

## Ältere Beschäftigte in Betrieben Eine Unternehmensbefragung in der Region Nürnberg

Die Erwerbsquote älterer Menschen zwischen 55 bis 64 Jahren liegt in Deutschland derzeit bei unter 40 Prozent. Angesichts des demografischen Wandels und des erwarteten Rückgangs der Erwerbsbevölkerung besteht erhöhter Handlungsbedarf, denn ein kontinuierliches Wirtschaftswachstum und die Sicherung der Sozialsysteme erfordern die Ausschöpfung des gesamten Arbeitskräfteangebots. Auf Grundlage der Europäischen Beschäftigungsstrategie ist es deshalb Ziel der Bundesregierung, die Erwerbsquote älterer Menschen bis zum Jahr 2010 auf 50 Prozent zu steigern. Dies kann nur gelingen, wenn auch die Unternehmen die Problematik erkennen und ihre Personalentwicklung auf die veränderten Rahmenbedingungen anpassen.

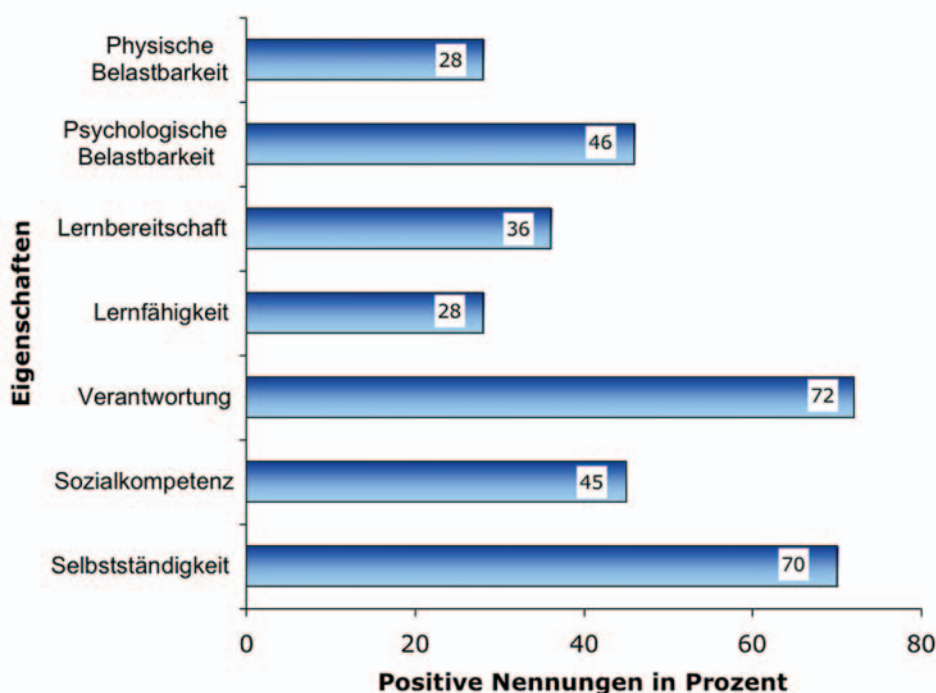
Das Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) hat in einer Unternehmensbefragung die Situation älterer Beschäftigter in Betrieben untersucht. Die Befragung, die im Rahmen des EQUAL-Teilprojekts „AQUA – altersgerechte Qualifizierung“ durchgeführt wurde, richtete sich an Entscheiderinnen und Entscheider in Betrieben aller Branchen der Region Nürnberg. Insgesamt beteiligten sich 110 Unternehmen, die über 20 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigen, an der Studie. Die Stichprobe

repräsentiert zusammen ca. 25.000 Beschäftigte.

Das Ergebnis der Studie ist eindeutig: Die meisten Unternehmen hätten lieber eine jüngere Belegschaft. Insbesondere gilt dies für ihre gewerblichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dabei haben die Hälfte bis zwei Drittel der Unternehmen nach eigenen Angaben bereits heute Probleme, jungen Nachwuchs zu rekrutieren. Unter den neu eingestellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern waren trotzdem nur 15 Prozent 45 Jahre alt oder älter (Berichtszeitraum Mai 2002 bis Mai 2003). Dieser Wert liegt erheblich unter der Beschäftigungsquote dieser Altersgruppe.

