

SITUATION
analysieren



UNTERNEHMEN
positionieren



FACHKRÄFTE
finden



FACHKRÄFTE
binden



FACHKRÄFTE
qualifizieren



HANDLUNGSEMPFEHLUNG

Rekrutierung Älterer

Impressum

Herausgeber

Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V.
Postfach 10 19 42, 50459 Köln
Konrad-Adenauer-Ufer 21, 50668 Köln
www.iwkoeln.de

Redaktion

Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung
Postfach 10 19 42, 50459 Köln
Konrad-Adenauer-Ufer 21, 50668 Köln
fachkraefte@iwkoeln.de
www.kofa.de

Autorinnen und Autoren

Dr. Claudia Achtenhagen, Alla Gorbenko,
Dr. Julia Wolff von der Sahl, Corinna Michalski

Gestaltung und Produktion

IW Medien GmbH, Köln · Berlin

Stand

Juni 2013

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Energie

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Inhalt

1	Kurzbeschreibung	4
2	Wen wollen Sie ansprechen?	4
3	Was bringt die Rekrutierung Älterer?	4
4	Was sollten Sie sicherstellen?	5
5	Lohnt sich die Rekrutierung Älterer?	5
6	Wie können Sie vorgehen?	7
	6.1 Analyse des Fachkräftebedarfs	7
	6.2 Ausschreibung des Stellenangebots	7
	6.3 Auswahl der älteren Bewerberinnen und Bewerber	7
7	Erfolgsmessung	10
8	Bezug zu anderen Handlungsempfehlungen	10
9	Weiterführende Informationen	10



1 Kurzbeschreibung

Über eine gezielte Rekrutierung älterer Personen können Sie für Ihr Unternehmen eine leistungsfähige, gut ausgebildete und in der Regel sehr motivierte Gruppe an Fachkräften erschließen. Die Generation 50+ weist im Vergleich zu Jüngeren eine langjährige und vielfältige Berufs- und Lebenserfahrung auf, die Sie in Ihrer Firma gewinnbringend nutzen können. Eine gezielte Ansprache Älterer vergrößert nicht nur den Pool, aus dem Sie Ihre Personalauswahl treffen können. Sie drückt gleichzeitig eine motivationsfördernde Wertschätzung gegenüber bereits beschäftigten älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Ihrem Unternehmen aus.

Hervorzuheben sind auch die umfangreichen Fördermöglichkeiten, die Sie bei der Einstellung und Beschäftigung älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterstützen können.

Die vorliegende Handlungsempfehlung soll Sie bei

- der Rekrutierung und der Auswahl von passenden älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern unterstützen und
- Ihnen Möglichkeiten der Inanspruchnahme öffentlicher Förderungen für ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufzeigen.

2 Wen wollen Sie ansprechen?

Zielgruppe der vorliegenden Handlungsempfehlung sind ältere Fachkräfte. Dabei lassen sich verschiedene Gruppen unterscheiden:

- **Ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer:** Je nach Bedarf können Sie gezielt ältere Personen mit einem Akademiker-, Meister- oder Technikerabschluss sowie Facharbeiterinnen oder Facharbeiter suchen. Ratsam ist es in diesem Zusammenhang, bei der Auswahl insbesondere auch das Erfahrungswissen beziehungsweise die Berufserfahrungen ins Blickfeld zu nehmen. Ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer verfügen häufig über vielfältige Erfahrungen, welche nicht in Zertifikaten dokumentiert sind. Der Lebenslauf kann in diesem Zusammenhang einen ersten nützlichen Einblick geben.

- **Ältere Erwerbslose:** Die Einstellung älterer Erwerbsloser wird noch immer von vielen Unternehmen nicht in Erwägung gezogen, obwohl diese häufig große Potenziale im Hinblick auf eine effiziente Aufgabenbewältigung haben. Ein Trugschluss ist vor allem die Gleichsetzung von „älter und arbeitslos“ mit „unproduktiv“ oder „unmotiviert“. Gerade ältere Arbeitslose werden sich bemühen, das durch das Arbeitsangebot in sie gesetzte Vertrauen nicht zu enttäuschen, da sie sich der Schwierigkeiten bewusst sind, in höherem Alter noch einen adäquaten Job zu finden. Durch eine gezielte Ansprache von qualifizierten Arbeitslosen können Sie sich durchaus einen Wettbewerbsvorteil gegenüber Ihrer Konkurrenz verschaffen.

