



Älter werden – im Job aktiv bleiben

Ein längeres Erwerbsleben gestalten

Dokumentation der Bundestagung des
Thematischen Netzwerks „Altersmanagement“
der EQUAL-Entwicklungspartnerschaften

Fachaustausch am 24. November 2006
Landschaftspark Duisburg-Nord, Gebläsehalle



EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds

Gemeinschaftsinitiative
Equal



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales

Impressum

Herausgeber

Thematisches Netzwerk
„Altersmanagement“ im Rahmen
der Gemeinschaftsinitiative EQUAL

Bundesministerium für Arbeit und Soziales
Abteilung VI
Gruppe Soziales Europa
GS2 – Technische Hilfe
53107 Bonn
www.equal.de

Redaktion



Im Blankenfeld 4
46238 Bottrop
www.gib.nrw.de

- Manfred Keuler
- Jochen Bösel

Layout

Andrea Kodura, G.I.B.

Druck

Druckerei Schmidt, Lünen

Fotos

Titel: Michel Koczy; www.photocase.com
Innenseiten: Jo Kramer

Stand: Mai 2007

Auflage: 1.000

Gefördert durch das Bundesministerium für
Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds

Dokumentation der Bundestagung
„Älter werden – im Job aktiv bleiben“
des Thematischen Netzwerks „Altersmanagement“
der EQUAL-Entwicklungspartnerschaften

Fachaustausch am 24. November 2006
in der Gebläsehalle im Landschaftspark Duisburg-Nord

Inhalt

Seite

Vorwort	6
Programm	8
Grußwort Wolfgang Koberski, Bundesministerium für Arbeit und Soziales	9
Grußwort Dr. Axel Bürger, Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales NRW	12

ARBEITSPHASE 1 – im Plenum

Neue Ergebnisse aus wissenschaftlichen Untersuchungen	14
Ergebnisse der von Rothkirch und Partner-Studie	14
Ergebnisse der Bertelsmann-Stiftung-Studie	16
Der moderierte Dialog	18
Publikumsbeteiligung – Ergebnisse TED	19
TED-Chart-Ergebnis 1: Zur Akzeptanz eines höheren Renteneintrittsalters	19
TED-Chart-Ergebnis 2: Thema „demografischer Wandel“: betrieblicher oder individueller Zugang?	19
TED-Chart-Ergebnis 3: Problembewusstsein für den demografischen Wandel in Betrieben und bei den Beschäftigten	21
TED-Chart-Ergebnis 4: Festlegung der Relevanz ausgewählter Themenaspekte für die Arbeitsphase 2 der Veranstaltung durch das Plenum	23

ARBEITSPHASE 2 – in Arbeitsgruppen

Gewichtete Ergebnisse, Projektpräsentationen und das Know-how des Konferenzpublikums	24
Der Dreiklang für Austausch und Fachdiskussion	24
Die Methode der AGORA	24
Die Marktstände	25
Methodiale Zusammenfassung und Empfehlungen	28

Vorwort

Mit der EU-Gemeinschaftsinitiative EQUAL wurde ein Instrument geschaffen, um neue Wege, Konzepte und Methoden gegen Diskriminierung und Ungleichheiten jeglicher Art am Arbeitsmarkt zu erproben. Erfolgreiche Handlungsstrategien sollen in die Förderpraxis transferiert und in der Gesetzgebung verankert werden. EQUAL wird damit zur arbeitsmarktlichen Innovationswerkstatt. Als transnationales Programm ist der Blick über die eigenen Grenzen obligatorisch und hilft, an den Erfahrungen anderer zu partizipieren (weitere Hinweise finden Sie unter: www.equal.de).

EQUAL-Entwicklungspartnerschaften, die im gleichen Themengebiet aktiv sind, haben sich zu Thematischen Netzwerken zusammengeschlossen, um neue Ansätze und Modelle auszutauschen und weiterzuentwickeln.

Im Thematischen Netzwerk „Altersmanagement“ der 2. EQUAL-Förderrunde sind 39 Mitglieder aus 25 Entwicklungspartnerschaften vertreten. Bereits in der 1. Förderrunde hat das Netzwerk eine CD-ROM „Älter werden im Berufsleben“ produziert, die Instrumente gegen Altersdiskriminierung und zur Förderung der Beschäftigung Älterer vorstellt sowie deren praktische Anwendung erläutert. Diese Toolbox richtet sich an Unternehmen und (älter werdende) Beschäftigte. In der 2. Förderrunde wird die Toolbox aktualisiert und weiterentwickelt. Ein Schwerpunkt liegt dabei auf der Darstellung ökonomischer Vorteile für Unternehmen, wenn sie den demografischen Faktor frühzeitig in die Unternehmensplanung einbeziehen und ältere Beschäftigte im Unternehmen halten bzw. einstellen.

Eine bundesweite Fachtagung sollte nun die Netzwerkmitglieder mit anderen Expertinnen und Experten aus Wissenschaft, Administration und Projekten in Betrieben zusammenbringen, um den fachlichen Diskurs zur Gestaltung eines längeren Erwerbslebens Älterer insbesondere unter dem Aspekt der Motivationslage der Betroffenen selbst, also der älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu führen.



Die Wahl des Veranstaltungsorts fiel auf den Gebläsehallenkomplex des stillgelegten Hüttenwerks im Landschaftspark Duisburg-Nord. Wo einst die enormen Mengen des sogenannten Hochofenwindes erzeugt wurden, der zur Erschmelzung des Roheisens notwendig war, und wo die noch vorhandenen Maschinen und technischen Einrichtungen an die harte Arbeit in der Stahlerzeugung erinnern, konnte eine ganz besondere Arbeitsatmosphäre erwartet werden.

Für die inhaltliche Planung und Durchführung der Bundestagung des Thematischen Netzwerks „Altersmanagement“ setzte die EU-Gemeinschaftsinitiative EQUAL selbst die Maßstäbe: Mit den Kernbegriffen „Entwicklungspartnerschaft“ und „Innovation“ versteht sich EQUAL als arbeitsmarktpolitisches Förderprogramm der Europäischen Union, das die Entwicklung neuer Wege gegen Diskriminierung und Ungleichheit auf dem Arbeitsmarkt in partnerschaftlicher Zusammenarbeit einfordert und innovative Verfahren und Instrumente unterstützt, um in den Themenfeldern Beschäftigungsfähigkeit, Unternehmergeist, Anpassungsfähigkeit, Chancengleichheit und Asylbewerber/-innen zu neuen transferwürdigen Lösungen zu gelangen.

So lag es nahe, auch für die Planung und Organisation einer EQUAL-Tagung der partnerschaftlichen Zusammenarbeit Raum zu geben und ein innovatives Tagungskonzept mit dem Einsatz neuer Methoden zu verbinden. Nach den Begrüßungsreden von Wolfgang Koberski vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales und Dr. Axel Bürger vom Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes NRW folgte in einer ersten Arbeitsphase im Plenum ein moderierter Dialog über die wissenschaftlichen Befunde von Dr. Christoph von Rothkirch und André Schleiter zum Thema „Haltung und Motivation älterer Beschäftigter“, bevor in einer zweiten Arbeitsphase in Arbeitsgruppen das Thema „Altersmanagement“ auf methodisch innovative Weise diskutiert wurde.

Im Mittelpunkt standen hier – in Anlehnung an die Agora, den Marktplatz im alten Athen – fünf Marktstände als Begegnungstätten. Hier gaben insgesamt neun Projektpräsentationen den Impuls zu Fachdiskussionen unter den Marktstandbesucher/-innen, deren Diskussionsbeiträge über Laptops gesammelt, thematisch zugeordnet und verarbeitet wurden und so den weiteren Tagungsverlauf beeinflussten. Ein Platz der öffentlichen Zusammenkunft zum Informationsaustausch, zur Diskussion und zur partnerschaftlichen Zusammenarbeit: die Bundestagung im Thematischen Netzwerk „Altersmanagement“ stand also nicht nur inhaltlich, sondern auch methodisch ganz im Zeichen der EQUAL-Philosophie.

Die vorliegende Broschüre dokumentiert deshalb nicht nur die Tagungsergebnisse, sondern auch das Tagungskonzept und das methodische Vorgehen. Der Dank gilt dem Thematischen Netzwerk „Altersmanagement“, der Nationalen Koordinierungsstelle EQUAL im Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Herrn Christoph von Rothkirch und Herrn André Schleiter sowie allen Unterstützerinnen und Unterstützern.

Jochen Bösel
Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH
Bottrop, im Dezember 2006

Programm

09:00 Uhr

Anmeldung/Begrüßungskaffee

– Foyer –

09:30 – 10:00 Uhr

Begrüßungen

- Wolfgang Koberski, Abteilungsleiter,
Bundesministerium für Arbeit und Soziales
 - Dr. Axel Bürger, Gruppenleiter,
Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes NRW
- Plenum –

10:00 – 10:15 Uhr

Informationen zu Organisation und Methode

- Jochen Bösel, G.I.B., Bottrop
 - Georg Dietrich, Gedecon, Köln
 - Jürgen Karrenberg, Karrenberg consulting Partner, Ratingen
 - Connectinc, Troisdorf
- Plenum –

10:15 – 11:15 Uhr

Moderierter Dialog

- André Schleiter, Bertelsmann-Stiftung, Gütersloh
 - Christoph von Rothkirch und Partner, Düsseldorf
- Zwei Studien zur Motivation älterer Arbeitnehmer/-innen*
Publikumsfeedback
- Plenum –

11:15 – 11:45 Uhr

Pause

11:45 – 12:45 Uhr

AGORA

Projekte und Produkte im fachlichen Diskurs
5 Marktstände mit Präsentationen
– Markthalle –

12:45 – 14:00 Uhr

Mittagessen und Pausengespräche

14:00 – 15:00 Uhr

AGORA

Projekte und Produkte im fachlichen Diskurs
5 Marktstände mit Präsentationen
– Markthalle –

15:00 – 15:20 Uhr

Kaffeepause

15:20 – 16:00 Uhr

IT-gestützte Präsentation der AGORA-Ergebnisse

Veranstaltungsende
– Plenum –

Wolfgang Kober ski, Bundesministerium für Arbeit und Soziales

**Meine sehr geehrten Damen und Herren,
sehr geehrter Herr Dr. Bürger,**

ich freue mich, dass ich Sie zu dieser Tagung „Älter werden – im Job aktiv bleiben“ begrüßen darf, und es freut mich natürlich auch, dass diese Tagung in dieser reizvollen Umgebung stattfindet. Dieser Gebäudesehallenkomplex ist beeindruckend, allerdings mache ich keinen Hehl daraus, dass mich dieser Gesamtkomplex eher deprimiert. Er deprimiert mich, weil er für den Niedergang unserer industriellen Produktion steht. Was aus diesen Gebäuden gemacht wurde, ist durchaus beachtenswert, aber ich mache keinen Hehl daraus, mir wäre es lieber, hier würde gearbeitet.