Für die Möglichkeiten der Laufbahngestaltung hat dies gravierende Auswirkungen. In der zweiten Hälfte einer beruflichen Biografie sind die Aussichten auf einen Wechsel oder einen beruflichen Neuanfang außerordentlich gering – anders sah die Situation nur bei denjenigen Unternehmen aus, die über Nachwuchsschwierigkeiten klagten. Ältere Bewerberinnen und Bewerber werden offenbar nicht als positive Alternative mit eigenen Qualitäten verstanden, sondern als „Notlösung“, zu der nur dann gegriffen wird, wenn geeignete jüngere

**Eigenschaftsprofil älterer Beschäftigter**



### Altersmanagement

#### INHALT

- 1 Ältere Beschäftigte in Betrieben
- 2 Weiterbildung, alternde Belegschaften, Blended Learning
- 3 Mehr und bessere Arbeitsplätze für Ältere
- 4 Sind die Betriebe fit für den demografischen Wandel?
- 5 Engere Kooperation mit INQA-Initiativkreis
- 6 Nachgefragt ...
- 8 Das EQUAL-Netzwerk „Ältere 45+“
- 9 Wissenstransfer im Tandem
- 10 Erfahrung zahlt sich aus
- 11 Free Movement of Good Ideas
- 11 Gender Equality – Policy Forum in Madrid
- 12 Demografischer Wandel als Chance
- 12 Impressum

## Die EP „FAIR“

### Ziele:

- Förderung des Arbeitsmarktes mit innovativen Regionalprojekten in der Region Nürnberg
- Förderung der Anpassungsfähigkeit von Mensch und Unternehmen im wirtschaftlichen Strukturwandel

### Handlungsschwerpunkte:

- Qualifizierung älterer Arbeitnehmer/innen (Teilprojekt „AQUA – alternsgerechte Qualifizierung“)
- Personalentwicklung für Un- und Angelernte (Teilprojekt „proKom – Kompetenzentwicklung und innovative Arbeitsgestaltung für angelernte Arbeitnehmende“)
- Betriebliche Früherkennung von Beschäftigungsfragen (Teilprojekt „before – Betriebliche und sektorale Frühwarnsysteme in der Region Nürnberg“)
- Reintegration von Sozialhilfempfangern/innen in kleinere und mittlere Unternehmen (Teilprojekt „ReAL – Reintegration in den Arbeitsmarkt durch Lebenslanges Lernen“)

### Struktur:

Projektverbund der Städte Nürnberg, Fürth, Erlangen, Schwabach, der bfz Bildungsforschung, der ffw gGmbH und der Noris-Arbeit (NOA) gGmbH.

### Kontakt:

Stadt Nürnberg  
Geschäftsstelle EQUAL-Büro  
Region Nürnberg  
Hefnersplatz 10  
90402 Nürnberg  
Tel.: 0911 231 4747  
Fax: 0911 231 6937  
E-Mail: [info@fair-equal-nuernberg.de](mailto:info@fair-equal-nuernberg.de)

[www.fair-equal-nuernberg.de](http://www.fair-equal-nuernberg.de)

Bewerberinnen und Bewerber nicht zur Verfügung stehen.

### Warum werden Ältere kaum eingestellt?

Die spezifischen Eigenschaften von älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern werden von Personalverantwortlichen keineswegs nur negativ gesehen. Für sie ist jedoch entscheidend, wo ein Beschäftigter älter geworden ist. Lange Betriebszugehörigkeit im eigenen Unternehmen ist ein Plus, in einem fremden jedoch ein Minus. Externe Bewerberinnen und Bewerber über 50 Jahre erhalten kaum eine Chance. Warum ist das so? Neben eher diffusen Angaben zum „Wettbewerbsvorteil“, den jüngere Belegschaften angeblich bieten, werden ganz konkrete Nachteile der Beschäftigung Älterer gesehen: höhere Kosten, gesetzliche Regelungen (vor allem bei Kündigungsschutz und Altersteilzeit-Anspruch) und Integrationsprobleme.