- **Fachkräfte im Ruhestand:** Durch eine Reaktivierung von bereits aus dem Erwerbsleben ausgeschiedenen Fachkräften können Sie vor allem kurzfristig Engpässe beim Personalbedarf überbrücken. Sie erschließen sich dadurch umfangreiche Erfahrungen und Kompetenzen.

3 Was bringt die Rekrutierung Älterer?

- **Ausweitung der Rekrutierungsbasis:** Indem Ihr Unternehmen auch die Generation 50+ gezielt anspricht, werden die Auswahloptionen für freie Stellen erheblich ausgeweitet und ein Pool von qualifizierten Fachkräften erschlossen.
- **Steigerung der Motivation und Arbeitsproduktivität:** Ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zeichnen sich häufig durch eine hohe Arbeitsproduktivität aus. Neben langjähriger Berufserfahrung verfügen ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zudem über umfangreiches Fachwissen, wodurch sich die Einarbeitungszeit bei Anstellung in Ihrem Unternehmen üblicherweise verkürzt. Die Lebenserfahrung dieser Generationen geht in der Regel einher mit hohen sozialen Fähigkeiten und stabilen Verhaltensmustern im Umgang mit Kolleginnen und Kollegen.

Die mit der Rekrutierung älterer Personen zum Ausdruck gebrachte Wertschätzung dieser Zielgruppe kann auch die Motivation und in der Folge die Produktivität der bereits in Ihrem Unternehmen beschäftigten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer verbessern.

- **Erhöhung der Mitarbeitermobilität:** Im Gegensatz zu jüngeren Beschäftigten haben Ältere ihre Familienplanung in der Regel abgeschlossen, wodurch die Einsatzflexibilität in Ihrem Unternehmen gesteigert wird.
- **Steigerung der Genauigkeit Ihrer Personalplanung:** Arbeitgeberwechsel sind bei älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern seltener. Sie können somit den Einsatz des Personals besser planen und haben eine größere Sicherheit hinsichtlich der Rentabilität von Qualifizierungsmaßnahmen.
- **Förderung der Personalvielfalt (Diversity Management):** Durch die Vielschichtigkeit Ihrer Belegschaft werden produktivere Ergebnisse gefördert, da möglicherweise unterschiedliche Sichtweisen von Jung und Alt aufeinandertreffen. Ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer können ihr Erfahrungswissen an Jüngere weitergeben und gleichzeitig mit Unterstützung der Jüngeren neue Entwicklungen aufgezeigt bekommen.
- **Strategische Vorbereitung auf den demografischen Wandel:** Aufgrund sinkender Geburtenraten und steigender Lebenserwartung wird die Gesellschaft immer älter. Diese Entwicklung hat bereits begonnen, wird sich jedoch in den nächsten Jahrzehnten deutlich verschärfen. Ihr Unternehmen kann sich einen Wettbewerbsvorteil verschaffen, wenn Sie sich schon jetzt auf den Wandel einstellen und die Integration von älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern forcieren.

4 Was sollten Sie sicherstellen?

Im Grunde müssen Sie bei der Rekrutierung älterer Beschäftigter keine besonderen Vorkehrungen treffen. Es empfiehlt sich aber, im Vorfeld einer Vertragsschließung zu prüfen, inwiefern Ihr Unternehmen die folgenden Voraussetzungen erfüllt. Denn sollten Sie den Erwartungen und Bedarfen der älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer nicht gerecht werden können, besteht das Risiko, dass Sie Ihr Image als Arbeitgeber beeinträchtigen.

