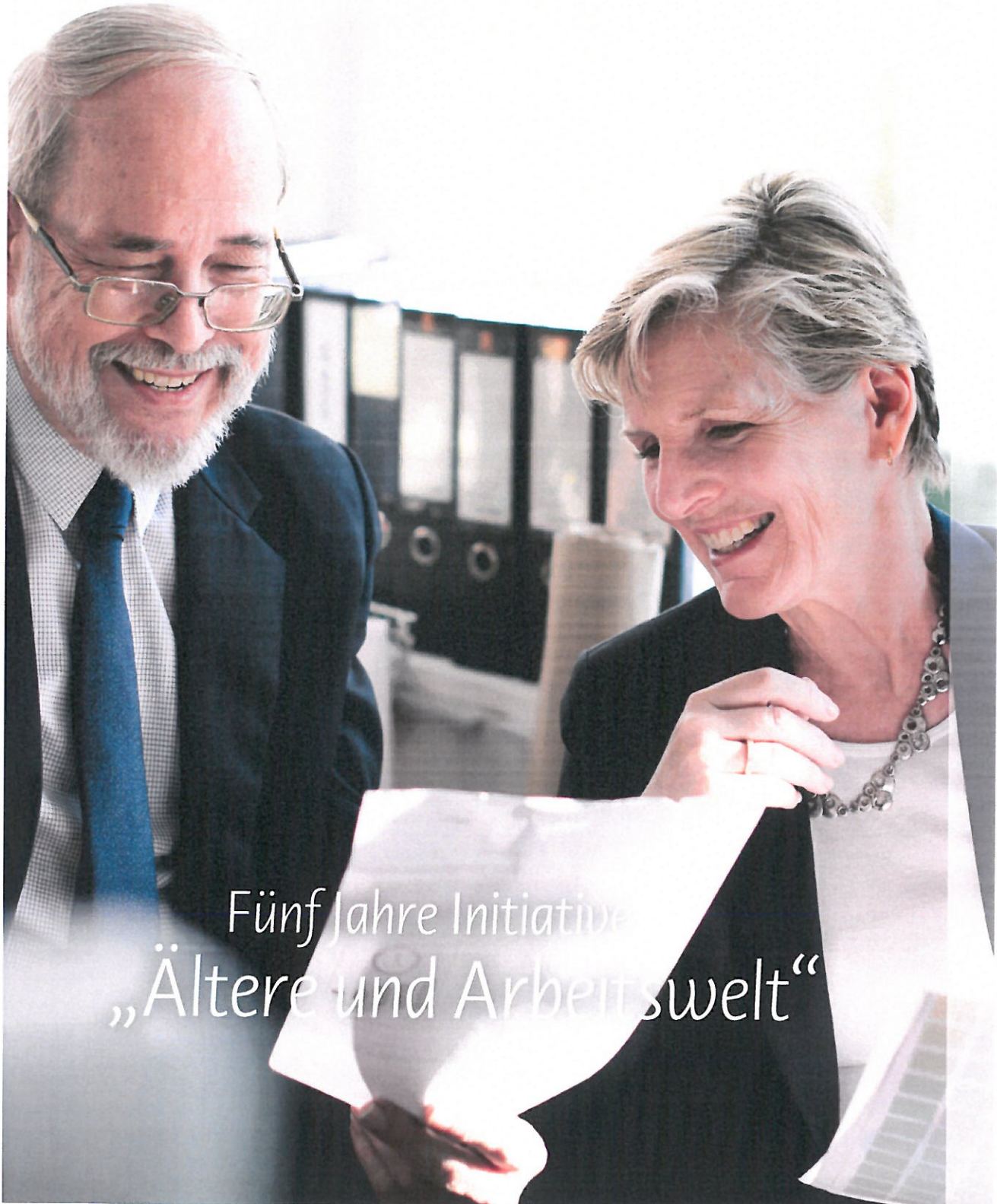




// Zukunftsministerium



Fünf Jahre Initiative  
„Ältere und Arbeitswelt“



Bayerisches Staatsministerium für  
Arbeit und Soziales,  
Familie und Integration



# Fünf Jahre Initiative „Ältere und Arbeitswelt“

## **Partner der Initiative:**

Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Soziales,  
Familie und Integration

Arbeitsgemeinschaft der bayerischen Handwerkskammern

Bayerischer Industrie- und Handelskammertag

Deutscher Gewerkschaftsbund Bayern

Regionaldirektion Bayern der Bundesagentur für Arbeit

vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e.V.

Die Broschüre wurde in Kooperation mit INIFES (Internationales  
Institut für empirische Sozialökonomie) erstellt.



# Inhalt

---

<b>Grußworte</b>	<b>6</b>
<b>Die Initiative „Ältere und Arbeitswelt“</b>	<b>13</b>
Ausgangslage: Demografischer Wandel und Digitalisierung	14
Arbeitsmarkt für Ältere	15
Arbeitsfähigkeit älterer Beschäftigter	16
Initiative „Ältere und Arbeitswelt“	18
Aktivitäten der Initiative	19
Ausblick	20
<b>Beispiele von Maßnahmen und Initiativen</b>	<b>22</b>
1. Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Soziales, Familie und Integration	22
2. Arbeitsgemeinschaft der bayerischen Handwerkskammern	23
3. Bayerischer Industrie- und Handelskammertag	25
4. Deutscher Gewerkschaftsbund Bayern	26
5. Regionaldirektion Bayern der Bundesagentur für Arbeit	28
6. Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e.V./ Bayerische Metall- und Elektro-Arbeitgeber	29

# Grußwort Emilia Müller und Johannes Hintersberger

---



Unsere Gesellschaft wird immer älter. Ein Phänomen, das sich auch auf die Arbeitswelt auswirkt – denn: Immer mehr ältere Menschen müssen, können und wollen teilweise auch so lange wie möglich im Beruf bleiben. Die bayerischen Betriebe stellt das vor große Herausforderungen, es bringt ihnen aber auch eine ganze Reihe von Chancen. So erfordert die veränderte Altersstruktur einerseits, die Bedürfnisse älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter noch stärker in Einklang mit dem Arbeitsalltag zu bringen. Andererseits hilft sie, das Know-how und die Erfahrungen älterer Beschäftigter so lange wie möglich im Betrieb zu halten. Gerade in Zeiten zunehmenden Fachkräftemangels ist das ein unverzichtbares Plus.

Um bestmöglich auf die Anforderungen des demografischen Wandels und des Fachkräftemangels reagieren zu können, haben das Bayerische Arbeitsministerium, die Wirtschaftsorganisationen, die Regionaldirektion Bayern der Bundesagentur für Arbeit und der Deutsche

*Emilia Müller*

**Emilia Müller**

Bayerische Staatsministerin für Arbeit und Soziales, Familie und Integration

Gewerkschaftsbund im Frühjahr 2011 die Initiative „Ältere und Arbeitswelt“ gestartet.

Das gemeinsam erarbeitete und im Mai 2012 unterzeichnete Maßnahmenkonzept unterstützt gezielt ältere Beschäftigte dabei, ihre Potenziale auszuschöpfen, sich ständig weiterzuentwickeln und dabei stets fit, gesund und motiviert zu bleiben. Betriebe und Unternehmen profitieren dabei auch – und das nicht nur durch leistungsfähige und gut motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Initiative hat sich seit ihrem Auftakt zu einem wichtigen Instrument aktiver Arbeitsmarktpolitik entwickelt. Darauf können alle beteiligten Akteure stolz sein!

Die Broschüre zeigt Initiativen der vergangenen fünf Jahre auf. Sie informiert über die inhaltlichen Schwerpunkte Gesundheitsmanagement, demografieorientierte Arbeitsorganisation sowie Weiterbildung und präsentiert besonders effektive Maßnahmen wie etwa die Veranstaltungsreihe „Edelstahl statt altes Eisen“.

Bayerns wirtschaftliche Zukunft hängt in zunehmendem Maß davon ab, ob und wie ältere Menschen in der veränderten Arbeitswelt partizipieren. Wir werden daher weiterhin intensiv und vertrauensvoll mit allen Arbeitsmarktteuren zusammenarbeiten, damit auch künftig positive Impulse auf den bayerischen Arbeitsmarkt und für unsere ältere Arbeitnehmerschaft ausgehen.

*Johannes Hintersberger*

**Johannes Hintersberger**

Staatssekretär im Bayerischen Staatsministerium für Arbeit und Soziales, Familie und Integration

# Grußwort

## Franz Xaver Peteranderl

---



Gut qualifizierte und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind das wertvollste Kapital der Handwerksbetriebe, denn diese Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stehen im Mittelpunkt der

handwerklichen Arbeit. Es wird aber immer schwieriger, diese Fachkräfte zu finden.

Neben intensiver Ausbildung und der Bindung ausgebildeter Fachkräfte an das Handwerk, gehört dabei zu den zentralen Strategien des Handwerks der volle Einsatz dafür, dass auch ältere Arbeitskräfte dem Handwerk mit möglichst großer Leistungsfähigkeit erhalten bleiben. Eine Umfrage unter bayerischen Handwerksunternehmen hat ergeben, dass die Handwerker die Sicherung der Beschäftigung älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als eine der größten Chancen sehen, den Fachkräftemangel zu bewältigen. Dies spiegelt auch die Wertschätzung wider, die im Handwerk älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern entgegengebracht wird. Denn im Handwerk zählen neben dem Wissen vor allem auch Erfahrung und jahrelange Übung.