### Ausblick

Wenn es Ansatzpunkte für eine Veränderung der gegenwärtigen altersselektiven Personalstrategien gibt, dann liegen sie in den guten Erfahrungen der Betriebe mit ihren langjährigen Beschäftigten. Diese Erfahrungen sind es auch, an die externe Beratungsangebote anknüpfen müssen. Ohne solche externe Unterstützung, ohne die Bereitstellung von Hilfen, personalpolitischen Instrumenten und Beispielen guter Praxis, wird es den Unternehmen nur schwer gelingen, sich der Herausforderung des demografischen Wandels zu stellen.

Der vollständige Bericht zur „Situation älterer Beschäftigter“ steht als Download auf der f-bb-Website unter: [www.aqua-nordbayern.de](http://www.aqua-nordbayern.de)

## Weiterbildung, alternde Belegschaften, Blended Learning

### AQUA-Publikationen informieren über neue Lernkonzepte

Das Teilprojekt „AQUA“ der Entwicklungspartnerschaft „FAIR in der Region Nürnberg“ hat drei Publikationen zum Themenbereich ältere Beschäftigte und alternsgerechte Qualifizierung veröffentlicht.

Unter dem Titel „**Wettbewerbsfähig mit alternenden Belegschaften**“ aus der Reihe „Wirtschaft und Weiterbildung“ ist eine Broschüre erschienen, in der neue Aufgaben des Personalmanagement als Folge des demografischen Wandels beschrieben werden. Unternehmen müssen mit einer größeren Zahl älterer Beschäftigter auf den Märkten bestehen. Dabei kommt der Weiterbildung, auch für Lernungewohnte, eine Schlüsselrolle zu. Der Band fasst den Stand der Forschung, personalpolitische Strategieempfehlungen und praktische Lösungen aus Unternehmen zusammen.

Aktives Erfahrungslernen heißt eine neue Lernform, die berücksichtigt, dass Dazu- oder Umlernen in Betrieben einerseits immer wichtiger wird, andererseits die Budgets dafür gekürzt werden. Beim aktiven Erfahrungslernen wird aus der Praxis und für die Praxis gelernt, das Training findet im Betrieb statt und wird mit betrieblichen Abläufen koordiniert. Der Trainer-Leitfaden „**Aktives Erfahrungslernen im Betrieb**“ führt in die Methode ein und gibt viele Beispiele und Hinweise aus der Praxis. Das Training wurde mit fast 150 Teilnehmern

in verschiedenen Betrieben im Rahmen des EQUAL-Teilprojekts AQUA erprobt.

Blended Learning bezeichnet die Kombination von traditionellem Klassenzimmer-Lernen und Online-Lernen. Von diesem neuen Ansatz verspricht man sich nicht nur einen optimalen Lernerfolg, sondern auch ökonomische Vorteile. Der Leitfaden „**Blended Learning für die betriebliche Praxis**“, der sich v.a. an Bildungsdienstleister und betriebliche Entscheidungsträger richtet, gibt Hilfestellung dabei, Blended Learning-Ansätze in die Angebote von Bildungsträgern zu integrieren. Beschrieben werden vier unterschiedliche Szenarien, in denen jedoch immer arbeitsplatznahes und arbeitsintegrierendes Lernen im Vordergrund steht. Dies ist gerade unter dem Gesichtspunkt der Einbindung neuer Zielgruppen (Ältere, Beschäftigte in Klein- und Mittelbetrieben, Lernungewohnte) in die Weiterbildung unverzichtbar. Der Leitfaden fasst Erfahrungen zusammen, die in AQUA und weiteren Projekten der bfz Bildungsforschung und des Forschungsinstituts betriebliche Bildung gesammelt wurden, und wertet Ergebnisse aus.

Nähere Informationen unter:  
[www.aqua-nordbayern.de/](http://www.aqua-nordbayern.de/)

## Mehr und bessere Arbeitsplätze für Ältere Internationaler Erfahrungsaustausch in Berlin

Am 13. Dezember 2004 lud das Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit in Kooperation mit dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) zur zweiten Konferenz zur Europäischen Beschäftigungspolitik nach Berlin ein. Unter dem Leitgedanken des „Voneinander Lernens“ tauschten 200 Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus Wissenschaft und Praxis ihre Erfahrungen auf dem Gebiet der Beschäftigung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer aus. Bei der vorhergehenden Konferenz zum Bericht der Taskforce Beschäftigung verdeutlichte Wim Kok, ehemaliger niederländischer Ministerpräsident und Vorsitzender der europäischen Arbeitsgruppe, dass die Mitgliedstaaten in vielen Bereichen voneinander lernen können.