Folgende Fragen sollten Sie mit „ja“ beantworten können:	✓
Können die anfallenden Tätigkeiten von den körperlichen Voraussetzungen her grundsätzlich von älteren Arbeitskräften bewältigt werden?	<input type="checkbox"/>
Können Sie das Arbeitsumfeld (Arbeitsplatz, Arbeitszeit etc.) adäquat alters- bzw. altersgerecht gestalten?	<input type="checkbox"/>
Herrscht in Ihrem Unternehmen auf Vorgesetzten- wie auf Mitarbeitererebene eine positive Einstellung älteren Kolleginnen und Kollegen gegenüber?	<input type="checkbox"/>

5 Lohnt sich die Rekrutierung Älterer?

Einen der Hauptgründe für die Nichteinstellung von älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern bildet die Annahme, dass die Beschäftigung von Älteren zwangsläufig mit der Zahlung eines hohen Entgelts gleichzusetzen sei. Häufig wird darüber hinaus die Auffassung vertreten, dass ihre Verbleibdauer im Unternehmen aufgrund der „nur kurzen“ verbleibenden Zeit bis zum Renteneinstieg zu gering sei.

Die folgende Tabelle gibt Ihnen einen Überblick, inwiefern es für Ihr Unternehmen von Nutzen wäre, ältere Fachkräfte einzustellen. Darüber hinaus kann die Tabelle Sie bei der Entscheidung unterstützen, ob Sie eher ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, ältere Arbeitslose oder solche Personen rekrutieren wollen, die sich bereits im Ruhestand befinden.

Zu berücksichtigende Gesichtspunkte (teilweise im Vergleich zu jüngeren Fachkräften)	Ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer	Ältere Erwerbslose	Fachkräfte im Ruhestand ¹
Entlohnung	<ul style="list-style-type: none"> Das Gehalt älterer Fachkräfte, die sich aktuell in einem Arbeitsverhältnis befinden, ist in der Regel nach wie vor höher als das jüngerer Fachkräfte. Insbesondere bei Abwerbung wird eine Fachkraft den Arbeitsplatz in der Regel nur dann wechseln, wenn sie sich monetär oder in sonstigen Arbeitsbedingungen verbessert. 	<ul style="list-style-type: none"> Kosteneinsparungen durch diverse Fördermöglichkeiten, die bei Einstellung von Arbeitslosen der Altersklasse 50+ angeboten werden 	<ul style="list-style-type: none"> Möglichkeit der Kostenersparnis durch Wegfall des Arbeitnehmerbeitrags zur Arbeitslosenversicherung Möglichkeit individueller Vertragsgestaltung
Arbeitsvertrag	<ul style="list-style-type: none"> Verhandlungssache 	<ul style="list-style-type: none"> Sachgrundlose Befristung bis zu fünf Jahren möglich, wenn die Arbeitnehmerin oder der Arbeitnehmer mehr als vier Monate zuvor arbeitslos war und das 52. Lebensjahr vollendet hat 	<ul style="list-style-type: none"> Einstellung in der Regel über projektbezogene Werkverträge oder als freie Mitarbeiterin bzw. freier Mitarbeiter
Planungshorizont	<ul style="list-style-type: none"> 50-Jährige haben heute noch 15 – 17 Jahre Arbeitszeit vor sich; im Verhältnis zu jüngeren Fachkräften ist die Wahrscheinlichkeit einer Fluktuation bei Älteren in dieser Zeit deutlich geringer, so dass mit Älteren sicherer geplant werden kann als mit Jüngeren. 		<ul style="list-style-type: none"> Die Planung bei über 65-Jährigen bezieht sich in der Regel auf die Dauer der jeweiligen Projektlaufzeit.
Erfahrung	<ul style="list-style-type: none"> Langjährige Erfahrung und damit verbunden in der Regel ein besserer Überblick über zu erwartende Konsequenzen einzelner Entscheidungen im Verhältnis zu Jüngeren Daher schneller für Leitungsaufgaben einsetzbar als Jüngere Steigende Produktivität mit zunehmendem Alter 		
Einarbeitungsbedarf	<ul style="list-style-type: none"> Aufgrund langjähriger Erfahrung in der Regel geringer als bei Jüngeren; insofern mit geringeren Kosten verbunden 		
Weiterbildungsbedarf	<ul style="list-style-type: none"> In Bezug auf fachliche Qualifikationen fällt der gleiche Weiterbildungsbedarf an wie bei Jüngeren. Bezogen auf Sozial- bzw. Führungskompetenzen ist der Weiterbildungsbedarf in der Regel geringer als bei Jüngeren. 		<ul style="list-style-type: none"> Fachkräfte, die sich aus dem Ruhestand projektbezogen zeitlich begrenzt akquirieren lassen, werden die benötigten Kompetenzen bereits mitbringen, so dass ein Weiterbildungsbedarf in der Regel nicht anfällt.
Flexibilität	<ul style="list-style-type: none"> Gegenüber anderen älteren Arbeitslosen oder Ruheständlern gegebenenfalls geringere Flexibilität, aus laufenden Arbeitsverträgen auszuschneiden 	<ul style="list-style-type: none"> Aufgrund derzeit noch relativ begrenzter Chancen, neue Stellenangebote zu erhalten, sind hohe Flexibilität und kurzfristige Verfügbarkeit zu erwarten. 	<ul style="list-style-type: none"> Bezogen auf arbeitsrechtliche Verpflichtungen kurzfristige Verfügbarkeit
Sonstiges			<ul style="list-style-type: none"> Möglichkeit für Ihr Unternehmen, kurzfristig für einen begrenzten Zeitraum Auftragsspitzen abzuarbeiten
	<ul style="list-style-type: none"> Möglichkeit für Ihr Unternehmen, über lange Zeit aufgebaute berufliche Kontakte älterer Fachkräfte zu nutzen 		