Eine gelungene Integration älterer Arbeitskräfte stellt daher eine echte Win-win-Situation dar. Aber die Beschäftigung älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfordert von den Betrieben und von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erhebliche Anstrengungen. Arbeitsorganisation und Arbeitsprozesse müssen so gestaltet werden, dass ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer integriert werden und dass diese ihre Stärken bestmöglich zur Entfaltung bringen können. Tätigkeitsbereiche müssen richtig zugeschnitten werden, Gesundheitsvorsorge ist ein wichtiges Thema. Und es muss berücksichtigt werden, dass in unserer schnelllebigen Zeit, die von einem rasanten technischen und gesellschaftlichen Wandel geprägt ist, ständige Weiterqualifizierung daher zwingend erforderlich ist.

An der Initiative „Ältere und Arbeitswelt“ des Bayerischen Staatsministeriums für Arbeit und Soziales, Familie und Integration und der bayerischen Wirtschaft hat sich das bayerische Handwerk sehr gern beteiligt. Hier werden zahlreiche Aktivitäten für die Beschäftigung älterer Arbeitskräfte initiiert und koordiniert. Ich wünsche deshalb der Initiative weiterhin viel Erfolg und viele wichtige Impulse für ältere Arbeitskräfte und die Betriebe, die diese – sehr gerne – beschäftigen.

**Franz Xaver Peteranderl**

Präsident der Arbeitsgemeinschaft der bayerischen Handwerkskammern

# Grußwort

## Dr. Eberhard Sasse

---



Der „demografische Wandel“ ist eine der größten Herausforderungen vor denen Wirtschaft und Gesellschaft in Deutschland stehen. Bereits heute fehlen in Bayern rund 227.000 Fachkräfte.

Diese Situation wird

sich zukünftig noch verschärfen, wenn die geburtenstarken Jahrgänge der „Baby-Boomer“ aus dem Erwerbsleben ausscheiden. Gleichzeitig wird die Bevölkerung in Deutschland – und damit auch die Belegschaften in den Unternehmen – immer älter.

Die bayerischen Unternehmen müssen sich auf diese Situation einstellen. Das Thema Mitarbeiterbindung und -entwicklung wird für alle Betriebe zukünftig noch wichtiger werden. Gerade der wachsenden Gruppe älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kommt dabei eine zentrale Rolle zu. Diese bringen durch ihren Erfahrungsschatz wertvolle Kompetenzen in das Unternehmen ein, haben aber auch spezifische Bedürfnisse und Anforderungen an ihren Arbeitsplatz.

Der Erhalt der Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Weiterentwicklung ihrer Kompetenzen in einer durch die Digitalisierung geprägten Arbeitswelt sind Aufgaben, denen wir uns heute stellen müssen. Sowohl die Unternehmen als auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst stehen hierbei in der Verantwortung. Klar ist: ohne das Know-how und Engagement der älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird es in Zukunft nicht gehen.

Die bayerischen IHKs unterstützen die Unternehmen dabei, den demografischen Wandel und die damit verbundenen Herausforderungen erfolgreich zu meistern. Die Initiative „Ältere und Arbeitswelt“ ist hierfür ein wichtiger Baustein. Seit fünf Jahren stellt sie eine wertvolle Plattform dar und bringt die zentralen Partner beim Thema Demografie zusammen. Die Initiative sensibilisiert und setzt wichtige Impulse für die Zukunft der Arbeit. Die bayerischen IHKs werden sich daher in der Initiative „Ältere und Arbeitswelt“ gerne auch weiterhin mit Überzeugung als Partner engagieren.

**Dr. Eberhard Sasse**

Präsident des Bayerischen Industrie- und Handelskammertag



# Grußwort

## Matthias Jena

---



Die Geschichte „Älterer in der Arbeitswelt“ kann aus mehreren Perspektiven erzählt werden. Oftmals liegt der Fokus dabei auf Schlagworten wie dem demografischen Wandel oder der Er-

schließung des benötigten Fachkräftepotenzials. So wichtig diese Ansätze auch sein mögen: Für den DGB Bayern ist es zentral, den einzelnen Menschen ins Zentrum zu rücken.

Die bisherigen Erfahrungen zeigen, dass trotz jahrelanger Debatten um den sogenannten Megatrend des demografischen Wandels der Verbleib in Arbeit und der Übergang in Rente nach wie vor für viele Beschäftigte brüchig ist. Ein Blick auf die Beschäftigungsquoten Älterer bestätigt diese noch vor uns liegende große Aufgabe.

Für uns Gewerkschaften ist klar: Eine menschengerechte Gestaltung der Arbeitswelt ist die unerlässliche Voraussetzung, um es den Menschen überhaupt zu ermöglichen, gesund bis zum Renteneintrittsalter in Lohn und Brot zu stehen und somit vor Brüchen samt finanziellen Belastungen geschützt zu sein.

Trotz aller politischen Initiativen sind die Erkenntnisse noch zu wenig in der betrieblichen Praxis und damit bei den Menschen angekommen. Dabei gibt es genügend positive Beispiele, die

belegen, dass für beide Seiten, für Beschäftigte und Unternehmen, eine Win-Win-Situation entstehen kann.

Deshalb freut es mich, dass wir gemeinsam als arbeitsmarktpolitische Akteure in der Initiative „Ältere und Arbeitswelt“ dieses Thema seit nunmehr fünf Jahren bearbeiten, dafür werben und voranbringen wollen. Gesunde, qualifizierte und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter jeden Alters sind mehr denn je die entscheidende Voraussetzung für ein zukunftsstarkes Bayern.

Wir brauchen diesen Schulterschluss der Arbeitsmarktteure als einen Baustein im Mosaik von Anreizen, um alters- und altersgerechtes Arbeiten flächendeckend in Bayern, im Sinne der arbeitenden Menschen, zu implementieren. Unter den Vorzeichen der Digitalisierung der Arbeitswelt stehen uns neue Herausforderungen ins Haus. Um den Beschäftigten in Bayern zu guter Arbeit auch im Alter zu verhelfen, wollen wir uns als DGB Bayern auch weiterhin mit aller Kraft an der Schaffung dieser Perspektiven beteiligen. Wir werden hierzu auch weiterhin die Sichtweise der Beschäftigten, ihre Bedürfnisse und Sorgen, in die Arbeit der Initiative „Ältere und Arbeitswelt“ einbringen.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'M. Jena', written over a light blue horizontal line.

**Matthias Jena**  
Vorsitzender des DGB Bayern

# Grußwort

## Ralf Holtzwardt

---



In einer sich wandelnden Arbeitswelt, geprägt von demografischen Veränderungen, des Bedarfs an gut qualifizierten Fachkräften und in Zeiten von Digitalisierung gewinnen Weiterbildung und lebenslanges

Lernen immer mehr an Bedeutung – auch und gerade für ältere Beschäftigte. Der Anteil der Älteren, die am Erwerbsleben teilnehmen, ist deutlich angestiegen und in nur wenigen Ländern Europas so hoch wie in Deutschland. Damit nimmt ihre Bedeutung auf dem Arbeitsmarkt zu.

Ältere Beschäftigte bringen einen wertvollen Erfahrungsschatz und persönliche Stärken mit, die aus vielen Jahren Berufs- und Lebenserfahrung resultieren. Mit der Technisierung ist es aber auch eine zunehmende Herausforderung, für alle auf dem Laufenden zu bleiben; bei älteren Personen unter Umständen stärker ausgeprägt als bei Jüngeren. Anlässlich des fünfjährigen Bestehens der Initiative „Ältere und Arbeitswelt“ ist es mir ein besonderes Anliegen, Arbeitnehmer und Betriebe gleichermaßen zu ermutigen, in kontinuierliche Qualifizierung zu investieren. Hier ist Engagement auf allen Ebenen gefragt.

Wenn die Unternehmen ihren Bedarf an Fachkräften auch künftig sichern wollen, müssen sie rechtzeitig in die berufliche Weiterbildung der eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter investieren. Nicht für jedes Unternehmen ist dies finanziell möglich. Die Agentur für Arbeit kann hier mit einer Weiterbildungsförderung unterstützen. Mit dem Programm „WeGebAU“ wurden seit Beginn der Initiative 3.644 Ältere mit Anpassungsqualifizierungen oder abschlussorientierten Weiterbildungsmaßnahmen gefördert. Die Unternehmen gewinnen dadurch nicht nur qualifizierte, sondern auch motivierte und dem Unternehmen verbundene Beschäftigte. Und dazu möchten wir weiterhin beitragen.



**Ralf Holtzwardt**

Vorsitzender der Geschäftsführung der Regionaldirektion Bayern der Bundesagentur für Arbeit

# Grußwort

## Bertram Brossardt

---



Gerade vor dem Hintergrund des demografischen Wandels sind wir auf eine höhere und längere Erwerbsbeteiligung Älterer dringend angewiesen. Ansonsten drohen

sowohl eine Überforderung der sozialen Sicherungssysteme und ein Mangel an Fachkräften als auch die Gefährdung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen und unseres Wohlstands.

In den vergangenen Jahren wurden bei der Beschäftigung Älterer deutliche Erfolge erzielt. Von der – über alle Altersklassen hinweg – guten Arbeitsmarktentwicklung in Deutschland haben insbesondere ältere Menschen profitiert. So hat sich zum Beispiel die Erwerbstätigenquote der 60- bis 64-Jährigen zwischen 2006 und 2016 fast verdoppelt – von 30 auf 56 Prozent. Gleichzeitig besteht weiterhin beträchtlicher Handlungsbedarf. Hier sind alle gefragt: Die Unternehmen, die Politik und die Gesellschaft. In diesem Zusammenhang leistet gerade die „Initiative Ältere und Arbeitswelt“ einen wichtigen Beitrag.