Deutschland liegt im Bereich der Beschäftigung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mit 39,4 Prozent (2003) noch weit von der Zielmarke von 50 Prozent im Jahre 2010 entfernt. Vor diesem Hintergrund besteht konkreter Handlungsbedarf. Die nordeuropäischen Länder steigerten die Beschäftigungsquote Älterer in den letzten Jahren durch einen spezifischen Politikansatz signifikant. Von diesen Erfahrungen können andere europäische Länder profitieren.

Bei der Tagung unterstrich der neue EU-Kommissar für Beschäftigung, Soziales und Chancengleichheit, Vladimir Spidla, die Bedeutung eines ganzheitlichen, generationsübergreifenden Ansatzes. Ebenso misst die OECD der demografischen Entwicklung in den Mitgliedstaaten große Bedeutung bei. Die Evaluierung politischer Maßnahmen für ältere Beschäftigte ist ein Schwerpunktthema. Drei Handlungsfelder wurden identifiziert:

- Anreize für ältere Menschen in Arbeit zu bleiben,
- Unternehmen Anreize zu bieten, ältere Menschen in Arbeit zu halten und neu einzustellen und
- Unterstützungen für ältere Menschen zum Verbleib im Erwerbsleben und bei der Arbeitssuche.

Diese drei Handlungsfelder bildeten die Grundlage für die Aufteilung der Workshops, in denen „gute Erfahrungen“ einzelner Länder präsentiert und aus deutscher Sicht analysiert wurden.

Besonderes Interesse galt dem finnischen Ansatz. Die integrierte Strategie zur Beschäftigung Älterer umfasst wirtschaftliche, soziale und gesundheitliche Maßnahmen. Sie wurde gemeinsam von Regierung und Sozialpartnern



Vladimir Spidla, EU-Kommissar für Beschäftigung, Soziales und Chancengleichheit auf der Tagung „Mehr und bessere Arbeitsplätze für ältere Arbeitnehmer“

entwickelt und eingeführt. Hauptmerkmale sind:

- gemeinsames Handeln von Politik und Sozialpartnern auf allen Ebenen für ein besseres Verständnis der Herausforderungen einer alternden Gesellschaft,
- umfassende Rentenreformen zur Einschränkung von Vorruhestandsmöglichkeiten und einer dauerhaften Sicherung des Rentensystems,
- verbesserte Arbeitsbedingungen für Ältere,
- Weiterführung der integrierten Strategie durch die Veröffentlichung eines Weißbuchs im November 2004.

Ergebnis der finnischen Politik ist eine Steigerung der Beschäftigungsquote älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von 1998 bis 2003 um 13,4 Prozentpunkte. Finnland ist mit derzeit 49,6 Prozent auf dem besten Weg, die Lissabon-Zielmarke von 50 Prozent zu erreichen. Dazu ein finnischer Arbeitsmarktexperte: „Wir betrachten ältere Menschen nicht als gesellschaftliches Problem, sondern als Chance für unsere Zukunft!“

Weitere Informationen unter:  
[www.beschaeftigung-aelterer.de](http://www.beschaeftigung-aelterer.de)

### Taskforce Beschäftigung

Die Taskforce „Beschäftigung“ wurde von der EU-Kommission im Frühjahr 2003 auf Bitte der EU-Staats- und Regierungschefs eingerichtet. Aufgabe der Taskforce war es, eine unabhängige gründliche Prüfung beschäftigungspolitischer Herausforderungen durchzuführen. Daraus sollten praktische Reformmaßnahmen entwickelt werden, um den Mitgliedstaaten die Umsetzung der Ziele und Vorgaben der Europäischen Beschäftigungsstrategie zu ermöglichen.

Die Taskforce überreichte ihren Bericht im November 2003. Die Kommission und der Rat übernahmen die Schlussfolgerungen in ihrem gemeinsamen Beschäftigungsbericht für den Frühjahrsrat 2004. Dieser bestätigte die Notwendigkeit einer entscheidenden Aktion durch die Mitgliedstaaten gemäß den von der Taskforce vorgeschlagenen Leitlinien.