¹ Die hier dargestellten Aspekte beziehen sich auf Rentnerinnen und Rentner ab Vollendung des 65. Lebensjahrs. Bei anderen Rentenarten müssen je nach Rentenart ggf. bestimmte Restriktionen (wie z. B. Hinzuverdienstgrenzen) beachtet werden.

6 Wie können Sie vorgehen?

6.1 Analyse des Fachkräftebedarfs

Zunächst empfiehlt es sich, eine Bestandsaufnahme in Ihrem Unternehmen vorzunehmen: Welche Aufgaben fallen an, welche Qualifikationen sind in Ihrer Belegschaft verfügbar?

Wenn Sie wissen, welche Qualifikationen in Ihrem Unternehmen vorhanden sind, können Sie prüfen, für welche Tätigkeiten Sie qualifiziertes Personal benötigen. Folgende Fragen sollten Sie daher für sich beantworten:

- In welchen Unternehmensbereichen werden Sie für welche Tätigkeiten und Aufgaben Personal benötigen?
- Ab wann (kurzfristig, mittelfristig, langfristig)? Für welchen Zeitraum (bis wann, wie lange)?
- In welchem Umfang?
- Welche spezifischen Qualifikationen sind notwendig (zum Beispiel spezifische Zertifikate oder eine bestimmte Berufsausbildung)?
- Welche Fach-, Führungs- und Sozialkompetenzen müssen die benötigten Fachkräfte mitbringen?
- Können die konkreten anfallenden Aufgaben grundsätzlich auch von Älteren übernommen werden?
- Welche körperlichen Voraussetzungen müssen Fachkräfte für die zu besetzende Stelle mitbringen?
- Könnten Sie gegebenenfalls benötigte Hilfsmittel zur Verfügung stellen?

6.2 Ausschreibung des Stellenangebots

Wenn Sie nach Abwägung der für Sie relevanten Gesichtspunkte Ihre Entscheidung getroffen haben, inwiefern welche älteren Fachkräfte die Umsetzung Ihrer konkreten Ziele am besten verwirklichen könnten, können Sie Ihr Angebot entsprechend formulieren und über geeignete Medien veröffentlichen.

