsunternehmen mit Sitz in Hannover, Deutschland. Die Hauptaufgaben sind Prüfungen und Zertifizierungen in den Geschäftsbereichen Industrie, Automotive, Personalwesen und Bildung.

digitalen Wandel einzulassen und die damit verbundenen Herausforderungen zu meistern. Das wiederum erschwert es den Unternehmen, notwendige Veränderungsprozesse durchzuführen. Für sie stellt sich daher die Frage, was sie tun können, um es einfacher zu machen."

Ein Artikel von Annette Vorpahl (09/2019) im Magazin "Faktor A"¹⁹ macht deutlich, dass es offenbar immer noch Vorurteile gegenüber älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern über Potenzial und Leistung gibt. "Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) hat Ende 2016 Vermittlungsfachkräfte der Arbeitsagenturen befragt, welche besonderen Schwierigkeiten Menschen ab 55 Jahren bei der Arbeitssuche haben. An erster Stelle wurden gesundheitliche Einschränkungen genannt, gefolgt von unzureichenden/ fehlenden IT-Kenntnissen. An dritter Stelle stehen Vorbehalte jeglicher Art seitens der Unternehmen gegenüber älteren Menschen. Weniger leistungsfähig, weniger motiviert, häufiger krank, zu teuer, weniger kreativ, meist ortsgebunden und unflexibel sind gängige Vorurteile. [...] 48 Prozent der befragten Vermittlungsfachkräfte sprechen sich dafür aus, den Unternehmen zu raten, die nachgewiesenen Vorurteile gegenüber älteren Mitarbeitern und Bewerbern abzubauen."

Rudolf Kast, Inhaber des Beratungsunternehmens KAST. Die Personalmanufaktur, Freiburg, Deutschland und Vorsitzender des Demographie Netzwerks (ddn²⁰) e.V., erläutert: "Deutschland steht in den kommenden Jahren vor einer massiven Alterung seiner Bevölkerung. Diese Alterung kann zwar durch Zuwanderung gemildert werden, der Fachkräftemangel jedoch nicht. [...] Eines ist sicher: In den nächsten Jahren scheiden die geburtenstarken Jahrgänge aus dem Erwerbsleben aus, wodurch eine massive Fachkräftelücke entsteht. Allein altersbedingt werden bis zum Jahr 2030 rund 6,1 Millionen Beschäftigte - darunter viele Fachkräfte - aus dem Erwerbsleben ausscheiden, weil sie das Rentenalter erreichen. Sind angesichts dieses drohenden Fachkräftemangels und der parallel laufenden Megatrends Globalisierung und rasante technologische Entwicklung - Stichwort Digitalisierung - ältere Arbeitnehmende eine Option zur Lösung des Fachkräftemangels?"

Bei aller Skepsis und Unkenntnis, die immer noch über die Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer besteht, werden die Unternehmen keine Wahl haben. Zuwanderung ist - wie bereits ausgeführt - ebenso wenig die absehbare Lösung, wie die Erhöhung des Frauenanteils angesichts der sehr hohen Teilzeitquote von Frauen in Deutschland.

Viele Unternehmen nutzen bereits die Fähigkeiten und Fertigkeiten älterer Mitarbeiter, die ihr Leistungspotenzial außer bei körperlich sehr anspruchsvollen Tätigkeiten noch entfalten können. BMW hat vor Jahren in einem Modellprojekt mit dem Titel "Heute für morgen" im

¹⁹ Arbeitgebermagazin, herausgegeben von der Bundesagentur für Arbeit, Nürnberg, Deutschland

²⁰ ddn beschäftigt sich mit der Arbeitswelt der Zukunft unter besonderer Berücksichtigung des demografischen Wandels, <https://demographie-netzwerk.de/>

Werk Dingolfing eine Produktionslinie mit älteren Mitarbeitern (50 Jahre und älter) besetzt, die Rahmenbedingungen der Arbeitsorganisation und der Arbeitszeiten für diese Mitarbeiter angepasst und nach sechs Monaten die gleichen Produktivitätsquoten wie mit jüngeren Mitarbeitern erreicht. Unternehmen wie die Deutsche Telekom, die Otto Group und Bosch bieten ihren Mitarbeitern, die in den Ruhestand gehen, auf freiwilliger Basis an, ihr Know-how während des Ruhestands vorübergehend dem Unternehmen zur Verfügung zu stellen. Die ehemaligen Fach- und Führungskräfte werden als Wissensvermittler in ihren bisherigen Aufgaben oder in Projekten als unverzichtbare Erfahrungsträger auf Zeit eingesetzt.

Die Beschäftigungsquote der 60- bis 64-Jährigen in Deutschland hat sich innerhalb eines Jahrzehnts von 21 auf 44 Prozent mehr als verdoppelt. Gesundheit, Kompetenz und Motivation sind jedoch wichtige Voraussetzungen für die Beschäftigungsfähigkeit älterer Menschen, und hier müssen Arbeitgeber investieren. Das Unternehmen Janssen zum Beispiel hat das Projekt "Silverpreneurs" entwickelt. Mitarbeiter über 50 Jahre werden gezielt für Projekte eingesetzt, die für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens wichtig sind. Die Botschaft nach innen ist klar: Ältere Kollegen werden als Wissensträger geschätzt und gleichzeitig wird ihnen das Potenzial für Innovationen zugetraut.

Um die Fähigkeiten der Beschäftigten länger nutzen zu können, richten immer mehr Unternehmen flexible Arbeitszeitsysteme mit Langzeitkonten ein. Die Beschäftigten können so Zeit ansparen und erhalten die Möglichkeit, sich für drei bis sechs Monate freustellen zu lassen, um beispielsweise Angehörige zu pflegen oder sich weiterzubilden, oder sie können ihre Arbeitszeit für einen begrenzten Zeitraum zu Erholungszwecken reduzieren. Diese Arbeitszeitmodelle werden nicht nur von Konzernen, sondern inzwischen auch von mittelständischen Unternehmen wie dem Lasermaschinenhersteller Trumpf oder dem Sensorhersteller SICK angeboten. Aber auch Pflegeeinrichtungen wie die Sozialholding Mönchengladbach bieten ihren Mitarbeitern diese attraktiven Möglichkeiten."²¹

5.2 Erfahrungen von Experten bei der Verbesserung von Altersmanagementlösungen in KMU

Alle Experten sind sich einig in der Einschätzung, dass sich das Altersmanagement in Deutschland noch in einem sehr frühen Stadium befindet. Einige größere Unternehmen haben bereits Instrumente und Prozesse entwickelt, aber in KMU steht dies erst am Anfang. Allerdings erkennen immer mehr Manager und Unternehmer an, dass es einen organisierten und engagierten Einsatz für ältere Arbeitnehmer/innen braucht, da der Fachkräftemangel allgegenwärtig geworden ist. Ältere Arbeitnehmer/innen, die noch vor 10 Jahren meist als

²¹ <https://faktor-a.arbeitsagentur.de/mitarbeiter-qualifizieren/silverpreneure-mit-vollgas-in-die-letzten-berufsjahre/>, 07.03.2022

Belastung angesehen wurden, werden heute zunehmend als Aktivposten betrachtet, den die Unternehmen behalten und weiterentwickeln müssen.

Das Altersmanagement muss frühzeitig beginnen - mindestens 6 - 7 Jahre vor dem Rentenalter. Wenn Arbeitnehmer/innen zu spät von ihren Arbeitgebern angesprochen werden, steht ihre Entscheidung, den Arbeitsplatz zu einem bestimmten Zeitpunkt zu verlassen, bereits fest.

Der wichtigste Faktor, der von allen Experten genannt wurde, ist die Wertschätzung: Ältere Arbeitnehmer/innen wollen (wie alle anderen Arbeitnehmer/innen natürlich auch) gewürdigt werden. Aber für sie sollte sich die Wertschätzung nicht auf aktuelle oder kürzlich erbrachte Leistungen beschränken, sondern sich auch auf ihre Lebensleistung konzentrieren. Viele von ihnen sind schon sehr lange im Unternehmen und haben viel erlebt. Die KMU müssen dafür sorgen, dass diese Leistungen auf spürbare Weise gewürdigt werden.

Altersmanagement ist sehr individuell: Die Bandbreite der körperlichen und geistigen Fähigkeiten sowie der Wünsche und Bedürfnisse ist bei älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern viel größer als bei den jüngeren. Es gibt Arbeitnehmer/innen im Rentenalter, die keinerlei körperliche Einschränkungen haben, während andere von zahlreichen Problemen geplagt sind, die ihre Fähigkeit (und auch ihren Wunsch), länger zu arbeiten, stark beeinträchtigen. Daher muss alles sehr spezifisch sein - es gibt hier keine Einheitslösung, die für alle passt.

Einige Methoden, die im Rahmen des Altersmanagements erprobt und umgesetzt werden, könnten allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unabhängig von ihrem Alter zugute kommen: Suche nach den tatsächlichen Bedürfnissen der Mitarbeiter/innen, Organisation des Transfers von Wissen und Fähigkeiten von der älteren Generation an die jüngere, Schaffung gesunder Bedingungen am Arbeitsplatz.

Interessanterweise gaben alle Experten an, dass das Gehalt nicht der wichtigste Faktor für die Zufriedenheit älterer Arbeitnehmer/innen mit ihrer Beschäftigung ist. Bei jüngeren Arbeitnehmer/innen, die für ihre Familie sorgen müssen, mag dies ganz anders sein.

Die Arbeitsbelastung kann ein Problem sein, wenn es sich um eine anspruchsvolle Arbeitsumgebung handelt, wie z. B. Schichtarbeit oder schwere körperliche Arbeit. Dann kann eine Änderung des Zeitplans sehr hilfreich sein. KMU müssen hier kreativ und flexibel sein: nicht nur die Anzahl der Arbeitsstunden pro Woche ist relevant, sondern auch der Beginn und das Ende des Arbeitstages oder die Anzahl der Schichten, die die Arbeitnehmer/innen hintereinander leisten müssen.

Die Möglichkeit, von zu Hause aus zu arbeiten, ist für ältere Arbeitnehmer/innen nicht so wichtig wie für jüngere. Viele ältere Arbeitnehmer/innen ziehen es vor, ins Büro (oder an den Arbeitsplatz) zu kommen, und legen großen Wert auf soziale Kontakte mit Kollegen und Kunden.