Durch die langfristig angelegte partnerschaftliche Kooperation erfolgt eine koordinierte und zielgerichtete Reaktion auf die Folgen des demografischen Wandels. In den letzten Jahren wurde eine Reihe von abgestimmten Maßnahmen entwickelt, um älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern eine lange Erwerbstätigkeit bei guter Gesundheit und Motivation zu ermöglichen. Die vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V. und die bayerischen Metall- und Elektro-Arbeitgeber bayme vbm bringen sich dabei mit ihrer Erfahrung und Expertise sowie mit zahlreichen Projekten ein.



**Bertram Brossardt**

Hauptgeschäftsführer der Vereinigung  
der Bayerischen Wirtschaft e. V.



# Die Initiative „Ältere und Arbeitswelt“

---

Die demografische Entwicklung führt zu einer Verschiebung der Altersstruktur und wirkt sich auf alle Bereiche unserer Gesellschaft aus – auch auf unsere Arbeitswelt. Die Erwerbstätigkeit Älterer ist in den letzten Jahren deutlich gestiegen. Die wirtschaftliche Zukunft Bayerns hängt daher mehr denn je auch von der Teilhabe der älteren Menschen in der Arbeitswelt ab.

---

Ältere finden in Bayern eine hervorragende Arbeitsmarktlage vor. Allerdings bestehen mit Blick auf ihre Integration in den Arbeitsmarkt weiterhin große Herausforderungen. Daher ist es notwendig, zusammen mit den Arbeitsmarktakteuren Maßnahmen zu entwickeln, um das Potenzial der älteren Bevölkerung der bayerischen Wirtschaft vermehrt einbringen zu können.

Bei diesen beiden Zielen – Erwerbsbeteiligung Älterer lange erhalten und steigern, Arbeitslosigkeit Älterer vermindern – setzt die Initiative „Ältere und Arbeitswelt“ an. Vor fünf Jahren haben sich alle Arbeitsmarktakteure in Bayern in einem gemeinsam erarbeiteten Konzept verpflichtet, sich mit entsprechenden Maßnahmen für ältere Menschen in der Arbeitswelt einzusetzen.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für beiderlei Geschlecht.

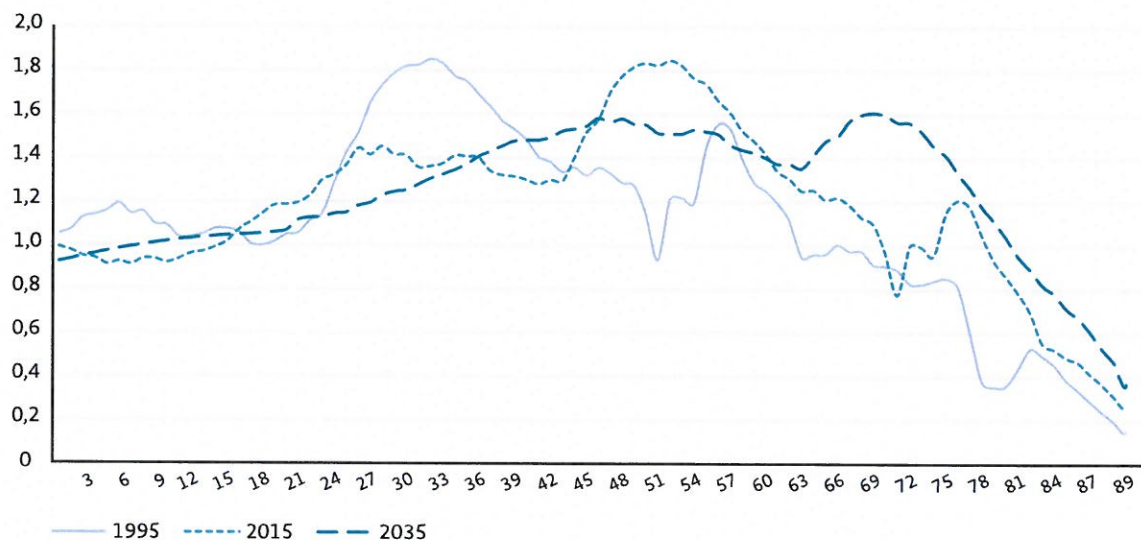
## Ausgangslage: Demografischer Wandel und Digitalisierung

Zentrale Herausforderungen für Betriebe und den Arbeitsmarkt sind die Alterung der erwerbsfähigen Personen und der langfristige Rückgang der Anzahl von Personen im erwerbsfähigen Alter.

Darüber hinaus verändern Technologisierung und Digitalisierung unsere Lebens- und Arbeitswelt

fundamental. Der Wandel der Arbeitswelt schreitet seit einigen Jahren mit immer größeren Schritten voran. Wissen, das Beschäftigte einmal im Rahmen ihrer Berufsausbildung oder auch während ihres Studiums erworben haben, trägt schon lange nicht mehr durch ein komplettes Erwerbsleben. Diese Herausforderungen treffen insbesondere auch die älteren Erwerbstätigen. Weiterbildung und lebenslanges Lernen werden künftig unerlässliche Grundlagen für die Betriebe und die Arbeitnehmer sein.

**Darstellung 1:** Anteil der Altersjahrgänge an der Bevölkerung in Bayern, Männer und Frauen insgesamt, in den Jahren 1995, 2015 und 2035 (Angaben in Prozent)

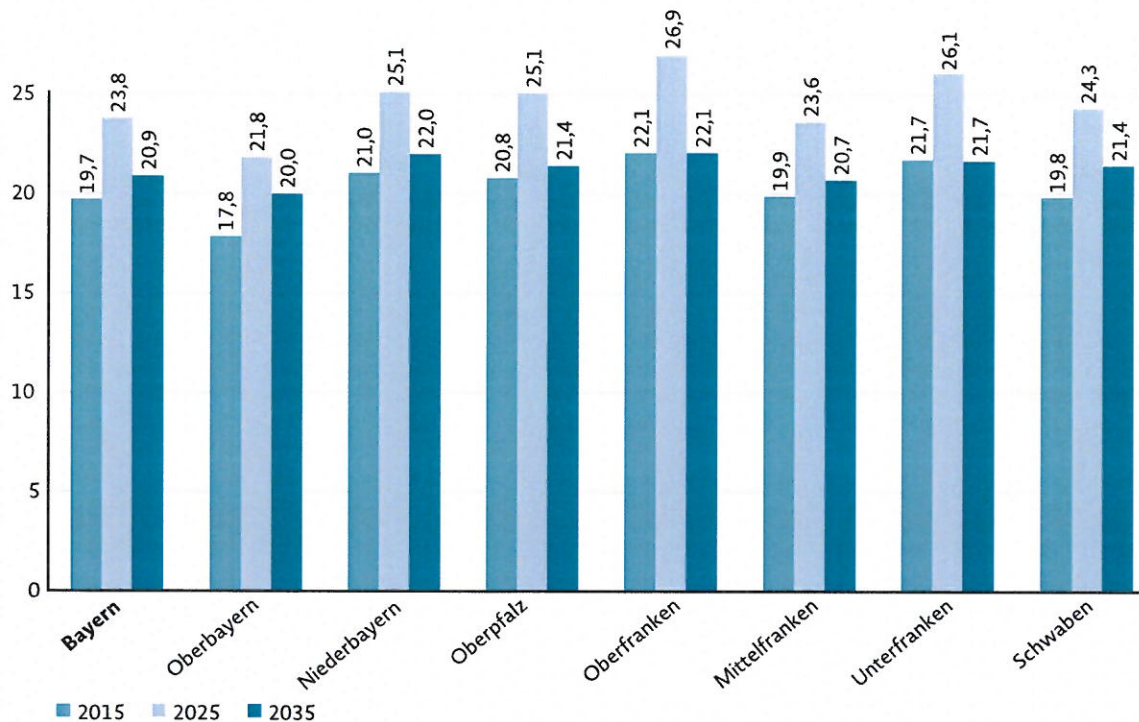


Quelle: INIFES, eigene Berechnungen und Darstellung nach Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung 2016.

Die Abbildung zeigt deutlich, wie sich die Altersstruktur verändert. Der „Berg“, der sich in den drei Vergleichsjahren nach rechts verschiebt, sind die geburtenstarken Jahrgänge 1955 bis 1970, die sogenannten „Babyboomer“. Waren diese stark besetzten Geburtsjahrgänge 1995 noch zwischen 25 und 40 Jahre alt, so sind sie im Jahr 2015 inzwischen 45 und 60 Jahre alt. Im Jahr 2035 wird ein Großteil von ihnen das gesetzliche Rentenalter bereits überschritten haben.

Diese Entwicklung hat auch Auswirkungen auf die Altersstruktur der Erwerbstätigen. Der Anteil der Älteren (55- bis unter 65-Jährigen) an den Einwohnern im Erwerbsalter (15- bis unter 65-Jährige) wird nach der aktuellsten Prognose des Bayerischen Landesamtes für Statistik und Datenverarbeitung im Zeitraum 2015 bis 2025 von 19,7 auf 23,8 Prozent ansteigen (siehe Darstellung 2).

**Darstellung 2:** Anteil Älterer (55- bis 64-Jährige) an der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter (15- bis 64-Jährige) – in den bayerischen Regierungsbezirken 2015 bis 2035, in Prozent



Quelle: Eigene Berechnungen und Darstellung nach Bayerisches Landesamt für Statistik.

