



Bericht zum Stand der Dinge
als Teil des
„AGEADAPT | Adaptation Tools for
Ageing Workforce in SMEs“ Projekts
(Anpassungswerkzeuge für die
alternde Belegschaft in KMU)

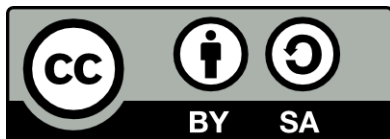
Basierend auf der Analyse von Studien in den Partnerländern und ausführlichen Einzelinterviews



AGEADAPT Projektkonsortium 2022

Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.

Dieses Dokument unterliegt einer [Creative-Commons-Lizenz](#).



Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	3
1. Unser Projekt	4
2. Kontext der Recherche	5
3. Methodologie der Recherche	6
4. Rechercheergebnisse in Polen	8
4.1. Hintergrund	8
4.2. Erfahrungen von Experten bei der Verbesserung von Altersmanagementlösungen in KMU	12
4.3. Notwendigkeit zur Verbesserung des Altersmanagements in KMU	14
5. Rechercheergebnisse in Deutschland	16
5.1 Hintergrund	16
5.2 Erfahrungen von Experten bei der Verbesserung von Altersmanagementlösungen in KMU	20
5.3 Notwendigkeit zur Verbesserung des Altersmanagements in KMU	22
6. Rechercheergebnisse in Slowenien	23
6.1 Hintergrund	23
6.2 Erfahrungen von Experten bei der Verbesserung von Altersmanagementlösungen in KMU	26
6.3 Notwendigkeit zur Verbesserung des Altersmanagements in KMU	31
7. Rechercheergebnisse in Spanien	32
7.1 Hintergrund	32
7.2 Erfahrungen von Experten bei der Verbesserung von Altersmanagementlösungen in KMU	33
7.3 Notwendigkeit zur Verbesserung des Altersmanagements	34
8. Rechercheergebnisse in der Tschechischen Republik	36
8.1 Hintergrund	36
8.2 Erfahrungen von Experten bei der Verbesserung von Altersmanagementlösungen in KMU	40
8.3 Notwendigkeit zur Verbesserung des Altersmanagements	41
9. Allgemeine Schlussfolgerungen	41

1. Unser Projekt

Das Hauptziel des Projekts ist es, Lernmaterialien für zwei Hauptzielgruppen zu erstellen. Erstens die kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), die sich auf die sich verändernde Altersstruktur vorbereiten müssen, um in naher Zukunft ihre Belegschaft halten zu können, und zweitens Menschen über 55 (erfahrene Arbeitnehmer) und deren Bedarf, ihr Wissen über die eigenständige Nutzung digitaler Tools im Arbeitsleben zu aktualisieren.

Das Projekt zielt darauf ab, ein System von Bildungsmaterialien über Altersmanagement für Unternehmen und Lernmaterialien für erfahrene Arbeitnehmer*innen im Alter von 55+ zu schaffen. Das Projekt zielt auf die Entwicklung von 6 Projektergebnissen, einem Bericht zum Stand der Dinge in den Partnerländern, *Best Practices* im Altersmanagement von Unternehmen, einem Anpassungsleitfaden für Unternehmen, inspirierenden Lernmaterialien (OER) für ältere Arbeitnehmer in Form von Mikro-Lerneinheiten - kurzen Lehrfilmen und Textmaterialien - und schließlich einer digitalen Bildungsplattform, die alle Ergebnisse an einem Ort zusammenfasst. Das gesamte System der Bildungsmaterialien wird von mindestens 120 Nutzern aus den Zielgruppen während des Pilotversuchs getestet. Wir erwarten, dass auf diese Weise beide "Seiten der Medaille" dazu beitragen, einen besseren Arbeitsplatz für alle zu schaffen, einen Dialog zu beginnen und das gegenseitige Verständnis zu verbessern, Möglichkeiten zur Steigerung des persönlichen Werts und des Werts für ein Unternehmen zu schaffen. Das Projektkonsortium besteht aus 6 Partnerorganisationen aus 5 europäischen Ländern, d.h. Deutschland (als Bewerberland), der Tschechischen Republik, Polen, Slowenien und Spanien. Bei den Organisationen handelt es sich um Experten auf ihrem jeweiligen Gebiet, darunter KMU-Verbände, Organisationen der Erwachsenenbildung, Beratungsexperten und ähnliche. Das Projekt zielt darauf ab, durch die Zusammenarbeit innovative Bildungsmaterialien bereitzustellen, die auf unterschiedlichen Erfahrungen und Praktiken im Bereich des Altersmanagements basieren. Darüber hinaus sind auch mehrere assoziierte Partner in das Projekt eingebunden. Schließlich werden während des Projekts 3 transnationale Treffen sowie 5 Multiplikatorenveranstaltungen organisiert.

2. Kontext der Recherche

Die Bevölkerung Europas altert weiterhin erheblich, so der "Ageing Report 2018" der Generaldirektion Wirtschaft und Finanzen der Europäischen Kommission. Obwohl die Gesamtbevölkerung in der EU im Jahr 2070 auf 520 Millionen Menschen ansteigen soll (das sind 6,5 Millionen mehr als 2019), wird ein Rückgang der erwerbstätigen Bevölkerung zwischen 15 und 64 Jahren auf unglaubliche 292 Millionen prognostiziert.

Das Phänomen der Alterung der Erwerbsbevölkerung hat zwar verschiedene Ursachen, führt aber immer zum gleichen Ergebnis: Alle Teilnehmer des Arbeitsmarktes (Arbeitgeber, Arbeitnehmer und Institutionen des Unternehmensumfelds) müssen sich darauf einstellen. Jede einzelne Organisation wird sich diesen Herausforderungen stellen müssen, denn es gibt immer weniger Arbeitskräfte und die Gesellschaft altert. Das Hauptziel des Projekts besteht daher darin, nützliche Instrumente für das Altersmanagement und die Bekämpfung von Altersdiskriminierung in Form von didaktischen Materialien, einem Leitfaden und einer digitalen Bildungsplattform für zwei Hauptzielgruppen zu schaffen: Eigentümer und Manager von KMU und Arbeitnehmer über 50 Jahre.

Im Bewusstsein der Bedeutung und Aktualität des Themas Altersmanagement auf dem Arbeitsmarkt und damit der Bekämpfung der Altersdiskriminierung hat das Konsortium aus 5 Organisationen im Dezember 2021 die Umsetzung des Projekts mit dem Titel "ADAPTATION TOOLS FOR AGEING WORKFORCE IN SMES (AGEDAPT)" gestartet. Dieses Projekt wird im Rahmen der Erasmus + Initiative durchgeführt.

Das Projekt geht davon aus, dass die Grundlage für die Entwicklung jeglicher Managementlösungen (einschließlich derjenigen, die sich auf das Altersmanagement beziehen) die Ergebnisse einer eingehenden Forschung in einem bestimmten Bereich sind. Dieser Prozess umfasst die Analyse von Sekundärdaten (*Desk Research*) und die Durchführung einer Reihe von individuellen Interviews (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. Methodologie der Recherche

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

- Daten (Beschaffung von Daten aus verschiedenen Quellen)
- Forscher (Durchführung der Forschung durch mehrere Forscher)
- Theorie (die Nutzung verschiedener theoretischer Konzepte zur Erklärung von Phänomenen)
- Methodik (Kombination vieler Forschungsmethoden)

Es ist auch wichtig, die Möglichkeit zu gewährleisten, die Forschungsergebnisse mit anderen, ähnlichen Problemen zu vergleichen, sowie die Reflexivität der Forscher und das Bewusstsein für die verwendeten Methoden und Erwartungen.

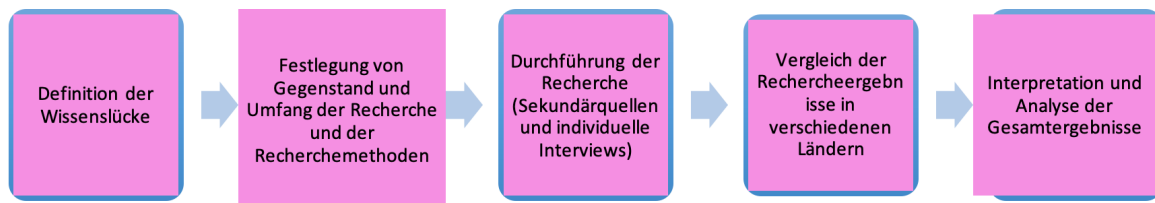


Diagramm 1. Das Recherchemodell, das im Rechercheprozess angewandt wurde

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

- I. Analyse von Sekundärrecherche durch jeden Partner im jeweiligen Land. Grundlage der Analyse waren:
 - verfügbare Forschungsberichte,
 - wissenschaftliche Literatur,
 - Praxisbeschreibungen aus einzelnen Ländern,
 - Erfahrungen aus früheren Projekten,
 - Statistische Dokumente mit Bezug zum Altersmanagement in KMU in den Partnerländern
- II. Durchführung einer Reihe von 3 individuellen Tiefeninterviews mit Experten/Beratern, die sich mit Altersmanagement befassen/Vertretern von KMU, Führungskräften und Personalleitern in jedem Partnerland. Die Interviews waren halbstrukturiert und wurden auf der Grundlage eines zuvor erstellten IDI-Szenarios durchgeführt. Dieses Szenario bestand aus einer Reihe von offenen Fragen und vertiefenden Fragen, dank derer es möglich war, qualitative Daten über die Meinungen und Erfahrungen der Befragten zu sammeln. Die Auswahl der Befragten erfolgte bewusst und bestand darin, Personen mit umfassender Erfahrung im Bereich des Altersmanagements in

Organisationen zu Interviews einzuladen. Die durchschnittliche Dauer des Interviews betrug etwa 30-40 Minuten.

Auf der Grundlage der Analyse und Interpretation der Schlussfolgerungen aus dem Forschungsprozess wurde dieser "State-of-the-Art-Bericht" erstellt. Dieses Dokument wird die Grundlage für die Entwicklung einer Reihe von bewährten Praktiken im Bereich des Altersmanagements, eines Leitfadens mit einer Reihe von praktischen Tools für KMU-Eigentümer und -Manager sowie einer digitalen Bildungsplattform in diesem Bereich bilden.