Ein gut durchdachtes Verfahren zur Weitergabe des Wissens älterer Arbeitnehmer an die jüngeren würde nicht nur den KMU helfen, einen wertvollen Aktivposten zu behalten, sondern auch den älteren Arbeitnehmern ihre Wertschätzung zeigen. Einige Unternehmen richten einen Pairing-Mechanismus ein, bei dem ein älterer und ein jüngerer Arbeitnehmer zusammengebracht werden, um den Transfer des angesammelten Wissens zu unterstützen. Interessanterweise beschränkt sich dies nicht auf das spezifische Fachwissen über Prozesse, Kunden und Geschäftspartner, sondern könnte auch die Vermittlung und Schulung sozialer Kompetenzen umfassen. Viele Experten berichten von einem spürbaren Mangel an diesen Fähigkeiten bei jungen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern, was besonders in Branchen mit viel Kundenkontakt schädlich ist.

Workshops, die ältere Arbeitnehmer/innen auf den Ruhestand vorbereiten, könnten ebenfalls hilfreich sein. Sie bieten nicht nur wertvolle Informationen über rechtliche und steuerliche Fragen im Zusammenhang mit dem Ruhestand, sondern können ältere Arbeitnehmer auch über die konkreten Möglichkeiten eines Verbleibs im Beruf informieren. Auch dies ist eine Chance, Wertschätzung zu zeigen und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern den Eindruck zu vermitteln, dass sie im Unternehmen noch gebraucht werden.

Einige KMU machen den Fehler, ältere Arbeitnehmer/innen von neuen Projekten oder der Schulung zu neuen Werkzeugen, Software oder Verfahren auszuschließen. Dies wird von den Experten als äußerst kontraproduktiv angesehen. Ältere Arbeitnehmer/innen können immer noch wertvolle Erkenntnisse und Erfahrungen beisteuern und tun dies auch.

5.3 Anforderungen zur Verbesserung von Altersmanagementlösungen in KMU

Mehr Information

Die KMU wünschen sich mehr Informationen über Altersmanagement im Allgemeinen. Sie sind auf der Suche nach Best Practices und spezifischen Schulungen. Ein klar definierter Prozess, der an die individuellen Bedingungen jedes Unternehmens angepasst werden kann, könnte die Akzeptanz dieses relativ neuen Bereichs des Personalmanagements verbessern.

Viele Arbeitgeber und Personalverantwortliche wünschen sich einen gezielten Informationsaustausch untereinander, um den Erfahrungsaustausch mit Altersmanagement zu erleichtern.

Mehr Bewusstsein

Viele KMU haben erfolgreiche Methoden zur Gewinnung junger Menschen entwickelt. Die Zahl der Auszubildenden ist in den letzten Jahren selbst in Sektoren, die große Probleme bei der Einstellung von Auszubildenden haben, wie z. B. das Handwerk, deutlich gestiegen (wenn

auch noch nicht auf ein zufriedenstellendes Niveau). Hier werden viel Energie, Ideen und Ressourcen aufgewendet.

Auf der anderen Seite sind sich dieselben Unternehmen immer noch nicht bewusst, welches Potenzial an Humanressourcen sie am anderen Ende des Altersspektrums haben. Aktivitäten zur Sensibilisierung der Eigentümer und Manager von KMU wären sehr hilfreich.

Mehr Werkzeuge

KMU verfügen nicht über die (finanziellen und personellen) Ressourcen, über die große Unternehmen normalerweise verfügen. Daher wird ein Werkzeugkasten mit bewährten Methoden zur Verlängerung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sehr geschätzt. Alles sollte sehr klar und einfach zu handhaben sein. Spezifische Schulungsangebote sowohl für Arbeitgeber als auch für Arbeitnehmer/innen würden ebenfalls als hilfreich erachtet.

6. Forschungsergebnisse aus Slowenien

6.1 Ausgangslage

Slowenien steht, wie auch andere europäische Länder, vor großen demografischen Veränderungen. Mit der Zunahme der älteren Bevölkerung treten wir in eine Gesellschaft mit hoher Lebenserwartung ein, was große Veränderungen im Verhältnis zwischen den Altersgruppen mit sich bringt. Ältere Menschen sind in der Tat eine besonders gefährdete soziale Gruppe. Nach Angaben des Statistischen Amtes der Republik Slowenien gab es im Oktober 2019 265.667 Erwerbstätige, die 50 Jahre oder älter waren, das sind 7.790 Personen oder 3,0 % mehr als im Oktober 2018. Da die Lebenserwartung steigt und sich der technologische Wandel in Gesellschaft und Wirtschaft beschleunigt, verändert sich auch das Verständnis des Arbeitslebenszyklus, was sich in Zukunft noch verstärken dürfte.

In der Gruppe der Länder der Europäischen Union gehört Slowenien zu den Ländern mit dem niedrigsten Index für das aktive Altern. Wir gehören zu der Gruppe von Ländern, denen angesichts der geringen Eingliederung älterer Menschen in den Arbeitsmarkt empfohlen wird, die Beschäftigung älterer Menschen in der Erwerbsbevölkerung und unter denjenigen, die das Rentenalter bereits erreicht haben, zu fördern. Auch die Daten der Europäischen Kommission weisen uns in die Gruppe der Länder mit dem geringsten Anteil an erwerbstätigen älteren Menschen ein. Die Beschäftigungsquote in der Altersgruppe der 55- bis 64-Jährigen liegt in Slowenien bei 38,5 %, während der EU-28-Durchschnitt für 2016 bei 55,3 % lag. Nur Kroatien und Griechenland haben unter den EU-Ländern niedrigere Beschäftigungsquoten in dieser Altersgruppe (Eurostat, 2018). Dies kann als ein Ergebnis von Frühverrentung, bestehender Arbeitskultur und unzureichenden Anreizen, am Arbeitsplatz zu verbleiben, verstanden werden.²²

In diesem Bereich wurde eine Reihe von Umfragen unter slowenischen Arbeitgebern durchgeführt, und aus den Umfragedaten geht hervor, dass slowenische Unternehmen einen extrem niedrigen Prozentsatz älterer Arbeitnehmer/innen beschäftigen und nur in geringem Maße neue Arbeitnehmer/innen im Alter zwischen 50 und 64 Jahren einstellen. Ältere Arbeitnehmer/innen sind mehr als andere Arbeitnehmer/innen mit den folgenden Herausforderungen konfrontiert: Es ist schwieriger für sie, ihren jüngeren Vorgesetzten Bericht zu erstatten, es ist schwieriger, mit ihnen zusammenzuarbeiten, wenn sie die einzigen im Kollektiv der jüngeren Arbeitnehmer/innen sind, und körperlich fühlen sich ältere Beschäftigte bei ihrer Arbeit mehr unter Druck gesetzt als jüngere Beschäftigte.

Bei den Arbeitgebern herrscht immer noch die Meinung vor, dass ältere Menschen weniger produktiv und weniger arbeitsfähig sind, was oft nicht der Fall ist. Ältere Menschen stellen mit ihrer reichen Erfahrung, die sie an jüngere Arbeitnehmer/innen weitergeben können, zweifellos einen Mehrwert für das Unternehmen dar. Darüber hinaus haben sie Arbeitswerte,

²² Beschäftigung von älteren Menschen in Slowenien, S. 6-7, 2018

Loyalität, Fachwissen, Verantwortung und Zuverlässigkeit entwickelt. Oft ist es möglich, mit einfachen Maßnahmen einen Arbeitsplatz an einen/eine ältere/n Mitarbeiter/in anzupassen und ihn/sie in die Lage zu versetzen, die Arbeitsaufgaben trotz möglicher altersbedingter Einschränkungen erfolgreich auszuführen. Im Zuge des Alterungsprozesses beginnt sich der menschliche Körper zu verändern und die Funktion aller Organsysteme allmählich zu verlangsamen. Es ist daher wichtig, dass sich die Arbeitgeber bestimmter spezifischer Bedürfnisse älterer Menschen bewusst sind und ihre Arbeitsplätze an diese Bedürfnisse anpassen, da ihre Zahl und ihr Anteil an der Erwerbsbevölkerung in Zukunft nur noch zunehmen wird.

Einbindung älterer Menschen in Programme zur Verlängerung der Arbeitszeit

In Slowenien ist die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer/innen im Vergleich zu anderen EU-Ländern eher gering. Die Beschäftigungsquote in der Altersgruppe der 50- bis 64-jährigen steigt langsam an, allerdings hauptsächlich auf Kosten der unter 55-jährigen. Einer der Gründe für die geringe Beschäftigung dieser Generation ist sicherlich die Tradition der Frühverrentung, aber auch die besondere Situation auf dem Arbeitsmarkt trägt viel dazu bei, nämlich:

- Es ist sehr schwierig, sich für flexible Beschäftigungsformen zu bewerben,
- Ältere Menschen entscheiden sich selten für eine Altersteilzeit,
- Unternehmen greifen sehr selten auf neue Beschäftigungsformen zurück, die es ermöglichen würden, ältere Arbeitnehmer/innen zu finden und zu halten.

Umfassende Unterstützung für Unternehmen bei der aktiven Alterung der Belegschaft

Das Programm wird vom öffentlichen Stipendien-, Entwicklungs-, Behinderten- und Pflegefonds durchgeführt und läuft von 2016 bis 2022. Im Rahmen des Programms wurden mehrere Aktivitäten durchgeführt, die darauf abzielen, die Kompetenzen älterer Arbeitnehmer/innen zu verbessern, Arbeitgeber/innen bei der Einführung von Maßnahmen zur Ausweitung der Arbeit älterer Menschen zu unterstützen und Einstellungen und negative Stereotypen über ältere Arbeitnehmer/innen zu ändern. Im Rahmen des Projekts wurde ein Maßnahmenkatalog für das effektive Management älterer Beschäftigter erstellt, der als Instrument für die Vorbereitung und Durchführung von Aktivitäten und Maßnahmen in Unternehmen dient. Während des Projekts wurden mehrere öffentliche Ausschreibungen veröffentlicht, bei denen Unternehmen Mittel für Schulungen zur Stärkung der Kompetenzen älterer Menschen und Mittel für die Ausarbeitung von Strategien und Plänen für ein effektives Management älterer Mitarbeiter/innen erhalten konnten.²³

Ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter führen und ihre Kompetenzen stärken

Das Ekvilib-Institut bietet einen umfassenden Management-Service für ältere Beschäftigte an, mit dem Ziel, deren Kompetenzen und Wissen zu stärken. Die Dienstleistung kann auch von

²³ Öffentlicher Stipendien-, Entwicklungs-, Behinderten- und Unterhaltsfonds der Republik Slowenien, 2016

Unternehmen in Anspruch genommen werden, die sich erfolgreich für das Projekt "Umfassende Unterstützung von Unternehmen für das aktive Altern der Belegschaft" beworben haben.