Gleichwohl, wer hätte vor 50 Jahren gedacht, dass in einem dieser Komplexe Veranstaltungen wie die heutige stattfinden würden, umgeben von einem Stück Industriegeschichte. Es ist eigentlich kein passenderer Rahmen denkbar, um miteinander über Probleme und Chancen am Arbeitsmarkt zu sprechen und Erkenntnisse, und sicherlich auch weitere Anregungen für die Praxis, zu gewinnen.

Ich möchte zunächst einmal einige allgemeine Worte zu der Gemeinschaftsinitiative EQUAL sagen. Abgeleitet aus dem englischen Equality – Gleichstellung, ist der Name Programm.

EQUAL will dazu beitragen, Perspektiven für Menschen am Arbeitsmarkt zu eröffnen, und zwar unabhängig von ihrer Herkunft, unabhängig von ihrem Alter, unabhängig von körperlicher Verfassung oder vom Geschlecht. Gute und vielfältige Ergebnisse liegen uns bereits aus der 1. Förderrunde von EQUAL im großen Umfang vor.

Es fehlte zu Beginn nicht an Skepsis, was den Ertrag dieser Gemeinschaftsinitiative betrifft, jedoch sind nach der 1. Förderrunde wirklich vorzeigbare Ergebnisse erzielt worden. Dies gilt nicht für alle Fälle, aber im Großen und Ganzen ist zu sagen: Das Geld, das



ausgegeben wurde, hat einen ordentlichen Ertrag gebracht. Aus der Vielzahl der positiven Beispiele möchte ich eines herausgreifen, das mit der heutigen Thematik besonders zusammenhängt.

Die von der 1. Förderrunde vom EQUAL-Netzwerk „Ältere 45 +“ entwickelte Toolbox, ein Instrumentenkoffer für altersgerechtes Personalmanagement, hat sich so reger Nachfrage erfreut, dass sie derzeit in aktueller Auflage nachproduziert wird. Es handelt sich um eine CD-ROM, auf der Instrumente vorgestellt werden, die zur Förderung der Beschäftigung Älterer entwickelt und bereits in der Praxis erprobt wurden. An den Marktständen der AGORA werden Sie heute noch etwas zu dem Wissenstransfer im Tandem, der Entwicklungspartnerschaft Genera und über Lernkonzepte für Ältere des Projekts „AQUA“ hören und sehen.

Beide Projekte finden Sie auch auf der Toolbox. Diese Toolbox wird weiter ausgebaut und um neue Instrumente wie z. B. das Gesundheitsstarterpaket, das ebenfalls heute präsentiert wird, erweitert. Dies ist eine der wesentlichen Aufgaben des EQUAL-Netzwerkes „Altersmanagement“ in der 2. Förderrunde.

Perspektiven für die Bewältigung des demografischen Wandels werden auch im neuen EQUAL-Newsletter zum Thema „Altersmanagement – Lebenslanges Lernen in kleinen und mittleren Unternehmen“ aufgezeigt. Eine Vielzahl an Projekten arbeitet im Rahmen von EQUAL seit 2005 daran, die Beschäftigungsfähigkeit älterer Menschen zu verbessern, neue Konzepte



Drahtloses Abstimmungsgerät für die TED-Abfragen

für lebensbegleitendes Lernen zu implementieren und für und mit kleineren und mittleren Unternehmen neue Wege zu finden, um die Wettbewerbsfähigkeit mit alternden Belegschaften zu sichern. Sie alle treten unter einem zentralen Leitthema an. Ältere Beschäftigte sind keine Belastung für Unternehmen, sondern sie stellen ein sehr wichtiges Potenzial dar, das unbedingt genutzt werden sollte.

Ich war vor einem Jahr in Hamburg bei einer EQUAL-Veranstaltung, und einer der Referenten hat dort einen bemerkenswerten Versuch unternommen. Er hat alle gebeten, die älter als 50 sind, aufzustehen, und das war ganz erstaunlich, was dann festzustellen war: Wir sind tatsächlich überaltert. Deutschland wird schließlich immer älter. 2020 ist jeder zweite über 50 Jahre. Es wäre, glaube ich, wirklich fatal, wenn dieses große Arbeitspotenzial nicht positiv genutzt werden könnte. Personalverantwortliche in den Unternehmen fangen langsam, aber vermehrt an, dieses Potenzial wahrzunehmen. Sie erkennen, dass der Erfahrungsschatz der Älteren erhalten werden muss, um eine

kontinuierliche Weiterentwicklung des Unternehmens zu gewährleisten. Inzwischen hat eine Reihe von Betrieben entsprechende Vorkehrungen getroffen. Die Beschäftigungsquote für ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer stieg seit dem Jahr 2000 von damals niedrigen 37,6 % auf derzeit 45,4 % an. Dies ist sicherlich eine gute Nachricht. Es gibt aber auch eine schlechte, denn dieser Aufwärtstrend geht immer noch nicht schnell genug. Obwohl insbesondere kleine und mittlere Unternehmen Schwierigkeiten haben, gut qualifizierte Arbeitskräfte zu finden, sind 55 % der Menschen ab 55 Jahren nicht mehr berufstätig. Die Hälfte der Betriebe beschäftigt keine Arbeitnehmerinnen oder Arbeitnehmer, die älter sind als 50 Jahre. Auch da sollten wir, glaube ich, alle in uns gehen. Ich würde hier nicht stehen, wenn das auch für das Ministerium üblich wäre. Die Arbeitsmarktposition älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu stärken, wird daher auch zukünftig eines der zentralen Handlungsfelder für gezielte fördernde Maßnahmen bleiben. Im Dezember dieses Jahres hat die Bundesregierung die Eckpunkte zur Initiative „50 Plus“ beschlossen und damit eindeutige Ziele gesetzt. Die Erwerbsbeteiligung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer über 55 soll erhöht werden, und zwar auf mindestens 50 % im Jahre 2010 gemäß der Lissabonziele der Europäischen Union. Aber Sie sehen, hier in Deutschland sind wir davon noch ein ganzes Stück entfernt. Die skandinavischen Länder sind uns da weit voraus, die haben diese Beschäftigungsquote bei den Älteren bereits erfüllt.

Und nun zu einem weiteren Punkt: Mehr ältere Beschäftigte sollen die Möglichkeit erhalten, an beruflicher Weiterbildung teilzunehmen, um den steigenden Qualitätsanforderungen des Arbeitsmarktes gerecht zu werden. Für ältere Arbeitslose sollen mehr und bessere Instrumente zur Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt zur Verfügung gestellt werden. Hierzu können vor allem ein Kombilohn für Ältere und neu gestaltete Eingliederungszuschüsse beitragen. Zudem sollen die bestehenden Programme und Initiativen zur Förderung der Beschäftigung Älterer fortgesetzt werden.

Ich möchte dann noch drei Programme der Bundesregierung nennen, die neben EQUAL eine besondere Rolle spielen. Mit dem Ideenwettbewerb „Perspektive

50 Plus – Beschäftigungspakte für Ältere in den Regionen“ werden regionale Projekte zur beruflichen Wiedereingliederung älterer Langzeitarbeitsloser über 50 Jahre gefördert. Mit dem Bundesprogramm „30.000 Zusatzjobs für Ältere“ werden Arbeitsgelegenheiten mit Mehraufwandsentschädigungen für Langzeitarbeitslose ab 58 geschaffen. INQA, die Initiative für neue Qualität der Arbeit, die sehr eng mit dem EQUAL-Netzwerk „Altersmanagement“ zusammenarbeitet, wird ebenfalls fortgeführt. Aber bei der Frage nach der Nutzung des Potenzials älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sind nicht nur die Politik und die Personalverantwortlichen in Unternehmen gefordert. Darüber hinaus ist ein Bewusstseinswandel in der gesamten Gesellschaft notwendig. Ein Bewusstsein, dass Älterwerden stets auch mit der Gewinnung eines Schatzes an Berufs- und Lebenserfahrung einhergeht und daher älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern wieder eine Wertschätzung ihrer Arbeit entgegengebracht werden sollte. Schon der römische Staatsmann und Philosoph Marcus Tullius Cicero erkannte, nicht das Alter ist das Problem, sondern