4. Rechercheergebnisse in Polen

4.1. Hintergrund

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

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, der Sozialfürsorge und der sozialen Sicherungssysteme aus und kann auch zu Problemen auf dem Arbeitsmarkt führen, die sich aus dem sinkenden Angebot an Humanressourcen ergeben.

Im Jahr 2019 hat sich die berufliche Tätigkeit der Senioren im Vergleich zum Vorjahr leicht verändert. Unter den älteren Menschen war die große Mehrheit wirtschaftlich inaktiv.

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

Im Jahr 2019 stieg die Zahl der wirtschaftlich aktiven Senioren im Vergleich zum Vorjahr um 1,5% und belief sich auf 1.301.000, was 7,6% der Gesamtzahl der wirtschaftlich aktiven 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 belief sich auf 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 2019 auf 880 Tausend, d.h. 67,6 %. Dies ist unter anderem auf das spätere Rentenalter der Männer zurückzuführen. Die beruflich aktiven Frauen in der analysierten Gruppe waren 421 Tausend, d.h. 32,4% der wirtschaftlich aktiven Senioren¹.

Eine der wichtigsten Lösungen, um reifere Menschen auf dem Arbeitsmarkt zu halten, ist die Förderung der Idee des Altersmanagements bei den Arbeitgebern.

Altersmanagement ist eine Reihe von Aktivitäten in Unternehmen und Institutionen, die eine rationelle Nutzung von Humanressourcen, einschließlich älterer Mitarbeiter, ermöglichen. Die Einbeziehung des Altersmanagements in die Praxis des Personalmanagements in einem

¹ Kamińska Gawryluk, E., (red.), (2021) The situation of older people in Poland in 2019, Urząd Statystyczny w Białymstoku, Główny Urząd Statystyczny.

Unternehmen erfordert die Umsetzung von spezifische Maßnahmen, die die Arbeitseffizienz älterer Mitarbeiter erhöhen und somit dem Unternehmen Vorteile aus deren Beschäftigung bringen. Das Spektrum dieser Aktivitäten ist sehr breit gefächert - sie können sich auf verschiedene Phasen der Beschäftigung des Arbeitnehmers beziehen (von der Einstellung bis zum Ausscheiden aus dem Unternehmen); sie können sich auf den Arbeitnehmer selbst beziehen (geistige und körperliche Fähigkeiten zur Ausübung einer bestimmten Tätigkeit), aber auch auf das Umfeld des Arbeitnehmers (vom Arbeitgeber gestaltete Arbeitsorganisation).

Nach Angaben der Europäischen Stiftung zur Verbesserung der Lebensbedingungen und der Arbeit gibt es acht Schlüsseldimensionen des Altersmanagements:

1. Rekrutierung 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 ersten Auswahl der Kandidaten und die Sprache der veröffentlichten Anzeigen bezog), tritt das Problem der Altersdiskriminierung sowohl bei Angeboten, die die Mindestanforderungen an die Kandidaten enthalten, als auch bei Einstellungsverfahren für Positionen, für die Branchenerfahrung erforderlich ist, auf. Jüngere Bewerber wurden viel häufiger zur nächsten Phase der Einstellung eingeladen. Bewerber im Alter von 28 Jahren wurden bei Stellen, für die keine Branchenerfahrung erforderlich war, doppelt so häufig zu den nächsten Einstellungsphasen eingeladen wie Bewerber im Alter von 52 Jahren, unabhängig vom Geschlecht. Bei Positionen, die Branchenerfahrung erfordern, nahm der Unterschied in den Anteilen positiver Antworten auf Bewerbungen bei Frauen hingegen zu und bei Männern ab, aber dennoch wurde der jüngere Mann fast doppelt so oft zum Einstellungsgespräch eingeladen wie 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 schwierig². Es gibt immer noch wenig Bewusstsein dafür, wie der Inhalt von Stellenanzeigen formuliert werden sollte, um keine Diskriminierung von Kandidaten aufgrund des Alters zu suggerieren. Das gilt auch für die Änderung der Bewerbungsformulare, so dass der Teil, der den Personen, die die Auswahl vornehmen, zur Verfügung steht, keine Informationen enthält, die auf das Alter der Kandidaten schließen lassen, z.B. Geburtsdaten, Abschluss oder erste Anstellung.

2. Lebenslanges Lernen

In Polen behaupten die meisten Unternehmen, dass ältere Arbeitnehmer den gleichen Zugang zu beruflicher Weiterbildung haben wie Arbeitnehmer jeder anderen Altersgruppe. In der

² Baszczak, Ł., Mokrzycki, R., Trojanowska, M., Wincewicz-Price, A., Zyzik, R. (2021), Ageizm w Polsce – podsumowanie eksperymentalnego badania terenowego, Working Paper, nr 4, Polski Instytut Ekonomiczny, Warszawa

Regel gibt es keine Einschränkungen beim Zugang zu Schulungen und anderen vom Arbeitgeber organisierten Formen der Bildung. 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 gegenseitiges Mentoring möglich - jüngere Mitarbeiter 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 zu akquirieren, einzuführen und auszubilden, entschied sich für ein Mentoring-Programm, bei dem die Vorbereitung eines neuen Mitarbeiters auf eine selbständige Position 1,5 Jahre dauert und er während dieser Zeit unter der Aufsicht eines erfahrenen Mitarbeiters arbeitet, der in der Regel über 50 Jahre alt ist. Es ist auch üblich, die Möglichkeit der Kofinanzierung von Schulungen für ältere Arbeitnehmer mit EU-Mitteln zu nutzen. Es wird auch immer üblicher, Mitarbeiter unabhängig vom Alter zum Lernen zu motivieren - insbesondere, indem man älteren Arbeitnehmern versichert, dass sie nicht zu alt für eine Weiterbildung sind, und ihnen gleichzeitig erklärt, dass sie eine Weiterbildung brauchen, weil ihre Kompetenzen dort aktualisiert werden müssen.

3. Professionelle Karriereentwicklung

Nach den in Polen durchgeführten Untersuchungen sind ältere Menschen oft nicht an Weiterbildung interessiert und legen bei der Arbeit Wert auf Stabilität und sogar Routine. In einigen Fällen ist die Zugehörigkeit zu einem gut funktionierenden Team ein starker Demotivator für die Weiterbildung, z.B. um eine Führungsposition zu übernehmen. Diese Tendenz ist charakteristisch für Arbeitnehmer mit geringer Qualifikation und noch stärker in Teams, die von Frauen dominiert werden.³

4. Flexible Formen der Arbeit

Arbeitgeber in Polen bieten immer häufiger verschiedene Anreize an, wie z.B. eine Neuverteilung der Aufgaben, damit die Stelle für den Arbeitnehmer attraktiver wird, flexiblere Arbeitszeiten oder die Möglichkeit der Fernarbeit⁴. In einem der befragten Unternehmen haben ältere Arbeitnehmer die Möglichkeit, in Teilzeit zu arbeiten, und diese Dimension nimmt ab, je näher der Arbeitnehmer dem Ruhestand kommt, bis hin zur völligen Arbeitsverweigerung kurz vor dem Ruhestand. In einem anderen Unternehmen spielt die Mehrheit der Arbeitnehmer über 50 die Rolle von internen Experten des Unternehmens, die auf der Grundlage eines befristeten Vertrags beschäftigt sind, der ihre Aufgaben und Arbeitsbedingungen genau definiert. Je nach Einzelfall ist der Vertrag mehr oder weniger zielorientiert und die Arbeitszeiten sind daher flexibel. Zum Aufgabenbereich gehört auch die

³ Kwiatkiewicz, A. (2010) Analiza dobrych praktyk dotyczących zarządzania wiekiem w polskich przedsiębiorstwach – studium przypadku, BPI Polska/Szkoła Główna Handlowa, Warszawa

⁴ Raport „Nowe spojrzenie na pracowników 50+” (Manpower)

Rolle eines Mentors, der einen jungen Ingenieur Schritt für Schritt in die Besonderheiten der Aufgaben des Unternehmens einführt⁵. Es ist auch üblich, die Mitarbeiter über verfügbare Lösungen zur Flexibilisierung der Arbeitszeiten zu informieren.

5. Vorsorge und Gesundheitsschutz

In Polen tätige KMU-Unternehmen entscheiden sich sehr oft für eine zusätzliche Gesundheitsprophylaxe. Ältere Arbeitnehmer werden ermutigt, Präventionsprogramme im Bereich der Kardiologie oder einer gesunden Lebensweise in Anspruch zu nehmen. Ein Teil dieser Programme definiert die Tests, denen sich die Arbeitnehmer unterziehen sollten. Ein Teil der vorgeschriebenen Gesundheitstests richtet sich nach dem Alter des Arbeitnehmers und soll die Entwicklung schwerwiegenderer Krankheiten verhindern⁶. In einigen Unternehmen können alle Mitarbeiter 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 Ergonomie der Arbeit an den einzelnen Arbeitsplätzen.

6. Transfer zwischen Arbeitsplätzen

Der Literatur zufolge war die am häufigsten beobachtete "Anpassung" die Versetzung eines Arbeitnehmers an einen anderen Arbeitsplatz innerhalb des Unternehmens zu dem Zeitpunkt, an dem sein Arbeitsplatz aufgelöst wurde oder er seine bisherige Arbeit, z.B. aufgrund gesundheitlicher Einschränkungen, nicht mehr ausüben konnte. Die Arbeitnehmer waren mit einer solchen Veränderung nicht immer zufrieden, selbst wenn sie die Folge eines ärztlichen Attests war. Trotz dieser Beispiele ist es schwierig, von einem geplanten und bewussten Management der Bewegung von Arbeitnehmern und der Anpassung von Arbeitsplätzen an die sich mit dem Alter ändernden Bedürfnisse zu sprechen⁷. Laut dem Projekt PUAP50 + bieten viele KMUs Unterstützung für Teams bei Veränderungen, die personelle Veränderungen erfordern (Versetzung, Entlassung, Änderung des Aufgabenbereichs). Es ist auch üblich, Mitarbeiterteams unterschiedlichen Alters zu bilden (dank derer die Arbeit von jüngeren Personen erledigt werden kann). Unter den Bedingungen von KMUs ist die Versetzung älterer Arbeitnehmer in eine andere Position und die Umschulung von Mitarbeitern aufgrund der geringen Anzahl von Mitarbeitern und der damit verbundenen organisatorischen Probleme jedoch oft sehr kostspielig oder sogar unmöglich.