Sie bieten verschiedene Dienstleistungen an, wie zum Beispiel:

- Ausarbeitung einer Strategie für ein effektives Management älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer,
- persönliche Pläne und Workshops für ein effektives Management älterer Beschäftigter,
- Supervision sowie Gruppen-/Einzelcoaching,
- die verborgenen Eigenschaften der Generation Y - Millennials und wie ihre Offenlegung ihre Lebensqualität (am Arbeitsplatz) erheblich verbessert,
- Diversity-Management-Workshop.²⁴

Einstellung gegenüber älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern

Die Ergebnisse einer Umfrage, die von Kapitalka družba und dem Institut für Management und Organisation an der Wirtschaftsfakultät der Universität Ljubljana durchgeführt wurde, zeigen, dass das Bewusstsein für die Problematik der alternden Arbeitnehmer/innen in den slowenischen Unternehmen durchaus vorhanden ist. Die Unternehmen sind sich insbesondere der Probleme bewusst, die der Alterungsprozess der Bevölkerung und damit der Arbeitskräfte für ihr eigenes Unternehmen mit sich bringt. Das Ergebnis ist logisch, denn für Unternehmen ist es schon heute und in Zukunft noch schwieriger, eine zuverlässige und günstige Marktposition zu finden. Daher ist es sinnvoll, sich schon heute Gedanken über die möglichen Folgen der Alterungstendenzen der (Arbeits-)Bevölkerung zu machen, wie z. B.: Arbeitskräftemangel, steigende Beschäftigungskosten, Probleme mit der Wissenssicherung in Unternehmen, bestimmte organisatorische Anpassungen der Arbeitsabläufe und auch die Anpassung der Arbeitsplätze an ältere Menschen.

Die wichtigsten Ergebnisse der Umfrage zum Altersmanagement waren folgende:

- Die Unternehmen in Slowenien sind sich im Allgemeinen der Probleme bewusst, die der Alterungsprozess für die slowenische Gesellschaft, die slowenischen Unternehmen und vor allem für ihr eigenes Unternehmen mit sich bringt;
- etwas weniger als die Hälfte (46 %) der Unternehmen haben einen Personalplan für den Ruhestand ihrer Mitarbeiter/innen; diese Unternehmen sind sich auch stärker als andere der Probleme bewusst, die sich aus dem Alterungsprozess und dem damit verbundenen Anstieg des Anteils älterer Mitarbeiter/innen ergeben; Unternehmen mit einem Personalplan sind eher Unternehmen mit ausländischem Kapital als Unternehmen mit inländischem Kapital, Unternehmen mit einer Gewerkschaft und einem Betriebsrat und größere Unternehmen (über 100 Mitarbeiter/innen); Unternehmen, die über einen Personalplan verfügen, erwägen mehr als andere

²⁴ <https://www.ekvilib.org/sl/upravljanje-starejsih-zaposlenih-ter-krepitev-njihovih-kompetenc/>

Unternehmen die Einführung spezieller Programme (Bildung, Erholung) für ältere Arbeitnehmer/innen, haben aber auch einen größeren Anteil älterer Arbeitnehmer in ihrer Struktur und stehen mehr als andere Unternehmen vor dem Problem, freie Stellen zu besetzen; sie verfolgen intensiv und aus eigener Initiative Änderungen und Innovationen im Bereich der Rentengesetzgebung;

- Die Hälfte (51 %) der Unternehmen steht vor dem Problem, freie Stellen zu besetzen; dabei stechen die Unternehmen des Gastgewerbes und des verarbeitenden Gewerbes hervor, die keine Zusatzrentenversicherung abgeschlossen haben; diese Unternehmen bemühen sich auch verstärkt um die Bindung älterer Beschäftigter und erwägen die Einführung spezieller Programme nur für ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer;
- Unternehmen, die sich in inländischem Besitz befinden und einen Anteil an staatlichem Kapital haben, geben an, dass sie kein Problem mit der Besetzung freier Stellen haben;
- 29 % der Unternehmen geben an, dass sie versuchen, ältere Beschäftigte zu halten, und dass sie zu diesem Zweck verschiedene Maßnahmen ergreifen: Versetzung/Anpassung von Arbeitsplätzen, Entlastung älterer Arbeitnehmer/innen (leichtere Arbeitsaufgaben), Anpassung der Arbeitszeiten, Durchführung von Gesundheitsvorsorgeuntersuchungen und zusätzliche finanzielle Anreize;
- die überwiegende Mehrheit der Unternehmen (86 %) erwägt nicht die Einführung spezieller Programme (Erholung, Bildung) für ältere Beschäftigte; im Gegensatz dazu kennt und praktiziert die überwiegende Mehrheit der Unternehmen (78 %) generationengemischte Teams, meist aufgrund des Wissenstransfers von älteren zu jüngeren Mitarbeitern, weniger aufgrund der Entlastung älterer Arbeitnehmer/innen.²⁵

6.2 Erfahrungen von Experten bei der Verbesserung von Altersmanagementlösungen in KMU

Einer der ersten Schritte zur Erstellung eines nationalen Berichts in Slowenien war die Durchführung von drei ausführlichen Interviews. Bei zwei der befragten Unternehmen handelte es sich um KMU und bei dem dritten um eine größere Organisation. Der Grund, weshalb wir das dritte Unternehmen einbezogen haben, war, dass es in den letzten 10 Jahren Erfahrungen im Bereich des Altersmanagements gesammelt hat.

Wie bereits erwähnt, wurden ausführliche Interviews geführt:

- mit einem Familienunternehmen mit 40-jähriger Tradition, das 150 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt, darunter auch Mitarbeiter/innen über 55 Jahre
- mit dem Unternehmen MPT d.o.o., das 56 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt, von denen 18 älter als 45 Jahre sind.

²⁵ Die Einstellung von Unternehmen gegenüber älteren Arbeitnehmern: Forschungsbericht mit Interpretation der Ergebnisse und Empfehlungen. - Ljubljana: Kapitalska družba.

- mit einem großen Unternehmen, das in ganz Slowenien in zwölf regionalen Einheiten tätig ist und über 2.300 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt.

Im ersten Unternehmen ist der Großteil der Belegschaft mit einfachen Arbeiten und Aufgaben in der Produktion beschäftigt, und es werden keine größeren Probleme bei der Anpassung älterer Arbeitnehmer/innen an die Arbeitsanforderungen gesehen. Ältere Arbeitnehmer/innen gelten als sehr pflichtbewusst, fleißig und verantwortungsvoll. Die einzigen Probleme, die sie wahrnehmen, sind gesundheitliche Probleme und Behinderungen, aber auch nicht in einem solchen Ausmaß, dass sie den Arbeitsprozess wesentlich erschweren würden. Sie sind sich jedoch bewusst, dass die Erwerbsbevölkerung immer älter wird, weshalb sie sich vor kurzem bei der öffentlichen Ausschreibung des slowenischen Unternehmensfonds "Umfassende Unterstützung für Unternehmen zur aktiven Alterung der Erwerbsbevölkerung" beworben haben, aus der sie Mittel für die Ausbildung älterer Menschen im Unternehmen erhielten. In der nächsten Phase werden sie verschiedene Bereiche auswählen, in denen sie ältere Beschäftigte ausbilden wollen. Für sie ist die Rolle des Managements wichtig, und es ist notwendig, sich rechtzeitig auf Veränderungen einzustellen, die in Zukunft wahrscheinlich noch offensichtlicher sein werden.

Bislang haben sie keine spezifischen Aktivitäten oder Instrumente eingesetzt, um den Anpassungsprozess von älteren Beschäftigten zu erleichtern, da sie keine größeren Probleme sahen. Von Zeit zu Zeit organisieren sie informelle Schulungen für Mitarbeiter/innen, einschließlich älterer Menschen, mit dem Ziel, die Qualität der Arbeit zu verbessern. Sie sind sich darüber im Klaren, dass Veränderungen nicht von heute auf morgen möglich sind. Daher sehen sie den Vorteil in einer rechtzeitigen Anpassung an die Erfordernisse der Digitalisierung. Ältere Menschen müssen vorbereitet und ermutigt werden, damit sie die mit Versagensängsten verbundenen Hindernisse überwinden können.

Es gab auch einen erfolglosen Ansatz bzw. eine erfolglose Aktivität, bei der die Mitarbeiter/innen die Möglichkeit erhielten, die englische Sprache zu erlernen. Aber als es zur Umsetzung kam, war die tatsächliche Einbeziehung sehr gering. Der Grund dafür war, dass sie sich außerhalb der Arbeitszeit nicht weiterbilden wollten.

In dem zweiten Unternehmen sind die meisten Beschäftigten in niedrigeren Positionen tätig, als Produktionsmitarbeiter/innen oder Monteure. Das Unternehmen schult sein Personal in mehreren Bereichen - Regie, Produktion und alle Mitarbeiter/innen, für die die Inhalte mit Stress am Arbeitsplatz, Kommunikation am Arbeitsplatz, schwieriger Kommunikation usw. zu tun haben. Das Unternehmen beteiligte sich am ASI-Projekt, bei dem Menschen über 45 Jahren die Möglichkeit zur informellen Weiterbildung geboten wurde. Die Erfahrung mit dem älteren Teil des Teams ist so, dass sie sich gerne an Soft-Skills-Programmen beteiligen, während das Interesse an professionellen Workshops oder Digitalisierungsprogrammen nicht so groß war. Es wurden mehrfach Ausreden vorgebracht: Ich gehe bald in Rente, ich brauche dieses Wissen nicht usw. Im Grunde stellten sie fest, dass sie nicht genug Interesse hatten, obwohl das Unternehmen vielleicht erkannt hatte, dass sie neues Wissen brauchen würden,

zumindest um ihr vorhandenes Wissen aufzufrischen. Das größte Problem ist, dass die Menschen auf verschiedene Weise angesprochen werden sollten, nicht nur durch das Unternehmen, sondern auch durch andere Institutionen und das Land, damit die Menschen so lange wie möglich arbeiten, natürlich unter den richtigen Bedingungen.

Früher wollten sie keine älteren Menschen einstellen, sagen wir über 50 - 55, aber heute haben sie es mit einer anderen Situation zu tun. Heute stellen sie auch Menschen ein, die bereits im Ruhestand sind oder aus irgendeinem Grund darauf warten zu arbeiten. Unabhängig von diesen Projekten besteht die Aufgabe der Unternehmensleitung in jedem Fall darin, die Beschäftigten, nicht nur die älteren, zum Verbleib im Unternehmen zu bewegen.