unsere Einstellung dazu. Der Bewusstseinswandel ist verbunden mit neuen Einsichten, neuen Einstellungen und Veränderungen, die durchaus mit Anstrengungen verbunden sind. Für Betriebe mit altersgemischter oder einer durchschnittlich älteren Belegschaft bedeutet dies, dass sie Konzepte zur Förderung und Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit und Gesundheit entwickeln müssen. Sie müssen die innerbetrieblichen Voraussetzungen dafür schaffen, Ältere durch organisatorische und technische Maßnahmen und Qualifizierungsangebote länger als bisher zu beschäftigen. Ein Bedarf für Prävention und Gesundheitsförderung besteht insbesondere für Berufe mit hoher spezifischer Belastung und vermeintlich begrenzter Tätigkeitsdauer. Für ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer heißt es aber auch, dass sie sich für das, was sie tun wollen, fachlich gut qualifizieren müssen. Sie müssen sich darauf einstellen, oftmals unter anderen Arbeitsbedingungen zu arbeiten als die, die sie aus ihrem früheren Berufsleben kennengelernt haben, und damit bin ich bei dem Titel der heutigen Veranstaltung „Im Job aktiv bleiben“. Hier gibt es keine Patentrezepte oder eine Universalcheckliste, wonach verfahren werden kann. Vielmehr bedeutet es, dass jeder sich auf einen Prozess einlassen muss, bei dem viele Schritte zum ersten Mal gegangen werden und bei dem auch Stolpern und Korrektur erlaubt sein müssen. Genau dieser Prozess steht im Mittelpunkt, wenn heute Vormittag die beiden Studien zur Motivation älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von der Bertelsmann-Stiftung und der Wirtschafts- und Politikberatung „Rothkirch und Partner“ diskutiert werden. Ich wünsche Ihnen für diese und die weiteren Diskussionen des heutigen Tages viele neue und interessante Erkenntnisse.

In diesem Sinne übergebe ich das Wort an Herrn Dr. Bürger und möchte mich ganz ausdrücklich dafür bedanken, dass die nordrhein-westfälische Landesregierung und das nordrhein-westfälische Arbeitsministerium sich bereit erklärt haben, die heutige Tagung hier in Duisburg zu organisieren. Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

Dr. Axel Bürger, Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales NRW

**Herr Koberski, meine sehr verehrten
Damen und Herren, schönen guten Morgen.**

Ich freue mich, dass Sie sich entschieden haben, nach Nordrhein-Westfalen zu kommen und heiße Sie herzlich willkommen. Es ist gesagt worden, wir befänden uns hier in einem Museum. Die Arbeit, die hier früher gemacht worden ist, gibt es in der Form nicht mehr, das ist für uns schmerzlich. Hier sind zehntausende von Menschen beschäftigt gewesen. Stahl wird in Nordrhein-Westfalen immer noch gemacht, heute aber mit viel weniger Menschen. Dabei handelt es sich jedoch um Hightech-Produkte, die sich am Markt auch ganz hervorragend verkaufen. Auch hier in Duisburg wird immer noch Stahl hergestellt, der weltweit erfolgreich vermarktet wird.

Doch nun zu EQUAL, das für Nordrhein-Westfalen wichtig ist, das ist überhaupt keine Frage. Zum einen ist das schlicht durch das Fördervolumen bedingt. Es hat ermöglicht, in NRW aktuell 23 Entwicklungspartnerschaften zu finanzieren, ein schöner Erfolg. Auch heute sind Entwicklungspartnerschaften aus Nordrhein-Westfalen hier mit vor Ort, was mich ganz besonders freut. Es geht um rund 100 Millionen Euro Förderungsmittel, das ist kein Klacks, das ist schon etwas, mit dem auch ein Stück Bewegung ins Land gebracht werden kann.

EQUAL war für uns auch immer interessant, inhaltlich und konzeptionell, nicht wegen des Fördervolumens. Vielmehr bietet EQUAL die besondere Chance, sich ein Stückchen frei zu machen, ein Stückchen mal gegen den Strom zu denken und Neues zu entwickeln.

Das nordrhein-westfälische Arbeitsministerium hat zusammen mit der G.I.B. Befragungen der Partnerschaften der 1. Förderrunde durchgeführt, um die spannenden Ergebnisse zu suchen. In gut geplanten Transferkonferenzen sind sie auch gefunden worden,



Ergebnisse, die sich wirklich sehen lassen können und die in der Tat auch für unsere arbeitsmarktpolitische Diskussion relevant sind.

In der heutigen Veranstaltung steht der demografische Wandel am Arbeitsmarkt im Zentrum, ein Thema, was die nordrhein-westfälische Landesregierung selbstverständlich brennend interessiert. Natürlich hat auch sie in diesem Feld intensiv gearbeitet und viele Dinge probiert. Uns muss dabei die Komplexität der damit verbundenen Herausforderungen klar sein, das ist wirklich keine einfache Angelegenheit. Hier tatsächlich zu ablesbaren Veränderungsprozessen zu kommen, ist schwierig, aber wichtig und notwendig.

Sie, Herr Koberski, haben ja Zahlen genannt, ich will sie nicht wiederholen. Eine Zahl aber hat mich immer noch besonders aufmerksam gemacht, ich würde sagen, fast schon bedrückt. Sie zeigt für mich immer noch die extreme Herausforderung, vor der Deutschland tatsächlich steht. Das sogenannte Erwerbspotenzial in der Bundesrepublik Deutschland, also die Anzahl der Menschen, die als Erwerbstätige und Selbstständige wirken können, betrug 1996 rund 41 Millionen. 2006 werden es rund 37 Millionen sein und 2040 rund 26 Millionen. Das sind Zahlen, die ohne

mögliche Zuwanderungsbewegungen gerechnet worden sind. Aber von 41 herunter auf 26 Millionen ist ein Quantensprung. Daraus folgt unweigerlich: Wer sich da nicht bewegt und verändert, muss verlieren.

Wir alle müssen uns hier auf etwas einstellen, was unsere Zukunft in ganz extremer Weise verändert. Wir werden keine Emigrationsströme nach Deutschland organisieren können, wo jedes Jahr über 1 Million Leute zu uns kommen, damit der Beschäftigungssaldo hoch gehalten wird.

Herr Koberski, Sie haben darauf hingewiesen: Erste Veränderungen haben stattgefunden, auch wenn gelegentlich der Eindruck entsteht, dass sie manchmal wie eine Schnecke daherkommen. Aus unserer Sicht sind es vor allem veränderte rechtliche Rahmenbedingungen, die jene Veränderungen bewirkten.



Ganz anders ist im Vergleich dazu der Ansatz, Unternehmerinnen und Unternehmer davon zu überzeugen, ihre betriebliche Organisation zu verändern, ihnen überzeugend zu erklären, dass eine Neuaufstellung erforderlich ist, um die eigene Zukunftsfähigkeit zu sichern.

Vielleicht hat es damit zu tun, dass manches Management in erster Linie an den kurzfristigen und zeitnahen Erfolgen gemessen wird. Langfristige Erfolge sind eventuell von geringerem Interesse. Die heimst ja häufig jemand anders ein, wenn das ursprüngliche Management schon gar nicht mehr im Betrieb ist.

Aus meiner Sicht ist es immer noch so, dass Betriebe fragen: „Wo ist mein Problem?“ Wenn ich jemanden brauche, dann stelle ich ihn ein. Der Arbeitsmarkt

stellt doch ausreichend Arbeitskräfte zur Verfügung. Wieso soll ich denn besondere Anstrengungen unternehmen, ich finde doch junge Leute. Das zukünftige Problem, nämlich der Fachkräftemangel, der wird dann bestenfalls nur latent gesehen, auch wenn uns die Zahlen sagen: Der Produktivitätsfortschritt schwächt sich ab, Deutschland wird zukünftig deutlich kleinere Kohorten jüngerer Menschen haben, die den Betrieben zur Verfügung stehen, die rekrutiert werden können.

Gerade heute Morgen, als ich meine Düsseldorfer Zeitung hier in Düsseldorf aufklappte, lautete eine Hauptschlagzeile „Im Bausektor werden die Arbeitskräfte knapp“. Das sind für mich nur Vorboten einer Debatte, die ganz massiv bei uns Platz greifen wird.

Die Alternative, und das ist ja das, mit dem wir hier gemeinsam ringen, ist eben: Kann eine Entwicklung zu einer alternden und dennoch innovativen und wettbewerbsfähigen Gesellschaft mit wettbewerbsfähigen Unternehmen eingeleitet werden? Das ist letztlich auch die Alternative, auf die die EU ganz klar setzt, wenn sie sagt, die Beschäftigungsquote der über 55-Jährigen muss bis 2010 im EU-Durchschnitt auf über 50 % angehoben werden, und es ist richtig, dass, zumal Deutschland davon relativ weit weg ist, andere Länder uns da in der Tat schon ja sehr weit voran sind.


Deshalb müssen Veranstaltungen wie die heutige außerordentlich begrüßt werden. Ich wünsche Ihnen, dass der fachliche Austausch und die Diskussionen bereichernd für Sie alle sein werden und dass Sie vielleicht auch das ehrgeizige Ziel erreichen können, gemeinsam etwas Neues, einen neuen Ansatz oder ein neues Instrument zu schaffen. In diesem Sinne wünsche ich der Veranstaltung großen Erfolg.

ARBEITSPHASE 1 – im Plenum


Neue Ergebnisse aus wissenschaftlichen Untersuchungen

Im moderierten Dialog mit
Dr. Christoph von Rothkirch und André Schleiter

- Einstellungen älterer Arbeitnehmer/-innen zum Renteneintritt – Eine empirische Untersuchung in nordrhein-westfälischen Betrieben, von Rothkirch und Partner, Wirtschafts- und Politikberatung, Düsseldorf

 <http://www.arbeitsmarkt.nrw.de/aktuelles/material/aeltere-arbeitnehmer-gesamtbericht.pdf>

- Älter werden – aktiv bleiben?!
Ergebnisse einer repräsentativen Umfrage unter Erwerbstätigen in Deutschland, Bertelsmann-Stiftung, Gütersloh

 http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/CBP_Umfrage_03.pdf



Dr. Christoph von Rothkirch

Sie gingen der Frage nach, in welchem Maße die Beschäftigten bereits über konkrete Vorstellungen über ihr jeweils gewünschtes Renteneintrittsalter verfügten. Die Auswertung ergab, dass etwa 70 % der Befragten noch keine Vorstellungen entwickelt haben. Danach befragt, wann sie am liebsten in Rente gehen würden, antworteten etwa drei Viertel der Befragten, dass sie bereits vor dem 65. Lebensjahr in Rente gehen möchten.