⁵ Litwiński, J., (2010), Opis dobrych praktyk dotyczących zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach polskich oraz innych krajów UE, Warszawa

⁶ Kwiatkiewicz, A. (2010) Analiza dobrych praktyk dotyczących zarządzania wiekiem w polskich przedsiębiorstwach – studium przypadku, BPI Polska/Szkoła Główna Handlowa, Warszawa

⁷ Kwiatkiewicz, A. (2010) Analiza dobrych praktyk dotyczących zarządzania wiekiem w polskich przedsiębiorstwach – studium przypadku, BPI Polska/Szkoła Główna Handlowa, Warszawa

7. Beendigung des Arbeitsverhältnisses und Ruhestand

Auf der Grundlage der im Rahmen des Projekts "Z wiekiem na plus - szkolenia dla przedsiębiorstw" („Gut altern - Schulungen für Unternehmen“) durchgeführten Untersuchungen kann man zu dem Schluss kommen, dass die Beendigung des Arbeitsverhältnisses eine der am häufigsten genutzten Maßnahmen in Bezug auf ältere Arbeitnehmer ist. In den Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes, wo die meisten Arbeitsplätze körperliche Anstrengungen erfordern, sind zwei Phänomene zu beobachten: Überbeschäftigung und die relativ einfache Akquisition von Mitarbeitern auf dem externen Markt. Die Arbeitgeber scheinen der Meinung zu sein, dass ein älterer Arbeitnehmer immer durch einen jüngeren ersetzt wird und dass dies die natürliche Ordnung der Dinge ist. Ein solcher Glaube kann eine ernsthafte Schwierigkeit bei der Umsetzung von Altersmanagementlösungen darstellen.

8. Umfassender Ansatz

In der Regel entscheiden sich Arbeitgeber in polnischen Unternehmen für die Einführung von Altersmanagement, wenn die Organisation sich bewusst ist, dass es ein Problem im Zusammenhang mit dem Alter der Mitarbeiter gibt, das sich stark auf die Arbeitseffizienz auswirkt oder auswirken wird, z.B. wenn dem Unternehmen ein erheblicher Renteneintritt droht und der Zustrom neuer kompetenter Mitarbeiter schwierig ist. Es wurde auch beobachtet, dass in Unternehmen, die derartige Probleme derzeit nicht wahrnehmen, selten ein Interesse an einem Personalmanagement besteht, das die Fragen des Alters der Mitarbeiter berücksichtigt⁸. Nur wenige mittelständische Unternehmen in Polen wenden eine gut durchdachte, umfassende Altersmanagementstrategie für ihre Mitarbeiter an. Dies ändert sich jedoch, wie die Ergebnisse von Untersuchungen und Aktivitäten zeigen, die zum Beispiel 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 3 ausführliche Einzelinterviews mit den Teilnehmern geführt:

- Leiterin 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.

⁸ Dawid – Sawicka, M. (2013), Zarządzanie wiekiem: dobre praktyki polskich organizacji in: <https://www.prawo.pl/kadry/zarzadzanie-wiekiem-dobre-praktyki-polskich-organizacji,275659.html>

- Der Inhaber eines Unternehmens, das (vom Landesarbeitsamt kofinanzierte) Projekte durchführt, die auf die Rückkehr älterer Menschen in den Beruf abzielen, die lange Zeit arbeitslos waren oder im Ruhestand sind und eine Arbeit aufnehmen möchten.
- Der Eigentümer eines Unternehmens aus dem KMU-Sektor, das viele Menschen über 55 Jahre beschäftigt und Aktivitäten durchführt, die darauf abzielen, diese Menschen an das Arbeitsumfeld anzupassen.

Wenn es um die Erfahrungen von Experten im Bereich des Altersmanagements geht, wiesen unsere Befragten auf ein sehr wichtiges Element solcher Aktivitäten hin, das die Identifizierung und Analyse der Kompetenzen älterer Menschen in den ersten Phasen der Teilnahme am Projekt betrifft. Personen, die als Begünstigte an dem Projekt teilnehmen möchten, werden, nachdem sie alle formalen Voraussetzungen 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 u.a. darum, Fähigkeiten zu diagnostizieren und eine bestimmte Person darauf vorzubereiten, am Computer zu arbeiten, digitale Technologien zu nutzen, 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 mit Hilfe verschiedener Arten von Tests, Interviews und Kompetenznachweisen. Diese Untersuchungen werden von Experten durchgeführt - Personalvermittlern oder Berufsberatern, die auf die Arbeit mit älteren Menschen spezialisiert sind. Dadurch ist es möglich, die Stärken und Schwächen dieser Menschen in Bezug auf ihre berufliche Tätigkeit zu ermitteln und die Erwartungen und Bedürfnisse dieser älteren Menschen kennenzulernen, 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 Einstellung einer älteren Person ein 3-monatiges Berufspraktikum bei einem künftigen Arbeitgeber voraus (finanziert aus Projektmitteln). Daher zahlt der Arbeitgeber 3 Monate lang nicht für die Arbeit dieser Personen (er zahlt nur Sozial- und Krankenversicherungsbeiträge). Nach Ablauf des Praktikums ist der Arbeitgeber verpflichtet, die Person für mindestens weitere 3 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 unmittelbaren 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 hat (z. B. einen speziellen Sessel, eine Fußstütze, einen speziell konfigurierten Computerbildschirm). Dies geschieht in enger Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber. Auch die Vorschriften zum Arbeitsschutz spielen eine wichtige Rolle. Die Anpassung eines solchen Arbeitsplatzes wird entweder aus den 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 auf Positionen, die ihren Fähigkeiten entsprechen. Es ist auch wichtig, älteren Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben, an Schulungs- und Entwicklungsmaßnahmen teilzunehmen, die für alle Mitarbeitenden gleichermaßen zugänglich sind und im Unternehmen durchgeführt werden. Darüber hinaus ist in dem befragten Unternehmen das Mentoring durch ältere, erfahrenere Mitarbeiter, die unerfahrenen jungen Mitarbeitern, die gerade erst in einer bestimmten Position anfangen, zur Verfügung stehen, sehr beliebt. Der befragte Vertreter des Unternehmens fügte außerdem hinzu, dass bei der Einstellung von Mitarbeitern nicht zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitern unterschieden wird. Das einzige Einstellungskriterium ist das Kompetenzniveau des Bewerbers.

4.3. Notwendigkeit zur Verbesserung des Altersmanagements in KMU

Wenn es um Beratungsorganisationen geht, die sich mit Altersmanagement befassen, könnte eine größere Anzahl von Projekten helfen, die sich sowohl an ältere Menschen als auch an potenzielle Arbeitgeber richten. Finanzielle Anreize für potenzielle Arbeitgeber, die ältere Menschen einstellen möchten, wären ebenfalls sinnvoll. Systemlösungen auf der Ebene des gesamten Landes oder der Region sind ebenfalls wichtig. Neue Kanäle, um ältere Menschen zu erreichen, die oft nicht wissen, wie sie soziale und berufliche Aktivitäten unternehmen können, wären ebenfalls hilfreich. Sie bleiben zu Hause, nutzen das Internet nicht und wissen nicht, welche Marktchancen es gibt. 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 unserer Projekte sind begrenzt. Es wäre schön, wenn es mehr Wettbewerbe und mehr EU-Mittel für umfassendere und breitere Projekte gäbe. Gute, moderne Instrumente zur Bewertung der Kompetenzen von Stellenbewerbern unter Berücksichtigung des Alterskontextes 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) dabei zu helfen, Senioren zu engagieren, damit sie ihr Wissen und ihre Erfahrung weitergeben.

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

5. Rechercheergebnisse in Deutschland

5.1 Hintergrund

"Ältere Arbeitnehmer - zu jung, um alt zu sein". So lautet der Titel eines Berichts des BIBB (Bundesinstitut für Berufsbildung Bonn) zur beruflichen Bildung. Hier kann man nachlesen, wie verschiedene Erhebungen 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" ältere Arbeitnehmer genau definiert. Die aktuellen gesellschaftlichen Strukturen und ihre vorherrschenden Deutungsmuster, die sozioökonomischen Bedingungen und der Zeitgeist tragen dazu bei, zu definieren, wer zu den Älteren und Alten gehört. Die OECD 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. Wenn man die Beschäftigungsfähigkeit oder das Risiko der Langzeitarbeitslosigkeit zugrunde legt, werden 45-Jährige (auch 40-Jährige!) der "älteren Gruppe" zugeordnet.

Laut Eurostat⁹ ist jeder fünfte Arbeitnehmer in Deutschland, also 20 Prozent, über 55 Jahre alt. Damit liegt Deutschland über dem EU-Durchschnitt von 17,1 Prozent. Eine Grafik von Statista¹⁰ (2018) 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 ins Verhältnis zu allen Arbeitslosen, so ist zwischen 2005 und 2019 ein kontinuierlicher Anstieg der Anteilswerte erkennbar. Während der Anteil 2005 noch bei 12% lag, ist er bis 2019 auf 22% gestiegen und hat sich damit 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 Hinweis darauf, dass ältere Langzeitarbeiter, die einen besseren Kündigungsschutz haben, weniger von der Wirtschaftskrise im Zuge der COVID 19-Pandemie betroffen sind." (www.sozialpolitik-aktuell.de, Institut Arbeit und Qualifikation der Universität Duisburg-Essen, abbIV77).

Ein Artikel im eMagazin "WirtschaftsWoche", der im November 2019 veröffentlicht wurde, beschreibt die Fakten zur Situation älterer Arbeitnehmer in Deutschland wie folgt:

"Immer mehr Menschen in Deutschland arbeiten auch im fortgeschrittenen Alter. Die Zahl der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten ab 60 Jahren hat sich seit 2007 fast verdreifacht.

⁹ Das Statistische Amt der Europäischen Gemeinschaften. Eurostat ist Teil der Europäischen Kommission und verantwortlich für die Erstellung von Gemeinschaftsstatistiken

¹⁰ Statista ist ein deutsches Online-Portal für Statistiken, das Daten von Markt- und Meinungsforschungsinstituten sowie aus der Wirtschaft und der amtlichen Statistik bereitstellt.

