



## ERFOLGREICH MIT ERFAHRUNGEN DER GENERATION 50 PLUS

Berichteten noch vor wenigen Wochen, dass Fachkräfte fehlen, so ist heute von Kurzarbeit und betriebsbedingten Kündigungen die Rede.

Doch jeder versierte Personalverantwortliche weiß:  
Der demographische Wandel ist kein konjunkturelles, sondern ein strukturelles Problem.

In einigen Monaten schlägt das Pendel wieder in die Gegenrichtung aus. Geeignete Fach- und Führungskräfte werden wieder schwerer zu bekommen sein – deutlich schwerer als es noch vor einiger Zeit der Fall war. Ganz zu schweigen von einer anderen Facette des demographischen Wandels: So wie die Gesamtbevölkerung Deutschlands altern auch die Belegschaften. Sich frühzeitig von älteren Beschäftigten zu trennen, wird spätestens dann keine Lösung mehr sein, um die Belegschaften leistungsfähig zu halten.

---

## Fachkräftesicherung durch ältere Mitarbeiter

Somit stehen gerade ältere Mitarbeiter im Zentrum der Fachkräftesicherung. Gemeinsam mit anderen Zielgruppen, wie Frauen, Migranten oder Ausländern, gehörten sie nicht immer zu den Wunschkandidaten der Unternehmen. Sie stellen jedoch ein hervorragendes Potenzial an Fachkräften. Ihr Erfahrungswissen und ihre sozialen Kompetenzen machen sie zu wertvollen Mitarbeitern. Vorausgesetzt, es werden rechtzeitig die Weichen gestellt und geeignete Maßnahmen ergriffen, um die Beschäftigungs- und Innovationsfähigkeit zu erhalten.

## Leitfaden für eine altersgerechte Personalpolitik

Dieser Leitfaden gibt kleinen und mittleren Unternehmen Hilfestellungen zur Bewältigung dieser Herausforderungen. Die Bandbreite an möglichen Ansatzpunkten wird vorgestellt und um Beispiele aus der Praxis - alle Beispiele in diesem Leitfaden sind anonymisiert, basieren aber auf realen Fallbeispielen - sowie hilfreiche Informationsquellen ergänzt. Der Leitfaden lässt sich in fünf Abschnitte gliedern.

Unternehmen können sich aus den erläuterten Ansätzen ihr individuelles Maßnahmenbündel zusammenstellen. Mitunter reichen schon wenige Schritte, um sich einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Arbeitgebern zu sichern.



## 1. Warum rechnet sich die Beschäftigung Älterer?

„Ältere sind häufiger krank als ihre Kollegen. Sie sind weniger produktiv, es mangelt ihnen an Flexibilität, Mobilität und Belastbarkeit“, so die gängigsten Vorurteile älteren Beschäftigten gegenüber. Ein genauere Blick widerlegt diese Annahmen jedoch schnell.

### Vorzüge älterer Mitarbeiter

---

Unternehmen, die Fachkräfte suchen, können heutzutage auf viele leistungsfähige und gut ausgebildete ältere Erwerbspersonen zurückgreifen. Ältere sind seltener krank als ihre unter 25-Jährigen Kollegen. Sie sind meist hoch motiviert, weisen nur geringe Fluktuationsraten auf und sind aufgrund der abgeschlossenen Familienphase viel mobiler. Durch ihre reichhaltige Erfahrung sind sie flexibler als ein junger Mitarbeiter, der nur auf das zurückgreifen kann, was ihm während seiner Ausbildung vermittelt wurde.

Damit verfügt die Generation 50+ über wichtige Kompetenzen, die die Jungen (noch) nicht haben. Mit zunehmendem Alter lassen Körperkraft, Seh- und Hörvermögen sowie Beweglichkeit und Motorik zwar nach. Diese Kompetenzen sind jedoch auf immer weniger Arbeitsplätzen erforderlich. Erfahrungswissen, Zuverlässigkeit und sozial-kommunikative Fähigkeiten sind Qualitäten Älterer, die für immer mehr Arbeitstätigkeiten von zentraler Bedeutung sind. Durch ihren reichen Erfahrungsschatz verfügen viele ältere Mitarbeiter zudem über eine gewisse Weitsicht. Sie ermöglicht nicht nur realistischere Einschätzungen, sondern hilft auch, Fehler zu vermeiden. Damit geht die Generation 50+ auch gelassener mit Krisen um und ist psychisch meist wesentlich belastbarer als jüngere Mitarbeiter.

### Typische Stärken älterer Mitarbeiter

---

- » Erfahrung und Weitsicht
- » Umfangreiches Fakten- und Handlungswissen
- » Kenntnisse über Prozesse und Abläufe
- » Hohes Maß an sozial-kommunikativen Kompetenzen
- » Fähigkeit zur Selbstmotivation und zur Motivation anderer
- » Stabile Verhaltensmuster
- » Zuverlässigkeit
- » Loyalität
- » Gelassenheit und souveränerer Umgang mit Problemsituationen
- » Hohe Sensibilität
- » Durchsetzungsvermögen
- » Führungsqualität
- » Sicherheit und Kunstfertigkeit in der Arbeitsausführung
- » Mobilität und Flexibilität aufgrund der Lebenssituation (Kinder sind meist schon aus dem Haus)
- » Effektiver Einsatz von Zeit und Ressourcen
- » Hohes Maß an analytischen Fähigkeiten

Letztlich zeigt ein Unternehmer mit der gezielten Einstellung Älterer ein hohes Maß an sozialer Verantwortung und verbessert sein Image in der Öffentlichkeit. Rechnet man die zum Teil erheblichen Förderleistungen der Agenturen für Arbeit hinzu, stellt sich nur noch die Frage: Wann setzen Sie gezielt auf die Qualitäten der Generation 50+?

## 2. Beschäftigungs- und Innovationsfähigkeit erhalten

Eingangs haben wir bereits festgestellt: Mit der Gesamtbevölkerung altern zwangsläufig auch die Belegschaften. Das erfordert in vielen Fällen ein Umdenken der Personalverantwortlichen.

Während Altersteilzeit und Frühverrentung früher gängige Mittel waren, geht es heute vielmehr darum, die Arbeitsfähigkeit und ferner die Innovationsfähigkeit in den veränderten Belegschaftsstrukturen zu erhalten. Entsprechende Maßnahmen erleichtern darüber hinaus die Personalbeschaffung – auch über die Generation 50+ hinaus.

Das folgende Unternehmensbeispiel zeigt, welche Wege dafür besonders geeignet sind. Der Maßnahmenkatalog ist zwar lang und für viele Unternehmen in diesem Umfang unrealistisch. Jedoch können schon wenige Maßnahmen einen hohen Beitrag für die Beschäftigungs- und Innovationsfähigkeit leisten. Wichtig ist dabei, dass sie auf das Unternehmen zugeschnitten sind.