Ergebnisse der von Rothkirch und Partner-Studie

Die Einstellung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zum Ende ihres Erwerbslebens war Gegenstand der Studie von von Rothkirch und Partner, die sie im Auftrag des Zentrums für Innovation und Technik in NRW (ZENIT GmbH, Mülheim) und dem Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI, Düsseldorf) vorgelegt haben. Für die Untersuchung wurden 24 Unternehmen unterschiedlicher Größe und Branche ausgewählt, die ihren Standort in NRW haben. Obwohl die Untersuchung keinen Anspruch auf statistische Repräsentativität erhebt, kamen die Autoren gleichwohl zu interessanten Erkenntnissen.

Das Antwortverhalten ist natürlich abhängig von den Arbeitsbedingungen. Beschäftigte, die unter erschwerten körperlichen und/oder psychischen Arbeitsbedingungen tätig sind, geben häufiger an, früher in Rente gehen zu wollen als andere. Ebenso zeigte sich, dass diejenigen Beschäftigten, die ihre eigene Gesundheit positiv einschätzen, tendenziell größeres Interesse haben, bis 65 oder länger zu arbeiten. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit akademischer Bildung wollen häufiger bis 65 oder länger arbeiten als Beschäftigte mit dualer Fachausbildung. Außerdem korrelierte der Wunsch bzw. die Bereitschaft, bis 65 oder länger zu arbeiten, positiv mit der Teilnahme an der beruflichen Weiterbildung. „Wer zuversichtlich ist, auch mit zukünftigen Anforderungen mithalten zu können, ist

Gründe für einen gewünschten früheren Rentenbeginn wurden wie folgt genannt:	
Ich möchte möglichst viel von meinem Ruhestand haben.	51 %
Ich bin dann für den Ruhestand finanziell ausreichend abgesichert.	17 %
Ich kann aus gesundheitlichen Gründen nicht mehr länger arbeiten.	19 %
Der Betrieb hat mir ein entsprechendes Angebot gemacht.	6 %
andere Gründe	7 %

Einige der Befragten äußerten den Wunsch, länger als bis zum 65. Lebensjahr zu arbeiten. Der Wunsch für einen späteren Renteneintritt wurde wie folgt begründet:	
Ich muss so lange arbeiten, weil es finanziell sonst nicht reicht.	36 %
Ich möchte noch nicht untätig „zu Hause herumsitzen“.	24 %
Mir macht die Arbeit Spaß, und ich bin noch fit.	32 %
Ich werde von meinem Arbeitgeber/meiner Arbeitgeberin gebraucht.	8 %

viel eher bereit, bis 65 oder darüber hinaus zu arbeiten. Wenn er dagegen Befürchtungen hat, es irgendwann nicht mehr zu schaffen, will er früher in Rente gehen“.

Qualifizierung und Gesundheit sind demnach offensichtlich die entscheidenden Faktoren, die die Bereitschaft zur Arbeit bis zum Rentenalter positiv beeinflussen.

Im Rahmen der Studie wurden auch die Verhaltensweisen der Unternehmen bezüglich ihres Umgangs mit alternden Belegschaften untersucht. Die Autoren der Studie beschreiben drei idealtypische Verhaltenstypen:

- Die „**Arglosen**“: Diese Haltung ist am meisten vertreten. Es handelt sich in der Regel um Betriebe mit eher jüngeren Beschäftigten. Die Personalverantwortlichen dieser Unternehmen verbinden mit der Beschäftigung Älterer gar keine oder keine strukturellen Probleme.
- Die „**Ausweglosen**“: Die Betriebe dieses Verhaltensclusters gehören mehrheitlich der Metall erzeugenden und verarbeitenden Industrie an, die in größerem Umfang über belastungsintensive Arbeitsplätze verfügt, vielfach auch in Schichtarbeit. Bei Beschäftigten jenseits des 50. Lebensjahres mehren sich gesundheitliche Probleme sowie Berufs- und Arbeitsunfälle. Die Unternehmen können meist

keine Alternativarbeitsplätze zur Verfügung stellen und sehen darüber hinaus dem zu erwartenden demografischen Wandel ratlos und untätig entgegen.

- Die „**Problemlosen**“: In dieser Gruppe der untersuchten Unternehmen werden körperliche und psychische Belastungen nicht ausgeschlossen. Das Alter der Beschäftigten stellt jedoch keine limitierende Größe im betrieblichen Leistungsprozess dar. Einige dieser Betriebe haben bereits präventive Maßnahmen zur Gesundheits- und Leistungserhaltung Älterer eingeführt sowie Gesundheitsprogramme aufgelegt. Diese Betriebe gehen davon aus, dass ältere Beschäftigte mit ihren Erfahrungen und besonderen Fähigkeiten unverzichtbar für den betrieblichen Erfolg sind. Diese Unternehmen sind offensichtlich auch am ehesten in der Lage, den Folgen des demografischen Wandels zu begegnen.

Die Autoren der Studie sind der Ansicht, dass die wichtigsten Ansätze auf der Ebene der Unternehmen anzusiedeln sind (vgl. S. 75 ff.). Erfolg versprechend sind demnach vor allem präventive Strategien, die nicht erst bei älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern ansetzen, sondern sich auf alternde Beschäftigte konzentrieren, d. h. die Berufslaufbahn der Beschäftigten möglichst von Beginn an begleiten. Dazu gehören auch die altersgerechte Gestaltung der Arbeitsplätze und die Unterstützung der Beschäftigten bei der Erfüllung

ihrer aktuellen und zukünftigen Aufgaben. Die Autoren empfehlen darüber hinaus, die Einstellungen und Vorstellungen der Beschäftigten zu berücksichtigen und sie für eine längere Berufstätigkeit zu motivieren, indem sie sie bei der Erhaltung der eigenen Gesundheit unterstützen, auch mit dem Argument, dass die Beschäftigten dadurch ihren späteren Ruhestand umso besser genießen können. Neben der Aufgabe der gesundheitlichen Prävention sehen die Autoren die berufliche Weiterbildung als zentrales Instrument zur Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit alternder Belegschaften, wobei Weiterbildungskonzepte umso wirkungsvoller sowohl für die Betriebe als auch für die Beschäftigten sind, je mehr sie in eine zumindest mittelfristige Laufbahnplanung eingebunden werden. Den Betriebsräten empfehlen die Autoren, diese Prozesse konstruktiv zu begleiten. Die wichtigsten Säulen zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit Älterer sind für von Rothkirch und Partner demnach

- die altersgerechte Gestaltung der Arbeit,
- der präventive Gesundheitsschutz und
- das lebensbegleitende Lernen.

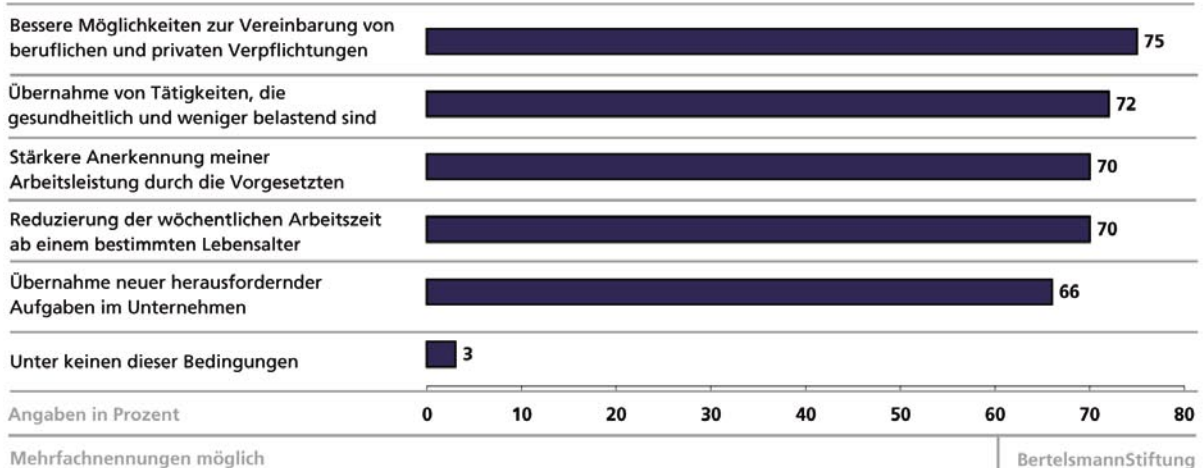
Die Verantwortung für die positive Ausgestaltung dieser „Säulen“ ist keinesfalls einseitig bei einem der Sozialpartner zu sehen. Vielmehr müssen Einstellung und Verhalten auf beiden Seiten, bei Unternehmen und Beschäftigten deutlich weiterentwickelt werden.

Ergebnisse der Bertelsmann-Stiftung-Studie

„Älter werden – aktiv bleiben“, unter diesem Titel veröffentlichte die Bertelsmann-Stiftung in diesem Jahr die Ergebnisse einer repräsentativen Umfrage unter Erwerbstätigen in Deutschland. In der Umfrage wurden deutschlandweit insgesamt 1.001 abhängig beschäftigte Erwerbstätige befragt: 598 Angestellte, 348 (Fach-) Arbeiterinnen und Arbeiter sowie 55 Beamtinnen und Beamte. Die Auswahl der Erwerbstätigen folgte einem Zufallsverfahren.