In jenem Jahr waren 903.488 Beschäftigte 60 Jahre und älter. Bis 2018 ist die Zahl stetig auf 2.609.777 gestiegen. Damit wuchs die Zahl der älteren Beschäftigten schneller als die Gesamtzahl der Beschäftigten. Ihr Anteil lag 2007 bei 3,34 Prozent und 2018 bei 7,93 Prozent. In einigen Gebieten ist mehr als jeder zehnte Beschäftigte 60 Jahre oder älter. Im letzten Jahr war der Anteil im Bereich "Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung" am höchsten - nämlich 12,3 Prozent aller Beschäftigten. Im Bereich "Erziehung und Unterricht" lag er bei 10,8 Prozent, in der Wasserversorgung und Abfallentsorgung bei 10,1 Prozent. Beamtinnen und Beamte sind in diesen Zahlen nicht enthalten. Auch andere Erhebungen zeigen, dass ältere Menschen zunehmend am Arbeitsleben teilnehmen. Selbst 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 weiterhin unterdurchschnittlich. Laut BA gehen 21 Prozent der Bevölkerung zwischen 15 und unter 65 Jahren keiner bezahlten Arbeit nach oder sind nicht auf der Suche danach - das gilt für 26 Prozent der 55- bis unter 65-Jährigen. [...] Die arbeitsmarktpolitische Sprecherin der Linksfraktion, Sabine Zimmermann, die den Antrag gestellt hatte, sagte: "Mit der Alterung der Beschäftigten hält der demografische Wandel auch in den Betrieben und Verwaltungen Einzug. Eine altersgerechte Arbeitsgestaltung muss 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 veröffentlichte die TÜV Nord Group auf ihrer Website den folgenden interessanten Artikel zum Thema ältere Arbeitnehmer und Digitalisierung:

"Lebenslanges Lernen ist zu einem festen Bestandteil der Arbeitswelt geworden. Doch viele Beschäftigte haben gemischte Gefühle gegenüber der Digitalisierung. Das zeigt eine Arbeitsmarktstudie, die das unabhängige Marktforschungsinstitut Lünendonk für das Personalunternehmen Orizon durchgeführt hat. Weniger als 40 Prozent der Befragten im Alter von 50 bis 59 Jahren gaben an, dass sie die Vorteile der neuen digitalen Technologien überwiegen - im Vergleich zu 60 Prozent in der Altersgruppe 18-29. Auch im Arbeitsalltag ist es oft so, dass ältere Arbeitnehmer/innen Schwierigkeiten haben, sich auf den digitalen Wandel einzulassen und die damit verbundenen Herausforderungen zu meistern. Das wiederum erschwert es den Unternehmen, die notwendigen Veränderungsprozesse durchzuführen. Für sie stellt sich also die Frage, was sie tun können, um es einfacher zu machen."

Am 14. Dezember 2018 veröffentlichte die TÜV Nord Group¹¹ auf ihrer Website den folgenden interessanten Artikel zum Thema ältere Arbeitnehmer und Digitalisierung:

"Lebenslanges Lernen ist zu einem festen Bestandteil der Arbeitswelt geworden. Doch viele Beschäftigte haben gemischte Gefühle gegenüber der Digitalisierung. 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 sie die Vorteile der neuen digitalen Technologien überwiegen - im Vergleich zu 60 Prozent in der Altersgruppe 18-29. Auch im Arbeitsalltag ist es oft so, dass ältere Arbeitnehmer/innen Schwierigkeiten haben, sich auf den digitalen Wandel einzulassen und die damit verbundenen Herausforderungen zu meistern. Das wiederum erschwert es den Unternehmen, die notwendigen Veränderungsprozesse durchzuführen. Für sie stellt sich also die Frage, was sie tun können, um es einfacher zu machen."

Ein Artikel von Annette Vorpahl (09/2019) in der Zeitschrift "Faktor A"¹² macht deutlich, dass es anscheinend immer noch Vorurteile gegenüber älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern über Potenzial und Leistung gibt. "Ende 2016 befragte das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) Vermittlungsfachkräfte der Arbeitsagenturen nach den besonderen Schwierigkeiten, die Menschen ab 55 Jahren bei der Arbeitssuche haben. An erster Stelle wurden gesundheitliche Einschränkungen genannt, gefolgt von unzureichenden/ fehlenden IT-Kenntnissen. An dritter Stelle standen Vorbehalte jeglicher Art seitens der Unternehmen gegenüber älteren Menschen. Weniger effizient, 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 Beschäftigten und Bewerbern abzubauen."

Rudolf Kast, Inhaber des Beratungsunternehmens KAST.Die Personalmanufaktur, Freiburg, Deutschland und Vorsitzender des Demographie Netzwerks (ddn) e.V.¹³ kommentiert: "Deutschland steht in den kommenden Jahren eine massive Alterung seiner Bevölkerung bevor. Diese Alterung kann zwar durch Zuwanderung gemildert werden, nicht aber der Fachkräftemangel. [...] Eines ist sicher: In den nächsten Jahren werden die geburtenstarken Jahrgänge aus dem Erwerbsleben ausscheiden, wodurch eine massive Qualifikationslücke entsteht. Allein aus Altersgründen werden bis 2030 rund 6,1 Millionen Beschäftigte - darunter viele Fachkräfte - den Arbeitsmarkt verlassen, weil sie das Rentenalter erreichen. Sind angesichts dieses drohenden Fachkräftemangels und der parallelen Megatrends

¹¹ Die TÜV Nord AG ist ein internationales, unabhängiges Dienstleistungsunternehmen mit Sitz in Hannover, Deutschland. Die Hauptaufgaben sind Prüfungen und Zertifizierungen in den Geschäftsbereichen Industrie, Automobil, Personalwesen und Bildung.

¹² Arbeitgebermagazin, herausgegeben von der Bundesagentur für Arbeit, Nürnberg, Deutschland

¹³ ddn beschäftigt sich mit der Arbeitswelt der Zukunft unter besonderer Berücksichtigung des demografischen Wandels, <https://demographie-netzwerk.de/>

Globalisierung und rasante technologische Entwicklung - Stichwort: Digitalisierung - ältere Arbeitnehmer/innen eine Option zur Lösung des Fachkräftemangels?"

Trotz aller Skepsis und Unkenntnis, die immer noch über die Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer/innen bestehen, werden die Unternehmen keine Wahl haben. Zuwanderung ist - wie bereits erläutert - nicht die absehbare Lösung, ebenso wenig wie die Erhöhung des Frauenanteils angesichts der sehr hohen Teilzeitquote von Frauen in Deutschland.

Viele Unternehmen nutzen bereits die Kapazitäten und Fähigkeiten älterer Arbeitnehmer/innen, die ihr Leistungspotenzial noch entfalten können, außer bei körperlich sehr anstrengenden Tätigkeiten. BMW hat vor Jahren in einem Modellprojekt mit dem Titel "Heute für morgen" eine Produktionslinie im Werk Dingolfing mit älteren Beschäftigten (50 Jahre und älter) besetzt, die Rahmenbedingungen der Arbeitsorganisation und die Arbeitszeiten für diese Beschäftigten angepasst und nach sechs Monaten die gleichen Produktivitätsquoten erreicht wie mit jüngeren Beschäftigten. 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 früheren 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 die Arbeitgeber müssen hier investieren. Das Unternehmen Janssen zum Beispiel hat das Projekt "Silverpreneurs" entwickelt. Beschäftigte über 50 Jahre werden gezielt für Projekte eingesetzt, die für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens wichtig sind. Die Botschaft an das Innere des Unternehmens ist klar: Ältere Kolleginnen und 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 freizustellen, um zum Beispiel 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 Beschäftigten diese attraktiven Möglichkeiten."¹⁴

¹⁴ <https://faktor-a.arbeitsagentur.de/mitarbeiter-qualifizieren/silverpreneure-mit-vollgas-in-die-letzten-berufsjahre/>, 07.03.2022

5.2 Erfahrungen von Experten bei der Verbesserung von Altersmanagementlösungen in KMU

Alle Experten stimmen in der Einschätzung überein, 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 vor 10 Jahren noch als Belastung empfunden wurden, werden heute zunehmend als Aktivposten gesehen, den die Unternehmen behalten und weiterentwickeln müssen.

Altersmanagement muss früh beginnen - mindestens etwa 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 Expert/innen genannt wurde, ist die Wertschätzung: Ältere Arbeitnehmer/innen wollen wertgeschätzt werden (wie alle anderen Arbeitnehmer/innen natürlich auch). 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. KMU müssen dafür sorgen, dass diese Leistungen spürbar gewürdigt werden.

Altersmanagement ist sehr individuell: die Bandbreite der körperlichen und geistigen Fähigkeiten sowie der Wünsche und Bedürfnisse ist bei älteren Arbeitnehmern viel größer als beim jüngeren Teil der Belegschaft. Es gibt Arbeitnehmer im Rentenalter, die keinerlei körperliche Einschränkungen haben, während andere von zahlreichen Problemen geplagt werden, 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 Altersmanagement erprobt und umgesetzt werden, könnten allen Mitarbeitern unabhängig von ihrem Alter zugute kommen: die Suche nach den tatsächlichen Bedürfnissen der Mitarbeiter, die Organisation des Transfers von Wissen und Fähigkeiten von der älteren Generation an die jüngere, die Schaffung gesunder Bedingungen am Arbeitsplatz.

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

Die Arbeitsbelastung kann ein Thema sein, wenn es sich um einen anspruchsvollen Arbeitsplatz handelt, z.B. im Schichtdienst oder bei schwerer körperlicher 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 hintereinander machen müssen.

Die Option, von zu Hause aus zu arbeiten, ist für ältere Arbeitnehmer nicht so relevant wie für jüngere. Viele der älteren Mitarbeiter kommen lieber ins Büro (oder an den Arbeitsplatz) 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 den KMU nicht nur helfen, einen wertvollen Aktivposten zu behalten, sondern auch älteren Arbeitnehmern Wertschätzung entgegenbringen. 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 den Transfer und die Schulung sozialer Kompetenzen umfassen. Viele Experten berichten von einem spürbaren Mangel an diesen Fähigkeiten bei jungen Arbeitnehmern, was besonders in Branchen mit viel Kundenkontakt schädlich ist.