### Praxisbeispiel:

#### Beschäftigungsfähigkeit erhalten

---

Die A AG ist ein international aufgestellter Hersteller von Armaturen und Brausen (deutschlandweit etwa 2.050 Beschäftigte). Im Jahr 2004 startete das Unternehmen das Projekt „MUMM: Miteinander und motiviert mitmachen ab 50 Jahren“.

#### **Gesundheit und Beschäftigungsfähigkeit erhalten**

Mit diesem Projekt entschied sich das Unternehmen bewusst dafür, die Stärken und Erfahrungen älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu nutzen. Vor allem ist es Ziel des Programms MUMM, die Gesundheit und Beschäftigungsfähigkeit der Belegschaft zu erhalten und auf ein höheres Niveau zu heben.

#### **Maßnahmen**

Seit dem Start von MUMM wurde eine Fülle von Maßnahmen auf den Weg gebracht, beispielsweise:

- » Einführung eines umfassenden betrieblichen Gesundheitsmanagements: angefangen von Werksfahrrädern, Bewegungspausen, Ergonomieschulungen, Ernährungsseminaren, Rückenschulkursen und Gripeschutzimpfungen bis hin zu einer jährlich stattfindenden Gesundheitswoche, Lauftreffs und Nordic Walking- Kursen
- » Flächendeckende Umgestaltung von Arbeitsplätzen unter ergonomischen Gesichtspunkten, z.B. Hebe- und Tragelhilfen, ergonomisch gestaltete Montagelinien
- » alterspositive Kulturarbeit durch spezielle Sensibilisierungsmaßnahmen für Führungskräfte sowie eine gelebte Wertschätzung und Anerkennung der Älteren
- » Nachfolgeplanung, die gemeinsam mit den bald Ausscheidenden erarbeitet wird
- » Angebot von Weiterbildungsmaßnahmen für Ältere und An- und Ungelernte aus dem Fertigungsbereich
- » über Urlaubsvertretungen und Beraterverträge werden frühere Beschäftigte im Ruhestand in das Unternehmen eingebunden

#### **Welcome Meeting**

Das jährlich stattfindende „Welcome-Meeting“ heißt alle 50 Jahre alt gewordenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Projekt MUMM herzlich willkommen. Dieser Workshop mit der Belegschaft ist die Quelle vieler Ideen, die durch die Projektleitung zeitnah umgesetzt werden. Ein Beispiel hierfür ist der Mitte des Jahres 2008 umgesetzte Vorschlag zur Flexibilisierung der Arbeitszeitgestaltung und -organisation

### Wertschätzung gegenüber Älteren

Grundlegend für eine stärkere Integration der Belegschaft und Voraussetzung für den Erfolg weiterer Maßnahmen ist ein wertschätzender und vorurteilsfreier Umgang mit den älteren Mitarbeitern. Neben speziellen Führungskräfte- trainings und Mitarbeiterworkshops kommt es besonders auf die gelebte Wertschätzung an.

Älteren sollten genauso wie den Jüngeren Entwicklungs- und Aufstiegschancen sowie Weiter- und Fortbildungen eingeräumt werden. Auch in Mitarbeiterbeurteilungen sollten Ältere genauso wie alle übrigen Mitarbeiter bezüglich ihrer Stärken und Schwächen realistisch und vorurteilsfrei eingeschätzt werden.

### Altersgerechte Arbeitszeiten

Ein zentraler Bereich für eine altersgerechte Arbeitsgestaltung ist die Arbeitszeit. Es bieten sich Arbeitszeitmodelle an, die stärker auf die Wünsche und Bedürfnisse älterer Mitarbeiter zugeschnitten sind. Folgende Möglichkeiten sind besonders geeignet:

- » Langfristig ausgestaltete Arbeitszeitkonten und Urlaubsansparregelungen: Abgesehen vom Erholungseffekt solcher Maßnahmen können sie einen Beitrag zur Personalbindung und -beschaffung leisten - auch über die Gruppe der Älteren hinaus.
- » Vertrauensarbeitszeit: Dieses Konzept entspricht den Fähigkeiten und dem Wunsch vieler Älterer nach hoher Selbstverantwortung.
- » Altersgerechte Pausengestaltung: verlängerte Mittagspausen oder selbstverantwortete Ruhepausen im Rahmen der betrieblichen Notwendigkeiten.

### Altersgerechter Aufgabenzuschnitt

Für den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter ist ein geeigneter Aufgabenzuschnitt besonders wichtig. Zum einen geht es dabei darum, belastende Umgebungseinflüsse, wie Hitze oder Lärm, übermäßigen Zeit- und Leistungsdruck oder hohe und einseitige körperliche Belastungen soweit wie möglich zu vermeiden. Zum anderen wünschen sich ältere Mitarbeiter einen weiten Handlungsspielraum. Das ist meist auch aus betrieblicher Sicht sinnvoll, um ihre Stärken angemessen zu nutzen. Konkret bieten sich hier verschiedene Möglichkeiten an:

<b>Arbeitsgestaltung für Ältere:</b> Belastungs-Mix und erweiterte Handlungsspielräume		
<b>Maßnahme</b>	<b>Beispiel</b>	<b>Wirkung</b>
<b>job rotation</b> Arbeitsplatzwechsel	Wechsel von gehenden, stehenden und sitzenden Tätigkeiten	 Verringerung der körperlichen und psychischen Belastungen, die durch einseitige Anforderungen entstehen
<b>job enlargement</b> Anreicherung des Aufgabenspektrums um gleichwertige Tätigkeiten	Ergänzung der Tätigkeit „Bestellungen schreiben“ im Einkauf um das Einholen von Angeboten	
<b>job enrichment</b> Erweiterung des Aufgabenspektrums um höhere Tätigkeiten	Ergänzung der Tätigkeit „Bestellungen schreiben“ im Einkauf um die Auswahl von Lieferanten	 erweiterter Entscheidungsspielraum und höhere Lernbereitschaft

### **Konzepte zur Begrenzung der Tätigkeitsdauer**

Es gibt eine ganze Reihe von Tätigkeiten, die nur eine begrenzte Zeit ausgeführt werden können, weil die damit verbundenen Belastungen auf Dauer zu hoch sind. Sehr monotone oder körperlich schwere Tätigkeiten wie das Heben schwerer Lasten oder sich ständig wiederholende Montagehandgriffe in ungünstigen Haltungen, aber auch Nacharbeit sind oft ab einem bestimmten Alter nicht mehr tragbar.

Für ein Unternehmen mit solchen Arbeitsplätzen stellen sich diese Fragen: Wo können die betreffenden Mitarbeiter ab einem bestimmten Alter beschäftigt werden? Und wie kann ihre Arbeitsfähigkeit trotz der hohen Belastungen erhalten werden?

Weder einem Unternehmen noch den älteren Mitarbeitern ist damit geholfen, Schonarbeitsplätze einzurichten. Eine Möglichkeit, die Tätigkeitsdauer auf belastenden Arbeitsplätzen zu begrenzen, Entwicklungsperspektiven anzubieten und gleichzeitig die Kompetenzen der Älteren produktiv zu nutzen, besteht darin, sie mit bestimmten Aufgaben zu betrauen.

