

Empfehlungen JobRotation 50+

Gliederung

1	Intelligente Lösungen für betrieblichen Qualifikationserhalt und Wissenstransfer anhand von Beispielen	2
1.1	Qualifikationserhalt.....	2
1.2	Wissenstransfer.....	4
2	Definition 50+	6
3	Förderprogramme.....	7
4	Beschäftigungsfähigkeit älterer	8
4.1	Kompetenzen.....	8
4.2	Alterskritische Anforderungen.....	8
4.3	Hemmnisse und Vorurteile	9
5	Good-practice.....	9

1 Intelligente Lösungen für betrieblichen Qualifikationserhalt und Wissenstransfer anhand von Beispielen

„Das Umdenken hat eingesetzt“ sagt Dr. Hans-Peter Klös vom Institut der Deutschen Wirtschaft zum Thema ‚Ältere Arbeitnehmer‘, Frühverrentung wird bereits allgemein als „wenig intelligente“ Lösung diskutiert, vom „Leitbildwechsel“ ist in der Fachpresse die Rede. Die Notwendigkeit, ältere Arbeitnehmer zu einer besonderen Zielgruppe der Personalentwicklung zu machen, wird inzwischen weithin anerkannt. Praktikable Umsetzungsstrategien einer solchen Personalentwicklung sind allerdings schon weit weniger bekannt. Häufig verlassen ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter noch eher unfreiwillig den Betrieb. Sie wünschen sich flexible Übergangslösungen – nicht nur wegen der Auswirkungen auf die Rente.

Das JobAQTIV-Gesetz hat seit 2002 bereits Instrumente für die individuelle Förderung von betrieblichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern über 50 Jahren bereitgestellt, zentral ist dabei die JobRotation.

Zwei Themen sind es, die im Zusammenhang mit älteren Arbeitnehmern immer wieder in den Vordergrund gestellt werden: der Qualifikationserhalt für den Betrieb und der Wissenstransfer auf die jüngeren Mitarbeiter. Hier besonders auch für kleine und mittlere Unternehmen praktikable Lösungen aufzuzeigen, ist das Gebot der Stunde.

1.1 Qualifikationserhalt

Ein typischer Fall: Nach dem Weggang des älteren Mitarbeiters fehlen plötzlich wesentliche Informationen und stehen dem Betrieb nicht mehr zur Verfügung. Und nicht selten werden sie von eben diesem Mitarbeiter dann wieder eingekauft – nicht gerade ein Fall effektiven Wissensmanagements.

Das Beispiel einer 53jährigen Stammkraft in der Baubetreuung, deren Weiterbeschäftigung wegen starker gesundheitlicher Beeinträchtigung gefährdet war, zeigt, dass es auch anders geht. Da der langjährige Beschäftigte eine wichtige Rolle für die Durchführung der Aufträge hatte, sollte er auf keinen Fall entlassen werden. Man konnte und wollte auf seine Kenntnisse und Erfahrungen nicht verzichten, das Unternehmen einigte sich daher mit ihm auf eine Versetzung in den Innendienst. Jahrelang mit der Bauaufsicht vor Ort beschäftigt, fehlten bei dem Mitarbeiter allerdings grundlegende Qualifikationen im Bereich EDV, die inzwischen für die

Projektentwicklung elementar sind. Daher wurde für diese Umsetzung eine entsprechende Weiterbildung angesetzt, bei der ein Trainer den Mitarbeiter möglichst arbeitsplatznah für die neue Tätigkeit qualifizierte.

Es waren also umfangreichere Fortbildungsanstrengungen notwendig, ohne die eine solche Versetzung kaum sinnvoll gewesen wäre. Mit der Unterstützung durch das Büro JobRotation in Bremerhaven wurde eine Stellvertretung organisiert, durch die der Ausfall während der Weiterbildung der älteren Stammkraft zu einem erheblichen Teil kompensiert werden konnte. Als Stellvertreter wurde ein junger Ingenieur eingestellt, der die Arbeit auf den Baustellen fortführte und der nach kurzer Zeit eingestellt werden konnte.