Derzeit verfügen sie nicht über strukturierte Aktivitäten oder Instrumente, die den Anpassungsprozess älterer Arbeitnehmer/innen erleichtern. Aufgrund ihrer geringen Größe können sie flexibler auf die Bedürfnisse des Einzelnen eingehen, d. h. auf alle, nicht nur auf ältere Menschen, wenn diese Hilfe benötigen. Sie bieten denjenigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die sie zu einem bestimmten Zeitpunkt benötigen, angemessene Unterstützung. Sie haben jedoch einen Kollegen, der sich speziell um Unterhaltungsaktivitäten kümmert (z. B. an Feiertagen, am Valentinstag - Schokolade, Äpfel.) In diesem Zusammenhang geht es darum, sich um alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu kümmern, nicht nur um die älteren.

Ein Beispiel für eine bewährte Praxis war die Einbeziehung älterer Arbeitnehmer/innen in die ASI-Schulung (umfassende Unterstützung für Unternehmen im Hinblick auf das aktive Altern der Belegschaft), bei der die älteren Arbeitnehmer/innen trotz anfänglicher Motivationsmängel am Ende zufrieden waren. Andererseits wird bei älteren Beschäftigten, die z. B. bestimmte gesundheitliche Probleme haben, ein individueller Ansatz gewählt. Anpassungen am Arbeitsplatz sind immer möglich, so dass sie die Arbeitsplätze in der Produktion entsprechend anpassen oder entsprechende Hilfe anbieten (Assistenten beim Heben von Lasten). Ein solcher Ansatz ermöglicht eine schnelle Reaktion und die Einführung positiver Veränderungen und bedeutet für die Beschäftigten viel.

Akzeptierte Maßnahmen wie verschiedene informelle Bildungsangebote wurden von den Beschäftigten nicht so gut angenommen. Die Schulungen selbst (einschließlich ASI) haben auf kurze Sicht keine großen Vorteile gebracht. Denn die Menschen, vor allem auf den unteren Ebenen, betrachten diese Schulungen immer noch als etwas, das das Unternehmen von ihnen verlangt, das sie besuchen, bestehen und nach Hause gehen. Sie leben sie noch nicht. Es ist jedoch richtig, dass dies zu einer Unternehmenskultur werden muss, so dass sie denken, dass es kontinuierlich und mehrmals stattfinden könnte.

Bei der letzten Befragung handelte es sich um eine der größten Versicherungsgesellschaften in Slowenien. Sie verfügen über umfangreiche Erfahrungen im Bereich des Personalmanagements und haben viele neue Projekte im Unternehmen gestartet und etabliert. Sie begannen 2013 mit der Arbeit im Bereich der generationenübergreifenden Zusammenarbeit, da die Personalanalyse zeigte, dass der Anteil der älteren Mitarbeiter/innen im Laufe der Jahre deutlich steigen wird. In Slowenien haben Versicherungsvertreter ein

spezielles Profil, das sich von den Profilen anderer Arbeitnehmer/innen unterscheidet, da für sie Besonderheiten gelten, wie z. B. die Arbeit im Außendienst, die unabhängige Planung der Arbeitszeit und die Art der Entlohnung. Zudem handelt es sich um eine Gruppe, die durch die Digitalisierung bereits extrem starke Veränderungen erfährt oder erfahren wird. Es ist diese Gruppe von Mitarbeitenden, die im Unternehmen altert.

Ihr Ansatz für das Altersmanagement war sehr systematisch und wurde 2013 schrittweise eingeführt, ein Ansatz, an dem sie auch heute noch arbeiten. Der Ansatz selbst bestand aus acht Schritten, auf die sie besonderes Augenmerk legten:

- Personalanalyse
- Bestimmung der Altersgruppen, die im Arbeitsprozess vertreten sind
- Einrichtung eines effizienten Systems für den Austausch zwischen den Generationen
- Vorbereitung einer Reihe von Aktivitäten in verschiedenen Bereichen
- Förderung und Ermutigung der Beschäftigten zur generationenübergreifenden Zusammenarbeit
- Organisation einer Reihe von Workshops
- Einbeziehung aller älteren Beschäftigten in die Ausbildung, um das Bewusstsein zu schärfen, dass die Ausweitung der Arbeit eine Notwendigkeit ist
- Bildung während des gesamten Zeitraumes

Darüber hinaus haben sie einige konkrete Maßnahmen, wie:

- eine detaillierte Analyse des Gesundheitszustands aller Arbeitnehmer/innen nach Altersgruppe
- Gesundheitstage, bei denen sie jedes Jahr ein 4-tägiges Programm vorbereiten (ein- oder zweimal jährlich), bei dem die Mitarbeiter/innen (ältere Menschen haben Vorrang) in einer Kureinrichtung ein Sensibilisierungsprogramm über gesunde Bewegung, Ernährung, Lebensorganisation, Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben, Aufgabe ungesunder Gewohnheiten erhalten
- Organisation verschiedener Schulungen zum Thema Bewegung, gesunder Lebensstil, Online-Übungen, Werbematerial zur Förderung der Erhaltung der Gesundheit
- Vorbeugung des kognitiven Verfalls bei älteren Beschäftigten, indem sie zur Teilnahme an Sprachkursen ermutigt werden, auch wenn sie im Arbeitsprozess keine Fremdsprachenkenntnisse benötigen

Einer der Hauptvorteile, auf den sie hinwiesen, ist die stetig wachsende Bereitschaft älterer Arbeitnehmer/innen, sich weiterzubilden. Ihr Projekt Triglav.smo (3xZ und alles wird gut - Wissen, Gesundheit und Engagement) wurde ins Leben gerufen und will alle Mitarbeiter/innen gesund halten, ihnen das Wissen vermitteln, das sie zur Arbeit befähigt, und ein Umfeld schaffen, in dem sie sich engagieren (damit sie gerne zur Arbeit kommen und sich gut verstehen). Die Einführung von Aktivitäten und Methoden erfolgt auf eine sanfte Art und Weise, die die Zusammenarbeit zwischen den Generationen und das soziale Miteinander

fördern, so dass keine Schwächen bei der Einführung und Nutzung dieser Aktivitäten festgestellt wurden.

Als Beispiele für bewährte Verfahren nannten sie gemischte Arbeitsgruppen, formelles Mentoring für neue Mitarbeiter/innen und Offenheit für die Einbeziehung ehemaliger Beschäftigter im Ruhestand. Andererseits waren sie ein wenig enttäuscht über die Entwicklung des Bewusstseins für die Bedeutung der Einbeziehung älterer Arbeitnehmer/innen. Es ist von entscheidender Bedeutung, dass sich alle im Unternehmen der Bedeutung des demografischen Wandels und der Bedeutung entsprechender Maßnahmen bewusst sind. Hier gibt es definitiv noch Entwicklungs- und Verbesserungsmöglichkeiten, es muss kommuniziert werden, kommuniziert und nochmals kommuniziert werden, hieß es.

Die Maßnahmen zeigen gute Ergebnisse, da die Zahl der Weiterbildungsstunden in der Gruppe der älteren Arbeitnehmer/innen deutlich gestiegen ist, was ein Indikator dafür ist, dass das Bewusstsein für die Notwendigkeit des Lernens und des Erwerbs neuer Fähigkeiten bei älteren Menschen vorhanden ist. Sie stellen Veränderungen in der Behandlung älterer Beschäftigter fest, weil sich auch das Umfeld verändert hat, was auch ihre interne Geschäftspolitik erleichtert und in gewisser Weise fördert.

Von Anfang an haben sie systemische Veränderungen verpasst, obwohl sich die Situation verbessert. Arbeitgeber/innen, die ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer beschäftigen, erhalten ansonsten bestimmte Anreize für die Beschäftigung und den Erhalt der Arbeitsplätze älterer Beschäftigter. Es ist systematisch so angelegt, dass die Arbeitskosten eines älteren Beschäftigten um 10 % höher sein können als bei der Beschäftigung eines jüngeren Menschen zu Lasten der bisherigen Arbeitsvergütung. Flexiblere Beschäftigungsformen für ältere Arbeitnehmer/innen wären in diesem Sinne sehr nützlich, wenn die gesundheitliche Leistungsfähigkeit älterer Beschäftigter reduziert wird, um den Arbeitgebern die Möglichkeit zu geben, die Arbeitsplätze anzupassen.

6.3 Anforderungen zur Verbesserung von Altersmanagementlösungen in KMU

Wenn es um Veränderungen geht, sagen die Befragten, wird sich nichts ändern, solange sich die Beschäftigten nicht ändern. Sie können die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausbilden, die Mitarbeiter/innen werden an Schulungen teilnehmen, was jedoch kein Zwang werden soll, der das Klima im Unternehmen zerstört. Solange das Land keine klare Strategie oder klare Gesetze vorgibt, welche Möglichkeiten haben diese Beschäftigten, welche Vorteile haben die "Rentner/innen", die aktiv, geistig leistungsfähig und gesund sind. Jetzt ist es höchste Zeit, dass das Land ein klares Zeichen setzt und die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer dazu motiviert, länger im Arbeitsprozess zu bleiben.

Sie äußerten auch, dass sie systemische Veränderungen vermisst haben, obwohl sich die Situation verbessert. Arbeitgeber/innen, die ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer beschäftigen, erhalten ansonsten bestimmte Anreize für die Beschäftigung und den Erhalt der Arbeitsplätze. Es ist systematisch so geregelt, dass die Arbeitskosten eines älteren Beschäftigten um 10 % höher sein können, als bei der Beschäftigung eines jüngeren Menschen, und zwar auf Kosten der früheren Arbeitsvergütung. Diese Tatsache schreckt Arbeitgeber/innen davon ab, ältere Arbeitnehmer/innen einzustellen, was auch vom Arbeitgeberverband hervorgehoben wurde. Die Dienstalterszulage ist ein Eckpfeiler der bisherigen Entlohnungsmodelle, und diese Zulage ist sicherlich nicht im Sinne der Bemühungen, ältere Menschen im Arbeitsprozess in den Unternehmen zu halten.

Flexiblere Beschäftigungsformen für ältere Beschäftigte wären in diesem Sinne sehr nützlich, wenn sich die gesundheitliche Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer/innen verringert, um den Arbeitgebern die Möglichkeit zu geben, die Arbeitsplätze anzupassen.

Die Möglichkeit einer subventionierten oder kostenlosen Ausbildung reicht zwar aus, um einen Unternehmenswechsel zu bewirken, aber sie ist nicht genug. Das Land muss den Unternehmen ein attraktives Angebot machen, um ältere Menschen in der Arbeitswelt zu halten.