### **Besonders geeignete Aufgaben für ältere Mitarbeiter**

- » Beratertätigkeiten
- » Moderation
- » Qualifizierung, Schulung, insbesondere Mentoring und Patenschaften
- » Logistik
- » Qualitätsmanagement
- » Produkt- und Prozessoptimierung
- » Auftragssteuerung
- » Wartung und Instandhaltung
- » Tätigkeiten an der Schnittstelle zwischen Produktion und Konstruktion/ Arbeitsvorbereitung/ Entwicklung
- » Kundenkontakt
- » Hilfe bei Projekten, die nicht erwartungsgemäß laufen

### **Entwicklungsperspektiven**

Generell ist das Angebot von Entwicklungsperspektiven grundlegend für die Personalbindung. Sie sind Voraussetzung dafür, Fachkräfte für ein Unternehmen zu interessieren, zu werben und zu halten. Je älter die Belegschaften aber in den kommenden Jahren werden, umso wichtiger wird es, Entwicklungsperspektiven unabhängig vom Alter zu verteilen.

Dies ist notwendig, um ältere Mitarbeiter stärker einzubinden, sie für Weiterbildungsmaßnahmen zu motivieren und damit die Innovationsfähigkeit zu erhalten und zu verbessern. Abhängig von den betrieblichen Bedingungen kann die Einführung von Fach- oder Projektlaufbahnen eine gute Möglichkeit darstellen, Entwicklungsperspektiven zu schaffen.



## Praxisbeispiel:

### Fachkarrieren

Die B GmbH (250 Beschäftigte) ist ein führender Hersteller von Miniaturkomponenten und Instrumenten für den medizinischen Bereich. Der Anteil von Ingenieurinnen und Ingenieuren ist mit 60 Beschäftigten an der Gesamtbelegschaft besonders hoch.

Fachkarrieren Angesichts einer geringen Fluktuation und begrenzter Aufstiegschancen ist es unmöglich, dieser Gruppe ausreichende Entwicklungsperspektiven auf Führungspositionen zu bieten. So entschloss sich die Unternehmensleitung dazu, Fachkarrieren zu organisieren.

Auf diese Weise wurde zum einen eine gewisse Transparenz in die zuvor relativ uneinheitlichen Stellenbeschreibungen und -beurteilungen gebracht. Zum anderen werden seitdem Entwicklungsmöglichkeiten anhand einheitlicher und messbarer Kriterien geboten.

Jede Ingenieurin und jeder Ingenieur durchläuft dabei immer die gleichen Entwicklungsstufen, die zudem mit steigenden Gratifikationen verbunden sind:

	Bezeichnung	Gratifikation
1	Spezialist	750€ für einen Seminarbesuch nach freier Wahl
2	Engineer	1.000€ Seminar und 1 Messebesuch
3	Senior Engineer	1.250€ Seminar, 1 Messebesuch und 1 Fachcoaching-Gutschein
4	Principal Engineer	1.500€ Seminar, 1 Messebesuch und 1 Fachcoaching-Gutschein

### Die Beurteilungskriterien gestalten sich folgendermaßen:

Grade	Bewertungskriterien			
	Komplexität der Aufgabe	Entscheidungsrahmen	Risikoverantwortung	Schnittstellenmanagement
1	Stellenübliche Prozesse und Aufgaben, normale Dynamik	Operativer Entscheidungsspielraum innerhalb standardisierter Prozesse	Verantwortung für Teilfachgebiet oder Teil-Prozesskette, interne Teil-Projektverantwortung	genau definierte Schnittstellen vorwiegend Routinekontakte
2	Komplexere Prozesse erhöhte Dynamik, Erstellung von Konzepten ist gefragt	Handlungsspielraum für ein definiertes Arbeitsgebiet, selbstständiger Einsatz erforderlich	Verantwortung für Fachgebiet oder Prozesskette	Wechselnde und vielfältige Schnittstellen
3	Komplexere Aufgaben mit hoher Dynamik, Konzepte für fachgebietsübergreifende Problemstellungen sind gefragt	Handlungs- und Verantwortungsspielraum mit Veränderungskompetenz für erweiterte Arbeitsgebiete	Alleinverantwortung für erweitertes Fachgebiet mit Risikoverantwortung	vielfältige Schnittstellen Abstimmung von Zielen und Management von übergreifenden Problemlösungen
4	Multidisziplinäre Aufgaben sehr komplexe Aufgaben mit hoher Dynamik, Lösung von grundlegenden Problemstellungen, Steuerung von Veränderungsprozessen	Weitreichender strategischer Gestaltungs- und Entscheidungsraum	Alleinverantwortung für umfangreiche Prozesse oder erweiterte Fachgebiete mit hoher Risikoverantwortung	Definition von Schnittstellen, häufig Verhandlungsführung mit Kunden

### **Einführung des Konzepts**

Zu Beginn des Einführungsprozesses wurden Informationsveranstaltungen für die gesamte Belegschaft organisiert. Alle Betroffenen wurden im Rahmen der üblichen Mitarbeiterentwicklungsgespräche umfassend über das Konzept informiert und gemäß den Beurteilungskriterien eingestuft.

Um die Transparenz weiter zu erhöhen, wurden zudem neue Stellenbeschreibungen entwickelt und neue Visitenkarten mit der Angabe des jeweiligen Grades gestaltet und verteilt.

Bereits kurze Zeit nach der Einführung war man vom Erfolg des Konzepts überzeugt. Das Feedback der Mitarbeiter ist durchweg positiv. Gerade die Gratifikationen und die Tatsache, dass jeder weiß, was sie/er tun kann, um sich weiterzuentwickeln, werden von der Belegschaft sehr geschätzt.

### **Betriebliches Gesundheitsmanagement**

Betriebliche Maßnahmen der Gesundheitsförderung tragen dazu bei, die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter bis zum Eintritt in die Altersrente zu erhalten. Aus betriebswirtschaftlicher Perspektive bewirken sie eine Verringerung von Krankenstand, Unfallzahlen und Fluktuation. Ferner sind sie ein Symbol der Wertschätzung und tragen dazu bei, Motivation und Produktivität zu erhöhen.

Gesundheitsmanagement ist jedoch wesentlich mehr, als das Angebot von Sport- und Fitnesskursen. Bei der Frage danach, was die Beschäftigten gesund hält, geht es darum Risiken und Belastungen zu vermeiden, Beanspruchungen zu mildern und eingetretene Schädigungen zu überwinden.

Dabei ist Gesundheitsförderung nicht zwangsläufig mit hohen Kosten verbunden. Gerade ein positives Betriebsklima und ein kooperatives Führungsverständnis der Vorgesetzten tragen in besonderem Maße dazu bei, die Mitarbeiter gesund zu halten.