Es handelt sich hier um eine geradezu klassische Variante der Unterstützung einer Weiterbeschäftigung älterer Arbeitnehmer bzw. Arbeitnehmerinnen: JobRotation begleitet den Wechsel des Mitarbeiters, der nur noch eingeschränkt auf seinem bisherigen Arbeitsplatz einsetzbar ist, auf einen anderen Arbeitsplatz im Unternehmen. Dies ist nach dessen Kalkulationen oft zu aufwendig, nicht geplante Investitionen für den Übergang sind notwendig, Einzelqualifizierung ist kostenintensiv. Hier bietet JobRotation eine ideale Lösung: Eine passende Nachwuchskraft wird als Stellvertreter eingestellt, der Aufwand und die Kosten für eine entsprechende Anpassungsfortbildung können so merklich minimiert werden. Und die Frage der Neueinstellung in dem bisherigen Arbeitsbereich des älteren Arbeitnehmers wird mit dieser Form der Personalentwicklung unmittelbar gelöst: Einstellung als neuer Mitarbeiter, wenn Stellvertreter und Unternehmen zueinander passen.

Das Büro JobRotation entlastet die Beteiligten soweit wie möglich: Es sucht die genau passende Stellvertreterin oder den Stellvertreter heraus, organisiert die Förderung der Lohnkosten und begleitet den Vertretungsprozess, um die Umsetzung reibungslos zu gestalten.

Am Beispiel eines älteren Arbeitnehmers, der als Stellvertreter eingestellt wurde, wird eine weitere Möglichkeit des Qualifikationserhalts für den Betrieb deutlich: In einer Firma des Anlagenbaus wurde ein ehemaliger Elektromaschinenbauer zur Lagerverwaltung als Stellvertreter eingestellt. Er hatte sich während seiner Arbeitslosigkeit zum Lagerfacharbeiter umschulen lassen. Da die Firma immer auch Elektromotoren zu reparieren hat, die aber die Einstellung eines eigenen Monteurs nicht rechtfertigen, fügt sich eine solche Qualifikation eines Stellvertreters genau in das Bedarfsspektrum des Betriebs ein. Wenn überhaupt, ist ein solches breiteres

Qualifikationsspektrum aber bei älteren Arbeitnehmern vorhanden, ein junger Mitarbeiter kann eine solche Doppelqualifikation in der Regel noch nicht aufweisen.

Eine anschließende Festeinstellung im Anschluss an die Stellvertretung sicherte dem Betrieb dann beides: die Qualifikation eines modernen Lagerfacharbeiters und die Qualifikationen eines Elektromonteurs.

Hier hat sich als Glücksfall eine passgenaue Qualifikationserweiterung eingestellt, die mit der JobRotation in Zukunft systematischer entwickelt werden kann. Denn die Regiestelle für JobRotation kann für einen solchen Fall ein Angebot unterbreiten und dem Betrieb gleich mehrere Aufgabenstellungen der Personalentwicklung abnehmen:

- die betriebliche Qualifikationsbedarfsanalyse,
- die Sichtung von Weiterbildungsangeboten für betriebliche Mitarbeiter,
- die Erschließung von Fördermöglichkeiten bis zum unterschrittsreifen Antrag,
- die Suche nach dem „idealen“ Stellvertreter,
- die Organisation einer Stellvertretung und
- die Abwicklung einer eventuellen Festeinstellung nach Ablauf der Vertretung.

1.2 Wissenstransfer

Schon bei den bisherigen Beispielen handelt es sich um Formen von JobRotation, bei denen die Qualifikationen der älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewürdigt und weiterhin betrieblich nutzbar gemacht werden. Mit dem Thema Wissenstransfer auf jüngere Mitarbeiter steht dieser Aspekt noch in einem weitaus höheren Maße im Vordergrund.

Ein gutes Beispiel: Wissenstransfer beim Kundenservice im SHK-Handwerk. Gute Kundenservice-Monteur sind rar, denn ihre Qualifikation besteht nicht nur in einem Gesellenbrief des SHK-Handwerks, auch nicht einfach in einer längeren Erfahrung im Umgang mit den gebräuchlichen Geräten. Servicemonteur müssen die Firma und die Firmenphilosophie gegenüber dem Kunden vertreten können, die konkreten Geräte vor Ort warten und reparieren und dabei die Firma für einen ganzen Einzugsraum ihrer Kunden repräsentieren können. Ihr Kompetenzerwerb spielt sich daher auf einer Ebene ab, die mit zertifizierten Kursen alleine nicht zu

erfassen ist, sondern im Idealfall zum Beispiel eine mehrmonatige Begleitung eines Servicemonteurs umfasst.