Workshops, die ältere Arbeitnehmer 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. Dies ist wiederum eine Chance, Wertschätzung zu zeigen und den Mitarbeitern den Eindruck zu vermitteln, dass sie im Unternehmen noch gebraucht werden.

Einige KMU machen den Fehler, ältere Arbeitnehmer von neuen Projekten oder der Schulung zu neuen Tools, Software oder Prozessen auszuschließen. Dies wird von den Experten als äußerst kontraproduktiv angesehen. Ältere Arbeitnehmer können und werden immer noch wertvolle Einblicke und Erfahrungen liefern.

5.3 Notwendigkeit zur Verbesserung des Altersmanagements in KMU

Mehr Information

KMU wünschen sich mehr Informationen über Altersmanagement im Allgemeinen. Sie sind auf der Suche nach bewährten Verfahren 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 Personalleiter wünschen sich eine spezielle Informationsbörse, um den Austausch von Erfahrungen mit dem Altersmanagement zu erleichtern.

Mehr Aufmerksamkeit

Viele KMU haben erfolgreiche Methoden entwickelt, um junge Menschen anzuziehen. 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 wird eine Menge Energie, Ideen und Ressourcen aufgewendet.

Auf der anderen Seite sind sich dieselben Unternehmen immer noch nicht des Potenzials an Arbeitskräften bewusst, das 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 Ressourcen (sowohl finanziell als auch personell), die große Unternehmen in der Regel haben. Daher wird ein Werkzeugkasten mit bewährten Methoden zur Verlängerung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer sehr geschätzt. Alles sollte sehr klar und einfach zu handhaben sein. Spezifische Schulungsangebote sowohl für Arbeitgeber als auch für Arbeitnehmer würden ebenfalls als hilfreich erachtet.

6. Rechercheergebnisse in Slowenien

6.1 Hintergrund

Slowenien steht, wie auch andere europäische Länder, vor großen demografischen Veränderungen. Mit der Zunahme der älteren Bevölkerung treten wir in eine Gesellschaft mit langer Lebensdauer ein, was erhebliche Veränderungen im Verhältnis zwischen den Altersgruppen mit sich bringt. In der Tat sind ältere Menschen 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, ändert 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 nach dem Active Aging Index. 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 ordnen uns in die Gruppe 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 eine niedrigere Beschäftigungsquote in dieser Altersgruppe (Eurostat, 2018). Dies kann als Folge der Frühverrentung, der bestehenden Arbeitskultur und der unzureichenden Anreize, am Arbeitsplatz zu verbleiben, verstanden werden¹⁵.

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

Unter 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 weitergeben können, sicherlich einen Mehrwert im Unternehmen dar. Darüber hinaus haben sie Arbeitswerte, Loyalität,

¹⁵ Zaposlovanje starejših v Sloveniji, str. 6-7, 2018

Fachwissen, Verantwortung und Zuverlässigkeit entwickelt. Oft ist es möglich, einen Arbeitsplatz mit einfachen Maßnahmen an einen älteren Mitarbeiter anzupassen und ihn in die Lage zu versetzen, seine 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. Daher ist es wichtig, dass Arbeitgeber sich 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 Arbeitsförderungsprogramme

In Slowenien ist die Beschäftigung von älteren Arbeitnehmern im Vergleich zu anderen EU-Ländern eher gering. Die Beschäftigungsquote in der Altersgruppe zwischen 50 und 64 Jahren steigt langsam an, aber 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.

In dieser Altersgruppe:

- ist es sehr schwierig, sich für flexible Beschäftigungsformen zu bewerben,
- entscheiden sich ältere Menschen nur selten für eine Teilverrentung,
- greifen Unternehmen sehr selten auf neue Beschäftigungsformen zurück, die es älteren Menschen ermöglichen würden, Arbeit zu finden und zu halten.

Umfassende Unterstützung für Unternehmen bei der aktiven Alterung der Belegschaft

Das Programm wird vom Öffentlichen Stipendien-, Entwicklungs- und Unterstützungsfond umgesetzt und lief von 2016 bis 2022. Im Rahmen des Programms wurden mehrere Aktivitäten durchgeführt, die darauf abzielen, die Kompetenzen älterer Arbeitnehmer zu verbessern, Arbeitgeber bei der Einführung von Maßnahmen zur Ausweitung der Arbeit älterer Menschen zu unterstützen und Einstellungen und negative Stereotypen über ältere Arbeitnehmer zu ändern. Im Rahmen des Projekts wurde ein Maßnahmenkatalog für das effektive Management älterer Mitarbeiter 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 erhalten konnten.¹⁶

Ältere Mitarbeiter führen und ihre Kompetenzen stärken

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

¹⁶ Javni štipendijski, razvojni, invalidski in preživninski sklad Republike Slovenije, 2016

Unternehmen genutzt 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 das effektive Management älterer Mitarbeiter,
- persönliche Pläne und Workshops für ein effektives Management älterer Mitarbeiter,
- Supervision und Gruppen-/Einzelcoaching,
- die verborgenen Eigenschaften der Generation Y - Millennials und wie ihre Offenlegung Ihre Lebensqualität (am Arbeitsplatz) erheblich verbessert,
- Diversity Management Workshop.¹⁷

Einstellung gegenüber älteren Arbeitnehmern

Die Ergebnisse einer Umfrage, die von Kapitalska družba und dem Institut für Management und Organisation an der Wirtschaftsfakultät der Universität Ljubljana durchgeführt wurde, zeigen, dass das Bewusstsein für das Thema der alternden Arbeitnehmer in den slowenischen Unternehmen durchaus vorhanden ist. Die Unternehmen sind sich vor allem der Probleme bewusst, die der Alterungsprozess der Bevölkerung und damit auch 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, schon heute über die möglichen Folgen der Alterungstendenzen der (arbeitenden) Bevölkerung nachzudenken, wie z.B.: Arbeitskräftemangel, steigende Beschäftigungskosten, Probleme mit dem Erhalt von Wissen innerhalb von Organisationen, bestimmte organisatorische Anpassungen der Arbeitsmodelle und auch die Anpassung von Arbeitsplätzen an ältere Menschen.

Die wichtigsten Ergebnisse der Umfrage zum Management älterer Menschen sind 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; diese Unternehmen sind sich auch stärker als andere der Probleme bewusst, die der Alterungsprozess und der damit verbundene Anstieg des Anteils älterer Mitarbeiter mit sich bringt; 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); Unternehmen, die einen Personalplan haben, erwägen mehr als andere Unternehmen die Einführung spezieller Programme (Bildung, Erholung) für ältere Arbeitnehmer, haben aber auch einen größeren Anteil älterer Arbeitnehmer in ihrer Struktur und stehen mehr als andere Unternehmen vor dem Problem, freie Stellen zu besetzen; beobachten intensiv und aus eigener Initiative Änderungen und Innovationen im Bereich der Rentengesetzgebung;

¹⁷ <https://www.ekvilib.org/sl/upravljanje-starejsih-zaposlenih-ter-krepitev-njihovih-kompetenc/>

- die Hälfte (51%) der Unternehmen hat das Problem, freie Stellen zu besetzen; Unternehmen im Gastgewerbe und im verarbeitenden Gewerbe, die keine Zusatzrentenversicherung abgeschlossen haben, stechen dabei hervor; diese Unternehmen bemühen sich auch stärker darum, ältere Mitarbeiter zu halten, und erwägen die Einführung spezieller Programme nur für ältere Mitarbeiter;
- 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 Mitarbeiter zu halten und dass sie zu diesem Zweck verschiedene Maßnahmen ergreifen: Umschichtung/Anpassung von Arbeitsplätzen, Entlastung älterer Arbeitnehmer (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 Arbeitnehmer; 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.¹⁸

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 3 ausführlichen Interviews. Zwei der befragten Unternehmen waren KMUs und das dritte war eine größere Organisation. Der Grund, warum wir das dritte Unternehmen einbezogen haben, war, dass es in den letzten 10 Jahren Erfahrungen mit dem Thema Altersmanagement gesammelt hat.

Wie bereits erwähnt, führten wir ein ausführliches Interview mit:

- einem Familienunternehmen mit einer 40-jährigen Tradition, das 150 Mitarbeiter beschäftigt, darunter auch Mitarbeiter über 55 Jahre.
- dem Unternehmen MPT d.o.o., das 56 Mitarbeiter beschäftigt, von denen 18 über 45 Jahre alt sind.
- einem großen Unternehmen, das in ganz Slowenien mit zwölf regionalen Einheiten tätig ist, die über 2.300 Mitarbeiter beschäftigen.

¹⁸ Company attitudes to older employees: research report with interpretation of results and recommendations.
- Ljubljana: Kapitalska družba.

Im ersten Unternehmen ist der größte Teil der Belegschaft mit einfachen Arbeiten und Aufgaben in der Produktion beschäftigt und man sieht keine größeren Probleme bei der Anpassung älterer Arbeitnehmer an die Anforderungen der Arbeit. Ältere Arbeitnehmer gelten als sehr pflichtbewusst, fleißig und verantwortungsvoll. Die einzigen Probleme, die sie wahrnehmen, sind gesundheitliche Probleme, Behinderungen, aber auch nicht in einem solchen Ausmaß, dass es den Arbeitsprozess erheblich erschweren würde. Sie sind sich jedoch bewusst, dass die Belegschaft immer noch altert. Aus diesem Grund hatten sie sich kürzlich bei der öffentlichen Ausschreibung des slowenischen Unternehmerfonds "Umfassende Unterstützung für Unternehmen zur aktiven Alterung der Belegschaft" beworben, 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 Arbeitnehmer ausbilden wollen. Für sie ist die Rolle des Managements wichtig, und es ist notwendig, sich der Veränderungen, die in Zukunft wahrscheinlich noch deutlicher werden, bewusst zu sein und sich rechtzeitig darauf vorzubereiten.