Die Alterung der Arbeitnehmer setzt sich bis 2025 fort. Das gilt nicht nur in Bezug auf Neueinstellungen, sondern auch auf den Personalbestand. Ab 2025 wird sich entsprechend der Prognosen der Anteil der Älteren wieder reduzieren. Die „Babyboomer“ sind dann weitgehend in Rente. Dabei wirkt sich die Entwicklung regional sehr unterschiedlich aus. Insgesamt wird für Bayern zwischen 2015 und 2035 von einer Erhöhung des Durchschnittsalters der Bevölkerung von 43,6 Jahren auf 46,1 Jahren ausgegangen

### Arbeitsmarkt für Ältere

Die Erwerbstätigenquote Älterer ist in den letzten Jahren erheblich gestiegen. Sie liegt für die 50- bis unter 65-Jährigen im Freistaat 2016 bei 77,4 Prozent. Dies wirkt sich vor allem in den Betrieben selbst aus. Die Betriebe in Bayern haben in den letzten zehn Jahren bereits eine deutliche Alterung ihrer Belegschaften erlebt. Nach Auswertungen des IAB-Betriebspanels hat sich der Anteil der Betriebe mit Mitarbeitern ab 50 Jahren von 60 Prozent im Jahr 2006 auf 76 Prozent im Jahr 2015 erhöht. Auch der Anteil der ab 50-Jährigen an allen Beschäftigten ist im gleichen Zeitraum von 19 Prozent auf 30 Prozent angestiegen.

Auch wenn ihre Anzahl absolut deutlich abgenommen hat, liegt der Anteil der Älteren über 50 Jahren an allen Arbeitslosen in Bayern überproportional hoch. Die allgemeine Arbeitslosenquote lag im Jahresdurchschnitt 2016 bei 3,5%. Im gleichen Jahr beträgt die Arbeitslosenquote der 50- bis unter 65-Jährigen 4,0%, die der 60- bis 65-Jährigen 5,3%.

Zudem sind ältere Menschen häufiger von Langzeitarbeitslosigkeit (d. h. ununterbrochen mehr als ein Jahr arbeitslos) betroffen. In diesem Fall haben sie im Vergleich zu allen Arbeitslosen geringere Chancen, einen neuen Arbeitsplatz zu finden. Gründe hierfür sind vor allem das Auftreten multipler Vermittlungshemmnisse wie beispielsweise gesundheitliche Beeinträchtigungen oder nicht mehr nachgefragte bzw. unzureichende Qualifikationen. Im Übrigen sind Ältere (Arbeitslose) bei ihrem Bewerbungsverhalten (evtl. aus Resignation herrührend) oft zu passiv. Nach Angaben der im IAB-Betriebspanel 2015 befragten Personalverantwortlichen hatten nur 17 Prozent aller bayerischen Betriebe bei ihrer zeitlich letzten Stellenbesetzung auch Bewerbungen von ab 50-jährigen Männern und Frauen vorliegen. In 48 Prozent dieser Fälle wurde eine ältere Person eingestellt.

Die Betriebe, die sich nicht für die Besetzung mit einer älteren Person entschieden haben, wurden im IAB-Betriebspanel 2015 auch nach den Gründen dafür gefragt. Als mit Abstand wichtigster Grund wurde das Fehlen einer entsprechenden Qualifikation genannt. Eine für den Arbeitsplatz nicht geeignete Persönlichkeit wurde als ein weiterer Grund ebenfalls angeführt.

## Arbeitsfähigkeit älterer Beschäftigter

Ältere sind nicht weniger, sondern anders leistungsfähig als Jüngere. Ältere verfügen aber über wertvolles Erfahrungswissen; sie sind im Schnitt umsichtiger und vorsichtiger, sie haben oft gute Kundenkontakte und sie sind oft enger mit dem Betrieb verbunden.

Ein Thema, das ältere Arbeitnehmer insbesondere beschäftigt, ist die Sorge um die eigene Arbeitsfähigkeit bis zum Rentenalter. Die Arbeitszufriedenheit von Arbeitnehmern in Bayern ist laut verschiedener repräsentativer Erhebungen zwar leicht höher als im westdeutschen Durchschnitt (so z. B. eine Sonderauswertung des Arbeitszeit-reports 2015 der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin). Dennoch artikulieren gleichzeitig viele Beschäftigte, dass sie eher nicht glauben, ihre berufliche Tätigkeit unter den gegebenen Umständen bis zum regulären Rentenalter ausüben zu können.

Die Arbeitsfähigkeit von Menschen hängt von vielen Faktoren ab. Diese hat der finnische Soziologe Prof. Dr. Juhani Ilmarinen bereits im Jahr 2001 im „Haus der Arbeitsfähigkeit“ zusammengefasst. Ilmarinen war Vorreiter und Vordenker in Bezug auf das Demografie-management und damit auch das nachhaltige Personalmanagement. Das „Haus der Arbeitsfähigkeit“ bildet das Zusammenwirken der verschiedenen unternehmens- und personalpolitischen Aspekte inhaltlich im Bild eines Hauses mit verschiedenen Etagen ab.



**Darstellung 3:** Das Haus der Arbeitsfähigkeit



Quelle: J. Ilmarinen<sup>1</sup>

Nach Ilmarinen ist die Arbeitsfähigkeit auf mehreren „Stockwerken“ aufgebaut. Grundle-  
gend ist eine gute Gesundheit. Weiterhin geht  
es dann um Bildung und Kompetenzen (Erhalt,  
Erweiterung – speziell durch Weiterbildung).  
Im „dritten Stock“ spielen Werte (Einstellungen,  
Motivation) eine Rolle. Darauf aufsetzend  
müssen die betrieblichen Arbeitsbedingungen

(Vermeidung von Fehlbeanspruchungen, ge-  
eignete Arbeitsorganisation, wertschätzende  
Führung etc.) so ausgestaltet sein, dass die  
Arbeitsfähigkeit gefördert und nicht beeinträch-  
tigt wird, weder aktuell noch durch Spätfolgen.  
Dabei müssen die verschiedenen Aspekte der  
Arbeitsfähigkeit ineinander greifen und die  
Maßnahmen aufeinander aufbauen.

<sup>1</sup> Ilmarinen, J. (2006): Towards a longer worklife! – Ageing and the quality of worklife in the European Union, Helsinki

### Initiative „Ältere und Arbeitswelt“:

Ältere Arbeitnehmer sind für die Betriebe ein wertvolles Potenzial, das genutzt und möglichst lange erhalten werden muss. Die Älteren sind heute im Durchschnitt fitter als die Gleichaltrigen vor 20 oder 30 Jahren. Im Ergebnis kommt es darauf an, für möglichst viele Erwerbstätige die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit möglichst lange zu erhalten.

Vor diesem Hintergrund hat das Bayerische Arbeitsministerium bereits im Frühjahr 2011 die Initiative „Ältere und Arbeitswelt“ ins Leben gerufen. Zusammen mit der Arbeitsgemeinschaft der bayerischen Handwerkskammern, dem

Bayerischen Industrie- und Handelskammertag, der vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e.V., dem Deutschen Gewerkschaftsbund Bayern und der Regionaldirektion Bayern der Bundesagentur für Arbeit hat das Bayerische Arbeitsministerium das gemeinsam erarbeitete Maßnahmenkonzept der Initiative<sup>2</sup> am 12. Mai 2012 unterzeichnet. Wesentliches Ziel ist es, älteren Arbeitnehmern eine lange Erwerbstätigkeit bei guter Gesundheit und Motivation zu ermöglichen und ihre Erwerbsbeteiligung insgesamt zu steigern. Qualifizierung und lebenslanges Lernen spielen dabei eine herausragende Rolle. Gleichzeitig soll die Erwerbstätigkeit noch stärker in Einklang mit den Bedürfnissen einer älter werdenden Gesellschaft gebracht werden.



---

<sup>2</sup> Das Konzept kann unter folgendem Link abgerufen werden: <http://www.stmas.bayern.de/arbeit/initiative/aeltere.php>

## Die wesentlichen Inhalte des Maßnahmenkonzeptes sind:

- ▶ **Weiterbildung/Lebenslanges Lernen:** Neben den bereits bestehenden umfassenden und umfangreichen Weiterbildungsangeboten durch Kammern, vbw und Bundesagentur für Arbeit sollen sowohl Betriebe zu mehr Weiterbildungsangeboten als auch Arbeitnehmer zu mehr Weiterbildungsbereitschaft motiviert werden. Ältere Beschäftigte sind auch von der Digitalisierung der Arbeitswelt betroffen. Deshalb sollen diese mit beruflicher Weiterbildung so fit gemacht werden, dass sie diesen Wandel mitgestalten können.
- ▶ **Gesundheitsmanagement/Beschäftigungsfähigkeit:** Mit geeigneten Maßnahmen soll die Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer erhalten und gefördert werden.
- ▶ **Demografieorientierte Arbeitsorganisation:** Betriebe müssen ihre Arbeitsorganisation, ihren Personaleinsatz und ihre Personalentwicklung altersgerecht ausgestalten.

Darüber hinaus wollen die Initiativpartner gemeinsam die Sichtweise auf das Älterwerden im Beruf ändern, wollen sensibilisieren und den Blick schärfen. Die Arbeitswelt soll weg von der überwiegend defizitären Sichtweise hin zu den Chancen und Perspektiven veränderter Altersstrukturen am Arbeitsmarkt.