Formulierung einer Ausschreibung

Bei der Formulierung einer Ausschreibung gehen Sie zunächst standardgemäß vor: Beschreiben Sie Ihr Unternehmen, das Aufgabenspektrum, den zeitlichen Umfang und die Anforderungen an die Bewerberinnen und Bewerber. Zur Ansprache Älterer bietet es sich an, explizit hervorzuheben, dass Sie auch an älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern interessiert sind. So signalisieren Sie dieser Personengruppe, dass eine Bewerbung nicht aufgrund des Alters unberücksichtigt bleibt.

Gegebenenfalls können Sie außerdem betonen, dass Sie durchaus an der Mitarbeit von Älteren interessiert sind, die gerne auch nach Eintritt ihres Rentenalters weiterarbeiten möchten.

Veröffentlichung der Ausschreibung

Für die Veröffentlichung Ihrer Stellenausschreibung empfiehlt es sich, (auch) Jobbörsen zu nutzen, die speziell ältere Fachkräfte im Fokus haben: Wie die Stellenanzeigen in Zeitungen sollten Sie auch in Jobbörsen ältere Fachkräfte direkt ansprechen, indem Sie beispielsweise herausstellen, wie wichtig Ihrem Unternehmen die Berufserfahrung der Bewerberinnen und Bewerber ist und dass die Arbeitsleistung der Generation 50+ wertgeschätzt wird.

Qualifiziertes und motiviertes Personal können Sie gegebenenfalls auch über Transfer- und Beschäftigungsgesellschaften gewinnen. Diese beschäftigen von Erwerbslosigkeit bedrohte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei bevorstehenden Massenentlastungen beziehungsweise bei drohender Insolvenz eines Betriebs für einige Zeit mit dem Ziel, diese direkt wieder in den ersten Arbeitsmarkt einzugliedern.

6.3 Auswahl der älteren Bewerberinnen und Bewerber

Es ist wichtig, auf jede eingehende Bewerbung zeitnah zu reagieren. Damit signalisieren Sie Ihre Professionalität und Wertschätzung gegenüber älteren Bewerberinnen und Bewerbern.

Sichtung eingegangener Bewerbungen

Bei der Sichtung der Bewerbungsunterlagen, können Sie in der Regel bei einer Bewerbung berufserfahrener Personen erwarten, dass die gemäß Ihrer Stellenausschreibung für Ihr Unternehmen relevanten Kompetenzen nachgewiesen beziehungsweise erläutert werden. Das heißt, Sie können diese Unterlagen bereits als Visitenkarte einer potenziellen zukünftigen Fachkraft betrachten.

Absagen

Können Sie bereits aufgrund der Bewerbungsunterlagen erkennen, dass die Kandidatin beziehungsweise der Kandidat Ihren Anforderungen nicht entspricht, sollten Sie sie oder ihn schnellstmöglich mittels einer schriftlichen Absage informieren. Jedes Schreiben sagt etwas über Sie als Arbeitgeber aus. Auch eine Absage eröffnet Ihnen damit die Chance, ein positives Arbeitgeberbild von sich zu hinterlassen. Die Auswirkungen Ihrer Worte sollten sie dabei allerdings nicht unterschätzen – das geschriebene Wort steht.

Darüber hinaus werden insbesondere ältere arbeitslose Fachkräfte häufiger mit Absagen konfrontiert und vergleichen durchaus die Art und Weise, auf die sie von einzelnen Unternehmen eine Ablehnung erhalten.

Tipps für die Gestaltung von Absagen beziehungsweise von Hinweisen auf Ihr grundsätzliches Interesse an einer Zusammenarbeit zu einem späteren Zeitpunkt finden Sie auch in den Handlungsempfehlungen zu Rekrutierungs- und Auswahlverfahren für Fachkräfte und für Führungskräfte.

Vorstellungsgespräch

Mit der Gestaltung des Umfelds und des Ablaufs eines solchen Gesprächs geben Sie eine Visitenkarte Ihres Unternehmens ab. Sie können damit rechnen, dass die Fachkräfte, die Sie zum Gespräch einladen, darüber in ihrem privaten Bekanntenkreis, aber auch denjenigen Personen berichten, die sie im Laufe ihrer bisherigen Karriere über ihre Arbeit kennengelernt haben.