## **Konkrete Gesundheits- und Fitnessmaßnahmen**

---

### **Unterstützende betriebliche Entlastungsfaktoren**

- » Ergonomisch angepasster Arbeitsplatz
- » Technische Hilfen für Hebe- und Tragearbeiten
- » Gesundheits-Checks
- » Gesundheitstage
- » Vorsorgeuntersuchungen
- » Rückenschule
- » Sport- und Fitnessangebote (in Kooperation mit regionalen Fitnesscentern und Sportvereinen)
- » Betriebssportgruppen
- » Gesundes Kantinenessen
- » Ernährungsberatung
- » Massageangebote
- » Suchtprävention/-bewältigung

### **Unterstützende und wertschätzende Unternehmenskultur**

- » Partnerschaftlicher Führungsstil
- » Als fair empfundenes Verhältnis von Leistung und materieller sowie immaterieller Belohnung
- » Mitarbeiterorientierte Arbeitszeitmodelle
- » Abwechslungsreiche Tätigkeiten mit hohem Handlungsspielraum
- » Soziale Unterstützung bei der Arbeit (z.B. durch Vertrauen oder gegenseitige Hilfe)
- » Personalentwicklungs- und Weiterbildungsmaßnahmen



## Praxisbeispiel: Sportabend

Das Beispiel der C GmbH (15 Beschäftigte) zeigt, dass Maßnahmen eines betrieblichen Gesundheitsmanagements nicht ausschließlich ein Thema für Großunternehmen sein müssen. Als sich der Geschäftsführer dazu entschloss, einen Sportabend im nahegelegenen Reha-Zentrum zu organisieren, spielten zwei Überlegungen eine maßgebliche Rolle.

### **Wir-Gefühl stärken und berufsbedingte Beschwerden vermeiden**

Zum einen ging es darum, das Wir-Gefühl unter den Beschäftigten zu stärken und ihnen zu demonstrieren, dass sie wichtig für den Betrieb sind. Zum anderen sollten die Angestellten, die fast ausschließlich im Sitzen arbeiten, vor den berufstypischen Rückenbeschwerden bewahrt werden.

Hierfür wurde nach einer Analyse der Arbeitsbedingungen im Betrieb ein Programm entwickelt, das optimal auf die Bedürfnisse der Belegschaft abgestimmt ist. Jeden Dienstag zwischen 19 und 20 Uhr trifft sich die Laborgemeinschaft, um nach Feierabend gemeinsam unter Anleitung eines Trainers etwas für die Gesundheit zu tun.

### **Eine erfolgreiche Maßnahme**

Der Erfolg dieser Maßnahme zeigt sich bereits daran, dass rund 80 Prozent der Mitarbeiter, ob alt oder jung, in ihrer Freizeit begeistert an Gymnastik und Konditionsübungen teilnehmen. Der Betrieb, der hierfür monatlich zwischen 400 und 500 Euro investiert, profitiert zudem von einem besseren Betriebsklima. Darüber hinaus wird ein deutlicher Beitrag zum Personalmarketing geleistet. **Die Beurteilungskriterien gestalten sich folgendermaßen:**

## 3. Wie lassen sich Ältere erfolgreich gewinnen?

Noch vor wenigen Jahren hätte sich kaum ein Personalverantwortlicher die Frage gestellt, wie er die Generation 50+ gezielt werben kann. Der Mangel an Fachkräften und die besonderen Stärken dieser Zielgruppe haben aber schon viele zum Umdenken bewegt. Dabei ist die gezielte Ansprache Älterer keineswegs aufwändiger, allenfalls ungewohnt.

### Wege der Personalbeschaffung

Klassische Stellenanzeigen sind für die gezielte Ansprache Älterer gut geeignet, vorausgesetzt sie sind an den Bedürfnissen dieser Zielgruppe ausgerichtet. Klassische Marketinginhalte erreichen die Generation 50+ meist nicht. Zu stark ist bei den meisten älteren Menschen die Überzeugung, sie würden ohnehin keinen Job mehr bekommen – und die damit verbundene Resignation.



## Praxisbeispiel

Die D GmbH & Co. Kg (100 Beschäftigte) mit dem Schwerpunkt Fabrikplanung hat durch die gezielte Ansprache und Einstellung Älterer nicht nur den betrieblichen Bedarf an qualifizierten Fachkräften decken können, sondern sie genießt seitdem auch hohe Bekanntheit und einen guten Ruf in der Öffentlichkeit.

Während das Schalten einer klassischen Stellenanzeige keine einzige Bewerbung eines geeigneten Kandidaten brachte, erhielt das Unternehmen auf die gleiche Anzeige mit folgendem Zusatz 522 Bewerbungen: „Mit 45 zu alt – mit 55 überflüssig? – Wir suchen Ingenieure, Techniker und Meister bis 65!“. Über die Hälfte davon waren geeignete Bewerber.