Bisher haben sie keine spezifischen Aktivitäten oder Instrumente eingesetzt, um den Prozess der Anpassung älterer Arbeitnehmer zu erleichtern, da sie keine größeren Probleme sehen. Von Zeit zu Zeit organisieren sie informelle Schulungen für Mitarbeiter, einschließlich älterer Menschen, mit dem Ziel, die Qualität der Arbeit zu verbessern. Sie sind sich sehr wohl bewusst, dass Veränderungen nicht von heute auf morgen möglich sind. Daher sehen sie den Vorteil in einer rechtzeitigen Anpassung an die Anforderungen der Digitalisierung. Ältere Menschen müssen vorbereitet und ermutigt werden, damit sie die mit der Angst vor dem Scheitern verbundenen Hindernisse überwinden können.

Es gab auch einen erfolglosen Ansatz bzw. eine Aktivität, bei der die Mitarbeiter die Möglichkeit hatten, 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 Mitarbeiter in niedrigeren Positionen tätig, als Produktionsmitarbeiter oder Monteure. Das Unternehmen schult seine Mitarbeiter in mehreren Bereichen - Regie, Produktion und alle Mitarbeiter, für die die Inhalte mit Stress am Arbeitsplatz, Kommunikation am Arbeitsplatz, schwieriger Kommunikation usw. zu tun hatten. Das Unternehmen war an dem ASI-Projekt beteiligt, 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 beteiligten, 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 sich nicht genug dafür interessierten, obwohl das Unternehmen vielleicht erkannt hatte, dass sie neue Kenntnisse benötigen, zumindest aber, 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 in dieser Hinsicht, so dass die Mitarbeiter so lange arbeiten, wie sie können, natürlich unter den richtigen Bedingungen.

Früher wollten sie keine älteren Menschen einstellen, d.h. über 50 oder 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 des Managements in den Unternehmen in jedem Fall darin, die Arbeitnehmer, nicht nur die Senioren, zu ermutigen, im Unternehmen zu bleiben.

Derzeit verfügen sie nicht über strukturierte Aktivitäten oder Instrumente, die den Prozess der Anpassung älterer Mitarbeiter erleichtern. Aufgrund ihrer geringen Größe sind sie flexibler, wenn es darum geht, auf die Bedürfnisse des Einzelnen einzugehen - das heißt, auf alle, nicht nur auf die der älteren Menschen, wenn sie es brauchen. Sie bieten denjenigen Mitarbeitern, die es zu einem bestimmten Zeitpunkt benötigen, angemessene Unterstützung. Sie haben jedoch einen Kollegen, der sich speziell um Unterhaltungsaktivitäten kümmert (z.B. an Feiertagen, am Valentinstag - Pralinen, Äpfel.) In diesem Zusammenhang geht es um die Betreuung aller Mitarbeiter, nicht nur der älteren.

Ein Beispiel für eine gute Praxis war die Einbeziehung älterer Mitarbeiter in die ASI-Schulung (umfassende Unterstützung von Unternehmen für das aktive Altern der Belegschaft), bei der die älteren Mitarbeiter am Ende zufrieden waren, obwohl es ihnen anfangs an Motivation mangelte. Andererseits wird bei älteren Arbeitnehmern, die z.B. bestimmte gesundheitliche Probleme haben, ein individueller Ansatz gewählt. Anpassungen am Arbeitsplatz sind immer möglich, also passen sie die Arbeitsplätze innerhalb der Produktion entsprechend an oder stellen entsprechende Hilfe zur Verfügung (Hilfe für Assistenten beim Heben von Lasten). Ein solcher Ansatz ermöglicht eine schnelle Reaktion und die Einführung positiver Veränderungen und bedeutet viel für die Mitarbeiter.

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

Der letzte Befragte war eine der größten Versicherungsgesellschaften in Slowenien. Sie verfügen über umfangreiche Erfahrungen im Bereich des Personalmanagements und haben viele neue Projekte im Unternehmen gestartet und eingeführt. Sie begannen 2013 mit der Arbeit auf dem Gebiet der generationenübergreifenden Zusammenarbeit, weil die Personalanalyse zeigte, dass der Anteil der älteren Mitarbeiter im Laufe der Jahre deutlich steigen wird. Zu dieser Zeit behandelten sie Arbeitnehmer im Alter von mehr als 55 Jahren. In Slowenien haben Versicherungsvertreter ein spezielles Profil, das sich von den Profilen

anderer Arbeitnehmer deutlich unterscheidet, da für sie Besonderheiten gelten, wie z.B. die Arbeit im Außendienst, die unabhängige Einteilung der Arbeitszeit und die Art der Entlohnung. Außerdem handelt es sich um eine Gruppe, die durch die Digitalisierung bereits extrem starke Veränderungen erlebt oder erleben wird. Es ist diese Gruppe von Mitarbeitern, die im Unternehmen altert.

Ihr Ansatz für das Altersmanagement war sehr systematisch und wurde bereits 2013 schrittweise eingeführt, und es ist ein Ansatz, an dem sie auch heute noch arbeiten. Der Ansatz selbst bestand aus acht Schritten, denen sie besondere Aufmerksamkeit schenkten:

- Personalanalyse,
- die Bestimmung der Altersgruppen, die im Arbeitsprozess vertreten sind,
- die Einrichtung eines effizienten Systems für den Austausch zwischen den Generationen,
- die Vorbereitung einer Reihe von Aktivitäten in verschiedenen Bereichen,
- Förderung und Ermutigung der Mitarbeiter zur generationenübergreifenden Zusammenarbeit,
- die Organisation einer Reihe von Workshops,
- Einbeziehung aller älteren Menschen in die Ausbildung, um das Bewusstsein dafür zu schärfen, dass die Verlängerung der Arbeit, der Aktivität eine Notwendigkeit ist, die aus Gründen geschieht, die außerhalb ihrer selbst liegen,
- Weiterbildung während des gesamten Zeitraums.

Darüber hinaus haben sie einige konkrete Aktionen, wie zum Beispiel:

- detaillierte Analyse des Gesundheitsbildes aller Mitarbeiter nach Altersgruppen,
- Gesundheitstage, bei denen sie jedes Jahr ein 4-tägiges Programm vorbereiten (1x oder 2x), bei dem die Mitarbeiter (ältere Menschen haben Vorrang) im Spa ein Aufklärungsprogramm über gesunde Bewegung, Ernährung, Lebensorganisation, Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben, Aufgabe ungesunder Gewohnheiten usw. erhalten.
- Organisation verschiedener Schulungen zum Thema Bewegung, gesunder Lebensstil, Online-Sport, Werbematerial zur Förderung der Erhaltung der Gesundheit.
- Vorbeugung des kognitiven Abbaus bei älteren Arbeitnehmern, indem sie zur Teilnahme an Sprachkursen ermutigt werden, auch wenn sie die Fremdsprachenkenntnisse im Arbeitsprozess nicht benötigen.

Einer der Hauptvorteile, auf den sie hinwiesen, ist die stetig wachsende Bereitschaft älterer Arbeitnehmer, sich weiterzubilden. Ihr Projekt Triglav.smo (3xZ und alles wird gut - Wissen, Gesundheit und Engagement) wurde ins Leben gerufen und will alle Mitarbeiter gesund halten, ihnen das Wissen vermitteln, das sie zur Arbeit befähigt und ein Umfeld schaffen, in dem sie sich engagieren (dass sie gerne zur Arbeit kommen und sich gut verstehen). Die

Einführung von Aktivitäten und Methoden erfolgt auf sanfte Art und Weise, die die Zusammenarbeit zwischen den Generationen und das soziale Miteinander fördert, so dass sie keine Schwächen bei der Einführung und Nutzung dieser Aktivitäten feststellen konnten.

Als Beispiel für ihre gute Praxis nannten sie gemischte Arbeitsgruppen, formelles Mentoring für neue Mitarbeiter und Offenheit für die Einbeziehung ehemaliger Mitarbeiter im Ruhestand. Andererseits waren sie ein wenig enttäuscht über die Entwicklung des Bewusstseins für die Bedeutung der Einbeziehung älterer Mitarbeiter. Es ist von entscheidender Bedeutung, dass sich jeder im Unternehmen der Bedeutung des demografischen Wandels und der Wichtigkeit entsprechender Maßnahmen bewusst ist. Hier gibt es definitiv noch Entwicklungs- und Verbesserungsmöglichkeiten, man muss kommunizieren, kommunizieren und nochmals kommunizieren, sagten sie.

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

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

6.3 Notwendigkeit zur Verbesserung des Altersmanagements in KMU

Wenn es um Veränderungen geht, sagen die Befragten, dass sich nichts ändern wird, solange sich die Beschäftigten nicht ändern. Sie können die Mitarbeiter ausbilden, die Mitarbeiter werden zu Schulungen gehen, aber das soll kein Zwang sein, der das Klima im Unternehmen zerstört. Solange das Land keine klare Strategie oder klare Gesetze vorgibt, welche Möglichkeiten werden diese Mitarbeiter haben, welche Vorteile werden die "Rentner" haben, die aktiv und geistig fähig und gesund sind. Jetzt ist es höchste Zeit für das Land, eine klare Botschaft zu geben und die Arbeitnehmer zu motivieren, länger im Arbeitsprozess zu bleiben.

Sie brachten auch zum Ausdruck, dass sie systemische Veränderungen vermisst haben, obwohl sich die Situation verbessert. Arbeitgeber, die ältere Arbeitnehmer beschäftigen, erhalten ansonsten bestimmte Anreize in Bezug auf die Beschäftigung und den Erhalt der Arbeitsplätze älterer Arbeitnehmer. Es ist systematisch so geregelt, dass die Arbeitskosten eines älteren Arbeitnehmers um 10% höher sein können als bei der Beschäftigung eines jüngeren Arbeitnehmers, und zwar auf Kosten der früheren Arbeitsvergütung. Diese Tatsache schreckt Arbeitgeber davon ab, ältere Arbeitnehmer 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 der Unternehmen zu halten.

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

Derzeit ist die Förderung auf Landesebene sehr gut umgesetzt, die Möglichkeit einer subventionierten oder kostenlosen Ausbildung reicht aus, um den Wechsel in das Unternehmen einzuleiten, aber das ist nicht genug, das Land muss den Unternehmen zusammen mit den älteren Menschen ein attraktives Angebot machen, um sie im Arbeitsprozess zu halten.