## Aktivitäten der Initiative

Die Partner der Initiative haben mit unterschiedlichsten Aktionen auf das Thema „Ältere und Arbeitswelt“ aufmerksam gemacht sowie Unternehmen, Betriebe und Interessierte über mögliche Maßnahmen informiert. So wurde die Veranstaltungsreihe „Edelstahl statt altes Eisen“ ins Leben gerufen, bei der abwechselnd ein Partner der Initiative eine Veranstaltung zu den Kernthemen organisiert. Bis heute haben bereits sieben Veranstaltungen stattgefunden:

- ▶ Am 13. Dezember 2012 zum Thema „Edelstahl statt altes Eisen – Berufliche Qualifizierung erfahrener Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“ (Veranstalter: Bayerisches Arbeitsministerium).
- ▶ Am 12. März 2013 zum Thema „Edelstahl statt altes Eisen – Wie berufliche Qualifizierung zum Gewinn für alle wird“ (Veranstalter: Arbeitsgemeinschaft der bayerischen Handwerkskammern).
- ▶ Am 28. Mai 2014 zum Thema „Edelstahl statt altes Eisen: Gesund bleiben im Betrieb“ (Veranstalter: Bayerischer Industrie- und Handelskammertag).
- ▶ Am 29. Juni 2015 zum Thema „Lebenserfahrung überzeugt – auch in der Arbeitswelt?“ (Veranstalter: Regionaldirektion Bayern der Bundesagentur für Arbeit).
- ▶ Am 6. April 2016 zum Thema „Edelstahl statt altes Eisen: Alter(n)sgerechtes Arbeiten unter dem Vorzeichen der Digitalisierung“ (Veranstalter: DGB Bayern).
- ▶ Am 14. September 2016 zum Thema „Alternde Belegschaften – Herausforderung und Chance“ (Veranstalter: vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e.V.).
- ▶ Am 15. Februar 2017 zum Thema „Lebenslanges Lernen – Erfolgreich mit erfahrenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern“ (Veranstalter: Bayerischer Industrie- und Handelskammertag).

Die nächste Veranstaltung ist im Jahr 2018 geplant.

Bei diesen genannten Veranstaltungen hat sich bereits eine Reihe von Unternehmen vorgestellt, die gezielt ältere Arbeitnehmer einstellen bzw. spezielle Programme zur Förderung älterer Mitarbeiter auflegen.

Darüber hinaus wurde im Juni 2013 das Thema berufliche Weiterbildung mit der „Woche der Weiterbildung“ mit vielfältigen bayernweiten Aktionen und Veranstaltungen verstärkt beworben.

Zusätzlich zu diesen öffentlichkeitswirksamen Maßnahmen werden die Themen der Initiative durch Betriebsbesuche flankiert, um weitere Maßnahmen und Erkenntnisse für die Initiative zu ziehen.

Ergänzend erstellt das Bayerische Arbeitsministerium einmal jährlich eine Beispielsammlung zusammen, in der exemplarisch (weitere) Maßnahmen der Partner enthalten sind. Die Beispielsammlung ist abrufbar unter folgendem Link: <http://www.stmas.bayern.de/arbeit/initiative/aeltere.php>. Einen Auszug aus dieser Beispielsammlung haben wir im Anschluss an dieses Kapitel ab Seite 22 aufgeführt.

### Ausblick

Alter(n)sgerechtes Arbeiten ist eine multidisziplinäre Herausforderung und Daueraufgabe. Ältere sind nicht weniger, sondern anders leistungsfähig. Um flächendeckende, personelle Engpässe zu vermeiden braucht es alter(n)sbegleitende Maßnahmen im gesamten Arbeitsleben. Ganzheitliche und breit angelegte Maßnahmen, wie sie die Initiative „Ältere und Arbeitswelt“ fordert, müssen daher noch weiter in die Betriebe und zu den Beschäftigten gebracht werden. Dieser Aufgabe – auch im Hinblick auf die Technologisierung und Digitalisierung der Arbeitswelt – werden sich die Partner der Initiative weiterhin gemeinsam mit großem Engagement widmen.



# Beispiele von Maßnahmen und Initiativen

---

## 1. Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Soziales, Familie und Integration

Für die Umsetzung von arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen verfügt das Bayerische Staatsministerium für Arbeit und Soziales, Familie und Integration über zwei wichtige Förderinstrumente – den (bayerischen) Arbeitsmarktfonds (AMF) und den Europäischen Sozialfonds (ESF). Mit diesen werden auch Projekte zur Wiedereingliederung und Sicherung der Beschäftigung älterer Arbeitnehmer gefördert.

- ▶ Ein Beispiel ist das aus Mitteln des **Arbeitsmarktfonds Bayern (AMF)** geförderte Pilotprojekt „Arbeit lernförderlich gestalten – Digitalisierung mit alternden Belegschaften meistern“. Dieses hat zum Ziel, den betrieblichen und regionalen Strukturwandel – bedingt durch Veränderungsprozesse durch die zunehmende Digitalisierung, demografische Veränderungen, partielle Engpässe bei der Fachkräftesicherung – mitzugestalten, die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit der

Unternehmen einerseits und die Arbeitsplatzsicherheit, Beschäftigungsfähigkeit und Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten andererseits zu stärken. Im Mittelpunkt des Vorhabens steht die lernförderliche Gestaltung von Arbeit im Unternehmen.

In verschiedenen Unternehmen werden dazu Analyseverfahren und Gestaltungsmaßnahmen entwickelt, erprobt und als Lösungen für andere Interessenten aufbereitet und zur Verfügung gestellt. Betriebliche Veränderungsprozesse können umso erfolgreicher umgesetzt werden, je höher die Akzeptanz bei den Beschäftigten ist. Eine lernförderliche Gestaltung der Arbeitsbedingungen (z. B. abwechslungsreiche Aufgabengestaltung, tätigkeitsspezifische Handlungsspielräume, Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten, mitarbeiterorientierte Führungskultur) ist Grundstein für die erfolgreiche Bewältigung betrieblicher Veränderungsprozesse, für den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit und für ein gesundes und kompetentes Älterwerden der Beschäftigten.



### ANSPRECHPARTNER:

**Bayerisches Staatsministerium für Arbeit  
und Soziales, Familie und Integration**

Initiative „Ältere und Arbeitswelt“:  
Referat I1 – Arbeitsmarktpolitik, Arbeitsmarktförderung, Qualifizierung  
Referat-I1@stmas.bayern.de

### **Arbeitsmarktfonds:**

Referat I1 – Arbeitsmarktpolitik, Arbeitsmarktförderung, Qualifizierung  
Arbeitsmarktfonds@stmas.bayern.de

### **Europäischer Sozialfonds:**

Referat I2 – Verwaltungsbehörde des ESF  
in Bayern  
esf@stmas.bayern.de

- ▶ An den Maßnahmen der Förderperiode 2007–2013 des Europäischen Sozialfonds (ESF) haben in Bayern über alle Förderaktivitäten hinweg rund 5.706 Personen zwischen 55 und 64 Jahren teilgenommen. Davon 2.824 Beschäftigte in beruflichen Weiterbildungsmaßnahmen und über 2.730 Langzeitarbeitslose an Qualifizierungsmaßnahmen mit dem Ziel der anschließenden Integration in den ersten Arbeitsmarkt.
- ▶ In der aktuellen Förderperiode 2014–2020 wird die Förderung älterer Personen als Querschnittsziel behandelt. In allen Prioritätsachsen sollen Ältere durchgängig in allen Phasen der Ausarbeitung, Durchführung, Begleitung und Bewertung berücksichtigt werden, so dass sichergestellt werden kann, dass auf die Förderbedarfe älterer Personen in Bayern angemessen reagiert wird. Zudem wird der Förderung Älterer bei konkurrierenden Anträgen grundsätzlich ein Auswahlvorrang eingeräumt.
- ▶ Im Rahmen der Förderaktion 4 „Qualifizierung von Erwerbstätigen – Anpassung der Arbeitskräfte, Unternehmen und Unternehmer an den Wandel“ (insgesamt rd. 70 Mio. € Gesamtkosten und rd. 35 Mio. € ESF-Mittel) können unter anderem Projekte mit folgenden Inhalten oder Themen gefördert werden:
  - Aktionen zur Sicherstellung der Leistungsfähigkeit Älterer
  - Aktionen zur Verlängerung der Erwerbstätigkeit
  - Verbesserung der Flexibilität und/oder Sicherung der Beschäftigung älterer Mitarbeiter
  - Aktionen zur Bewältigung der demografischen Herausforderungen im Betrieb
  - Strategien für das lebenslange Lernen im Betrieb

## 2. Arbeitsgemeinschaft der bayerischen Handwerkskammern

Die bayerischen Handwerkskammern unterstützen angesichts der demografischen Herausforderungen, der Verlängerung der Lebensarbeitszeit und eines zunehmenden Fachkräftemangels nachdrücklich das Ziel der Initiative, älteren Arbeitnehmern eine lange Erwerbstätigkeit bei guter Gesundheit und Motivation sowie zeitgemäßer Qualifikation zu ermöglichen. Zur Sicherung und Entwicklung des Arbeitskräftepotenzials kommt lebenslangem Lernen eine herausragende Rolle zu. Gerade die digitale Entwicklung erfordert es, sich ständig fortzubilden.

Wie die aktuelle Studie des Deutschen Handwerksinstituts „Weiterbildungsaktivitäten im Handwerk mit dem Fokus auf älteren Arbeitnehmern“<sup>3</sup> zeigt, liegt die Quote formaler Weiterbildungsaktivitäten von älteren Arbeitnehmern des Handwerks bei ca. 38,50%. Ältere, d. h. Arbeitnehmer ab 45 Jahren, werden damit im Handwerk im Hinblick auf den Einbezug in formale Weiterbildungsaktivitäten gegenüber ihren jüngeren Kollegen nicht benachteiligt.