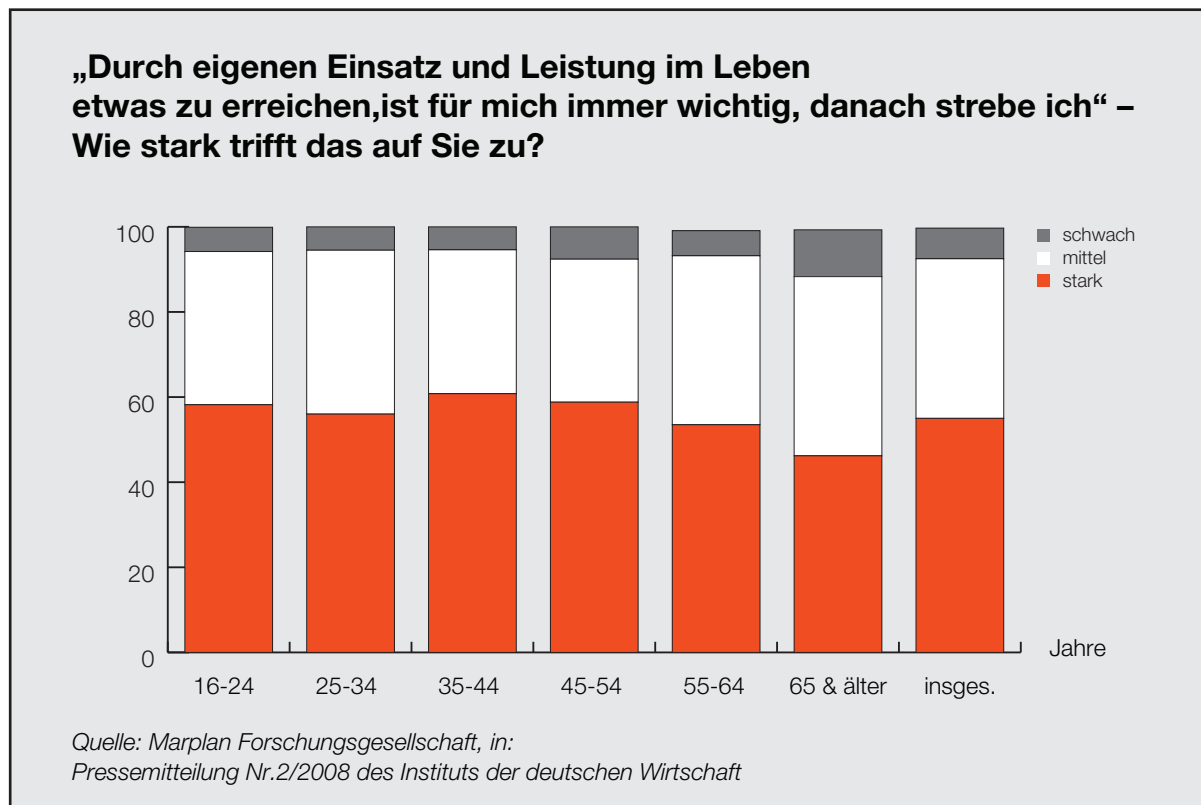
### Weitere Möglichkeiten

Weitere geeignete Möglichkeiten, um mit älteren Fachkräften in Kontakt zu treten:

- » Bei der Arbeitsagentur nach entsprechend qualifizierten Erwerbslosen fragen.
- » Umliegende (Groß-)Unternehmen beobachten: Aufgrund der immer noch verbreiteten Praxis, sich frühzeitig von Älteren zu trennen, können hier unter Umständen potenzielle Mitarbeiter gefunden werden.
- » Transfer- und Beschäftigungs- oder Auffanggesellschaften großer Unternehmen ins Visier nehmen.
- » Mit Zeitarbeitsfirmen oder privaten Mittlern zusammenarbeiten.
- » Inhalte im Personalmarketing

Das Beispiel der D GmbH & Co. Kg zeigt deutlich, welchen großen Erfolg man bei der Ansprache älterer Erwerbspersonen haben kann, wenn die Inhalte stimmen.

Somit ist zunächst danach zu fragen, was sich ein älterer Mensch von seinem Arbeitsplatz wünscht. Zuerst einmal sind die über 50-Jährigen - entgegen gängiger Vorurteile – fast genauso erfolgs- und leistungsorientiert, wie Jüngere.



Folgerichtig können Ältere auch mit dem Angebot von Entwicklungsperspektiven angesprochen werden. Darüber hinaus hat sich gezeigt, dass ältere Mitarbeiter in besonderem Maße Wert auf einen verantwortungsvollen Arbeitsplatz mit einem hohen Grad an Autonomie legen.

Der entscheidende Punkt jedoch ist die ernstgemeinte und auch entsprechend kommunizierte Bereitschaft, ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer auch wirklich einzustellen. In einer Stellenanzeige etwa sollte die Wertschätzung der Stärken älterer Fachkräfte entsprechend zum Ausdruck kommen.

## 4. Besondere Qualifizierungsmaßnahmen für Ältere?

Eine alters- und altersgerechte Personalentwicklung verfolgt über die klassischen Weiterbildungsfunktionen hinaus drei weitere Ziele.

- » Unterstützung der Einsatzflexibilität und Weiterbildungsbeteiligung
- » Unterstützung der Innovationsfähigkeit eines Unternehmens mit alternder Belegschaft
- » Erhalt und Transfer des Wissens altersbedingt ausscheidender Fachkräfte im Unternehmen

In diesem Zusammenhang wird die Frage, ob für ältere Mitarbeiter besondere Personalentwicklungsangebote sinnvoll sind, unterschiedlich beantwortet.

### Was für gemeinsame Qualifizierungsmaßnahmen spricht

---

#### **Ältere und jüngere Mitarbeiter sollten gemeinsam an Qualifizierungsmaßnahmen teilnehmen, weil:**

- » Das Altern ein sozialer und kein genetischer Prozess ist. Ältere Menschen weisen zwar häufig, aber keinesfalls immer, andere Lerndispositionen auf als jüngere. Es gibt aber keine gesicherten Anhaltspunkte dafür, dass Ältere anders lernen, als ihre jüngeren Kolleginnen und Kollegen. Ist dies der Fall, dann nur weil es ihnen in der Vergangenheit zu wenig abverlangt wurde, sie also „lernentwöhnt“ sind.
- » Gerade gemischte Lerngruppen häufig besonders effizient lernen.
- » Der Wissenstransfer zwischen Älteren und Jüngeren künftig einen hohen Stellenwert einnehmen muss.
- » Ein spezielles Weiterbildungsangebot für Ältere von ihnen als diskriminierend empfunden werden könnte.
- » Was für spezielle Weiterbildungsangebote spricht
- » Ältere brauchen spezielle Weiterbildungsangebote, weil:
- » Sie häufig ein besonderes Kompetenzprofil aufweisen.
- » Viele Menschen über 50 anders lernen als Jüngere - wegen „hausgemachter“ Lernentwöhnungen durch einseitig ausgerichtete Aufgabenbereiche, weil Schul- und Weiterbildungs-Erfahrungen negativ bewertet werden oder weil Weiterbildung aufgrund fehlender Entwicklungsmöglichkeiten nicht sinnvoll erscheint.
- » Sie aufgrund ihres reichen Erfahrungsschatzes den Lernstoff besser einordnen und gewichten können. Sie lernen dadurch nachhaltiger als Jüngere.
- » Inhaltsabhängig Ängste vor Bloßstellung empfunden werden können (zum Beispiel bei EDV-Kursen).

#### **Individuelle Abwägung**

In der Praxis ist inhalts- und betriebsabhängig zu entscheiden, ob spezifische Weiterbildungsangebote für Ältere sinnvoll sind. Dabei sollte aber bedacht werden: Bei spezifischen Weiterbildungsangeboten besteht stets die Gefahr einer stärkeren Desintegration der Belegschaft.

Im Rahmen spezieller „50+ Angebote“ geht es weniger um die Beseitigung altersbedingter Defizite, als vielmehr um eine zielgruppenspezifische Aufbereitung geeigneter Lerninhalte.

## 5. Personalentwicklung für Ältere

### Lernarchitektur

---

- » Unter Berücksichtigung der häufig vorzufindenden Lernentwöhnung Älterer, sollte Lernen weitgehend selbstorganisiert und teilnehmerorientiert gestaltet werden.
- » Eine Erläuterung des Gesamtzusammenhangs sowie eine Beratung und Aufklärung über die zu erwartenden Inhalte und Ziele sollte am Beginn jeder Qualifizierung stehen. Besser noch ist die Entwicklung der Lernziele unter Beteiligung der Mitarbeiter.

### Lerninhalte und -design

---

- » Das Lernen sollte eng mit konkreten betrieblichen Fragestellungen verknüpft werden und möglichst sogar am Arbeitsplatz erfolgen.
- » Reine Informationsvermittlungen sind meist unangemessen.
- » Gut geeignet sind hingegen biographieorientierte Lernkonzepte, die die bisherigen Erfahrungen der Teilnehmer gezielt thematisieren und auf dieser Basis neue Inhalte vermitteln.