Die Befragten sollten zunächst die Voraussetzungen benennen, die sie sich wünschten, um bis zum Eintritt des Rentenalters von 65 Jahren oder darüber hinaus in ihrem Beruf tätig bleiben zu wollen. Weiterhin wurden die Bereitschaft zur Beteiligung an Maßnahmen zur Sicherung der eigenen Beschäftigungsfähigkeit erhoben sowie die Vorstellungen der Erwerbstätigen bezüglich des Übergangs von der Erwerbs- in die Nacherwerbsphase sowie die Bereitschaft, sich über die Erwerbstätigkeit hinaus gesellschaftlich zu engagieren. Die meisten Befragten sprachen sich dafür aus, im Alter zwischen 60 und 67 Jahren das Renteneintrittsalter flexibel gestalten zu können. Diese Möglichkeit des flexiblen Übergangs in den Ruhestand mit entsprechenden Rentenzu- oder -abschlägen ist übrigens eines der Kernelemente des finnischen Rentensystems.

Voraussetzungen und konkrete Bedingungen, die bei der gegenwärtigen Arbeit bzw. beim Arbeitgeber/bei der Arbeitgeberin erfüllt sein müssten, damit sich die Befragten eine Tätigkeit bis zum 65. Lebensjahr vorstellen könnten.





André Schleiter

Befragt nach Voraussetzungen und Bedingungen, die erfüllt sein müssten, damit die berufliche Tätigkeit bis zum 65. Lebensjahr ausgeübt werden könnte, sprach sich eine Mehrheit von 75 % für die bessere Vereinbarkeit von beruflichen und privaten Verpflichtungen aus. 72 % wünschten sich hierzu Tätigkeiten, die gesundheitlich weniger belastend sind. Eine entscheidende Rolle spielt auch die Anerkennung der Arbeitsleistungen durch die jeweiligen Vorgesetzten.

Die zentrale Voraussetzung, um bis zum Eintritt des Rentenalters und möglicherweise darüber hinaus beruflich und/oder ehrenamtlich tätig zu bleiben, ist die Erhaltung der Beschäftigungs- und Lernfähigkeit. Die Mehrheit der Befragten (94 %) sah sich selber in der Verantwortung, ihre Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten. 67 % sehen die Verantwortung bei ihrem jeweiligen Vorgesetzten, 62 % bei der Unternehmensleitung.

Die Untersuchung ging auch der Frage nach, welche Aktivitäten die befragten Erwerbstätigen bereit wären zu unternehmen, um ihre eigene Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten. Es zeigte sich, dass 77 % bereit

wären, sich kontinuierlich weiterzubilden und weitere 73 % mehr für ihre körperliche und geistige Fitness tun würden. Von ihren jeweiligen Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern wird aber auch Unterstützung erwartet. Informationen über Weiterbildungsmöglichkeiten (92 %), anspruchsvolle Aufgaben und neue Herausforderungen (86 %) und Unterstützung bei der Weiterbildung durch Freistellung und Arbeitszeitflexibilisierung stehen dabei im Vordergrund.

So weit in Kürze die optimistischen Ergebnisse der Bertelsmann-Studie. Nun ist bekannt, dass zwischen geäußelter Einstellung und faktischem Verhalten häufig große Unterschiede zu beobachten sind. Die Autoren der Studie greifen die positiven Einstellungen auf und mahnen Veränderungen der Rahmenbedingungen auf betrieblicher und gesellschaftlicher Ebene an, um die geäußerten Einstellungen in praktisches Verhalten zu wenden. Dazu empfehlen sie u. a.:

- Beschäftigungsfähigkeit und Lernfähigkeit altersunabhängig sicherzustellen,
- Anreize zum vorgezogenen Ruhestand abzubauen, die Arbeit Älterer nicht unnötig zu verteuern und fließende Übergänge vom Erwerbsleben in die Nacherwerbsphase zu ermöglichen,
- zur Stärkung der individuellen Eigenverantwortung die Beschäftigten befähigen, die eigene Laufbahn und Biografie aktiv in die Hand zu nehmen,
- zur Förderung eines positiven und differenzierten gesellschaftlichen Selbstverständnisses von Arbeit und Alter das Image älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer positiv zu besetzen und die Werte, Kompetenz und Erfahrung stärker zu betonen,
- den Begriff der Erwerbsarbeit um die Dimensionen Versorgungsarbeit, freiwilliges, bürgerschaftliches Engagement und Aktivitäten im dritten Sektor zu erweitern.

Beide Studien stehen als Download auf folgenden Websites zur Verfügung: <http://www.arbeitsmarkt.nrw.de/aktuelles/material/aeltere-arbeitnehmer-gesamtbericht.pdf> sowie http://www.bertelsmannstiftung.de/bst/de/media/CBP_Umfrage_03.pdf.

Der moderierte Dialog

Ein moderierter Dialog mit den beiden Repräsentanten der Studien, in dessen Zentrum Ansatzpunkte für erfolgreiche Interventionen bei Betrieben und Beschäftigten zum besseren Management für ein längeres Erwerbsleben standen, schaffte eine inhaltliche Basis für die weitere Konferenz. IT-gestützte Tagungstechnik, der sogenannte TED (Tele-Dialog), ermöglichte die Einbeziehung des Publikums in den dialogischen Prozess.

Alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer erhielten hierzu ein kleines drahtloses Abstimmungsgerät, mit dessen Hilfe binnen weniger Sekunden Meinungsbilder des Publikums ermittelt und grafisch dargestellt werden

können. Die so erstellten Meinungsbilder beeinflussten als Rückkoppelungen des gesamten Plenums den weiteren Diskussionsverlauf. Dabei wechselten sich TED-Abfragen an das Publikum mit Stellungnahmen der beiden Wissenschaftler zu den Abstimmungsergebnissen, Erläuterungen der Untersuchungsergebnisse und Antworten auf Interviewfragen miteinander ab. So wurden mit dem moderierten Dialog ein wechselseitiger und transparenter Bezug zwischen der wissenschaftlichen Expertise und den Erfahrungen und Haltungen des Fachpublikums hergestellt und der Input der Forschungsergebnisse weiterentwickelt.



Publikumsbeteiligung – Ergebnisse TED

TED-Chart-Ergebnis 1

Zur Akzeptanz eines höheren Renteneintrittsalters:

Die erste TED-Frage sollte Aufschluss darüber geben, wie die Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Akzeptanz eines höheren Rentenalters bei älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern einschätzen.

Auszüge aus den Beiträgen von Dr. von Rothkirch und André Schleiter

Dr. von Rothkirch

In Deutschland wurde eine Kultur des „Früher-aufhören-Müssens“ (staatlich geförderter Vorruhestand) etabliert, die sich zu einer „Kultur des Aufhören-Wollens“ entwickelt hat. Erfolgreich ist derjenige, dem es gelingt, möglichst früh in Rente zu gehen.

André Schleiter

Ein längerer Verbleib im Erwerbsleben wird vor allem ökonomisch, als Beitrag zur Stabilisierung des Rentensystems begründet. Damit verstellt sich der Blick auf die positiven Potenziale einer längeren Erwerbstätigkeit.

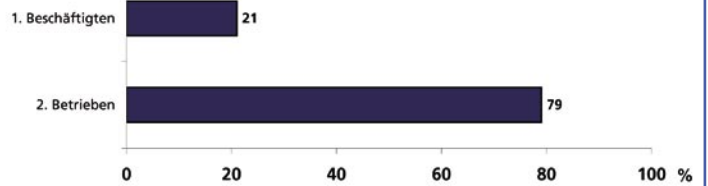
Auszüge aus den Kommentierungen von Dr. von Rothkirch und André Schleiter

Dr. von Rothkirch

Zweifellos gibt es betriebsseitig, insbesondere bei kleinen und mittleren Unternehmen noch erheblichen Erkenntnis- und Handlungsbedarf, wofür aber auch Verständnis zu zeigen ist, denn viele spüren derzeit keinen Problemdruck. Der Arbeitsmarkt stellt momentan ja noch hinreichend junge Arbeitskräfte bereit. Außerdem sagt der Mittelständler: „Ich war immer schon flexibel und werde auch dann flexibel reagieren, wenn sich die Lage ändert.“

Das Thema "Demografischer Wandel" realisiert sich bei Beschäftigten und Betrieben zzt. noch gering.

Der Zugang liegt eher bei den:

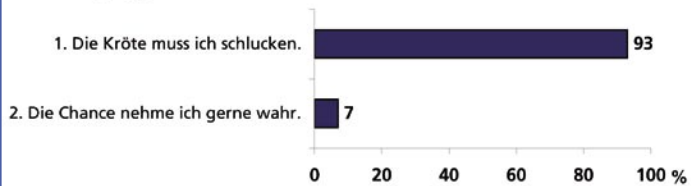


Bei den Beschäftigten dominieren andere Sorgen. Hoher Arbeitsdruck zum Beispiel, die Zukunft der Unternehmen und vor allem die Frage, ob der Arbeitsplatz denn morgen noch da ist. Solche Umstände ermuntern die Beschäftigten eher nicht, ein möglichst langes Erwerbsleben zu planen. Auch deshalb sagen sie sich: „Wenn ich kann, höre ich eher auf.“

André Schleiter

Es gibt viele Unternehmen, die kein Problem mit dem demografischen Thema haben. Entweder haben sie es im Griff, weil sie bereits etwas für Gesundheit und Qualifizierung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter machen, oder sie sagen, dass sie bei zukünftigem Personalmangel auf ausländisches Personal zurückgreifen können oder auf Verlagerung ins Ausland. In ihren Prioritäten liegt das Thema „Ältere“ eher auf den hinteren Plätzen. Es dominieren Themen wie

Wenn es um die Rente mit 67 geht: Welches Lebensmodell dominiert meiner Erfahrung nach zzt. bei der Zielgruppe "Ältere Arbeitnehmer/Arbeitnehmerin":



TED-Chart-Ergebnis 2

Thema „demografischer Wandel“: betrieblicher oder individueller Zugang?