Wie sie sagten, ist die größte Herausforderung für unsere Gesellschaft die Reform des Rentensystems. Es ist sehr zu begrüßen, dass sich ältere Arbeitnehmer rechtzeitig auf diese Veränderungen vorbereiten und dass sie es bis ins hohe Alter im Arbeitsprozess aushalten und sich auch am Arbeitsplatz wohlfühlen werden. Der Anteil älterer Arbeitnehmer in Slowenien ist niedriger als im EU-Durchschnitt. Außerdem haben wir das Problem, dass wir einen geringen Anteil jüngerer Arbeitnehmer haben oder diese 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, länger im Arbeitsprozess zu bleiben.

7. Rechercheergebnisse in Spanien

7.1 Hintergrund

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 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 Berufstätige über 45 Jahre.

Dies sind Instrumente, die bei der Suche nach einer Beschäftigung für ältere Menschen sehr nützlich sind und die 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 Hilfsmittel für die Gruppe der über 45-Jährigen:

1. Beschäftigung für über 45jährige

Die Verwaltungen sind verpflichtet, Maßnahmen zu ergreifen, die Menschen über 45 Jahren zugute kommen, 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 Menschen zu fördern.

2. Initiative für lokale Zusammenarbeit

Im Rahmen der Initiative für lokale Zusammenarbeit erhalten Menschen über 45 Jahre Beratungs- und Betreuungsmaßnahmen, um ihre Aktivierung und Eingliederung in den Arbeitsmarkt durch spezialisierte und persönliche Beratung von Beratungsfachleuten und technischem Personal für die Eingliederung zu fördern.

Zu den Berufen mit der höchsten Anzahl von Verträgen in dieser Gruppe gehören Maurer, Reinigungskräfte und Bauarbeiter.

3. Anreize für unbefristete Verträge

Was die Anreize für unbefristete Verträge betrifft, 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. Personen über 45 Jahre.

In diesem Sinne gibt es Beihilfen für gewöhnliche unbefristete Verträge, bis zu einer Höchstzahl von 3, die von jedem Selbständigen mit Personen über 45 Jahren im Rahmen der Subventionen für Selbständige 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 geführt:

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 erleichtert, wenn es darum geht, junge und alte Mitarbeiter zu verwalten, da er das Verhalten von einem eher technischen Standpunkt aus analysieren und verstehen kann.

2) **SILVIA GONZALEZ:** Immer im Kontakt mit dem Kunden und mit großer Erfahrung in der Welt des Hotel- und Gaststättengewerbes. Einfühlungsvermögen und Durchsetzungsvermögen sind ihre stärksten Waffen, wenn es um die Verwaltung von 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 und hat einige Studien über kognitive Beeinträchtigungen erstellt. Dario weiß, wie wichtig es ist, dass ältere Arbeitnehmer sich nützlich fühlen.

Ihre Unternehmen sind in drei verschiedenen Branchen tätig; **Bildung, Restaurant und Konstruktion.**

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

Daraus haben wir die interessantesten Schlussfolgerungen gezogen:

- generell weisen sie alle darauf hin, dass der Anpassungsprozess älterer Mitarbeiter an eine neue Rolle oft nicht einfach ist, vor allem, wenn sie mit digitalen Werkzeugen konfrontiert werden, da sie diese nicht so gut kennen.
- jeder ist der Meinung, dass es für das Personalmanagement, unabhängig vom Alter, wichtig ist, die richtige Einstellung zu haben und ein optimales und angemessenes Umfeld unter den Arbeitnehmern zu schaffen. Kurz gesagt, ein Team zu bilden und sich darüber im Klaren zu sein, dass der Kollege das Gefühl haben muss, nützlich zu sein. In

dem Maße, in dem der Arbeitnehmer in einem Team ist, 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.

- mit den Worten eines von ihnen: "Sie sollen sich wie eine Familie fühlen".
- zu den vorgeschlagenen spezifischen Aktivitäten gehören individuelle Coaching-Sitzungen, die Begleitung des Mitarbeiters und Aktivitäten innerhalb und außerhalb des Unternehmens.

7.3 Notwendigkeit zur Verbesserung des Altersmanagements

Nach Angaben des INE (Nationales Institut für Statistik) für das Jahr 2021 ist die Zahl der Arbeitslosen über 55 Jahre wie folgt:

- beide Geschlechter insgesamt 12,31 %.
- Männer 10,33 %
- Frauen 14,63 %

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

Es ist anzumerken, dass alle Interviewten betonen, dass der wichtigste Faktor für die notwendige Anpassung des Arbeitnehmers eine gute Kommunikation und die Beziehung zwischen dem Unternehmen und dem Arbeitnehmer ist. Sie zeigen also, dass jede Maßnahme, die den Zusammenhalt des Unternehmens und die Zufriedenheit der Arbeitnehmer fördert, den Prozess der Anpassung der Arbeitnehmer und des Managements effektiver macht. Sie zeigen also, dass jede Aktivität, die den Zusammenhalt des Unternehmens und die Zufriedenheit der Arbeitnehmer fördert, den Prozess der Anpassung der Arbeitnehmer und des Managements effektiver macht.

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

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

Generell halten sie es für sehr wichtig, die Probleme des Arbeitnehmers erkennen zu können, um Lösungen für diese Schwierigkeiten zu finden. 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. Rechercheergebnisse in der Tschechischen Republik

8.1 Hintergrund

Beschäftigungsquote und ihre Trends

Um die aktuelle Situation der 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 von Menschen im Alter von 55+, gemessen an der letzten CZSO-Arbeitskräfteerhebung aus dem Jahr 2019, lag in der Kategorie 55-59 bei 87%. In der Kategorie 60-64 waren knapp die Hälfte - 47% - und in der Gesamtkategorie 65+ waren 152.100 Menschen erwerbstätig, was nur 7% der Bevölkerung in dieser Alterskategorie entspricht.

Bei den Männern ist die Abwanderung in die Nichterwerbstätigkeit langsamer. Im Alter zwischen 60 und 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 und mehr Jahren sind nur 5 % der Frauen erwerbstätig. Die folgende Tabelle zeigt die Entwicklung der Beschäftigung von Menschen im Alter von 55+ in den letzten zehn Jahren.

Erwerbstätige nach ausgewählten Altersgruppen in Tausend

Indikator	2010		2017		2018		2019	
	Gesamt	Frauen	Gesamt	Frauen	Gesamt	Frauen	Gesamt	Frauen
Beschäftigte gesamt	4885,2	2086,9	5221,6	2305,8	5293,8	2347,3	5303,1	2352,4
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 können wir zusammenfassend feststellen, dass die Beteiligung der älteren Bevölkerung am Erwerbsleben 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 wie 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, im Vergleich zu den 25- bis 59-Jährigen, bei denen es nur ein Drittel ist. Teilzeitarbeit scheint ein hervorragender Kompromiss zu sein, der es alternden 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. Allerdings scheint diese Art der Arbeitszeitgestaltung in der Tschechischen Republik 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 ermöglichen, sei es eine Verringerung der körperlichen Anstrengung oder des Stresses.

Es gibt eine dritte Alternative zur traditionellen Beschäftigung, nämlich das Unternehmertum. Sie ist jedoch mit einigen Risiken verbunden: 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 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 es einfach keine freien Stellen gibt.

Dauer des Berufslebens, Ruhestand

Arbeitnehmer mit höherer Bildung und Qualifikation haben ein geringeres Risiko, ihren Arbeitsplatz zu verlieren, als Arbeitnehmer mit niedriger Qualifikation und haben eine längere Erwerbskarriere, nicht nur wegen ihrer besseren Bildung, sondern auch wegen ihrer Gesundheit.

Die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit und die Förderung der Gesundheit, insbesondere die Vorbeugung von behindernden Krankheiten, ist ein wichtiger Faktor für eine längere berufliche Laufbahn. Die häufigsten Ursachen für Behinderungen bei Menschen über 50 sind Erkrankungen des Bewegungsapparats und psychische Erkrankungen, die weitgehend vermeidbar sind und mit der Arbeitsbelastung (oder Überlastung) und der Qualität der Arbeitsbedingungen und des Arbeitsumfelds zusammenhängen.

Arbeitslosigkeit war daher in der älteren Bevölkerung ein mehr oder weniger marginales Phänomen. Nach ihrer Entlassung gingen die meisten dieser Menschen in die Nichterwerbstätigkeit über und waren noch früher als geplant auf außerberufliche Einkünfte angewiesen, insbesondere auf die Altersrente. Nur die Personen, deren Lebensstandard nach der Entlassung auf ein nicht mehr tragbares Niveau gesunken war, versuchten, eine neue Stelle zu finden. Dies ist jedoch in diesem Alter aufgrund der anhaltend negativen gesellschaftlichen Einstellung gegenüber älteren 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 die Motivation, auf dem Arbeitsmarkt zu bleiben, weil sie aufgrund ihres höheren Alters mit Vorurteilen seitens der Arbeitgeber konfrontiert sind. "Wir versuchen, diese Stereotypen abzubauen und zu zeigen, dass die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer für Unternehmen von Vorteil sein kann", fügte sie hinzu.

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

Staatliche Unterstützung in der Tschechischen Republik

Zwischen den Jahren 2016 und 2018 hat 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 unterstützt.

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:

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, 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 für die Regierung und das Ministerium für Arbeit und Soziales der Tschechischen Republik.
3. Das Arbeitsamt der Tschechischen Republik widmet den auf dem Arbeitsmarkt benachteiligten Menschen generell erhöhte Aufmerksamkeit. So ist eine der Hauptzielgruppen 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, die aus dem Europäischen Sozialfonds kofinanziert werden und speziell auf die Altersgruppe 50+ ausgerichtet sind, um deren Beschäftigung auf dem Arbeitsmarkt zu verbessern.
5. Die Gesetzgebung der Tschechischen Republik geht in keinem Gesetz speziell auf Maßnahmen zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit und Beschäftigung der Altersgruppe 50+ ein; Gesetze, die sich mit Arbeits- und Sozialfragen befassen, gelten für alle Altersgruppen.

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

Der Zweck 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, 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 gesellschaftlichen Institutionen, sondern auch der Menschen selbst.

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. In seiner Tätigkeit zielt der Rat darauf ab, die Voraussetzungen für ein gesundes, aktives und würdevolles Altern in der Tschechischen Republik und die aktive Beteiligung älterer Menschen an der wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung zu schaffen.