Das Berufslaufbahnkonzept des Handwerks, das die handwerkliche Berufsbildung als integratives Aus- und Weiterbildungsprogramm versteht und das ein Berufsbildungsangebot als aufstiegs- und anpassungsorientiertes Qualifikationsprogramm vorhält, welches auf die Bedürfnisse des lebenslangen Lernens abstellt, bietet diverse Qualifikationen und Weiterbildungsmaßnahmen an. Die bayerischen Handwerkskammern haben für Geringqualifizierte und ältere Arbeitnehmer zahlreiche Lehrgänge wie IT-Fachmann/-frau für Office-Anwendungen

<sup>3</sup> Deutsches Handwerksinstitut (2016): Weiterbildungsaktivitäten im Handwerk mit dem Fokus auf älteren Arbeitnehmern, Karlsruhe.

(HWK), Professioneller EDV-Anwender (HWK) und Fortbildung für Unternehmerfrauen (mit kaufmännischem Abschluss) zertifizieren lassen, so dass die Teilnehmer über die Bundesagentur für Arbeit nach dem WeGebAU-Programm finanziell gefördert werden können. Die genannte Studie ermöglicht es, die Weiterbildungsangebote noch bedarfsgerechter auszugestalten.

Darüber hinaus beschäftigen mehrere bayerische Handwerkskammern speziell geschulte Demografieberater und bieten den Mitgliedern eine Demografieberatung zu allen Themen der Initiative „Ältere und Arbeitswelt“ an.

Beratungen und Veranstaltungen zu den Themen „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ und „Betriebliche Gesundheitsförderung“, die auch die Interessen und Bedürfnisse älterer Arbeitnehmer berücksichtigen, runden die Angebote der Handwerkskammern für eine alter(n)sgerechte Beschäftigung ab.



## **ANSPRECHPARTNER:**

### **Handwerkskammer für Mittelfranken**

Michael Finster  
Sulzbacher Straße 11–15, 90489 Nürnberg  
Telefon: 0911 5309 227  
Telefax: 0911 5309 181  
michael\_finster@hwk-mittelfranken.de  
[www.hwk-mittelfranken.de](http://www.hwk-mittelfranken.de)

### **Handwerkskammer für München und Oberbayern**

Marcus Halder  
Max-Joseph-Straße 4, 80333 München  
Telefon: 089 5119-207  
Telefax: 089 5119-323  
marcus.halder@hwk-muenchen.de  
[www.hwk-muenchen.de](http://www.hwk-muenchen.de)

### **Handwerkskammer Niederbayern-Oberpfalz**

Klaus Jocham  
Nikolastraße 10, 94032 Passau  
Telefon: 0851 5301-128  
Telefax: 0851 5301-281128  
klaus.jocham@hwkno.de  
[www.hwkno.de](http://www.hwkno.de)

### **Handwerkskammer für Oberfranken**

Rainer Beck  
Kerschensteinerstraße 7, 95448 Bayreuth  
Telefon: 0921 910-101  
Telefax: 0921 910-359  
rainer.beck@hwk-oberfranken.de  
[www.hwk-oberfranken.de](http://www.hwk-oberfranken.de)

### **Handwerkskammer für Schwaben**

Claudia Bröll-Ostler  
Siebentischstraße 52–58, 86161 Augsburg  
Telefon: 0821 3259-1212  
Telefax: 0821 3259-2 12 12  
claudia.broell@hwk-schwaben.de  
[www.hwk-schwaben.de](http://www.hwk-schwaben.de)

### **Handwerkskammer für Unterfranken**

Kerstin Hoffmann  
Rennweger Ring 3, 97070 Würzburg  
Telefon: 0931 30908-1192  
Telefax: 0931 30908-1692  
k.hoffmann@hwk-ufr.de  
[www.hwk-ufr.de](http://www.hwk-ufr.de)



### 3. Bayerischer Industrie- und Handelskammertag

#### Die bayerischen IHKs ...

- ▶ bieten mit dem **IHK-Fachkräftemonitor Bayern** ([www.ihk-fachkraeftemonitor-bayern.de](http://www.ihk-fachkraeftemonitor-bayern.de)) ein kostenloses Prognose-Tool an, das die aktuelle und zukünftige Fachkräftesituation in Bayern, in den Regionen und Branchen darstellt.  
**Der IHK-Fachkräftemonitor Bayern**
  - zeigt auf, wie sich Fachkräfteangebot und -nachfrage in Bayern, den Regionen und Branchen von heute ab bis 2030 entwickeln und macht regionale Fachkräfteengpässe auf Knopfdruck erkennbar!
  - ist damit ein wirkungsvolles Instrument für die Entscheidungsfindung in allen Personalbereichen und zur nachhaltigen Fachkräftesicherung.
- ▶ stellen mit dem **IHK-Demografierechner Bayern** ([www.ihk-demografierechner-bayern.de](http://www.ihk-demografierechner-bayern.de)) Unternehmen ein kostenloses Online-Instrument für eine schnelle und unkomplizierte Altersstrukturanalyse zur Verfügung.  
**Der IHK-Demografierechner Bayern**
  - visualisiert die Altersstruktur und das Durchschnittsalter der Mitarbeiter eines Unternehmens, einzelner Berufsgruppen und Teams bis in das Jahr 2030.
  - ermittelt den jährlichen Ersatzbedarf bis 2030.
  - gibt Auskunft über die aktuelle Fachkräftesituation zu den jeweiligen Ersatzzeitpunkten (insgesamt und berufsspezifisch).
  - vergleicht die Altersstruktur eines Unternehmens mit den Unternehmen seiner Region und seiner Branche bis in das Jahr 2030.
  - zeigt Handlungsansätze für eine demografie-feste Personalpolitik auf.
- ▶ führen regelmäßig Informationsveranstaltungen und Firmenbesuche durch, auf denen die Beschäftigung von älteren Mitarbeitern im Focus steht - unter anderem im Rahmen der Besuchsreihe **„Mit Mitarbeitern gewinnen: Zu Gast bei ...“** der IHK Niederbayern oder der IHK-Firmenbesuche **„Fachkräfte sichern in der Praxis“** der IHK für München und Oberbayern.
- ▶ präsentieren in IHK-Medien und praxisnahen Broschüren neue Trends und Unternehmensbeispiele mit Vorbildcharakter. Die BIHK-Broschüre **„Erfolgreich mit älteren Mitarbeitern“** zeigt Werkzeuge einer demografiefesten Unternehmensführung auf und beleuchtet praxisnah die Interventionsfelder „Weiterbildung und Qualifikation“, „Gesundheit“, „Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung“ sowie „Unternehmens- und Führungskultur“.
- ▶ bieten die Erstberatung im ESF-Beratungsprogramm **unternehmensWert: Mensch** in Bayern gemeinsam mit dem Handwerk an. Das Programm unterstützt kleine und mittlere Unternehmen (KMU) bei der Gestaltung und Umsetzung einer modernen Personalpolitik.
- ▶ kooperieren mit Krankenkassen sowie wissenschaftlichen Institutionen und beteiligen sich an Forschungsprojekten.



## **ANSPRECHPARTNER:**

### **IHK Aschaffenburg**

Martin Jendrusch  
Tel.: 06021 880-196  
jendrusch@aschaffenburg.ihk.de

### **IHK zu Coburg**

Björn Cukrowski  
Tel.: 09561 7426-27  
bjoern.cukrowski@coburg.ihk.de

### **IHK für München und Oberbayern**

Elfriede Kerschl  
Tel.: 089 5116-1786  
elfriede.kerschl@muenchen.ihk.de

### **IHK für Niederbayern in Passau**

Daniela Hausteiner  
Tel.: 0851 507-271  
hausteiner@passau.ihk.de

### **IHK Nürnberg für Mittelfranken**

Ronald P. Smutny  
Tel.: 0911 1335-112  
ronald.smutny@nuernberg.ihk.de

### **IHK für Oberfranken Bayreuth**

Gerd Sandler  
Tel.: 0921 886-179  
sandler@bayreuth.ihk.de

### **IHK Regensburg für Oberpfalz / Kelheim**

Sandra Henning  
Tel.: 0941 56 94-258  
hennig@regensburg.ihk.de

### **IHK Schwaben**

Christine Neumann  
Tel.: 0821 3162-318  
christine.neumann@schwaben.ihk.de

### **IHK Würzburg-Schweinfurt**

Isabel Schauz  
Tel.: 0931 4194-358  
isabel.schauz@wuerzburg.ihk.de

## **4. Deutscher Gewerkschaftsbund Bayern**

Die Arbeitswelt ist in Bewegung. Der demografische Wandel schreitet voran und die Digitalisierung von Wirtschaftsprozessen verändert zunehmend die Arbeitswelt und die Gesellschaft. Beide Phänomene stellen die Betriebe

und Dienststellen vor neue Herausforderungen der alter(n)sgerechten Gestaltung der Arbeit. Die Schaffung guter Arbeitsbedingungen stellt den Schlüssel für eine erfolgreiche Bewältigung der kommenden Herausforderungen dar. Gute Arbeit muss unter den Bedingungen einer alternden Belegschaft und den Entwicklungen der Digitalisierung gestaltet werden.

Dies ist jedoch nichts gänzlich Neues. Bereits in den letzten Jahren haben wir einen fundamentalen Wandel in der Arbeitswelt erlebt. Ausgelöst wurde dieser Wandel durch Computer, Mobiltelefone und das Internet. In der Folge ist unsere Arbeitswelt schneller und komplexer geworden. Sie stellt immer höhere Ansprüche an die Beschäftigten.