Nähere Informationen zur Taskforce Beschäftigung auf der Website der EU-Kommission: [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/employment\\_strategy/task\\_de.htm](http://europa.eu.int/comm/employment_social/employment_strategy/task_de.htm)

**Die EP „NETAB – Netzwerk für altersgerechte Arbeit“**

**Ziel:**

Eine zentrale Aufgabe besteht darin, das Negativ-Bild über ältere Beschäftigte aufzulösen und neue Wege der Beschäftigungsintegration bei Arbeitsgestaltung und Qualifizierung einzuschlagen.

**Umsetzung:**

Die Entwicklung einer altersgerechten Arbeit braucht Promotoren. Die Volkswagen AG und Georgsmarienhütte sind hierfür Beispiele in der Region. In drei großen Handlungsfeldern

- neue Leitbilder: „Alter hat Zukunft“,
- vernetzte Personalentwicklungsmaßnahmen im Unternehmen,
- „Mann/Frau lernt nie aus“ – Lebenslanges Lernen,

wird eine anwendungsbezogene altersgerechte personalpolitische Perspektive in mehreren Werken eröffnet. Die Kooperation mit der IG Metall bringt die Beschäftigten ins „Boot“.

Um Maßnahmen aus größeren und mittelständischen Unternehmen auf KMU zu übertragen, haben regionale Teilprojekte die Aufgabe, Maßnahmen auf kleinere Unternehmen zu beziehen. Arbeitsschwerpunkte liegen in den Regionen Weser-Ems und Wolfsburg.

**Projektkoordination:**

Bildungswerk Niedersächsischer Volkshochschulen GmbH (BNVHS).

**Kontakt:**

**Dr. Günter Gebauer, BNVHS GmbH**  
E-Mail: [guenter-gebauer@t-online.de](mailto:guenter-gebauer@t-online.de)

**Peter H. Koch, BNVHS GmbH**  
E-Mail: [Peter.H.Koch@t-online.de](mailto:Peter.H.Koch@t-online.de)

**Dieter Wilsdorf, Volkswagen Coaching GmbH Wolfsburg**  
E-Mail: [dieter.wilsdorf@volkswagen.de](mailto:dieter.wilsdorf@volkswagen.de)

[www.netab.de](http://www.netab.de)

# Sind die Betriebe fit für den demografischen Wandel?

## Eine Altersstrukturanalyse hilft Betrieben, eine konkurrenzfähige Belegschaft zu erhalten

Jegliche Warnungen, dass der demografische Wandel Folgen für die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen haben wird, werden zwar einerseits zustimmend zur Kenntnis genommen, andererseits jedoch bleiben konkrete Reaktionen darauf aus. Die Entwicklungspartnerschaft „Netzwerk für altersgerechte Arbeit“ (NETAB) hat diese Situation zum Anlass genommen, Instrumente und Maßnahmen wie beispielsweise die Altersstrukturanalyse zu entwickeln, damit Unternehmerinnen und Unternehmer die Folgen des demografischen Wandels für ihren Betrieb besser einschätzen können.

Die Arbeit von NETAB konzentriert sich auf zwei regionale Schwerpunkte: Weser-Ems und Wolfsburg. Dort werden verstärkt Informationsveranstaltungen mit Kammern, Arbeitgeberverbänden, Landkreisen u.a. organisiert, um Aufmerksamkeit auf das Thema in den personalpolitischen Anwendungsfeldern