### Rahmenbedingungen und Ausgestaltung

---

- » Weiterbildungsmaßnahmen sollten in nicht zu langen Lernphasen an einem Stück organisiert werden.
- » Um eine intensive persönliche Betreuung zu gewährleisten, sollte in möglichst überschaubaren Gruppen gelernt werden.
- » Insbesondere im Falle altersgemischter Lerngruppen kann es notwendig sein, Vorurteile gegenüber der Lernbereitschaft und -fähigkeit Älterer auszuräumen - beispielsweise indem die Vorzüge des Alters durch (Lern-)Aufgaben erfahrbar gemacht werden, die besonders den Kompetenzen älterer Menschen entsprechen.
- » Zusammenfassend sind arbeitsplatznahe oder sogar arbeitsintegrierte Qualifizierungsformen für Ältere besonders geeignet, wie etwa regelmäßige Tätigkeitswechsel und Training-on-the-job-Modelle, die auf Lernen durch Beobachten und Ausprobieren basieren.

### Motivation zur Weiterbildung

---

Unabhängig davon, auf welche Weise ein Unternehmen die Gruppe der Älteren in die Personalentwicklung einbezieht: wichtig ist, dass es überhaupt geschieht. Schon weil eine Teilnahme an Personalentwicklungsmaßnahmen nicht verordnet werden kann, sind neben der gezielten Ansprache und Motivation die genannten Entwicklungsperspektiven sinnvolle Möglichkeiten, um die Teilnahme älterer Mitarbeiter an Weiterbildungen zu unterstützen. Dabei spielen Mitarbeitergespräche eine wichtige Rolle. Hier sollten sich ältere Mitarbeiter mit ihren Vorgesetzten offen über den weiteren Verlauf ihrer Erwerbsarbeit bis zum Ruhestand austauschen können:

- » Austrittszeitpunkt
- » Arbeitseinsatz,
- » Nachfolgeplanung
- » Maßnahmen zum Wissenstransfer und zur Qualifizierung
- » Dentsprechende Entwicklungsmöglichkeiten

Damit diese Gespräche als wertschätzend und nicht als Botschaft im Sinne von „wie werden wir dich am besten und schnellsten los“ verstanden werden, sind sowohl eine offene und vertrauensvolle Gesprächsatmosphäre, als auch gewisse Grundkenntnisse der Gesprächsführung auf der Seite der Führungskraft erforderlich.



## Praxisbeispiel

Auch in der D gmbH & Co. Kg sieht man die Sache so: „Ältere wissen selbst am besten, wann sie für eine Tätigkeit zu alt sind oder nicht mehr in vollem Umfang arbeiten können.“ Deshalb führt man mindestens einmal jährlich ein Zukunftsgespräch, auch mit der Familie des Mitarbeiters, um gemeinsam über das weitere Vorgehen zu reden. So ist es für die Beschäftigten möglich, sich ein Stück weit zurückzunehmen. Dies gilt in quantitativer Hinsicht, indem beispielsweise nur noch vier Tage die Woche gearbeitet wird, und in qualitativer Hinsicht, indem beispielsweise von der Projektleiterstelle auf einen regulären Ingenieursposten gewechselt wird oder die Projektleiterstelle zwischen zwei Beschäftigten aufgeteilt wird.

Es ist aber auch möglich, dass die Beschäftigten in vollem Umfang bis zum 68. Lebensjahr oder länger bei der D gmbH & Co. Kg tätig sind. Viele Beschäftigte machen Gebrauch von diesem Angebot.

## Erfahrungstransfer

---

Unter Berücksichtigung veränderter Altersstrukturen und angesichts der Gefahr, dass mit den älteren Mitarbeitern auch wichtiges Erfahrungswissen verloren gehen kann, ist Personalentwicklung für und mit Älteren immer auch als Erfahrungstransfer zu denken. Neben dem reinen Wissenstransfer lassen sich mit entsprechenden Maßnahmen auch weitere wertvolle Effekte erzielen.

Insbesondere wird eine stärkere Vernetzung und Integration der Belegschaft unterstützt. Im Gegensatz zu umfangreichen Wissensdatenbanken zeichnen sich Patenschafts- oder Mentoring-Modelle und altersgemischte Teamarbeit, auch in Form von Lerntandems, durch einen geringen Aufwand und eine hohe Praktikabilität aus. Sie berücksichtigen darüber hinaus in besonderer Weise das erfahrungsgeleitete implizite Wissen und ermöglichen einen Know-how-Transfer on the job.



## Praxisbeispiel

Die E GmbH (elf Beschäftigte und sechs Auszubildende) ist ein Handwerksbetrieb aus der Sanitärbranche, das auf altersgemischte Teamarbeit setzt. Seit Bestehen des Betriebs ist es üblich, dass jeder Monteur einen Auszubildenden mit zur Baustelle nimmt. Der Geschäftsführer ist überzeugt, dass nicht nur die Auszubildenden viel von den Gesellen lernen können, sondern auch umgekehrt.

Abhängig vom Ausbildungsstand und den vom Rahmenlehrvertrag geforderten Inhalten wird jeweils der Geselle ausgewählt, den der Auszubildende begleitet. Dieser arbeitet dann bei den jeweils anstehenden Aufgaben mit. Dies hat sich als ein Konzept mit Zukunft erwiesen, da sich die Stärken der Älteren und die der Jüngeren gegenseitig ergänzen. Auch in Bezug auf die Motivation stellt der Betrieb positive Effekte fest: sowohl bei den erfahrenen Beschäftigten, die ihr Wissen weitergeben können, als auch bei den Auszubildenden.

## 6. Rechtliche Förderleistungen


Für die Eingliederung und Weiterbildung älterer Arbeitnehmer hat der Gesetzgeber mehrere rechtliche Förderinstrumente vorgesehen:

- » Die Förderung beschäftigter Arbeitnehmer – der „Bildungsgutschein“ (§ 417 SGB III)
- » Den Eingliederungszuschuss für ältere Arbeitnehmer (§ 421f SGB III)
- » Die Entgeltsicherung für ältere Arbeitnehmer – der „Kombilohn“ (§ 421j SGB III)

### Förderung beschäftigter Arbeitnehmer – Bildungsgutschein (§417 SGB III)

Mitarbeiter ab 45 Jahren, die in einem Unternehmen mit weniger als 250 Beschäftigten arbeiten, können Förderleistungen zur Weiterbildung in Form eines Bildungsgutscheins erhalten.