Eine menschengerechte Gestaltung der Arbeitswelt ist die unerlässliche Voraussetzung für eine Bewältigung des demografischen Wandels. Dieser verlangt einen Bewusstseinswandel und seine Umsetzung in die betriebliche Praxis.

Das betriebliche Alternsmanagement ist dann nachhaltig, wenn es präventiv und ganzheitlich angelegt ist. Es ist effektiv, wenn es auf Mitbestimmung und Partizipation der Beschäftigten ausgerichtet ist. Es ist erfolgreich, wenn es bei der Gestaltung von Arbeitsplatz, Arbeitsumgebung und Arbeitsorganisation ansetzt und die natürlichen Alterungsprozesse der Menschen von Anfang an mitdenkt.

Innovative und nachhaltige Arbeitsgestaltung zielt daher auf ein integriertes Gesamtkonzept ab. Es muss die unterschiedlichen Lebensphasen berücksichtigen und den Erfahrungs- und Wissenstransfer zwischen allen Altersgruppen gewährleisten.

- ▶ Die Betriebs- und Personalräte sowie die Schwerbehindertenvertretungen gestalten die Arbeitswelt aktiv mit. In Form von innovativen Tarifverträgen (z. B. Demografie-Tarifverträgen), durch Betriebsvereinbarungen oder Initiativen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz wird auch die Situation von älteren Arbeitnehmern thematisiert. Hierüber können Regelungen bspw. zur Weiterbildung, zur Altersteilzeit oder zur Gestaltung von altersgerechten Arbeitsplätzen getroffen werden.

- ▶ Darüber hinaus bietet der DGB über sein Bildungswerk Schulungen für Betriebsräte an, die unter anderem auch die Module „Altersgerechte Arbeitsgestaltung“, „Altersstrukturelle Problemlagen“ und „Betriebliche Gesundheitsvorsorge“ enthalten. Daneben haben auch die Bildungsstätten der Mitgliedsgewerkschaften ein breites Bildungsangebot, in dem Betriebs- und Personalräte erfahren, wie sie ihre Mitwirkungsrechte zur Gestaltung der Arbeitsbedingungen im Betrieb nutzen können. Informationen zum Seminarprogramm des DGB Bildungswerks unter: [www.bildungswerk-bayern.de](http://www.bildungswerk-bayern.de).

Unter den Vorzeichen der Digitalisierung der Arbeitswelt stehen neue Herausforderungen bevor, wie das lebenslange Lernen. Die Menschen in Bayern, insbesondere Ältere, brauchen eine Begleitung des Wandels. Sie brauchen Beratung und Qualifizierung um ihre Talente auch weiterhin einsetzen zu können.

- ▶ Beim DGB ist die Technologie- und Innovationsberatungsagentur in Bayern e. V. (TIBAY) angesiedelt, die sich derzeit mit genau diesen Themen und Herausforderungen der Arbeitswelt beschäftigt. Mittel dazu sind Beratung, Begleitung, Information und Qualifizierung der Betriebs- und Personalräte. Ein wesentlicher Grundsatz der Beratung ist: Die Beschäftigten selbst sind Experten ihrer Arbeit. In der Vergangenheit wurde bereits das Thema Ältere und Arbeitswelt näher beleuchtet. Aktuelle Schwerpunkte von TIBAY sind die Digitalisierung und Arbeit 4.0. Weitere Informationen unter: [www.tibay-m.de](http://www.tibay-m.de).



## **ANSPRECHPARTNER:**

### **Deutscher Gewerkschaftsbund Bayern Abteilung Sozial- und Arbeitsmarktpolitik**

David Schmitt

Tel: 089/51700-220

Fax: 089/51700-216

david.schmitt@dgb.de

### **DGB Bildungswerk Bayern e.V.**

Schwanthalerstraße 64

80336 München

Tel: 089 / 55 93 36 0

Fax: 089 / 5 38 04 94

[www.bildungswerk-bayern.de](http://www.bildungswerk-bayern.de)

[www.tibay-m.de](http://www.tibay-m.de)

## **5. Regionaldirektion Bayern der Bundesagentur für Arbeit**

### **Programm WeGebAU – lebenslanges Lernen – Initiative ergreifen!**

Kontinuierliche berufliche Weiterbildung der eigenen Mitarbeiter ist für jeden Arbeitgeber eine wichtige Grundlage, um mit Blick auf die demografischen Veränderungen das erforderliche Fachkräftepotenzial auch für die Zukunft zu sichern. Nach wie vor werden aber auch die Chancen und Risiken am Arbeitsmarkt entscheidend von der Qualifikation bestimmt. Gering qualifizierte Beschäftigte und ältere Arbeitnehmer tragen das mit Abstand größte Arbeitsmarktrisiko, ihre Beteiligung an Weiterbildung ist dennoch gering!

Die Weiterbildungsförderung durch die Agenturen für Arbeit soll hier zusätzliche Impulse setzen und insgesamt die Beschäftigungschancen der Arbeitnehmer erhöhen und dadurch zur Fachkräftesicherung beitragen.

Mit dem Förderprogramm „WeGebAU“ werden folgende Schwerpunkte bei der Förderung der Weiterbildung beschäftigter Arbeitnehmer gesetzt:

### **Verbesserung der Qualifikation von Arbeitnehmern ohne Berufsabschluss**

Beschäftigte, die gering qualifiziert sind, können bei der Teilnahme an beruflichen Weiterbildungen durch die Übernahme der Weiterbildungskosten gefördert werden. Gering qualifiziert in diesem Sinne ist ein Beschäftigter, der keine Ausbildung absolviert hat oder seinen ursprünglich erlernten Beruf aufgrund Berufsentfremdung nicht mehr ausüben kann. Absolventen von Maßnahmen, die zum Berufsabschluss führen, erhalten eine Weiterbildungsprämie bis zu 2.500 €.

Arbeitgeber, die Arbeitnehmer für die Teilnahme an einer Weiterbildung unter Fortzahlung des Arbeitsentgelts freistellen, können von der Agentur für Arbeit für das auf die Qualifizierungszeit anfallende Arbeitsentgelt Zuschüsse erhalten.

### **Förderung von Arbeitnehmer/-innen über 45 Jahren in kleinen und mittleren Unternehmen**

Beschäftigte, die das 45. Lebensjahr vollendet haben und einem kleinen und mittleren Unternehmen (bis 250 Mitarbeiter) angehören, können durch Übernahme von bis zu 75% der Weiterbildungskosten gefördert werden, wenn während der Teilnahme an der Weiterbildung Anspruch auf Arbeitsentgelt besteht und die

Maßnahme überwiegend während der Arbeitszeit stattfindet. Der Bildungsträger und die Maßnahme müssen für die Förderung zugelassen sein.

### **Befristete Förderung von jüngeren qualifizierten Arbeitnehmern in kleinen und mittleren Unternehmen**

Mit dem Gesetz zur Verbesserung der Eingliederungschancen am Arbeitsmarkt wird die Förderung beschäftigter Arbeitnehmer, auch auf Beschäftigte unter 45 Jahren, befristet ausgeweitet. Voraussetzung hierfür ist jedoch, dass sich der Arbeitgeber mit mindestens 50 Prozent an den Lehrgangskosten beteiligt. Mit der bis Ende 2020 befristeten Regelung, sollen Anreize für eine stärkere Weiterbildungsbereitschaft der kleinen und mittleren Unternehmen geschaffen werden.

Bei **Arbeitnehmern in Betrieben mit weniger als 10 Beschäftigten** können die Lehrgangskosten für zertifizierte Anpassungsqualifizierungen unabhängig vom Alter und unabhängig von der Lage der Schulungszeit in voller Höhe erstattet werden. Ob und in welchem Umfang eine geplante Weiterbildung gefördert werden kann, wird von den Agenturen für Arbeit unter Berücksichtigung der individuellen Voraussetzungen, der Inhalte der Maßnahme sowie der regionalen Arbeitsmarkterfordernisse entschieden. Wenn Sie sich bei den oben genannten Zielgruppen wieder erkennen, werden Sie aktiv und lassen sich vom Arbeitgeber-Service Ihrer Agentur für Arbeit über die Förderung von Bildungsmaßnahmen beraten!



### **ANSPRECHPARTNER:**

**Hotline der Bundesagentur für Arbeit:  
Tel. 0800 4 5555-20\***

Montag–Freitag: 08:00–18:00 Uhr

\* Der Anruf ist für Sie gebührenfrei.

## **6. Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e.V./Bayerische Metall- und Elektro-Arbeitgeber**

Die vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e.V. und die bayerischen Metall- und Elektro-Arbeitgeber bayme vbm engagieren sich mit einer Reihe von Projekten in allen drei Handlungsfeldern der Initiative „Ältere und Arbeitswelt“, um älteren Arbeitnehmern eine lange Erwerbstätigkeit bei guter Gesundheit und Motivation zu ermöglichen.

### **Projekt gesund(me)**

Das Projekt gesund(me) zielt darauf ab, die Metall- und Elektro-(M+E)Unternehmen in Bayern in regelmäßigen Veranstaltungen und Workshops bei ihren Maßnahmen zur Gesundheitsförderung bis hin zu einem betrieblichen Gesundheitsmanagement zu unterstützen.