Der Rat tagt nach Bedarf, aber mindestens 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 hat nicht die Befugnis, 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 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. Diese Dauer beträgt:

- 5 Monate für Arbeitslose unter 50 Jahren;
- 8 Monate für Arbeitslose über 50 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 Kunden über 55 Jahre alt. Die Förderung der Beschäftigung von Menschen über 50 Jahren ist eine der Prioritäten des tschechischen Arbeitsamtes, die auch als Motivationsfaktor für Arbeitgeber dient.

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

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 Vertreter der KMU sind mit den älteren Arbeitnehmern in Bezug auf ihre Verantwortung sehr zufrieden und glauben, dass sie relativ gut zurechtkommen. Die Arbeit der Senioren ist sehr willkommen und wird geschätzt, da sie ihr Wissen und ihre Fähigkeiten an die jüngere Generation von Arbeitnehmern weitergeben können. Sie können auch voller Energie sein und arbeiten oft in besserer Qualität und mit größerer Bereitschaft als manche jüngere Leute. Nach einer Schulung für die Nutzung der Informationstechnologie brauchen 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 neben anderen ihre Probleme besprechen können, und eine individuelle Herangehensweise vielleicht mit einem persönlichen Assistenten.

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

8.3 Notwendigkeit zur Verbesserung des Altersmanagements

Nach Ansicht von Experten und Vertretern von KMU, die sich mit dem Thema Altersmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen in der Tschechischen Republik befassen, gibt es einige Dinge, die verbessert werden könnten. Die Arbeitgeber verfügen über keine spezifischen Handbücher und nähern sich ihren älteren Mitarbeitern daher 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, die in ihrem Job bleiben, sollten mehr geschätzt werden, 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 vor, damit diese erkennen, dass Fähigkeiten und Erfahrungen für die Vermittlung eines Arbeitsplatzes wichtiger sind als die Lektüre eines Management-Handbuchs.

Auf der anderen Seite könnten die leitenden Angestellten selbst ermutigt werden, mehr Selbstvertrauen zu haben und ihr Selbstwertgefühl zu bewahren, um sich aktiv auf Stellen zu bewerben.

9. Allgemeine Schlussfolgerungen

Unser Projekt kommt zum richtigen Zeitpunkt. In den KMU **wächst das Bewusstsein** für die Notwendigkeit eines systematischen Altersmanagements. Bisher machen sie meist experimentelle Schritte, die auf ihrem Bauchgefühl basieren. Ein gut definiertes Konzept, wie wir es im Rahmen dieses Projekts entwickeln wollen, würde mit offenen Armen empfangen werden. Es wird ein wachsendes und zunehmend dringendes Bedürfnis der KMUs bedienen.

Wie aus der Analyse der Sekundärforschung in allen Partnerländern hervorgeht, ist das 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 wächst von Jahr zu Jahr, unsere Gesellschaft altert, also 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 Mitarbeiter an den Arbeitsplatz verantwortlich sind, fehlt noch das Bewusstsein für Altersmanagement

Unternehmen in **Polen** stellen zunehmend Mitarbeiter über 50 ein, weil sie davon profitieren. **Ältere Mitarbeiter werden als Menschen mit einer stabilen Lebenssituation wahrgenommen, die reif und erfahren sind und von den Kunden höher geschätzt werden**. Viele kleine und mittlere 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 Einschränkungen 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 aus Mitarbeitern unterschiedlichen Alters bestehen**. Es wird auch immer üblicher, Mitarbeiter 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 den Arbeitnehmer 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 legen bei der Arbeit **Wert auf Stabilisierung und Routine**. Diese Tendenz ist charakteristisch für Arbeitnehmer 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, die personelle Veränderungen erfordern** (Versetzung, Entlassung, Änderung des Aufgabenbereichs). Manchmal ist dies jedoch ein sehr kostspieliger oder sogar unmöglicher Prozess aufgrund der geringen Anzahl von Mitarbeitern und der damit verbundenen organisatorischen Probleme.

Wenn man schließlich einen umfassenden Ansatz in Betracht zieht, entscheiden sich Arbeitgeber in polnischen Unternehmen in der Regel für die Einführung eines Altersmanagements, wenn sich das Unternehmen bewusst ist, dass es ein Problem im Zusammenhang mit dem Alter der Mitarbeiter gibt, das einen großen Einfluss auf die Arbeitseffizienz hat oder haben wird. Nur wenige mittelständische Unternehmen in Polen wenden eine gut durchdachte, umfassende Altersmanagementstrategie für ihre Mitarbeiter 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 in den Unternehmen bleiben können und dort voll einsatzfähig und produktiv sind.

Angesichts dieser Situation zeigen uns die durchgeführten Interviews, **wie wichtig das Personalmanagement** für ältere Menschen und die Techniken sind, die es diesen Menschen ermöglichen, sich nützlich und fähig zu fühlen, wenn es darum geht, ihre Leistung wieder anzupassen.

Die grundlegenden thematischen Schwerpunkte für die Treffen wären:

- Werkzeuge und Dynamik, die die Kommunikation fördern.
- Werkzeuge, die die Probleme des Arbeitnehmers erkennen können

Alle Teilnehmer 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, um diese Dynamik und bewährten Verfahren auf KMU übertragen zu können

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

Es ist daher notwendig, auf die demografischen Herausforderungen mit verschiedenen Maßnahmen zu reagieren, sowohl auf der Ebene der Gesellschaft, der Arbeitgeber und vor allem des Einzelnen. Es ist notwendig, **Stereotypen gegenüber älteren Arbeitnehmern in der Öffentlichkeit zu überwinden**, ein **effektives Management älterer Arbeitnehmer 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 Mitarbeitern und sind für ihre Entwicklung, ihr Wachstum und ihren Erfolg unerlässlich. Wichtige Unternehmensentscheidungen und -ausrichtungen werden oft **ohne die Beteiligung derjenigen durchgesetzt, die über Erfahrung in Unternehmen, einen langfristigen Einblick in den Wandel und ein historisches Gedächtnis verfügen**. Es sind die Mitarbeiter, 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 in den Veränderungsprozess einbezogen werden müssen.

Deutschland liegt über dem EU-Durchschnitt, wenn es um die Geschwindigkeit des Bevölkerungswachstums bei älteren Menschen 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 Mitarbeiter, die ihr Leistungspotenzial noch entfalten können, außer bei körperlich sehr anspruchsvollen Tätigkeiten. Es ist beliebt, 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, die noch vor 10 Jahren meist als Belastung empfunden

wurden, werden heute zunehmend als Aktivposten gesehen, den die Unternehmen behalten und entwickeln müssen.

Einige KMU machen den Fehler, ältere Arbeitnehmer von neuen Projekten oder der Schulung zu neuen Tools, Software oder Prozessen auszuschließen. Dies wird von den Experten als **äußerst kontraproduktiv** angesehen. Ältere Arbeitnehmer können und werden immer noch wertvolle Einblicke und Erfahrungen liefern.

Im Allgemeinen **mangelt es vielen KMU an Wissen im Bereich des Altersmanagements**. Viele Arbeitgeber und Personalverantwortliche wünschen sich einen gezielten Informationsaustausch unter ihnen, um den Austausch von Erfahrungen 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 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 Arbeitnehmer sind derzeit 60 Jahre und älter.

Arbeitnehmer mit höherer Bildung und Qualifikation haben ein geringeres Risiko, ihren Arbeitsplatz zu verlieren, als Arbeitnehmer mit geringerer Qualifikation und haben eine längere Erwerbskarriere, 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 mit **Vorurteilen seitens der Arbeitgeber konfrontiert sind**.

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 Arbeitnehmern weitergeben können, **geschätzt**. Sie können auch voller Energie sein und arbeiten oft in besserer Qualität und mit größerer Bereitschaft als manche jüngere Menschen. Nachdem sie ausreichend für die Nutzung der Informationstechnologie geschult wurden, **kommen sie gut zurecht**.

Abgesehen davon haben die Arbeitgeber **keine spezifischen Handbücher** und wenden sich daher an ihre älteren Mitarbeiter über die so genannte Empirie. Die erfahrenen älteren Mitarbeiter, 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.

Wenn es um die Notwendigkeit geht, **Lösungen für das Altersmanagement in KMU zu verbessern**, zeigt unsere Untersuchung, dass **mehr Projekte**, die sich sowohl an ältere Menschen als auch an potenzielle Arbeitgeber richten, hilfreich sein können. **Finanzielle Anreize** für potenzielle Arbeitgeber, die ältere Menschen einstellen wollen, und **systemische**

Lösungen auf der Ebene des gesamten Landes oder der Region wären ebenfalls nützlich. Lösungen auf der Ebene der staatlichen Politik sollten klar vermitteln, dass es sich für ältere Menschen lohnt, auf dem Arbeitsmarkt zu bleiben und dass es Vorteile 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 sozialen und beruflichen Aktivitäten nachgehen können, wären ebenfalls hilfreich. KMU wünschen sich **mehr Informationen** zum Thema Altersmanagement. Aktivitäten zur **Sensibilisierung** der Eigentümer und Manager von KMU wären sehr hilfreich. Unsere Untersuchung zeigt, dass ein **Werkzeugkasten** mit bewährten Methoden zur Verlängerung der Beschäftigungsfähigkeit älterer 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 Arbeitnehmern eine sehr wichtige Rolle. Wir brauchen auch Instrumente, um die **Bedürfnisse** und Probleme der Mitarbeiter zu erkennen. Wenn man über Maßnahmen nachdenkt, die von den Arbeitgebern in KMU selbst ergriffen werden können, wären **flexiblere Beschäftigungsformen** für ältere Arbeitnehmer sehr nützlich. Was die organisatorische Ebene betrifft, so ist der wichtigste Faktor für die notwendige Anpassung des Arbeitnehmers eine **gute Kommunikation** und die Beziehung zwischen dem Unternehmen und dem Arbeitnehmer. Es sind einige Leitlinien für Arbeitgeber erforderlich, wie sie sich in Bezug auf das Altersmanagement verhalten sollen, damit ihre Aktivitäten nicht ad hoc, sondern dauerhaft, langfristig und bewusst erfolgen.

Zusammenfassend zeigt unsere Untersuchung, dass sich im Bereich 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.