Der zweite TED zielte auf die Frage, ob der Zugang zum Thema „demografischer“ Wandel eher bei den Betrieben oder eher bei den Beschäftigten zu suchen ist.

Wettbewerbsfähigkeit, Flexibilität und Geschwindigkeit, um am Jahresende eine schwarze Zahl schreiben zu können.

Dr. von Rothkirch

Unsere Untersuchung zeigte drei Typen von Betrieben. Die, die in der Untersuchung die „Ahnungslosen“ genannt werden, die keine Probleme sehen und teilweise vermutlich auch nicht haben werden, wenn sie vor allem Arbeitsplätze mit niedrigen Qualifikationsanforderungen haben. Die zweite Gruppe, vor allem größere Betriebe, wo körperlich sehr belastende Tätigkeiten die Produktion bestimmen und die in der Vergangenheit auf Frühverrentung setzen konnten. Diese Betriebe haben noch keine Lösungen für das Problem, dass sehr belastende Tätigkeiten mitunter auch nicht bis 65 oder 67 Jahre erfüllt werden können. Die dritte, aber auch die kleinste Gruppe sind diejenigen, die sich aktiv um die Belange Älterer kümmern und sich auf die Zukunft vorbereiten. Hier war aber gar nicht der demografische Wandel so sehr ins Zentrum gestellt. Vielmehr sind dies Betriebe, die schon immer viel für Personalentwicklung und Zukunftsvorbereitung getan haben.

André Schleiter

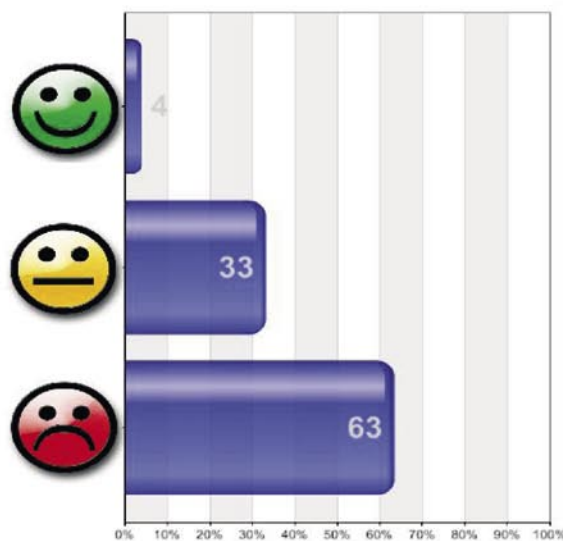
Im Bertelsmann-Konzern, bei dem ich beschäftigt bin, wird gerechnet. Altersteilzeit ist zukünftig wegen des Wegfalls der Zuschüsse nicht mehr bezahlbar. Wenn sich der Vorstand dann die Altersentwicklung der Belegschaft anschaut, die Entwicklung der Alterskohorten, dann sieht er z. B. höhere Kosten wegen größerer gesundheitlicher Probleme bei seiner alternden Belegschaft auf sich zukommen. So bewirken auch pure ökonomische Fakten, dass sich ein Unternehmen gezielt überlegt, was es bezüglich des demografischen Wandels unternehmen muss.

Dr. von Rothkirch

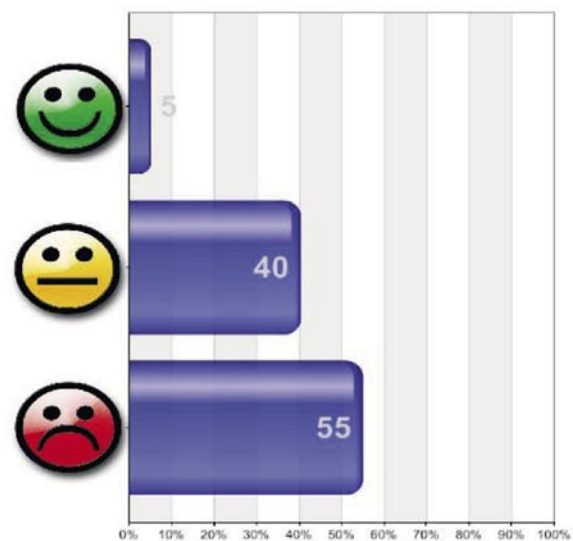
Wenn Betriebe davon überzeugt werden können, eine Altersanalyse zu machen, ist schon viel gewonnen. Dann sieht das Unternehmen beispielsweise, dass der große Teil ihrer Führungsebene nahezu gleichzeitig in Rente gehen wird und der Verlust von Know-how und Kompetenz droht. Ein anderer Betrieb erkennt, dass er in jedem Lebensjahrzehnt einen Meister hat und sich diesbezüglich keine Sorgen machen muss.

Wie erfolgreich haben wir das Thema "demografischer Wandel" bei Beschäftigten und Betrieben aufgeschlossen?

Bei Beschäftigten:



Bei Arbeitgebern/Arbeitgeberinnen



TED-Chart-Ergebnis 3

Problembewusstsein für den demografischen Wandel in Betrieben und bei den Beschäftigten

Die nächste Publikumsfrage zielte auf die Einschätzung der Anwesenden, inwieweit die Interventionen und Projekte zum Thema denn die Betriebe und Beschäftigten erreicht und aufgeschlossen haben.



Auszüge aus den Beiträgen von Dr. von Rothkirch und André Schleiter

Dr. von Rothkirch

Die Forschungen der letzten zehn Jahre haben doch meist die Frage ins Zentrum gestellt, was die Betriebe denn tun sollten, um den längeren Verbleib ihrer Beschäftigten im Erwerbsleben zu befördern. Daraus wurde abgeleitet, dass die Betriebe die Bedingungen nur richtig setzen müssen, dann würden alle auch länger arbeiten. Erst seit kurzem wird gefragt, ob die Betroffenen das denn auch wollen. Die Antwort ist, wie die Untersuchungen zeigen: „Nein, längst nicht alle wollen das.“ Also müssen die Beschäftigten einbezogen werden, wenn auch die Initiativen der Betriebe die Voraussetzung bilden, was aber alleine nicht reicht.

André Schleiter

Ich sehe das auch so, es müssen Zugänge zu den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern erschlossen werden. Denn wenn es in Unternehmen eine Kultur gibt, die durch frühes Ausscheiden geprägt ist, gibt es Probleme. Insofern sollte auch auf der heutigen

Welcher der gelisteten Faktoren hat für meine zukünftigen Interventionen/Projekte die größte Hebelwirkung?

Bei Beschäftigten:



Veranstaltung überlegt werden, ob es nicht pfiffige Wege gibt, über die Beschäftigte zu erreichen sind.

Dr. von Rothkirch

Ein Beispiel der Praxis ist ein Unternehmen, dass angesichts des Wegfalls der Altersteilzeitionen Seminare für über 50-Jährige mit dem Titel „Alter Fuchs oder altes Eisen“ durchführen ließ. Obwohl die Seminare nur vier Tage dauerten, konnten bereits Veränderungen in der Haltung und der Sicht auf die Dinge festgestellt werden. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer gingen anschließend in die Personalabteilung und sagten: „Ja, ich bin dabei und will länger hier arbeiten. Ich möchte aber auch günstige Bedingungen geboten bekommen, wie z. B. von stark belastenden Tätigkeiten befreit werden oder auch eine reduzierte Wochenarbeitszeit.“

André Schleiter

Mir ist ein Beispiel bekannt, wo mit jedem 52-jährigen Belegschaftsmitglied verbindlich ein Perspektivgespräch geführt wird. Da wird dann offen angesprochen, ob das Unternehmen an einer möglichst langen weite-

ren Zusammenarbeit interessiert ist. Es werden dann gemeinsam die Bedingungen besprochen, unter denen das erreicht werden kann. Das können Arbeitszeiten, Coaching oder Entlastungen von belastenden, mübe machenden Aufgaben sein. Hier werden hervorragende Erfahrungen damit gemacht. Es gibt also Wege, Deutschland hat diesbezüglich allerdings erheblichen Nachholbedarf.

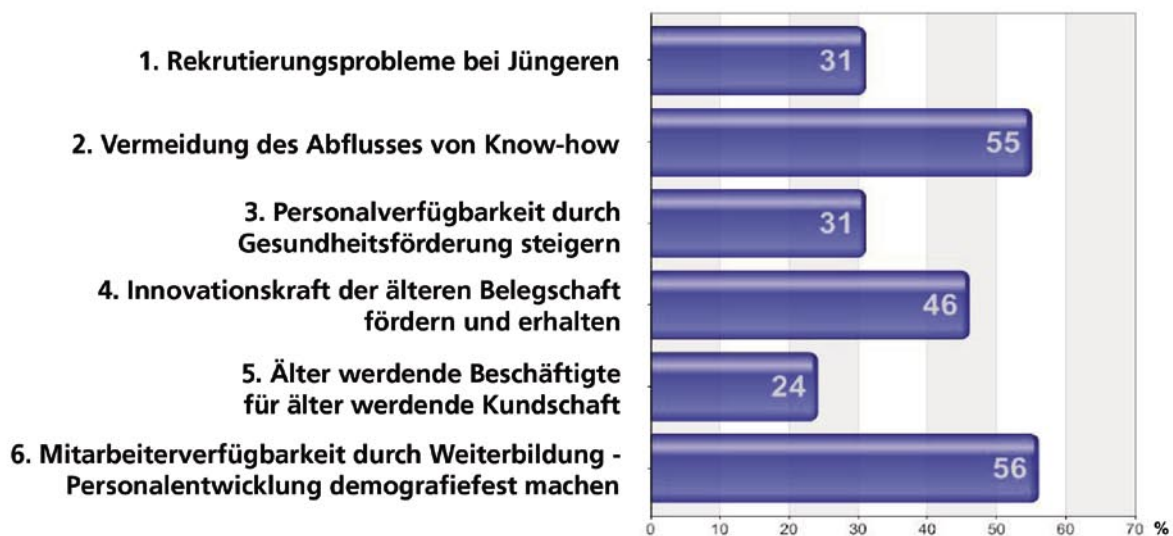
Welche Faktoren sind zielführend, um das Thema bei Beschäftigten und Betrieben aufzuschließen?