### **Projekt Psyche und Arbeitswelt**

Das Projekt Psyche und Arbeitswelt bietet eine ganzheitliche Antwort auf die Herausforderungen rund um psychische Belastungen. Um die arbeitspsychologische Kompetenz in den Unternehmen zu steigern, bieten wir Workshops und Inhouse-Trainings für Geschäftsführer, Führungskräfte und Personalverantwortliche sowie Betriebsärzte an. Zudem wurde ein telefonischer Beratungsservice für die Beschäftigten der Mitgliedsunternehmen eingerichtet. Das Angebot ist sowohl für Mitarbeiter als auch für Führungskräfte gedacht. Hier können Betroffene anonym anrufen und ein erstes Beratungsgespräch führen.

### **Projekt demografie(me)**

Das Projekt demografie(me) unterstützt die M+E-Unternehmen in Bayern bei der Entwicklung einer demografiefesten Personalpolitik mit Tools, Weiterbildungsangeboten sowie persönlicher Beratung und Trainings. In unternehmensindividuellen Bedarfsanalysen werden zum Beispiel Altersstruktur und alterskritische

Faktoren im Betrieb identifiziert und hieraus gemeinsam mit den Unternehmen Handlungsstrategien für eine nachhaltige Personalpolitik abgeleitet. Mit einem Inhouse-Training Ergonomie sowie ergonomischen Arbeitsplatzanalysen vor Ort können die Unternehmen aktiv den Erhalt der Arbeitskraft der Mitarbeiter, die Vermeidung von Gesundheitsschäden und damit die Senkung ihres Krankenstands fördern.

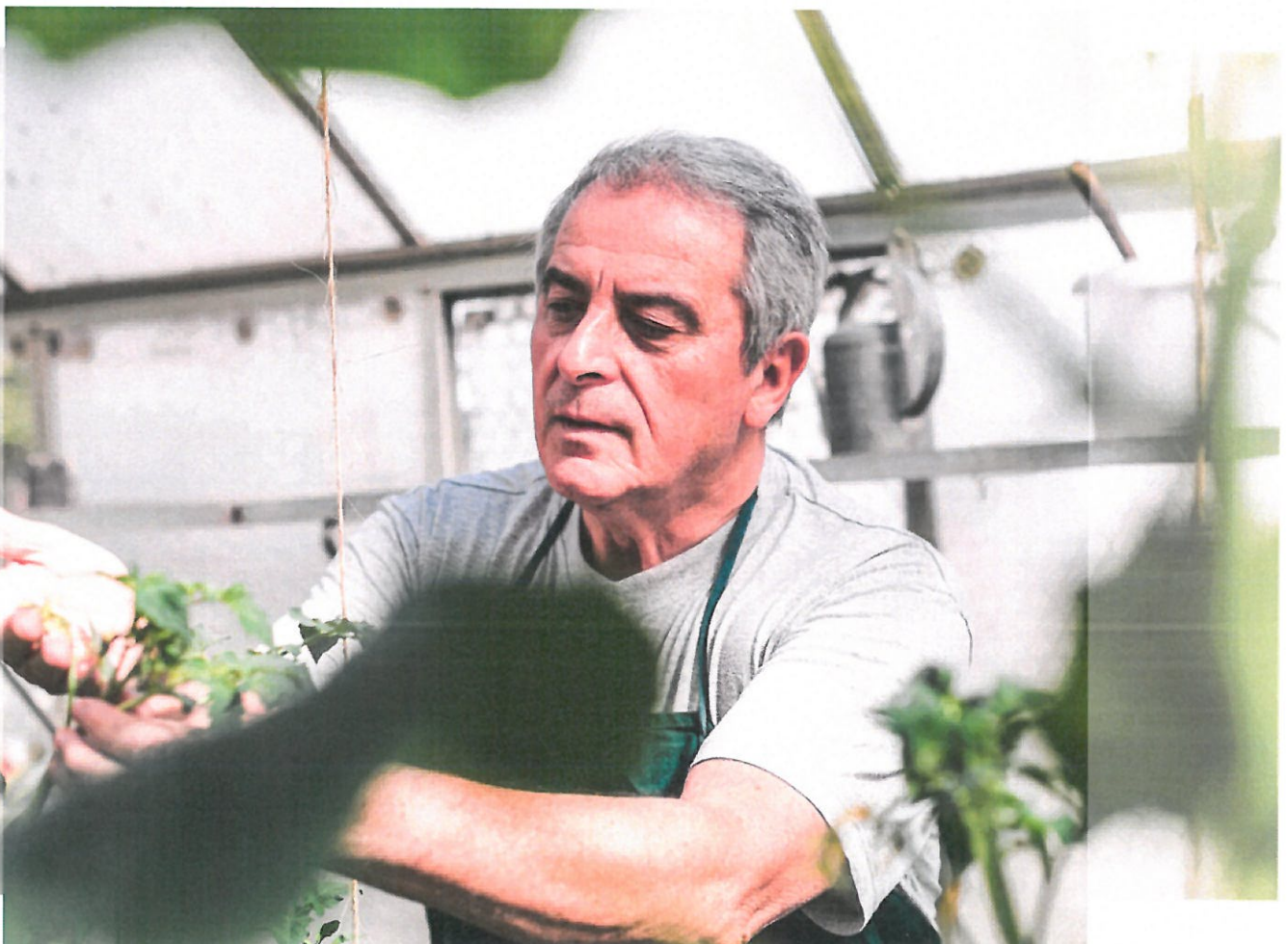
### WeGebAU-Hotline

Ein Ziel des Sonderprogramms WeGebAU (Weiterbildung Geringqualifizierter und beschäftigter älterer Arbeitnehmer in Unternehmen) ist es, dass Arbeitnehmer ihre Qualifikationen aktualisieren oder fehlende Berufsabschlüsse nachholen können, ohne dass dafür das Beschäftigungsverhältnis unterbrochen werden muss.

Die Agenturen für Arbeit finanzieren für diese Zielgruppen unter bestimmten Voraussetzungen die Qualifizierungen und Schulungen für Mitarbeiter. Die vbw und bayme vbm haben im Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft eine **Telefon-Hotline (0931 797 32-15)** und eine Beratungsstelle eingerichtet, um den Mitgliedern die bestmögliche Unterstützung anzubieten, wie mit dem Programm WeGebAU umzugehen ist.

### Chance Teilqualifizierung für Un- und Angelernte

An- und ungelernete Mitarbeiter werden im Rahmen der Teilqualifizierung in modularem Aufbau für Teilbereiche der Facharbeitertätigkeit qualifiziert und können ihr Einsatzfeld dadurch erweitern beziehungsweise auch



grundlegend ändern. Aufgrund des modularen Aufbaus der Programme kann die Weiterbildung flexibel, bis hin zur Externenprüfung, an die betrieblichen Bedürfnisse angepasst werden. Diese Weiterbildungsmaßnahme kann im Rahmen des Sonderprogramms WeGebAU gefördert werden.

Mit dem Projekt Chance Teilqualifizierung wurden seit 2007 rund 14.700 Arbeitskräfte weiterqualifiziert und rund 4.750 Betriebe zu Möglichkeiten und Finanzierungswegen der Teilqualifizierung beraten. Angebote existieren branchenübergreifend.



### ANSPRECHPARTNER:

**vbw – Vereinigung der  
Bayerischen Wirtschaft e. V.**  
Max-Joseph-Straße 5  
80333 München

Herr Ivor Parvanov  
Tel: 089/551 78 - 210  
ivor.parvanov@vbw-bayern.de

Herr Friedrich Stanner  
Tel: 089/551 78 – 215  
friedrich.stanner@vbw-bayern.de  
[www.vbw-bayern.de](http://www.vbw-bayern.de)

[www.zukunftsministerium.bayern.de](http://www.zukunftsministerium.bayern.de)



Dem Bayerischen Staatsministerium für Arbeit und Soziales, Familie und Integration wurde durch die berufundfamilie gemeinnützige GmbH die erfolgreiche Durchführung des audits berufundfamilie® bescheinigt: [www.beruf-und-familie.de](http://www.beruf-und-familie.de).



Wollen Sie mehr über die Arbeit der Bayerischen Staatsregierung erfahren? BAYERN DIREKT ist Ihr direkter Draht zur Bayerischen Staatsregierung. Unter Telefon 089 1222 20 oder per E-Mail unter [direkt@bayern.de](mailto:direkt@bayern.de) erhalten Sie Informationsmaterial und Broschüren, Auskunft zu aktuellen Themen und Internetquellen sowie Hinweise zu Behörden, zuständigen Stellen und Ansprechpartnern bei der Bayerischen Staatsregierung.



Bayerisches Staatsministerium für  
Arbeit und Soziales, Familie und Integration

Winzererstr. 9, 80797 München

E-Mail: [oeffentlichkeitsarbeit@stmas.bayern.de](mailto:oeffentlichkeitsarbeit@stmas.bayern.de)

Gestaltung: CMS – Cross Media Solutions GmbH, Würzburg

Bildnachweis: © iStock/Rawpixel (Titel), © picture alliance/Westend61/ Gustafsson (S. 12), © iStock/Vesnaandjic (S. 18),

© gettyimages/Hero Images Inc. (S. 21), © picture alliance/Westend61/U. Umstätter (S. 30)

Druck: Appel & Klinger Druck und Medien GmbH

Gedruckt auf umweltzertifiziertem Papier

(FSC, PEFC oder vergleichbares Zertifikat)

Stand: Oktober 2017

Artikelnummer: 1001 0683

Bürgerbüro: Tel.: 089 1261-1660, Fax: 089 1261-1470

Mo. bis Fr. 9.30 bis 11.30 Uhr und Mo. bis Do. 13.30 bis 15.00 Uhr

E-Mail: [Buengerbuero@stmas.bayern.de](mailto:Buengerbuero@stmas.bayern.de)