### Förderung beschäftigter Arbeitnehmer (§417 SGB III)

Voraussetzungen	„Bildungsgutschein“
<p><b>Der Arbeitnehmer...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- hat bei Beginn der Teilnahme das <b>45. Lebensjahr</b> vollendet</li> <li>- hat für die Zeit der Teilnahme an der Maßnahme weiterhin <b>Anspruch auf Arbeitsentgelt</b></li> <li>- gehört einem Betrieb an, der <b>weniger als 250 Arbeitnehmer</b> beschäftigt</li> </ul> <p><b>Die Maßnahme...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- findet <b>außerhalb</b> des Betriebes statt</li> <li>- vermittelt <b>Kenntnisse und Fertigkeiten</b>, die über ausschließlich arbeitsplatzbezogene kurzfristige Anpassungsfortbildungen hinausgehen</li> <li>- beginnt bis zum <b>31. Dezember 2010</b></li> </ul> <p><b>Der Träger ist</b> für die Förderung nach den §§84 und 85 SGB III <b>zugelassen.</b></p>	 <p style="margin-top: 20px;">Der Arbeitnehmer kann bei beruflicher Weiterbildung durch Übernahme der Weiterbildungskosten durch die Agentur für Arbeit gefördert werden.</p>


Für die Frage, ob ein Unternehmen weniger als 250 Beschäftigte hat, ist eine verbindliche Regelung (§ 417 Abs. 1 S. 3 SGB III) vorgesehen. Danach werden Teilzeitbeschäftigte mit einer regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit von nicht mehr als 10 Stunden mit 0,25, mit nicht mehr als 20 Stunden mit 0,5 und mit nicht mehr als 30 Stunden mit 0,75 Anteilen berücksichtigt.

Die Qualifizierung muss außerhalb des Betriebes durchgeführt werden. Nicht förderungsfähig sind rein arbeitsplatzbezogene Maßnahmen, wie kurzfristige Einweisungsschulungen aufgrund technischer Betriebsänderungen. Die Maßnahme muss wie bei der Förderung zur beruflichen Weiterbildung zugelassen sein (nach den Maßgaben der §§ 84, 85 SGB III).

Der Arbeitnehmer muss rechtzeitig vor dem leistungsbegründenden Ereignis - also regelmäßig schon vor Beginn der Weiterbildungsmaßnahme - einen Antrag auf eine Förderung stellen. Die Weiterbildungsmaßnahme muss bis spätestens 31.12.2010 beginnen. Entscheidend für die Wahrung der Frist ist der tatsächliche Beginn der Maßnahme. Eingliederungszuschuss für ältere Arbeitnehmer (§ 421f SGB III)

Mit der Vorschrift kann der Arbeitgeber für eine bestimmte Dauer Zuschüsse zu den Arbeitsentgelten erhalten. Die Bewilligung von Leistungen steht im Ermessen der Agentur für Arbeit. Es handelt sich nicht um eine Pflichtleistung.

### Eingliederungszuschuss für älterer Arbeitnehmer (§421f SGB III)

Voraussetzungen	Eingliederungszuschuss für Ältere	
<p><b>Der Arbeitnehmer...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- hat das <b>50. Lebensjahr</b> vollendet und</li> <li>- war vor Aufnahme der Beschäftigung mindestens <b>sechs Monate</b> arbeitslos oder</li> <li>- bezog <b>Arbeitslosengeld unter erleichterten Voraussetzungen</b> im Sinne von §428 SGB III <b>oder</b></li> <li>- bezog <b>Transferkurzarbeitergeld</b> im Sinne von §216b SGB III <b>oder</b></li> <li>- nahm an einer Maßnahme der <b>beruflichen Weiterbildung</b> im Sinne von §77 SGB III oder der <b>öffentlich geförderten Beschäftigung</b> nach dem SGB III (beispielsweise Sinne von § 260 SGB III an einer ABM) teil <b>oder</b></li> <li>- <b>kann wegen</b> in seiner Person liegenden Umstände nur schwer vermittelt werden (<b>Vermittlungshemmnis</b>)</li> </ul> <p><b>Das Beschäftigungsverhältnis...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- wird für mindestens <b>ein Jahr</b> begründet</li> </ul>		<p>Der Arbeitgeber kann Zuschüsse der Agentur für Arbeit zu den Arbeitsentgelten für eine bestimmte Dauer beanspruchen</p>

Der Arbeitnehmer muss mindestens sechs Monate arbeitslos gewesen sein. Der Arbeitslosigkeit gleichgestellt werden Zeiten, in denen Ältere mit Vollendung des 58. Lebensjahres Arbeitslosengeld unter erleichterten Voraussetzungen bezogen haben oder in denen Transferkurzarbeitergeld bezogen wurden (§ 216b SGB III).

Ein Vermittlungshemmnis liegt vor, wenn der Arbeitssuchende im Vergleich zu anderen Bewerbern in seiner Wettbewerbsfähigkeit beeinträchtigt ist. Nach Prüfung des Einzelfalls kann ein Vermittlungshemmnis bejaht werden bei:

- » fehlender oder unzureichender beruflicher Qualifikation,
- » bei länger anhaltende Arbeitslosigkeit oder Langzeitarbeitslosigkeit,
- » bei fehlender Mobilität,
- » bei größeren Lücken in der Erwerbsbiographie,
- » bei Behinderungen oder bei Krankheit von längerer Dauer.

Bei Vorliegen einer Schwerbehinderung sind die Sonderregelungen über den Eingliederungszuschuss für besonders betroffene schwerbehinderte Menschen im Sinne von § 219 SGB III zu berücksichtigen.

Der Anspruch ist hingegen ausgeschlossen wenn zu vermuten ist, dass der Arbeitgeber die Beendigung eines Beschäftigungsverhältnisses veranlasst hat, um einen Eingliederungszuschuss zu erhalten; oder wenn die Einstellung bei einem früheren Arbeitgeber erfolgt, bei dem der Arbeitnehmer während der letzten zwei Jahre vor Förderungsbeginn mehr als drei Monate versicherungspflichtig beschäftigt war.

### Förderhöhe und -dauer

Die Förderhöhe muss zwischen 30 und 50 Prozent des berücksichtigungsfähigen Arbeitsentgelts liegen. Die Förderdauer beträgt mindestens 12 Monate und darf 36 Monate nicht überschreiten. Förderhöhe und Förderdauer sind Gegenstand einer Einzelfallentscheidung und richten sich nach den jeweiligen Eingliederungserfordernissen. Sie stehen im Ermessen der Agentur für Arbeit. Nach Ablauf von zwölf Monaten ist der Eingliederungszuschuss um mindestens 10 Prozentpunkte jährlich zu vermindern.

Für ältere und besonders betroffene schwerbehinderte Menschen sieht die Vorschrift weitergehende und günstigere Regelungen zur Förderhöhe und Förderdauer vor. Bei diesen Menschen kann die Förderhöhe bis zu 70 Prozent des berücksichtigungsfähigen Arbeitsentgelts betragen. Auch die Förderdauer ist mit bis zu 60 Monaten und ab Vollendung des 55. Lebensjahres sogar bis zu 96 Monate erheblich erweitert. Eine Kürzung des Zuschusses ist erst nach Ablauf von 24 Monaten zulässig.