Dr. von Rothkirch

Auf Betriebsseite ist es vor allem der Dreiklang aus physischer und psychischer Gesundheit, Qualifizierung/ Weiterbildung und einer Laufbahnplanung, die das längere Erwerbsleben einschließt. Schwieriger ist es für die Beschäftigten. Da wird üblicherweise genannt, dass Angebote zur Qualifizierung und zur Gesundheit gemacht werden müssen und altersgerechte Arbeitsplätze bereitzustellen sind. Das sind ja aber aus Beschäftigtensicht extrinsische, von außen kommende Faktoren,

Welcher der gelisteten Faktoren hat für meine zukünftigen Interventionen/Projekte die größte Hebelwirkung?

Bei Betrieben



gewissermaßen reziprok zu dem, was den Betrieben geraten wird. Viel schwieriger ist es aber, intrinsische, von innen kommende Motive der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu verändern und eine Haltung, die frühes Aufhören als erstrebenswert ansieht, zu verändern. Es handelt sich dabei letztlich ja um eine gesellschaftliche Umdeutung.



André Schleiter

Zu dem, was Betriebe tun sollen, ist wirklich schon viel geschrieben worden. Sicher müssen noch viele Umsetzungsschritte gemacht werden. So wird mitunter bei Personalverantwortlichen festgestellt, dass sie ganz persönlich noch kein Vorbild für ein planvolles Erwerbsleben bis 65 oder 67 Jahre abgeben. Wenn sie selbst aber noch das frühere Ausscheiden in den Köpfen haben oder sich mit dem Umgang mit alternder Belegschaft noch nicht richtig beschäftigt haben, wird sich dies im Unternehmen auswirken und damit auch keine Veränderungen bei den Beschäftigten bewirken.

Dort geht es am Ende aber nicht ohne die Eigenverantwortung. Der Einzelne muss angesprochen und erreicht werden, wenn es um die Verantwortung für die eigene Beschäftigungsfähigkeit geht, die in unserer Untersuchung von 95 % der Befragten auch angenommen und akzeptiert wird. Der Einzelne im Alter von 40 oder 50 Jahren ist zu fragen: „Was willst du tun, um deine eigene Leistungs- und Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten?“ Dann entstehen sehr konkrete Fragen, die nicht in erster Linie von der Unmutsdebatte, länger arbeiten zu müssen, geprägt sind. Dann kann auch geklärt werden, was betriebsseitig und bei den Beschäftigten sinnvoll und notwendig ist, um dabei zu bleiben und den anfallenden Aufgaben auch in höherem Alter gewachsen zu sein.

TED-Chart-Ergebnis 4

Festlegung der Relevanz ausgewählter Themenaspekte für die Arbeitsphase 2 der Veranstaltung durch das Plenum

Mit einem abschließenden TED wurde das Plenum aufgefordert, die Relevanz bestimmter Gesichtspunkte aus einem vorbereiteten Katalog für die Weiterarbeit in der Arbeitsphase 2 an den Marktständen zu gewichten. Diese Sequenz wurde ergebnisoffen angelegt (Entwicklungspartnerschaft!). Weil ihr Ergebnis aus der versammelten Expertise der Teilnehmerinnen und Teilnehmer hervorgeht, liefert sie für die Weiterarbeit Bezugspunkte mit hoher Integrationskraft. Die gewichteten Ergebnisse werden als Kopien an den anschließenden Marktständen angebracht und bilden so symbolisch die Brücke zur nächsten Arbeitsphase.

ARBEITSPHASE 2 – in Arbeitsgruppen

Gewichtete Ergebnisse, Projektpräsentationen und das Know-how des Konferenzpublikums

Der Dreiklang für Austausch und Fachdiskussion

EQUAL-Projekte, Projekte aus Nordrhein-Westfalen und nochmals die beiden Untersuchungen präsentierten sich und ihre Ergebnisse dem Publikum. Ihnen gemeinsam war, dass sie im Themenfeld des demografischen Wandels arbeiten, allerdings in unterschiedlichen Zusammenhängen und mit verschiedenen thematischen Schwerpunkten. Sie deckten damit ein breites Spektrum ab, von regionaler Netzwerkarbeit und Instrumentenentwicklung für Betriebe über branchenspezifische Zugänge bis hin zu wissenschaftlichen Ergebnissen. Durch die Diskussion über die Projekterfahrungen und Ergebnisse unter Bezug zu den, in der letzten TED-Abfrage gewichteten Faktoren wurde den Teilnehmenden ermöglicht, neue Zugänge für zukünftige Interventionen bei Beschäftigten und in Betrieben zu identifizieren und zu erörtern.

Die Methode der AGORA

Mit der „AGORA“, dem antiken griechischen (Markt-) Platz der Bürgerinnen und Bürger, auf dem auch die öffentlichen Angelegenheiten der griechischen Stadtstaaten verhandelt wurden, wurden bewährte Elemente aus der „open-space-technology“ der teilnehmernahen Konferenzgestaltung eingebunden.

Beabsichtigter Effekt war, den Teilnehmerinnen und Teilnehmern die Begegnung als „Entwicklungspartner“ – also als voneinander Lernende – zu ermöglichen. Es sind gerade der Austausch und die Diskussion unter Experten und Expertinnen, durch die den fachlichen und persönlichen Interessen des Publikums am ehesten entsprochen werden kann.

Die Arbeit an den parallel stattfindenden Marktständen wurde in einem präzisen Zeitablauf organisiert, verdeutlicht durch den Einsatz einer Marktglocke zum Einleiten und Beenden der einzelnen Sequenzen.

Die Marktstände waren frei begehbar. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer suchten die Marktstände auf, die sie für sich am relevantesten fanden und gewährleisteten so, dass sich Interessen und Kompetenzen optimal zusammenfanden.

Der formale Ablauf dagegen ist streng. Einer 15-minütigen projektspezifischen Präsentation folgte ein 30-minütiger Diskussions- und Austauschteil. Laptops zur sofortigen Eingabe der Diskussionsbeiträge an den fünf Marktständen und deren Erfassung und Verarbeitung an einem zentralen Redaktionsrechner ermöglichten die Sicherung aller Beiträge und die nahezu simultane Erstellung einer unmittelbar verfügbaren Abschlusspräsentation. Die letzten 15 Minuten dienten der Ergebnissicherung und Dokumentation.

Dieses enge Korsett synchronisiert alle Teilnehmenden auf einen Ergebnisabschluss hin. Nicht nur die zuvor gelaufene Entwicklung der Diskussionsgesichtspunkte, sondern auch die Ergebnissicherung werden so als Gemeinschaftsproduktion besser erfahrbar.

Mit den neuen technischen Möglichkeiten wurde es auf diese Weise möglich, in kurzer Zeit einen gemeinsamen Arbeitsprozess mit hoher Effizienz sowohl inhaltlich als auch strukturell zusammenfassend vor Augen zu führen und für die Teilnehmer/-innen nachvollziehbar zu machen. Der Umstand, dass die Tagung planmäßig, um genau 16:00 h beendet wurde, mag ein Hinweis auf eine richtige Wahl bei Konzept und Instrumentarium sein.

Die Marktstände

Tagungsergebnisse:

Ausgewählte Beiträge aus den Diskussionsbeiträgen an den Marktständen

Von den fünf Marktständen mit den neun Projekten und Initiativen wurden insgesamt 255 Kommentare, Statements und Ergebnismeldungen in die bereitgestellten Laptops eingegeben. Sie spiegeln zum einen umfassend den Stand der aktuellen Diskussion im Themenfeld des Altersmanagements in Betrieben wider, enthalten zum anderen aber auch Hinweise auf Neues.

Gleichwohl können an dieser Stelle Ergebnisse der Tagung benannt werden, die von Interesse für die arbeitsmarktpolitische Fachwelt sein können und die Impulse für die Diskussion und die Entwicklung neuer Interventionen und Projekte bieten. Insofern sollen hier ausgewählte Statements und Positionen aufgeführt werden, die der intensive Austauschprozess in der AGORA zutage brachte.

Gesundheit

Dieses Feld ist möglicherweise bereits im Kontext mit der Beschäftigung Älterer am umfassendsten entwickelt, schließlich hat der betriebliche Arbeits- und Gesundheitsschutz bereits eine längere Tradition. Betont wurde in den Beiträgen u. a. die Vorbildfunktion der Vorgesetzten. Fitte Vorgesetzte vermitteln glaubwürdiger den Sinn gesundheitsförderlicher Angebote, wie generell die wichtige Funktion von „Promotoren“ herausgehoben wurde. Sie zu identifizieren und zu unterstützen, scheint Erfolg versprechend. Beispielhaft dafür waren Erfahrungen aus dem Handwerk, wo erfolgreich die Handwerksfrauen als Förderinnen von Gesundheitsschutz gewonnen werden konnten.