Die Art und Weise des Auswahlverfahrens sollte eine Wertschätzung des Erfahrungsschatzes der Bewerberin oder des Bewerbers widerspiegeln:

- Versuchen Sie, eine Gesprächsatmosphäre zu schaffen, die der Bewerberin oder dem Bewerber das Gefühl vermittelt, auf Augenhöhe mit Ihnen zu kommunizieren.
- Der Ablauf des Gesprächs sollte grundsätzlich den Regeln von Vorstellungsgesprächen zur Besetzung von Senior-Fachkraft- oder Führungskraftstellen folgen.
- Inhaltlich ist es ratsam, bei einem Gespräch mit älteren Bewerberinnen und Bewerbern vertieft die jeweiligen Aspekte zu erörtern, die möglichst in der Bewerbung bereits angerissen wurden – insbesondere die Motivation, aus der heraus die Bewerbung erfolgt ist, der Abgleich vorhandener und benötigter Erfahrungen, Spezialkenntnisse und sonstige Kompetenzen.
- In diesem Zusammenhang empfiehlt es sich zu prüfen – vor allem, wenn die Bewerberin oder der Bewerber zuvor längere Zeit arbeitslos oder aber viele Jahre auf demselben Arbeitsplatz tätig war –, inwiefern sie oder er sich dennoch kontinuierlich (selbst) weitergebildet hat beziehungsweise sich auf dem „neusten Stand“ für das Aufgabenspektrum befindet.
- Darüber hinaus bietet es sich an, bereits im Rahmen des Gesprächs vertragsrelevante organisatorische Fragen im Hinblick auf folgende Aspekte zu klären:
 - den zeitlichen Umfang der Tätigkeit (wöchentlich, nach Arbeitsanfall, oder projektbezogen, Gesamtlaufzeit des Vertrags),
 - die Art der Anstellung (als Angestellte oder Angestellter oder freie Mitarbeiterin oder freier Mitarbeiter),
 - die hierarchische Einordnung innerhalb des Betriebs,
 - die Höhe der Vergütung sowie
 - die konkreten Aufgabenstellungen während der Tätigkeit.

Fördermöglichkeiten

Es gibt gesetzliche Grundlagen der Förderung, die Ihr Unternehmen in Anspruch nehmen kann. Folgende öffentliche und grundsätzliche Förderungen können Sie gegebenenfalls in Anspruch nehmen:

Fördermaßnahmen und unterstützende Regelungen, Stand: Mai 2013	Mindestalter	Voraussetzungen	Leistungen bzw. Erleichterungen für Unternehmen
Eingliederungszuschuss für Ältere, §§ 421f, 220 SGB III (Stand: 24.05.2013)	50 Jahre	<ul style="list-style-type: none"> • Vorherige Arbeitslosigkeit von mind. 6 Monaten, • Abschluss eines Arbeitsvertrags über mind. 1 Jahr, • Beantragung des Zuschusses durch den Arbeitgeber bei der Agentur für Arbeit (BA) vor Aufnahme der Tätigkeit. 	<ul style="list-style-type: none"> • Zuschuss an Arbeitgeber in Höhe von 30 – 50 Prozent der Gehalts- und Sozialversicherungskosten, • Förderdauer mind. 1 Jahr, höchstens 3 Jahre, • Senkung der Förderbeträge jährlich um mind. 10 Prozentpunkte; über Förderhöhe und -dauer entscheidet die Arbeitsagentur.
Entgeltssicherung für ältere Arbeitnehmer/innen, § 421j SGB III (Kombilohn) (Stand: 24.05.2013)	50 Jahre	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitslos oder von Arbeitslosigkeit bedroht, • Mind. 120 Tage verbleibender Anspruch auf Arbeitslosengeld, • Aufnahme einer ggü. dem vorherigen Arbeitsverhältnis schlechter bezahlten Tätigkeit (mind. 50 Euro netto), • Beantragung des Zuschusses durch Arbeitnehmer bei der Arbeitsagentur des Wohnorts vor Aufnahme der Tätigkeit. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausgleich der Nettoentgeltdifferenz zwischen altem und neuem Gehalt an Arbeitnehmer in Höhe von 50 Prozent im 1. Jahr und 30 Prozent im 2. Jahr, • Aufstockung der Zahlungen zur Rentenversicherung (Arbeitgeber- und Arbeitnehmer-Anteil) bis zur Höhe von 90 Prozent des alten Betrags; Zahlung an Rentenversicherungsträger.
Sachgrundlose Befristung des Arbeitsverhältnisses, § 14 Abs. 3 TzBfG (Stand: 24.05.2013)	52 Jahre	<ul style="list-style-type: none"> • Unmittelbar vor Beginn des befristeten Arbeitsverhältnisses mind. 4 Monate beschäftigungslos oder Bezug von Transferkurzarbeitergeld oder • Teilnahme an öffentlich geförderter Beschäftigungsmaßnahme. 	<ul style="list-style-type: none"> • Möglichkeit, das Arbeitsverhältnis bis zu einer Dauer von 5 Jahren sachgrundlos zu befristen.
Weiterbildung Geringqualifizierter und beschäftigter älterer Arbeitnehmer in Unternehmen, § 417 SGB III (Sonderprogramm WeGebAU) (Stand: 24.05.2013)	45 Jahre	<ul style="list-style-type: none"> • Beschäftigung in einem Betrieb mit < 250 Arbeitnehmern, • Freistellung vom Arbeitgeber für den Zeitraum der Weiterbildung, • Während der Teilnahme an der Weiterbildung weiterhin Anspruch auf Arbeitsentgelt, • Durchführung der Weiterbildung außerhalb des Betriebs, • Weiterbildungsträger muss für Durchführung konkreter Maßnahme zertifiziert sein. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lehrgangskosten für nicht ausschließlich arbeitsplatzbezogene kurzfristige Anpassungsfortbildung werden von der Arbeitsagentur übernommen (über Ausgabe von durch Arbeitnehmer einzulösende Bildungsgutscheine). • Arbeitsagentur gibt Arbeitnehmer Zuschuss zu notwendigen übrigen Weiterbildungskosten (z. B. Fahrt-, Prüfungskosten).

7 Erfolgsmessung

Folgende Aspekte können dazu dienen, den Erfolg der von Ihnen eingesetzten Maßnahme abzuschätzen:

- die Entwicklung der Anzahl an Initiativbewerbungen von älteren (arbeitslosen) Fachkräften mit den gesuchten Qualifikationen,
- die Entwicklung der Anzahl an Bewerbungen auf ausgeschriebene Positionen und Einstellungen von älteren (arbeitslosen) Fachkräften,
- die Entwicklung der Anzahl an Reaktivierungen von Fachkräften aus dem Ruhestand,
- die Entwicklung des Arbeitsklimas infolge stärkerer Altersdurchmischung des gesamten Personals.

8 Bezug zu anderen Handlungsempfehlungen

Die Vielfalt von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und deren Wertschätzung dient dem wirtschaftlichen Erfolg Ihres Unternehmens. Wie Sie die vorhandenen Potenziale Älterer aktiv für Ihr Unternehmen nutzen können, zeigt Ihnen die Handlungsempfehlung „[Diversity Management](#)“.

Ein gelungenes Wissensmanagement in Unternehmen ist eine der Herausforderungen für die Zukunft. Es geht vor allem um die Kommunikation zwischen den Wissensträgern. Im Kontext des demografischen Wandels steht in den nächsten Jahren der Know-how-Transfer von erfahrenen zu jüngeren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Es gibt für den Wissens- und Erfahrungstransfer zwar keine Standardlösung. Welche Maßnahmen Sie dennoch ergreifen können, erfahren Sie in der Handlungsempfehlung „[Wissens- und Erfahrungstransfer](#)“.