Wie sie sagten, ist die größte Herausforderung für unsere Gesellschaft die Reform des Rentensystems. Es ist sehr zu begrüßen, dass sich ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer rechtzeitig auf diese Veränderungen vorbereiten und dass sie in der Lage sind, bis ins hohe Alter im Arbeitsprozess zu bestehen und sich am Arbeitsplatz auch wohlfühlen. Der Anteil älterer Arbeitnehmer/innen in Slowenien liegt unter dem EU-Durchschnitt, und es gibt auch das Problem, dass wir einen geringen Anteil an jüngeren Beschäftigten haben oder diese erst sehr spät in den Arbeitsprozess eintreten und den Arbeitsmarkt viel zu früh verlassen. Es ist wichtig, dass das Land durch seine Maßnahmen junge Menschen ermutigt, früher in den Arbeitsprozess einzutreten und ältere Menschen ermutigt, länger im Arbeitsprozess zu bleiben.

7. Forschungsergebnisse aus Spanien

7.1 Ausgangslage

In Spanien ist die Situation komplex. Aus den Interviews haben wir erfahren, dass es Programme gibt, die Menschen, die von sozialer Ausgrenzung bedroht sind, bei der Arbeitssuche helfen, und in einigen Fällen auch spezielle Programme für Arbeitslose über 45 Jahre. Wir haben auch festgestellt, dass soziale Netzwerke zunehmend genutzt werden, um Gruppen zu gründen, die versuchen, Menschen über 45 Jahre zusammenzubringen, die das Problem der Arbeitslosigkeit teilen, und die auch als Mittel zum Austausch von Stellenangeboten, Nachrichten, Ressourcen, Initiativen usw. dienen. In diesem Fall handelt es sich um die folgenden Gruppen: LinkedIn: Internationale 45+ Erfahrene 2.0; Xing: Erfahrene Fachkräfte über 45 Jahre.

Dies sind Instrumente, die bei der Suche nach Arbeitsplätzen für ältere Menschen sehr nützlich sind und uns manchmal helfen, die Probleme zu erkennen, die sie bei der Arbeitssuche haben, und die Verwaltung dieser Ressourcen in unserem Unternehmen zu planen.

Beschäftigungspläne und -beihilfen für die Gruppe der über 45-Jährigen:

1. Beschäftigung für die über 45-Jährigen

Die Verwaltungen sind verpflichtet, Maßnahmen zugunsten der über 45-Jährigen zu ergreifen, einer der Gruppen mit den größten Schwierigkeiten bei der Arbeitssuche. Die andalusische Arbeitsverwaltung hat sich zum Ziel gesetzt, die Schaffung von Arbeitsplätzen und die Stabilität des Beschäftigungsverhältnisses für diese Personengruppe zu fördern.

2. Initiative zur lokalen Zusammenarbeit

Im Rahmen der Initiative für lokale Zusammenarbeit werden für Menschen über 45 Jahre Beratungs- und Betreuungsmaßnahmen angeboten, um ihre Aktivierung und Eingliederung in den Arbeitsmarkt durch spezialisierte und persönliche Beratung durch Beratungsfachleute und technisches Personal zu fördern.

Zu den Berufen mit den meisten Verträgen in dieser Gruppe gehören Maurer, Gebäudereiniger und Hochbauarbeiter.

3. Anreize für unbefristete Verträge

Was die Anreize für unbefristete Arbeitsverträge angeht, so sieht die andalusische Arbeitsverwaltung die Notwendigkeit, den Gruppen besondere Aufmerksamkeit zu schenken, die von der Wirtschaftskrise am stärksten betroffen sind und deren Beschäftigungsmöglichkeiten sich verringert haben, wie z. B. die über 45-Jährigen. Was die Anreize für unbefristete Arbeitsverträge angeht, so sieht die andalusische Arbeitsverwaltung die Notwendigkeit, den Gruppen besondere Aufmerksamkeit zu schenken, die von der

Wirtschaftskrise am stärksten betroffen sind und deren Beschäftigungsmöglichkeiten sich verringert haben, wie z. B. die über 45-Jährigen.

In diesem Sinne gibt es Beihilfen für gewöhnliche unbefristete Verträge bis zu einer Höchstzahl von 3, die von jedem Selbstständigen mit Personen über 45 Jahren im Rahmen der Subventionen für die Selbstständigkeit abgeschlossen werden.

4. Projekte von allgemeinem und sozialem Interesse, die Arbeitsplätze schaffen

Im Rahmen des Programms zur Förderung der industriellen Beschäftigung und der Eingliederungsmaßnahmen in Andalusien richten sich diese Projekte an Arbeitslose, wobei unter anderem Personen über 45 Jahre bevorzugt werden.

7.2 Erfahrungen von Experten bei der Verbesserung von Altersmanagementlösungen in KMU

Es wurden drei Interviews mit den folgenden Personen durchgeführt:

1) **JON MARTINEZ:** Als studierter Psychologe verfügt er über einen umfassenden beruflichen und persönlichen Hintergrund. In diesem Sinne hat er uns gezeigt, dass ein psychologischer Hintergrund die Arbeit bei der Verwaltung der Humanressourcen, ob jung oder alt, erleichtert, da er das Verhalten von einem eher technischen Standpunkt aus analysieren und verstehen kann.

2) **SILVIA GONZALEZ:** Immer in Kontakt mit dem Kunden und mit großer Erfahrung in der Welt des Hotel- und Gaststättengewerbes. Einfühlungsvermögen und Durchsetzungsvermögen sind ihre größten Waffen, wenn es um die Verwaltung der Humanressourcen geht.

3) **DARIO SALGUERO:** Er hat nicht nur Erfahrung in der Personalverwaltung, sondern ist auch für die Durchführung von Kursen zur Erlangung von Fachzertifikaten im Bereich der Altenpflege zuständig. Mit vielen Studien über kognitive Beeinträchtigungen. Dario weiß, wie wichtig es ist, dass sich ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer nützlich fühlen.

Ihre Unternehmen kommen aus 3 verschiedenen Bereichen: **Ausbildung, Restaurant und Technik.**

Sie alle verfügen über umfangreiche Erfahrungen im Personalmanagement und im Umgang mit älteren Menschen am Arbeitsplatz.

So kamen wir zu den interessantesten Schlussfolgerungen:

- Generell weisen sie alle darauf hin, dass die Anpassung älterer Beschäftigter an eine neue Rolle oft nicht einfach ist, vor allem wenn sie mit digitalen Werkzeugen konfrontiert werden, weil sie diese nicht so gut kennen.

- Alle drei Interviewpartner sind der Meinung, dass es für die Personalführung, unabhängig vom Alter, wichtig ist, die richtige Einstellung zu haben und ein optimales und angemessenes Umfeld für die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu schaffen. Kurz gesagt, ein Team zu bilden und sich darüber im Klaren zu sein, dass sich der Kollege/die Kollegin nützlich fühlen muss. In dem Ausmaß, wie der- oder diejenige im Team integriert wird, entsprechend wird er oder sie effizienter und anpassungsfähiger sein. Daher empfehlen sie Instrumente zur Förderung des Teamzusammenhalts innerhalb des Unternehmens durch Gruppenaktivitäten innerhalb und außerhalb des Unternehmens.
- Um es mit den Worten einer der befragten Personen auszudrücken: "Sie sollen sich wie eine Familie fühlen".
- Zu den vorgeschlagenen spezifischen Aktivitäten gehören individuelle Coaching-Sitzungen, die Begleitung des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin und Aktivitäten innerhalb und außerhalb des Unternehmens

7.3 Anforderungen zur Verbesserung von Altersmanagementlösungen in KMU

Nach Angaben des INE (nationales statistisches Amt) stellt sich die Zahl der Arbeitslosen über 55 Jahre für das Jahr 2021 wie folgt dar:

- Beide Geschlechter gesamt: 12,31 %.
- Männer gesamt: 10,33 %
- Frauen gesamt: 14,63 %

Wie wir sehen können, kann die Arbeitslosigkeit bei Frauen zu bestimmten Zeiten des Jahres bis zu 20 % betragen, was auf die Art der Zeitverträge in Spanien zurückzuführen ist. Dies macht das Management älterer Menschen in Unternehmen zu einem sehr wichtigen Thema in Spanien, was auch in den Interviews hervorgehoben wurde.

Es sei darauf hingewiesen, dass in allen Interviews betont wurde, dass der wichtigste Faktor für die notwendige Anpassung älterer Beschäftigter eine gute Kommunikation und die Beziehung zwischen dem Unternehmen und dem Arbeitnehmer/der Arbeitnehmerin ist. Sie zeigen, dass jede Maßnahme, die den Zusammenhalt des Unternehmens und die Zufriedenheit der Beschäftigten fördert, diesen Prozess der Anpassung der Beschäftigten und des Managements effektiver macht.

Unter den aufgezeigten Dynamiken und bewährten Verfahren heben wir hervor, dass alle Maßnahmen, die es den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern ermöglichen, ihre Bedürfnisse und Schwierigkeiten mitzuteilen, ihre Leistung und Produktivität erwartungsgemäß verbessern.

In diesem Sinne wurde das individuelle Coaching als wirksames Instrument genannt, ebenso wie die Gruppendynamik, die sich positiv auf die Kommunikation auf allen Ebenen innerhalb des Unternehmens auswirkt.

Generell halten sie es für sehr wichtig, die Probleme der Arbeitnehmerin/des Arbeitnehmers zu erkennen, um Lösungen für diese Schwierigkeiten finden zu können. In diesem Sinne bewerten sie alle das Vorhandensein eines Instruments positiv, das es ermöglichen würde, diese Schwierigkeiten über das persönliche Gespräch oder das Coaching hinaus herauszufinden.

8. Forschungsergebnisse in der Tschechischen Republik

8.1 Ausgangslage

Beschäftigungsrate und Trends

Um die aktuelle Situation von Senioren auf dem Arbeitsmarkt zu beobachten und wie die Aussichten für die Zukunft sind, werden wir in erster Linie die statistischen Ergebnisse des Tschechischen Statistikamtes (CZSO) verwenden. Die Beschäftigungsquote der über 55-Jährigen, gemessen an der letzten CZSO-Arbeitskräfteerhebung aus dem Jahr 2019, lag in der Kategorie 55 - 59 Jahre bei 87 %. In der Kategorie 60 - 64 Jahre waren knapp die Hälfte 47 % und in der Gesamtkategorie 65+ 152.100 Personen erwerbstätig, was nur 7 % der Bevölkerung in dieser Alterskategorie entspricht.