Mit dem Instrument JobRotation war eine solche Art der innerbetrieblichen Qualifizierung bis zu 12 Monaten möglich: Der jüngere Mitarbeiter begleitete den erfahrenen Servicemonteur, lernte den Kundenstamm und die Geräte kennen und während der Zeit dieser speziellen Qualifizierung konnte der Betrieb eine Vertretungskraft für den jüngeren Mitarbeiter beantragen.

Deutlich wird dabei, dass gerade kleine und mittlere Unternehmen auf sich gestellt eine praxisnahe Organisation von Wissenstransfer nur schwer leisten können. Denn ihre Kunden sind wohl kaum bereit, sich ab sofort zwei Arbeitskräfte für einen solchen Wissenstransfer in Rechnung stellen zu lassen, wo bis dato eine Arbeitskraft ausreichend war. Das heißt: Ohne den Einsatz eines geeigneten Instruments lässt sich diese für ein Unternehmen durchaus wichtige Funktion kaum betrieblich einrichten. Und auch hier ist JobRotation das geeignete Instrument.

Das Beispiel ist auch auf andere Branchen übertragbar: Betriebswissen an speziellen Arbeitsplätzen wie z.B. neu in Betrieb genommene oder reparierte Seeschiffe mit ihren ganz speziellen Schaltanlagen und Steuerständen darf nicht auf die bestehenden, häufig schon überalterten Mannschaften beschränkt bleiben. Die Verjüngung ist also auch hier eine eigene Betriebsaufgabe, deren Kosten allerdings die Kostenstruktur der Unternehmen deutlich verschlechtern würde. Durch die JobRotation können jüngere Mitarbeiter von den erfahrenen älteren Kollegen eingewiesen werden und von deren Erfahrungswissen über mehrere Wochen profitieren. Wissenstransfer besteht hier in einer betriebsinternen Qualifizierung an dem neuen Arbeitsplatz, dafür können Vertretungsleistungen in Anspruch genommen werden. Die erhöhten Personalkosten werden durch den geförderten Stellvertretereinsatz kompensiert.

Innerbetrieblicher Wissenstransfer ist gerade in der Anfangsphase mit seinen neuen Organisationsformen und -einrichtungen häufig zeit- und daher kostenintensiv. Daher kommt eine Firma auf sich gestellt erst einmal nicht unbedingt auf solche Beispiele von Personalentwicklungslösungen, weil sie zu hohe Kosten und Organisationsaufwand erforderlich machen. Dagegen wird das Personalentwicklungsinstrument JobRotation von der öffentlichen Hand bereitgestellt und ist von vornherein mit einem viel geringeren Aufwand für den einzelnen Betrieb zu kalkulieren - zumal noch umfangreiche Beratungs- und Organisationsleistungen durch das Büro JobRotation hinzukommen. Hier liegt noch Potenzial brach, das die Fir-

men im Prinzip noch zu wenig zur Kenntnis genommen haben und breiter nutzen könnten. Die Flexibilität in den Förder- wie in den Einsatzbedingungen einer Stellvertretungslösung ist dabei der entscheidende Gesichtspunkt, der das Instrument gerade auch in Verbindung mit der Personalentwicklung durch Wissenstransfer von älteren Mitarbeitern so interessant macht.

2 Definition 50+

Die Erwerbsbeteiligung Älterer zu erhöhen, ist ein Hauptziel der europäischen Beschäftigungspolitik.

Wer ist eigentlich alt? Bezogen auf Erwerbstätige sind laut der OECD-Definition alle Personen "alt", die in der zweiten Hälfte ihres Berufslebens stehen, aber das Pensionsalter noch nicht erreicht haben. Es gibt also keine allgemein anerkannte Altersgrenze. Dieser Umstand korreliert auch mit den Ergebnissen der modernen Gerontologie, die der individuellen Biographie des einzelnen Menschen große Bedeutung beimisst: Krankheit, Gesundheit, günstige oder ungünstige Lebensumstände beeinflussen den Altersprozess, so dass aus dem kalendarischen Alter eines Menschen allein keine Schlüsse auf seine Leistungsfähigkeit zu ziehen sind. Gleichwohl ist eine begründete Abgrenzung für den Arbeitsansatz ältere Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen notwendig, um eine Vergleichbarkeit von Ergebnissen zu ermöglichen.