9 Weiterführende Informationen

Links

Praxisbeispiele

www.alternsgerechte-arbeit.de

Internetportal des Hessischen Ministeriums für Familie und Gesundheit und des RKW Kompetenzzentrums mit Informationen zu Fragen der Beschäftigung Älterer, das unter anderem auch erfolgreiche Praxisbeispiele aufzeigt (Stand: 19.10.2016)

http://www.perso-net.de/rkw/Personalentwicklung_f%C3%BCr_Mitarbeiter_im_mittleren_Lebensalter

Die Plattform des RKW Kompetenzzentrums enthält Informationen und Tipps zum Personalmanagement im Mittelstand und geht in diesem Zusammenhang auch auf die Rekrutierung älterer Mitarbeiter ein. (Stand: 19.10.2016)

Jobbörsen

www.ses-bonn.de/auftraggeber.html

Homepage des Senior Experten Services, der insbesondere KMU zur Unterstützung für konkrete Projekte für einen Zeitraum zwischen ca. drei Wochen und sechs Monaten Expertinnen und Experten vermittelt, die sich bereits im Ruhestand befinden und ehrenamtlich (gegen Aufwandsentschädigung und eine geringe Tagespauschale) tätig werden. Für Unternehmen fallen für die Vermittlung lediglich die dem SES entstehenden Bearbeitungskosten an. (Stand: 19.10.2016)

www.perspektive50plus.de

Portal des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS), über das Arbeitgeber und ältere Langzeitarbeitslose sog. Beschäftigungspakte in ihrer Region finden können. Ziel dieser Beschäftigungspakte ist es, unter Einbeziehung regionaler Netzwerke und wichtiger Partner wie Unternehmen, Kammern, Verbände und Gewerkschaften, kommunale Einrichtungen, Bildungsträger, Politik etc. regionale und persönliche passende Integrationsstrategien zu erarbeiten, insbesondere kleine Unternehmen bei der Personalauswahl, Einarbeitung oder bedarfsgerechten Weiterqualifizierung zu unterstützen, auf konkrete Fördermöglichkeiten hinzuweisen. (Stand: 19.10.2016)

Fördermöglichkeiten

www.foerderdatenbank.de

Datenbank des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi) zu Förderprogrammen und Finanzierungshilfen der Länder, des Bundes und der EU: Möglichkeit, nach Fördergebieten, -berechtigten, -bereichen und -arten sowie nach eigens eingegebenen Suchbegriffen zu filtern. (Stand: 19.10.2016)

www.zuschuesse.de

Homepage des Zentrums für Mittelstandsberatung; Beratungsstelle für Fördermittel und Existenzgründung: Informationen zu den Möglichkeiten, kostenfrei einen Fördermittelcheck durchführen und sich aus mehr als 2.000 Förderprogrammen die passenden herausfiltern zu lassen. (Stand: 19.10.2016)

<https://www.arbeitsagentur.de/web/content/DE/Unternehmen/FinanzielleHilfen/BeschaeftigungAelterer/index.html>

Informationen der Bundesagentur für Arbeit für Arbeitgeber zu den Möglichkeiten und Voraussetzungen des Alterszeitgesetzes. (Stand: 19.10.2016)

Literatur

Bundesverband der deutschen Arbeitgeberverbände (BDA), Hrsg., April 2016, kompakt – Ältere Beschäftigte

[http://www.arbeitgeber.de/www%5Carbeitgeber.nsf/res/kompakt-Aeltere_Beschaeftigte.pdf/\\$file/kompakt-Aeltere_Beschaeftigte.pdf](http://www.arbeitgeber.de/www%5Carbeitgeber.nsf/res/kompakt-Aeltere_Beschaeftigte.pdf/$file/kompakt-Aeltere_Beschaeftigte.pdf)

Bundesministerium für Bildung und Forschung, 2010, Demografischer Wandel – (k)ein Problem (BMBF)

http://www.whhttp.com/www.kofa.de/fileadmin/Dateiliste/Publikationen/Sonstige_Dateien/Demografischer_Wandel-_k_ein-Problem_.pdf