Bei den Männern ist die Abwanderung in die Nichterwerbstätigkeit viel langsamer. Im Alter von 60 bis 64 Jahren sind 61 % der Männer erwerbstätig, und weitere 10 % arbeiten im Alter von 65 Jahren und darüber. Im Gegensatz dazu ist nur eine von drei Frauen im Alter von 60 bis 64 Jahren erwerbstätig - 34 %. Im Alter von 65 Jahren und darüber sind nur 5 % der Frauen erwerbstätig. Die folgende Tabelle zeigt die Entwicklung der Beschäftigung von Menschen über 55 Jahren in den letzten zehn Jahren.

Erwerbstätige nach ausgewählten Altersgruppen in Tausend

Indikator	2010		2017		2018		2019	
	Gesamt	Frauen	Gesamt	Frauen	Gesamt	Frauen	Gesamt	Frauen
Gesamt beschäftigt	4.885,2	2.086,9	5.221,6	2.305,8	5.293,8	2.347,3	5.303,1	2.352,4
60 bis 64 Jahre	184,7	57,7	304	108,9	319,6	120,9	312,8	116,5
65 Jahre und älter	75,6	29,8	127,7	54,8	147	62,1	152,1	64,2

Quelle: CZSO, Arbeitskräfteerhebung

Anhand dieser Daten lässt sich zusammenfassend feststellen, dass die Erwerbsbeteiligung der älteren Bevölkerung deutlich zugenommen hat, insbesondere bei Frauen und älteren Menschen.

- Die Zahl der Menschen im Alter von 65 Jahren und darüber hat sich verdoppelt.
- Die Zahl der erwerbstätigen Frauen ist 2019 in beiden Altersgruppen mehr als doppelt so hoch als 2010.
- Fast 9 % der Beschäftigten sind derzeit 60 Jahre und älter.

Etwa die Hälfte der über 60-Jährigen arbeitet weniger als 40 Stunden pro Woche, während es bei den 25- bis 59-Jährigen nur ein Drittel ist. Teilzeitarbeit scheint ein hervorragender Kompromiss zu sein, der es älteren Arbeitnehmern ermöglicht, länger im Berufsleben zu bleiben. Statt vierzig Stunden pro Woche zu arbeiten, kann eine reduzierte Stundenzahl gewählt werden, die ihnen mehr Zeit für Erholung oder Familienaktivitäten lässt, während sie gleichzeitig wirtschaftlich aktiv bleiben. Diese Art der Arbeitszeitgestaltung scheint in der Tschechischen Republik jedoch nicht sehr weit verbreitet zu sein, obwohl das Interesse daran recht groß ist. Die Ausweitung dieser Praxis trägt dazu bei, die wirtschaftliche Aktivität der

Bevölkerung über 60 zu steigern. Im Allgemeinen haben alternative Arbeitszeiten den Vorteil, dass sie eine individuelle Anpassung an die Bedürfnisse des Arbeitnehmers/der Arbeitnehmerin ermöglichen, sei es eine Verringerung der körperlichen Anstrengung oder des Stresses.

Es gibt noch eine dritte Alternative zur traditionellen Beschäftigung, nämlich das Unternehmertum. Sie birgt jedoch einige Risiken: Zunächst einmal ist eine gewisse Anfangsinvestition erforderlich, und das Einkommen ist möglicherweise nicht regelmäßig. Dennoch ist diese Form der Arbeit auch bei älteren Menschen sehr gefragt.

Ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer versuchen auch, ihre Beschäftigungschancen durch Umschulung zu verbessern. In der Tschechischen Republik gibt es eine ganze Reihe von Möglichkeiten, fehlende Qualifikationen zu ergänzen oder neue zu erwerben. Das Problem ist jedoch, dass die Senioren anschließend nicht genügend Arbeitsmöglichkeiten haben, da einfach keine freien Stellen vorhanden sind.

Dauer der Erwerbstätigkeit, Ruhestand

Arbeitnehmer/innen mit höherer Bildung und Qualifikation sind weniger gefährdet, ihren Arbeitsplatz zu verlieren, als solche mit geringer Qualifikation, und haben eine längere Erwerbsbiografie, nicht nur wegen ihrer besseren Bildung, sondern auch wegen ihrer Gesundheit.

Die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit und die Förderung der Gesundheit, insbesondere die Vorbeugung von Behinderungen, ist ein wichtiger Faktor für ein längeres Berufsleben. Die häufigsten Ursachen für Behinderungen bei über 50-Jährigen sind Muskel-Skelett-Erkrankungen und psychische Erkrankungen, die weitgehend vermeidbar sind und mit der Arbeitsbelastung (oder Überlastung) und der Qualität der Arbeitsbedingungen und des Arbeitsumfelds zusammenhängen.

Arbeitslosigkeit war also ein mehr oder weniger marginales Phänomen in der älteren Bevölkerung. Nach ihrer Entlassung wurden die meisten dieser Personen nicht mehr erwerbstätig und waren noch früher als geplant auf ein nicht erwerbsbezogenes Einkommen, insbesondere auf eine Altersrente, angewiesen. Nur die Personen, deren Lebensstandard nach der Entlassung auf ein nicht mehr tragbares Niveau gesunken ist, haben versucht, eine neue Stelle zu finden. Dies ist jedoch in diesem Alter aufgrund der anhaltend negativen gesellschaftlichen Einstellung gegenüber älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern eher schwierig.

Diese Schlussfolgerungen des CZSO werden auch von Soňa Morawitzová von der Stiftung Krása Pomoci (Die Schönheit des Helfens) bestätigt, die sich im Rahmen des Projekts Zlatá práce (Goldene Arbeit) für die Verbesserung der Lebensqualität von Menschen über 50 einsetzt. Ihr zufolge verlieren ältere Menschen oft ihre Motivation, auf dem Arbeitsmarkt zu bleiben, weil sie aufgrund ihres Alters mit Vorurteilen seitens der Arbeitgeber/innen konfrontiert sind. "Wir versuchen, diese Stereotypen abzubauen und zu zeigen, dass die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer/innen für Unternehmen von Vorteil sein kann", fügte sie hinzu.

Infolgedessen liegt das tatsächliche Rentenalter in der Tschechischen Republik für Männer ein halbes Jahr und für Frauen 1,5 Jahre unter dem gesetzlichen Rentenalter.

Staatliche Unterstützung in der Tschechischen Republik

In den Jahren 2016 bis 2018 unterstützte das Ministerium für Arbeit und Soziales der Tschechischen Republik die Beschäftigung von Menschen über 50 Jahren auf dem Arbeitsmarkt mit einem Betrag von 6,5 Milliarden CZK (über 255 Millionen Euro) aus dem Operationellen Programm Beschäftigung 2014-2020.

Wenn wir uns die Frage stellen, ob es in der Tschechischen Republik Programme und Rechtsnormen gibt, was die zentrale staatliche Politik, das Ministerium für Arbeit und Soziales und den allgemeinen Rechtsrahmen betrifft, die darauf abzielen, die Beschäftigungsfähigkeit und Beschäftigung der Altersgruppe 50+ zu fördern, dann können wir feststellen, dass dies der Fall ist:

1. Im Bereich der nationalen Programme in der Tschechischen Republik wird dieses Thema im Strategischen Rahmen für die Vorbereitung auf eine alternde Gesellschaft 2020 - 2025 behandelt, der auf dem Nationalen Aktionsplan zur Förderung des positiven Alterns für den Zeitraum 2013 bis 2017 und dem Nationalen Programm zur Vorbereitung auf das Altern für den Zeitraum 2008 bis 2012 und 2003 bis 2007 aufbaut. Die Problematik der alternden Erwerbsbevölkerung ist seit mehr als 20 Jahren in den nationalen Programmen und Strategien der Tschechischen Republik verankert.
2. Der Rat für ältere Menschen und Bevölkerungsalterung ist ein ständiges Beratungsgremium der Regierung und des Ministeriums für Arbeit und soziale Angelegenheiten der Tschechischen Republik.
3. Das Arbeitsamt der Tschechischen Republik widmet den auf dem Arbeitsmarkt benachteiligten Personen generell erhöhte Aufmerksamkeit. Eine der Hauptzielgruppen sind daher Menschen im Alter von 55 - 64 Jahren. Die wichtigsten Programme des tschechischen Arbeitsamtes sind die Förderung flexibler Beschäftigungsformen (Programm FLEXI) und der strategische Rahmen für die Beschäftigungspolitik 2030 (aktive Beschäftigungspolitik).
4. Der Staat beteiligt sich über das Ministerium für Arbeit und Soziales der Tschechischen Republik finanziell an der Durchführung von regionalen Einzelprojekten
5. die aus dem Europäischen Sozialfonds kofinanziert werden und speziell auf die Altersgruppe 50+ ausgerichtet sind, um deren Beschäftigung auf dem Arbeitsmarkt zu verbessern.
6. Die Gesetzgebung der Tschechischen Republik sieht in keinem Gesetz spezielle Maßnahmen zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit und Beschäftigung der Altersgruppe 50+ vor; Gesetze, die sich mit Arbeits- und Sozialfragen befassen, gelten für alle Altersgruppen.

Strategischer Rahmen für die Vorbereitung auf eine alternde Gesellschaft 2020 - 2025

Ziel dieser Strategie ist die Formulierung eines strategischen Ansatzes zur Vorbereitung der Gesellschaft auf das Altern, das von Natur aus eine bereichsübergreifende Agenda ist, die

verschiedene Bereiche des individuellen und gesellschaftlichen Lebens und damit verschiedene Bereiche der öffentlichen Politik betrifft. Dieser Rahmen sollte nicht nur auf die Fragen eingehen, die die älteren Menschen von heute betreffen, sondern auch Maßnahmen zur Vorbereitung auf eine alternde Gesellschaft als Ganzes formulieren und somit Menschen aller Altersgruppen einbeziehen.

An der Alterungspolitik und der Vorbereitung auf den demografischen Wandel in der Gesellschaft sind verschiedene Akteure beteiligt: Der allgemeine Rahmen und die Bedingungen für die Vorbereitung auf die Alterung werden vom Staat vorgegeben, während die Rolle anderer Akteure, insbesondere der Regionen und Kommunen, aber auch der Arbeitgeber/innen, des gemeinnützigen Sektors, der Wissenschaft und der Medien, bei der Umsetzung absolut entscheidend ist. Die Vorbereitung auf das Altern ist jedoch nicht nur eine Angelegenheit der sozialen Einrichtungen, sondern auch des Einzelnen.