Die EU will die Beschäftigungsquote für ältere Männer und Frauen bis 2010 auf 50 % erhöhen. Hier werden die Altersklassen zwischen 55 und 64 Jahre zugrunde gelegt.

In der Literatur werden diese letzten 10 Jahre im Beschäftigungszyklus eines Arbeitslebens, der mit 15 beginnt und dann über 50 Jahre andauert und mit der Pensionierung im Alter von 65 Jahren endet, als die Zeiten älterer Arbeitnehmer angesehen. Allerdings wird je nach Betrachtung und Interessenlage die Grenze für den Beginn des Status „Ältere Arbeitnehmer“ vorgezogen, in der Regel auf 50 Jahre.

Die deutsche Gesetzgebung zur Arbeitsmarktpolitik hat im Arbeitsförderungsgesetz - und dem später folgenden Sozialgesetzbuch - Förderleistungen für ältere Arbeitnehmer ab dem 55. Lebensjahr angesetzt und diese immer wieder durch zeitlich befristete Regelungen mit Einstiegs Klauseln ab dem 50. Lebensjahr versehen. So ist faktisch seit vielen Jahren eine Förderung „älterer Arbeitnehmer“ ab dem 50. Lebensjahr möglich geworden und praktiziert worden. Diese arbeitsmarktpolitische Orientierung hat auch mit einer groß angelegten Öffentlichkeits-

kampagne der Bundesanstalt für Arbeit im Jahre 2002 unter dem Schlagwort „50 plus“ Niederschlag gefunden.

In der Literatur findet man bereits das Alter von 45 als Grenzwert, auch andere Entwicklungspartnerschaften verwenden z.T. diesen Grenzwert. Angesichts der zu erwartenden Verlängerung der Lebensarbeitszeit und der Erhöhung des tatsächlichen Renteneintrittsalters auf 65 und auch später – bei derzeitigen durchschnittlichen Eintrittsalter in Deutschland von ca. 60 Jahren – sollte die Grenzziehung ab 50 Jahre bestehen bleiben. Diese Arbeitspraktische Festlegung für die Fragen der spezifischen Probleme und Lösungen „älterer Arbeitnehmer“ soll aber gleichzeitig für die operative Umsetzung in den Teilprojekten die Möglichkeit der Grenzziehung ab 45 nicht verbauen. Es bleibt letztlich der Bewertung der Ergebnisse vorbehalten, zu beurteilen, ob eine Grenzziehung ab 45 sinnvoll sein kann.

3 Förderprogramme

wo	was	wie viel	wie lange	Material
EU	Innovative transnationale Projekte – Art. 6			Ausschreibung
EU	mobility55			www.age-platform.org
EU	EFI – Erfahrungswissen für Initiativen			www.efi-programm.de
Bund	BDA: „proAge“			www.proAge-online.de
Bund	ABM - Projektförderung			
Bund	EGZ ab 50 ohne Nachbeschäftigung	bis 50%	bis 3 Jahre	
§ 417.1	UN < 100 MA Zuschuß zur Weiterbildung außerhalb des UN Von der AA geprüfte Maßnahme § 86	100 % bis		Siehe Material DA-AA, ppt

Ld. TH	Lohnkostenzuschuß 50+	bis 60 %,degressiv	bis 3 Jah- re	
Ld. HB	Ergänzungsförderung zu EGZ, 50+,	20 % (Ex-Gründer 30%)	bis 2 Jah- re	
Ld. TH	ABM- Ergänzungsprogramm ab 55 Jahre	Bis zu 90 % der Personalausgaben	Bis 3 Jah- re	

4 Beschäftigungsfähigkeit älterer

4.1 Kompetenzen

Die Vorstellung einer grundsätzlichen Leistungsabnahme mit zunehmendem Alter (Defizitmodell), ist einer differenzierten Betrachtung gewichen. An die Stelle des Defizitmodells ist das Kompetenzmodell getreten, das auf besondere Potentiale Älterer hinweist, die gerade in der modernen Arbeitswelt besonders gefragt sind. So sind Ältere oft besser als Jüngere in der Lage:

- Aufgaben komplex zu lösen
- Offen für alternative Lösungen zu sein
- Stärkere Toleranz zu zeigen
- Zeitlich flexibler zu sein (erwachsene Kinder)
- Entscheidungsprozesse und Handlungen zu optimieren
- Eigene Möglichkeiten und Grenzen zu erkennen
- Betriebsspezifische Erfahrungen einzubringen
- die subjektiven Faktoren realistischer zu beurteilen

4.2 Alterskritische Anforderungen

- körperlich anstrengende Tätigkeiten
- Einseitig belastende Tätigkeiten
- Arbeiten unter Zeitdruck

Matrix Good Practice



Teilprojekt Ältere

Seite 1

Nr.	Ort	Branche	Abteilung/ Funktion der Stammkraft	Weiterbildung, Abschluss	Dauer in Monaten	SV Förderstruktur	Nutzen Firma	Nutzen Stammkraft	Nutzen Stellvertreter
1	Kamsdorf	Landmaschinentechnik	Instandsetzung	MAG, E-Handschiweißen	1	SGB III § 86	gestiegene Flexibilität	bessere Motivation, gestiegene Beschäftigungsfähigkeit	Festeinstellung
2	Unterwellenborn	Kfz-Technik	Instandsetzung	MAG, E-Handschiweißen	1	SGB III § 86	Steigerung Flexibilität & Wettbewerbsfähigkeit	Erhaltung Beschäftigungsfähigkeit	Festeinstellung
3	Saalfeld	Kfz-Technik	Instandsetzung	MAG, E-Handschiweißen	1	SGB III § 86	Verbesserung Marktchancen	gestiegene Beschäftigungsfähigkeit	Festeinstellung vorgesehen
4	Arnstadt	Transport	Landschaftsgestaltung	Zertifikat Baumaschinen-wartung/-instandsetzung	1	SGB III § 86	Steigerung Flexibilität & Wettbewerbsfähigkeit	gestiegene Beschäftigungsfähigkeit	Festeinstellung
5	Stadt Ilm	Metallbau	Fertigung, Montage	MAG, WIG-Schiweißen	1	SGB III § 86	Steigerung Flexibilität & Wettbewerbsfähigkeit	gestiegene Beschäftigungsfähigkeit	Festeinstellung
6	Bremerhaven	Schiffsanlagen	Instandsetzung	innerbetrieblicher Wissenstransfer		EGZ & 50+ HB	Firmenwissen wird erhalten	Spezialisierung	Festeinstellung
7	Bremerhaven	Schiffssachverständiger	Verwaltung	neue Software	10	EGZ & 50+ HB	Sekretärin entwickelt sich zur Sachbearbeiterin	Qualifikations-erweiterung, abwechslungs-reiche Arbeit	langfristige Perspektive, Festanstellung
8	Bremerhaven	Anlagenbau für Lebensmittelproduktion	Konstruktion	Dreidimensionale Kostruktion	6	EZV 80%	neue Kompetenzen	Qualifikations-erweiterung	Berufspraxis, Qualifikations-erweiterung

Matrix Good Practice



Teilprojekt Ältere

Seite 2

Nr.	Ort	Branche	Abteilung/ Funktion der SK	Weiterbildung, Abschluss	Dauer in Monaten	SV Förderstruktur	Nutzen Firma	Nutzen Stammkraft	Nutzen Stellvertreter
9	Halle	Maschinenbau, Anlagenbau, Bildung, Dienstleistungen, u.a.	diverse	diverse	12	FbW	neue Kompetenzen, Steigerung Flexibilität & Wettbewerbsfähigkeit	Qualifikations-erweiterung	Festeinstellung
10	Magdeburg	Maschinenbau	Installation, Wartung		12	SGB III §229	Übertragung des Wissens älterer auf jüngere Arbeitnehmer	Qualifikations-erweiterung	Festeinstellung
11	Uchtspringe	Pflegebereich	Pflege	Heilerziehungspfleger	12	SGB III §229	Abdeckung des gesetzlichen Qualifizierungsbedarfs	Qualifikations-erweiterung	Festeinstellung
10	Oschersleben	Elektrotechnik	Installation, Wartung, Buchhaltung,	diverse	12	SGB III §229	Kompensation der Ausfallzeiten	Qualifikations-erweiterung	Praxis nach langer Arbeitslosigkeit