Besondere Probleme zur Realisierung gesundheitsfördernder Angebote und Maßnahmen wurden bei kleinen Betrieben ausgemacht, wobei Finanzierungs- und Organisationsprobleme vorrangig sind. Hier wurde die Kooperation mehrerer Betriebe, z. B. regional- oder branchenbezogen als Chance empfohlen, auch bei geringer Beschäftigtenzahl und Kostenproblemen zu angemessenen Lösungen zu finden.



Gesundheits-Checks wurden als gutes Instrument zur Ermittlung gesundheitlicher Defizite und zur Sensibilisierung empfohlen. Dabei wurde auf die Verfügbarkeit bereits bestehender Verfahren und Instrumente hingewiesen.

Es gab mehrfach den Hinweis, dass Gesundheitsförderung ebenfalls bei arbeitslosen Menschen eingesetzt werden muss, um auch deren Beschäftigungsfähigkeit zu stärken. Der Gesundheitsschutz soll sich nicht auf die Beschäftigten in Betrieben beschränken.

Work-Life-Balance und flexibler Übergang in den Ruhestand

Workshops/Seminare für Ältere zur Unterstützung und Klärung ihrer Arbeits- und Lebensplanung wurden empfohlen.

Auch wenn die neuen gesetzlichen Regelungen (Erschwerung von Altersteilzeit, Heraufsetzung des Rentenalters usw.) eher unflexibel erscheinen, gab es etliche Beiträge, die sich für mehr Flexibilität hinsichtlich des Übergangs in die Rente aussprachen. Dies

geschah mit dem Hinweis auf besonders belastende Tätigkeiten und mit der These, dass flexible Übergangsmo-
delle per Saldo die Bereitschaft zur längeren Erwerbstätigkeit steigern.

Anerkennung durch Vorgesetzte

Eine Binsenweisheit? Scheinbar aber immer noch so wichtig, dass mehrfach auf den positiven Nutzen für ein längeres Erwerbsleben hingewiesen wurde. In der Untersuchung der Bertelsmann-Stiftung gaben entsprechend auch 70 % der Befragten, eine stärkere Anerkennung durch Vorgesetzte als Bedingung für ein längeres Arbeitsleben an.

Innovationskraft Älterer fördern und erhalten

Hier wurde vor allem betont, dass auch ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Herausforderungen brauchen und geboten bekommen müssen. „Je höher die Verantwortung eines Beschäftigten, umso höher ist seine Bereitschaft, länger zu arbeiten“, war eine geäußerte Überzeugung. Tandems aus jungen und älteren Kolleginnen und Kollegen zu bilden, wurde als ein bereits erprobter Ansatz vorgestellt, der zu Innovationsimpulsen führt.





Lernförderliches Umfeld – Anreize zum Lernen – Vermeidung von Know-how-Abfluss

Lernen als ein wertgeschätztes Gut zu würdigen, war ein typischer Hinweis auf die Einschätzung, dass es wichtig ist, aufseiten der Betriebe Weiterbildung spürbar und sichtbar in der Betriebskultur zu verankern. Es bedarf des eindeutigen Signals der Unternehmensleitungen, dass Lernen und Weiterbildung begrüßt und gefordert werden.

„Weiterbildung schafft Weiterbildungsbereitschaft“. Dieser Slogan fasst die Erfahrung zusammen, dass dort, wo Weiterbildung als Bestandteil des Berufslebens etabliert ist, auch die Weiterbildungsbereitschaft älterer Beschäftigter hoch ist. Auch bei Älteren steigt mit Weiterbildung die Neugierde und die Bereitschaft, weitere Bildungsangebote wahrzunehmen.

Ältere Beschäftigte sollen auch als Lehrende wahrgenommen und eingesetzt werden. Sie sind Trägerinnen und Träger wertvollen Know-hows, das sich weiterzugeben lohnt. Verlassen langjährig Beschäftigte das

Unternehmen, geht mit ihnen auch ihr Wissen. Das Wissen älterer Beschäftigter muss erhoben und strukturiert weitergegeben werden.

Ältere als Lehrende bzw. als Trainerinnen und Trainer in der innerbetrieblichen Weiterbildung einzusetzen, wurde als probater Weg vorgestellt. Die Trainer/-innen-Rolle schafft Stolz und Anerkennung. Lerntandems aus jungen und älteren Kolleginnen und Kollegen befördern die Weitergabe von Wissen in beide Richtungen.

Eine kluge Kombination von inner- und außerbetrieblicher Weiterbildung macht gute Lernerfolge aus. Lernen am Arbeitsplatz und kollegiales Lernen sind genauso wertvoll wie externe Weiterbildung. Auch Ruhestandsplanung will gelernt sein. Sie muss Bestandteil von Weiterbildung sein.



Methodiale Zusammenfassung und Empfehlungen

Es waren mehrere Experimente, die diese Bundestagung des Netzwerks Altersmanagement auszeichneten. Ein moderierter Dialog mit Expertinnen und Experten anstelle üblicher Präsentationen, die Agora als offenes Forum anstelle geschlossener Arbeitsgruppen und der Einsatz von IT-gestützter Moderationstechnik. Insofern wies die Veranstaltung in ihrer Anlage und Form erhebliche Unterschiede zu den gängigen Veranstaltungskonzepten auf.

Der moderierte Expertendialog sicherte fachlichen Input und schaffte dadurch eine gemeinsame Informationsbasis für das Publikum. Hinzu kam, dass diese, an Fernsehinterviews und Talkshows angelehnte Form unterhaltende Elemente aufgriff, Aufmerksamkeit und eine spürbar positive Tagungsatmosphäre schaffte.

Diese Art der fachlichen Einführung ins Thema hat sich als sehr angenehm und nützlich erwiesen, weswegen sie auch für zukünftige Konferenzen empfohlen werden kann. Wenn es allerdings das Ziel ist, vor allem neue und vielfältige Informationen zu transportieren, die einen hohen Erläuterungsbedarf haben, ist der geschlossene Fachvortrag zweifellos die bessere Wahl.

Die Einbeziehung des Publikums über Stellungnahmen und Meinungsäußerungen per TED ergab jeweils Impulse und Anschlussmöglichkeiten für die Fortsetzung des Gesprächs mit den Fachexpertinnen und -experten und einen Beteiligungsgrad der Teilnehmerinnen und Teilnehmer, der mit üblichen Verfahren sicher nicht so unmittelbar und repräsentativ zu erreichen ist. Zahlreiche positive Rückmeldungen bestätigen diese Einschätzung.

Sicherlich muss beachtet werden, dass TED-Rückmeldungen spontane Einschätzungen und Positionen erfassen, die wegen der Notwendigkeit klarer und eindeutiger Fragestellungen nicht mit differenzierten Diskussionsbeiträgen gleichzusetzen sind. Insofern liegt der Wert dieses Instruments vor allem im Bereich der Publikumsbeteiligung und der Kreation von Impulsen und eignet sich besonders für Großveranstaltungen.

Das Marktplatzkonzept – die AGORA – überzeugte als Mittel zur Organisation eines offenen und selbst organisierten Austausch- und Dialogprozesses. Alle Marktstände wurden entsprechend der persönlichen Interessen der Teilnehmenden aufgesucht. Der Umstand, dass unterschiedlich viele Menschen die Stände besuchen, scheint nicht von Nachteil. Er spiegelt lediglich das unterschiedliche Interesse an den Themen wider, sagt aber nichts über die Intensität der Diskussionen, noch über die der Informations- und Ergebnisqualität aus. Jedenfalls wurden anhaltende lebhaftere und intensive Gespräche und Diskussionen geführt. Von allen Ständen wurde eine große Anzahl an Rückmeldungen über das IT-Netzwerk gesendet.

Ein Problem für einige Teilnehmerinnen und Teilnehmer ergab sich allerdings durch das Lautstärkeniveau in der Markthalle. Ein Teil der Besucherinnen und Besucher fühlte sich jedenfalls durch die Gespräche an den Nachbarständen gestört. Auch berichteten einzelne „Marktständler“ von Schwierigkeiten, sich gegen die Raumlautstärke sprachlich durchzusetzen. Hier empfiehlt sich zukünftig eine bessere Prüfung der Eignung des gewählten Raums und ggf. größere Abstände zwischen den Ständen.

Das IT-Netzwerk ermöglichte, anstelle der sonst üblichen Moderationskarten, alle von den Marktständen eingehenden Meldungen zentral zu sammeln, unmittelbar thematisch zu ordnen und Mehrfachnennungen zu eliminieren. Erst diese Technik schaffte die Voraussetzung dafür, die Ergebnisse der Diskussionsbeiträge so schnell zu erfassen und aufzubereiten, dass unmittelbar am Veranstaltungsende eine Präsentation ausgewählter Resultate gezeigt werden konnte. Diese Option bietet wichtige Vorteile.



Da ist zum einen die Zeitersparnis, denn die sonst notwendigen erläuternden Einzelvorträge aus den Gruppen können zugunsten einer bereits zusammengefassten Gesamtpräsentation entfallen.

Zum Zweiten ermöglicht die elektronische Speicherung der Meldungen eine spürbar leichtere Ver- und Bearbeitung. So können sie beliebig geordnet, dargestellt und problemlos verschickt werden. Programme wie z. B. der „Mindmanager“ erlauben eine übersichtliche und leicht verständliche Dokumentation.

Aufwendige Ablichtungen und Abschriften der sonst verwendeten Moderationskarten und Plakate müssen nicht mehr erfolgen.

Es hat sich in jedem Fall gelohnt, die Bundestagung des EQUAL-Netzwerks „Altersmanagement“ in der beschriebenen Art und Weise durchzuführen und die erläuterten Experimente zu wagen. Eine durchgängig lebhaftere Konferenzatmosphäre, eine intensive Publikumsbeteiligung und nicht zuletzt eine hohe Teilnehmerzufriedenheit haben das Wagnis belohnt.