Rat für Ältere Menschen und Bevölkerungsalterung

Der Rat für ältere Menschen und Bevölkerungsalterung wurde durch einen Regierungsbeschluss im Jahr 2006 eingerichtet und wurde zu einem ständigen Beratungsgremium der Regierung in Fragen der älteren Menschen und der Bevölkerungsalterung. Mit seiner Tätigkeit will der Rat die Voraussetzungen für ein gesundes, aktives und würdiges Altern in der Tschechischen Republik und die aktive Beteiligung älterer Menschen an der wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung schaffen.

Der Rat tagt nach Bedarf, mindestens jedoch dreimal im Jahr. Informationen über die Aktivitäten des Rates sind für die Öffentlichkeit auf den Websites der Regierung oder des Ministeriums für Arbeit und Soziales verfügbar. Der Rat ist nicht befugt, Beschwerden von Bürgern zu untersuchen.

Arbeitsamt der Tschechischen Republik

Eines der beiden Hauptprogramme des tschechischen Arbeitsamtes - das Programm FLEXI - hilft Menschen, die aus verschiedenen Gründen (Gesundheit, Familie usw.) keine Vollzeitbeschäftigung finden können. Das Projekt bietet flexible Beschäftigungsformen in Form von geteilten Stellen, Generationentandems oder bietet Arbeitgeberinnen/Arbeitgebern einen Zuschuss für die Integration eines neuen Mitarbeiters.

Eine weitere Form der Unterstützung für Arbeitslose über 50 Jahre ist die Dauer des Arbeitslosengeldes. Damit wird der schwierigeren Situation älterer Menschen bei der Arbeitssuche Rechnung getragen. Die Zeiträume betragen:

- 5 Monate für Arbeitslose unter 50 Jahren
- 8 Monate für Arbeitslose über 50 Jahre und bis zu 55 Jahren
- 11 Monate für Arbeitslose über 55 Jahre

Strategischer Rahmen für die Beschäftigungspolitik 2030

Im Jahr 2014 machten Menschen im Alter von 50+ 23,2 % der Gesamtzahl der Personen aus, die durch Instrumente und Maßnahmen der aktiven Beschäftigungspolitik unterstützt

wurden. Ihr Anteil stieg auf 31,7 % im Jahr 2019. Fast 19 % waren Klienten über 55 Jahre alt. Die Förderung der Beschäftigung von Menschen über 50 Jahren ist eine der Prioritäten des tschechischen Arbeitsamtes und dient auch als Motivationsfaktor für Arbeitgeber/innen.

Der Strategische Rahmen für die Beschäftigungspolitik 2030 gibt das Ziel vor: *"Im Jahr 2030 wird der tschechische Arbeitsmarkt, unterstützt durch kooperative und effiziente Arbeitsverwaltungen, in der Lage sein, auf globale Trends zu reagieren, und sowohl menschenwürdige Arbeit für die tschechische Bevölkerung, als auch Arbeitskräfte, die den Anforderungen der tschechischen Wirtschaft entsprechen, bereitzustellen."*

8.2 Erfahrungen von Experten bei der Verbesserung von Altersmanagementlösungen in KMU

In der Tschechischen Republik sind die Erfahrungen der Experten mit der Verbesserung von Altersmanagementlösungen in kleinen und mittleren Unternehmen insgesamt gut. Die KMU-Vertreter sind mit den älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern in Bezug auf die Verantwortung sehr zufrieden und glauben, dass sie relativ gut damit umgehen können. Die Arbeit der Älteren ist sehr willkommen und wird geschätzt, da sie ihr Wissen und ihre Fähigkeiten an die jüngere Generation weitergeben können. Sie können auch voller Energie sein und arbeiten oft in besserer Qualität und mit größerer Bereitschaft als einige jüngere Menschen. Nach einer Schulung für die Nutzung der Informationstechnologie benötigen sie mehr Zeit, um den Prozess zu erlernen und zu automatisieren, aber danach kommen sie gut zurecht. Allerdings bevorzugen sie die Kommunikation von Angesicht zu Angesicht, wenn sie u. a. ihre Probleme besprechen können, und einen individuellen Ansatz vielleicht mit einem persönlichen Assistenten.

Vorteile sind die persönliche Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ihre Loyalität gegenüber dem Unternehmen. Die Nachteile sind, dass es für die Arbeitgeber/innen mühsam und zeit- und energieaufwendig ist und dass einige ältere Beschäftigte Angst haben, in ihrer Sprache angesprochen und nicht verstanden zu werden. All diese Hindernisse hängen davon ab, wie der Arbeitgeber/die Arbeitgeberin an dieses Thema herangeht. Die Identifikation mit dem Thema und das Umdenken müssen von der obersten Führungsebene ausgehen und schrittweise an die unteren Ebenen weitergegeben werden.

8.3 Anforderungen zur Verbesserung von Altersmanagementlösungen in KMU

Nach Ansicht von Experten und Vertretern von KMU, die sich mit dem Altersmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen in der Tschechischen Republik befassen, gibt es einige verbesserungswürdige Punkte. Die Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber verfügen über keine spezifischen Handbücher und nähern sich daher ihren älteren Beschäftigten über die so

genannte Empirie, die durch Beobachtung und Experimentieren gewonnene Erfahrung, und behandeln die Angelegenheiten meist auf Ad-hoc-Basis. Ihrer Erfahrung nach sind die Verbesserung der Kommunikation, der persönliche Ansatz, der Erfahrungsaustausch, mehr Zeit und Feedback hervorzuheben. Die erfahrenen älteren Mitarbeiter/innen, die auf ihrem Arbeitsplatz verbleiben, sollten mehr Wertschätzung erfahren, und die Verwendung der tschechischen Sprache im Allgemeinen anstelle von Fremdwörtern und Bezeichnungen würde sehr geschätzt werden. Die KMU-Vertreter schlugen auch die Einführung eines Systems von Pflichtpraktika für Schüler/innen vor, damit diese erkennen, dass Fähigkeiten und Erfahrungen für eine Arbeitsstelle wichtiger sind als die Lektüre eines Managementhandbuchs.

Andererseits könnten die älteren Arbeitnehmer/innen selbst ermutigt werden, mehr Selbstvertrauen zu haben und ihr Selbstwertgefühl zu bewahren, um sich aktiv um Stellen zu bewerben.

9. Allgemeine Schlussfolgerungen

Unser Projekt kommt zum richtigen Zeitpunkt. In den KMU gibt es ein **wachsendes Bewusstsein** für die Notwendigkeit eines systematischen Altersmanagements. Bislang werden meist experimentelle Schritte aus dem Bauch heraus unternommen. Ein klar definiertes Konzept, wie wir es in diesem Projekt entwickeln wollen, würde mit offenen Armen empfangen werden. Es wird ein wachsendes und zunehmend dringendes Bedürfnis der KMU bedienen. Our project comes at the right time.

Wie aus der Analyse der Sekundärforschung in allen Partnerländern hervorgeht, ist Altersmanagement und die Anpassung von Senioren an die Arbeitswelt ein sehr wichtiges Thema, und **alle Beteiligten sind sich zunehmend bewusst, dass eine gute Politik in diesem Bereich sehr vorteilhaft** sein kann. Die Zahl der Senioren nimmt jedes Jahr zu, unsere Gesellschaft altert, daher ist es höchste Zeit, dass Altersmanagement in jeder Organisation angewandt wird, nicht nur in einigen von ihnen. Vielen Managern und Personen, die für die Einstellung und Anpassung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an den Arbeitsplatz verantwortlich sind, fehlt noch das Bewusstsein für Altersmanagement.

Unternehmen in Polen stellen zunehmend Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über 50 ein, weil sie davon profitieren. **Ältere Arbeitnehmer/innen werden als Menschen mit einer stabilen Lebenssituation wahrgenommen, die reif und erfahren sind und von den Kunden höher geschätzt werden.** Viele KMU-Unternehmen achten auf angemessene Bedingungen im Bereich der Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz und auf die **Ergonomie der Arbeit an den einzelnen Arbeitsplätzen.** In der Regel gibt es keine Beschränkungen beim Zugang zu Schulungen und anderen Formen der Ausbildung, die vom Arbeitgeber organisiert werden. Es wird immer beliebter, die Arbeit so zu organisieren, dass sie dem Lernen förderlich ist, z. B. durch die **Bildung von Teams, die sich aus Beschäftigten unterschiedlichen Alters zusammensetzen.** Es wird auch immer üblicher, Mitarbeiter/innen unabhängig von ihrem Alter zum Lernen zu motivieren. Immer häufiger werden ihnen Anreize geboten, wie z. B. eine Umgestaltung der Aufgaben, damit die Stelle für die Beschäftigten attraktiver wird, **flexiblere Arbeitszeiten** oder die **Möglichkeit der Fernarbeit.**

Was die berufliche Entwicklung betrifft, so sind ältere Menschen jedoch oft nicht an Weiterbildung interessiert, und am Arbeitsplatz **legen sie Wert auf Stabilisierung und Routine.** Diese Tendenz ist charakteristisch für Arbeitnehmer/innen mit geringer Qualifikation und noch stärker in von Frauen dominierten Teams.

Wenn es um Versetzungen zwischen Arbeitsplätzen geht, **bieten viele KMU-Unternehmen Unterstützung für Teams bei Veränderungen an,** die personelle Veränderungen (Versetzung, Entlassung, Änderung des Aufgabenbereichs) erfordern. Manchmal ist dies jedoch ein sehr kostspieliger oder sogar unmöglicher Prozess, aufgrund der geringen Anzahl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und der damit verbundenen organisatorischen Probleme.

Wenn man schließlich einen umfassenden Ansatz in Betracht zieht, entscheiden sich Arbeitgeber/innen in polnischen Unternehmen in der Regel für die Einführung eines Altersmanagements, wenn die Organisation sich bewusst ist, dass es ein Problem im Zusammenhang mit dem Alter der Mitarbeiter/innen gibt, das einen großen Einfluss auf die Arbeitseffizienz hat oder haben wird. Nur wenige KMU in Polen wenden eine gut durchdachte, umfassende Altersmanagementstrategie für ihre Mitarbeiter/innen an, aber das ändert sich stetig zum Besseren.

Die Situation in Spanien ist der in Polen sehr ähnlich: Es gibt ein Problem **mit der hohen Arbeitslosenquote bei den über 55-Jährigen**, wobei die kumulierte Arbeitslosigkeit bei den über 45-Jährigen 30 % erreicht. Das sind alarmierende Zahlen, und wir müssen eine Lösung finden, damit diese Arbeitnehmer/innen in den Unternehmen bleiben können und voll einsatzfähig und produktiv sind.