### Berücksichtigungsfähiges Arbeitsentgelt

Das berücksichtigungsfähige Arbeitsentgelt (§ 220 SGB III) setzt sich aus dem regelmäßig gezahlten Arbeitsentgelt und dem pauschalierten Anteil des Arbeitgebers am Gesamtsozialversicherungsbeitrag zusammen. Nicht berücksichtigungsfähig ist einmalig gezahltes Arbeitsentgelt, wie beispielsweise Gratifikationen, 13. Monatsgehalt, Weihnachtsgeld oder Urlaubsgeld. Das regelmäßig gezahlte Arbeitsentgelt darf eine bestimmte Grenze nicht überschreiten:

- » ein tarifliches Arbeitsentgelt im Falle der Tarifbindung,
- » in Ermangelung der Tarifbindung ein ortsübliches Arbeitsentgelt.

### Beitragsbemessungsgrenze

Eine weitere Grenze stellt die Beitragsbemessungsgrenze in der Arbeitsförderung dar. Sie ist identisch mit der Beitragsbemessungsgrenze der Rentenversicherung.

#### Überblick: Gesundheitsförderliche Maßnahmen

Beitragsbemessungsgrenze 2009	Jährlich	Monatlich
Rentenversicherung West	64.800 €	5.400 €
Rentenversicherung Ost	54.600 €	4.550 €

Der Arbeitgeber muss rechtzeitig vor dem leistungsbegründenden Ereignis - also regelmäßig schon vor der Einstellung des Arbeitnehmers - einen Antrag auf einen Eingliederungszuschuss stellen.

Die Regelung gilt für Förderungen, die bis zum 31.12.2009 begonnen haben (geplant ist eine Ausweitung der Befristung bis Ende 2011).

## Entgeltsicherung für ältere Arbeitnehmer – Kombilohn (§ 421j SGB III)

Der Kombilohn verschafft dem Arbeitnehmer einen Anspruch auf Aufstockung des Arbeitsentgelts und der Beiträge zur gesetzlichen Rentenversicherung für eine Dauer von 2 Jahren. Es handelt sich um eine Pflichtleistung, die nicht im Ermessen der zuständigen Agentur für Arbeit steht.

### Entgeltsicherung für ältere Arbeitnehmer: der Kombilohn (§ 421j SGB III)

#### Voraussetzungen

##### Der Arbeitnehmer...

- hat das **50. Lebensjahr** vollendet
- ist **arbeitslos** oder davon **bedroht**
- muss eine **versicherungspflichtige Beschäftigung** aufnehmen
- muss einen **Anspruch auf Arbeitslosenentgelt** von mindestens 120 Tagen haben oder geltend machen können
- muss in der neuen Beschäftigung einen Anspruch auf **tarifliches** oder **ortsübliches Arbeitsentgelt** haben

##### Eine monatliche Nettoentgeltdifferenz...

- von mindestens **50 Euro** muss bestehen

#### Ausschlussgründe

##### Die Beschäftigung...

- wird bei einem **früheren Arbeitgeber** aufgenommen, bei dem die letzten zwei Jahre vor Antragstellung der Arbeitnehmer mehr als drei Monate beschäftigt war
- ist mit einem Wechsel in eine **betriebsorganisatorisch eigenständige Einheit** nach § 216b SGB III verbunden und es wird daher ein geringeres Arbeitsentgelt als bisher vereinbart
- erfolgt in einer **Maßnahme nach dem Sechsten Kapitel SGB III** oder in einer **Personal-Service-Agentur**

##### Oder der Arbeitnehmer...

- bezieht eine **Rente wegen Alters** oder eine ähnliche Leistung öffentlich-rechtlicher Art

Als früherer Arbeitgeber gilt auch der Betriebsübernehmer im Sinne von § 613a BGB. Für die Ermittlung der Vorbeschäftigungszeiten ist jedes Beschäftigungsverhältnis innerhalb der letzten zwei Jahre zu berücksichtigen. Die Zeiträume sind auf eine Gesamtbeschäftigungsdauer von drei Monaten aufzuaddieren. Die drei Monate müssen nicht im Rahmen eines ununterbrochenen Beschäftigungsverhältnisses erfüllt sein.

Der Förderungsausschluss gilt auch für die Beschäftigung in geförderten Maßnahmen der Berufsausbildung (§§ 240 ff SGB III), in Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen (§§ 260 ff SGB III) und in Beschäftigung schaffenden Infrastrukturmaßnahmen (§ 279a SGB III).

Bei Bezug von Rente wegen Alters ist der Anspruch auf Kombilohn ebenso ausgeschlossen wie bei ähnlichen Bezügen. Hierzu zählen alle Leistungen mit Lohnersatzcharakter, die bei Erreichen einer bestimmten Altersgrenze gewährt werden, wie Knappschaftsruhegeld, Soldatenruhegeld und Überbrückungsgeld der Seemannskasse.

## Förderhöhe und Beispielrechnung

---

Die Entgeltsicherung wird für die Dauer von zwei Jahren gewährt. Wird die Förderungsdauer von 2 Jahren nicht voll ausgeschöpft - beispielsweise bei vorzeitiger Beendigung des Arbeitsverhältnisses oder bei befristetem Arbeitsverhältnis - so kann der Restanspruch innerhalb von zwei Jahren nach Aufnahme der ersten Beschäftigung unter erleichterten Voraussetzungen in Anspruch genommen werden. In diesem Falle braucht der ältere Arbeitnehmer in Abweichung zu oben aufgeführten Voraussetzungen keinen Restanspruch auf Arbeitslosengeld für eine Mindestdauer von 120 Tagen zu haben. Lediglich die übrigen Voraussetzungen müssen erfüllt sein. Wir stellen für Sie eine Beispielrechnung zur Verfügung.

Der Arbeitnehmer muss rechtzeitig vor dem leistungs begründenden Ereignis, - also vor der Einstellung (Vertragsunterzeichnung), spätestens aber vor Antritt der Beschäftigung, einen Antrag auf Entgeltsicherung (Kombilohn) stellen (§§ 323 Abs. 1 S. 1 in Verbindung mit 324 Abs. 1 S. 1 SGB III). Der Bezug von Kombilohn verbraucht nicht den Anspruch auf Arbeitslosengeld. Der Anspruch, den der ältere Arbeitnehmer bei Aufnahme der geförderten Beschäftigung hatte, besteht mit der Dauer fort.

## Geltungsdauer

---

Die Geltungsdauer für die Regeln über die Entgeltsicherung ist befristet bis zum 01.01.2010. Danach besteht Anspruch für ältere Arbeitnehmer nur noch dann, wenn der Anspruch auf Entgeltsicherung vor diesem Tag entstanden ist. Die Leistungen können allerdings längstens bis zum 31.12.2011 bezogen werden. Das Instrument ist bereits mehrfach befristet und wieder verlängert worden und befindet sich daher weiterhin in der Erprobung. Unsere Seiten zum Thema