Angesichts dieser Situation zeigen uns die durchgeführten Interviews die **Bedeutung des Personalmanagements** für ältere Menschen und die Techniken, die es diesen Menschen ermöglichen, sich nützlich und fähig zu fühlen, wenn es darum geht, ihre Leistung wieder anzupassen.

Die grundlegenden thematischen Schwerpunkte sind:

- Instrumente und Dynamik, die die Kommunikation fördern
- Werkzeuge, die ermöglichen, die Probleme des Arbeitnehmers/der Arbeitnehmerin zu erkennen

Alle Teilnehmenden sind Fachleute für die Verwaltung der Humanressourcen in ihren Unternehmen, und alle haben uns gezeigt, dass sie **sehr daran interessiert** sind, zu erfahren, wie und welche Mechanismen von großen Unternehmen und Konzernen für die Verwaltung der Humanressourcen älterer Menschen eingesetzt werden, und in der Lage zu sein, diese Dynamik und bewährten Verfahren auf KMU zu übertragen.

In Slowenien wirken sich der demografische Wandel und die Bevölkerungsalterung zunehmend auf den Arbeitsmarkt aus, **da die Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter** (20 bis 64 Jahre) **sehr schnell abnimmt**. Eine wachsende Gruppe erwerbsfähiger Menschen ist zwischen 50 und 64 Jahre alt, ein Drittel aller Erwerbstätigen

Daher ist es notwendig, auf die demografischen Herausforderungen mit verschiedenen Maßnahmen zu reagieren, sowohl auf der Ebene der Gesellschaft, der Arbeitgeber/die Arbeitgeberin, als auch vor allem auf der Ebene des Einzelnen. Es ist notwendig, **Stereotypen** gegenüber älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern in der Öffentlichkeit zu **überwinden**, ein **effektives Management älterer Arbeitnehmer/innen zu stärken**, und der Einzelne muss die Notwendigkeit des lebenslangen Lernens und der kontinuierlichen Entwicklung von Kompetenzen für den sich verändernden Arbeitsmarkt erkennen. Der demografische Wandel, der eine längere Beschäftigungsdauer erfordert, erhöht auch die Notwendigkeit, sich in das lebenslange Lernen zu integrieren.

Veränderungen sind eine Konstante im Leben von Unternehmen und Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern und sind für ihre Entwicklung, ihren Wachstum und ihren Erfolg unerlässlich. Wichtige Unternehmensentscheidungen und -ausrichtungen werden oft **ohne die Beteiligung derjenigen durchgesetzt, die über Erfahrungen in Unternehmen, langfristige Einsichten in den Wandel und ein historisches Gedächtnis verfügen**. Es sind die Mitarbeiter/innen, insbesondere die älteren, die mit diesen Veränderungen leben und sie in ihre Arbeit einbringen müssen. Wenn der Erfolg eines Unternehmens davon abhängt, müssen Manager und Direktoren erkennen, dass erfahrene ältere Mitarbeiter/innen in den Veränderungsprozess einbezogen werden müssen

Deutschland liegt über dem EU-Durchschnitt, wenn es um die Geschwindigkeit des Wachstums der älteren Bevölkerung geht. Die Erwerbsneigung älterer Menschen hat in den letzten Jahren im Vergleich zur allgemeinen Erwerbsneigung überproportional zugenommen. Daher nutzen viele Unternehmen bereits die Fähigkeiten und Fertigkeiten älterer Arbeitnehmer, die ihr Leistungspotenzial noch entfalten können, außer bei körperlich sehr anspruchsvollen Tätigkeiten. Beliebter ist es, Mitarbeitern, die auf freiwilliger Basis in den Ruhestand gehen, anzubieten, ihr Know-how während des Ruhestands vorübergehend dem Unternehmen zur Verfügung zu stellen, da sie **als Wissensträger geschätzt** werden und man ihnen gleichzeitig das **Potenzial für Innovationen** zutraut. Um die Fähigkeiten der Mitarbeiter länger nutzen zu können, richten immer mehr Unternehmen flexible Arbeitszeitsysteme mit Langzeitkonten ein.

Alle Experten stimmen jedoch in der Einschätzung überein, dass sich das Altersmanagement in KMU in Deutschland noch in einem sehr frühen Stadium befindet, sich aber **kontinuierlich verbessert**. Ältere Arbeitnehmer/innen, die vor 10 Jahren meist noch als Belastung empfunden wurden, werden heute zunehmend als Aktivposten gesehen, den es für die Unternehmen zu erhalten und zu entwickeln gilt.

Einige KMU machen den Fehler, ältere Arbeitnehmer/innen von neuen Projekten oder der Schulung zu neuen Werkzeugen, Software oder Verfahren auszuschließen. Dies wird von den Experten als **äußerst kontraproduktiv** angesehen. Ältere Arbeitnehmer/innen können immer noch wertvolle Erkenntnisse und Erfahrungen beisteuern und tun dies auch.

Im Allgemeinen **fehlt es vielen KMU an Wissen im Bereich des Altersmanagements**. Viele Arbeitgeber und Personalverantwortliche wünschen sich einen gezielten Informationsaustausch unter ihnen, um den Erfahrungsaustausch mit Altersmanagement zu erleichtern. Die Unternehmen sind sich immer **noch nicht bewusst, welches Potenzial an Humanressourcen** sie unter den älteren Menschen haben. Und schließlich **fehlen** ihnen die **Ressourcen** (sowohl finanziell als auch personell), über die große Unternehmen normalerweise verfügen. Daher wäre eine Toolbox mit bewährten Methoden zur Verlängerung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer/innen sehr zu begrüßen.

Wie in allen Partnerländern ist auch in der Tschechischen Republik die Situation nicht anders. Die **Erwerbsbeteiligung der älteren Bevölkerung hat deutlich zugenommen**, insbesondere bei Frauen und älteren Menschen. Fast 9 % der Beschäftigten sind derzeit 60 Jahre und älter.

Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mit höherer Bildung und Qualifikation sind weniger gefährdet, ihren Arbeitsplatz zu verlieren, als solche mit geringer Qualifikation, und haben eine längere Erwerbsbiografie, nicht nur wegen ihrer besseren Ausbildung, sondern auch wegen ihrer Gesundheit. Wenn sie jedoch ihren Arbeitsplatz verlieren, haben sie Schwierigkeiten, auf dem Arbeitsmarkt zu bleiben, da sie aufgrund ihres höheren Alters auf **Vorurteile seitens der Arbeitgeber/innen** stoßen.

In der Tschechischen Republik sind die Erfahrungen der Experten mit der Verbesserung von Altersmanagementlösungen in kleinen und mittleren Unternehmen **insgesamt gut**. Die **Arbeit der Senioren ist sehr willkommen** und wird aufgrund ihres Wissens und ihrer Fähigkeiten, die sie an die jüngere Generation von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern weitergeben können, **geschätzt**. Sie können auch voller Energie sein und arbeiten oft in besserer Qualität und mit größerer Bereitschaft als einige jüngere Menschen. Nach einer ausreichenden Schulung in der Nutzung der Informationstechnologie **kommen sie gut zurecht**

Allerdings verfügen die **Arbeitgeber über keine spezifischen Handbücher** und gehen daher mit der sogenannten Empirie an ihre älteren Mitarbeiter heran. Die erfahrenen älteren Mitarbeiter/innen, die auf ihren Arbeitsplätzen verbleiben, sollten **mehr Wertschätzung** erfahren, und die **Verwendung der tschechischen Sprache** im Allgemeinen anstelle von Fremdwörtern und Bezeichnungen würde sehr geschätzt werden.

Was die Notwendigkeit betrifft, **Lösungen für das Altersmanagement in KMU zu verbessern**, so zeigt unsere Untersuchung, dass **mehr Projekte**, die sich sowohl an ältere Menschen als auch an potenzielle Arbeitgeber/innen richten, hilfreich sein können. **Finanzielle Anreize** für potenzielle Arbeitgeber/innen, die ältere Menschen einstellen wollen, und **systemische Lösungen** auf der Ebene des gesamten Landes oder der Region wären ebenfalls sinnvoll. Lösungen auf staatlicher Ebene sollten klare Informationen darüber liefern, dass es sich für ältere Menschen lohnt, auf dem Arbeitsmarkt zu bleiben, und dass dies Vorteile mit sich bringt. Die europäischen Länder sollten **ältere Menschen dazu motivieren**, so lange wie möglich auf dem Arbeitsmarkt zu bleiben. **Neue Kanäle**, um ältere Menschen zu erreichen, die oft nicht wissen, wie sie soziale und berufliche Aktivitäten ausüben können, wären ebenfalls hilfreich. Die KMU wünschen sich **mehr Informationen** zum Thema Altersmanagement. Aktivitäten zur **Sensibilisierung der Eigentümer/innen und Manager/innen** von KMU wären sehr hilfreich. Unsere Untersuchung zeigt, dass ein **Werkzeugkasten** mit bewährten Methoden zur Verlängerung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sehr geschätzt wird. Unter den Lösungen wurde **individuelles Coaching** als ein wirksames Instrument genannt. In diesem Zusammenhang spielt auch der **Austausch von Wissen und Erfahrungen** zwischen älteren und jüngeren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern eine sehr wichtige Rolle. Wir brauchen auch **Instrumente, um die Bedürfnisse und Probleme der Mitarbeiter/innen zu erkennen**. Wenn

man über Maßnahmen nachdenkt, die von den Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern in den KMU selbst ergriffen werden können, wären **flexiblere Beschäftigungsformen** für ältere Arbeitnehmer/innen in diesem Sinne sehr nützlich, wenn sich die gesundheitliche Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer/innen verringert, um den Arbeitgebern die Möglichkeit zu geben, die Arbeitsplätze anzupassen. Was die organisatorische Ebene betrifft, so ist der wichtigste Faktor für die notwendige Anpassung der Arbeitnehmerin/des Arbeitnehmers eine **gute Kommunikation und die Beziehung** zwischen dem Unternehmen und dem Beschäftigten. Die Arbeitgeber/innen benötigen einige **Leitlinien**, wie sie in Bezug auf das Altersmanagement vorgehen sollten, damit ihre Aktivitäten nicht ad hoc, sondern dauerhaft, langfristig und bewusst erfolgen.

Zusammenfassend zeigt unsere Untersuchung, dass sich auf dem Gebiet des Altersmanagements in KMU-Organisationen in den letzten Jahren viel getan hat, aber die Bedürfnisse sind so vielfältig, dass die Bandbreite der möglichen Maßnahmen sehr groß ist.