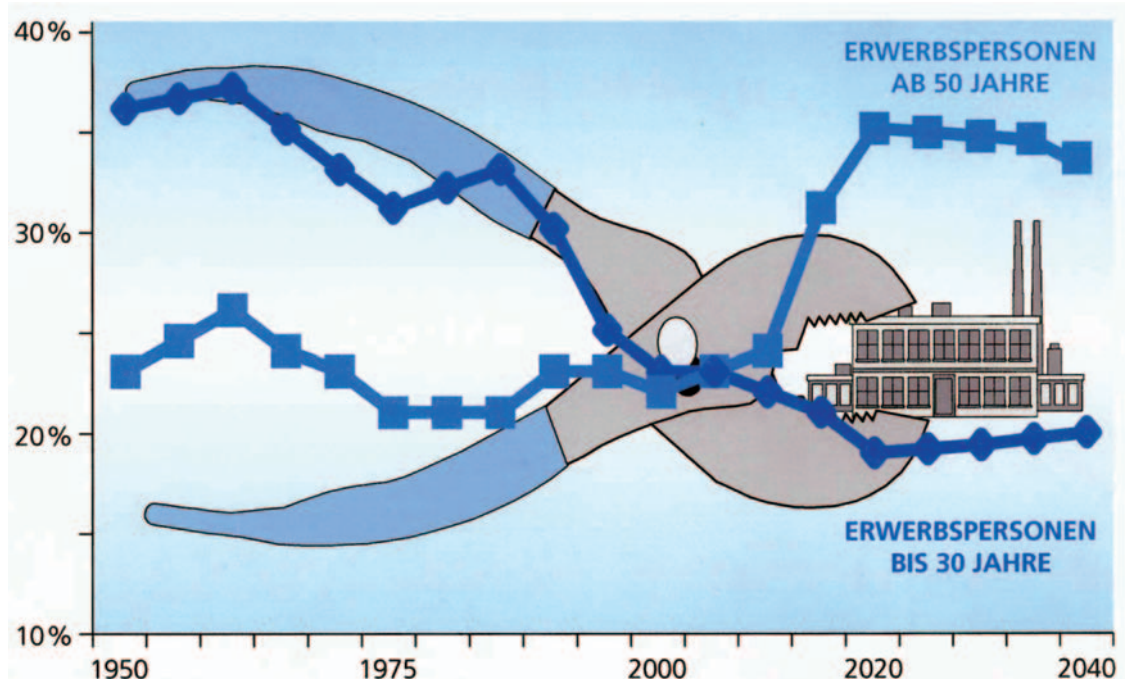
- Qualifikation,
- Motivation und
- Gesundheit zu wecken.

Praktikerinnen und Praktiker stellen hier ihre Lösungen z.B. zur Verbesserung der Gesund-

heit und Qualifikation als gute Beispiele vor. Mit diesen Veranstaltungen wurden bisher rund 200 Unternehmen erreicht. Im Anschluss daran bietet NETAB Arbeitskreise zur Erstellung von Altersstrukturanalysen in Unternehmen und von Arbeitsfähigkeitsprofilen der Belegschaften an. An den Arbeitskreisen haben sich bisher 36 Unternehmen beteiligt.

Es geht nicht darum, den vielen Warnungen zu den Folgen des demografischen Wandels weitere hinzuzufügen. Denn es hat sich herausgestellt, dass der schleichende Prozess des Wandels und die hohe Arbeitslosigkeit die Unternehmen darauf vertrauen lassen, dass personalpolitisch bei ihnen schon nichts „anbrennen“ wird. Ihr Motto lautet oftmals: „Das ist jahrzehntelang prima gelaufen ...“ Statt dessen empfiehlt NETAB Betrieben mit Hilfe der Altersstrukturanalyse die Fortschreitung des demografischen Wandels im eigenen Unternehmen zu untersuchen.

Viele der Personalverantwortlichen haben mit Erstaunen und Schrecken die Ergebnisse dieses Verfahrens nach Anwendung in ihrem Betrieb betrachtet. Deshalb unternehmen Betriebe, die diesen Schritt mit der Entwicklungspartnerschaft gehen, also eine Altersstruktur-



Entwicklung des Arbeitskräfteangebots unter Berücksichtigung des demografischen Wandels in Deutschland

Was ist eigentlich ...?

Wissensstafette

Bei Neueinstellungen, Rotationen oder beim Ausscheiden von Beschäftigten geht wertvolles Erfahrungswissen verloren. Die Wissensstafette ermöglicht dem Unternehmen, dieses Wissen zu erhalten. Die Grundlage bilden dabei spezielle Experteninterviews, die für jede Situation maßgeschneidert werden. Durch professionelle Fragestellung werden im Rahmen der Interviews systematisch wichtige Informationen erarbeitet, die dem Wissenstransfer dienen.



Analyse der betrieblichen Altersstrukturen

analyse durchführen, in über der Hälfte der Fälle dann auch weitere Schritte im Bereich Personalentwicklung. Sie bilden z.B. altersübergreifende Teams für Wissenstransfer, entwickeln vorbeugende Gesundheitsmaßnahmen und systematisieren ihre Nachwuchsplanung.

Als Ergebnis lässt sich feststellen, dass sich die Altersstrukturanalyse sehr gut eignet, um Veränderungsprozesse anzustoßen. Mit ihr werden zwei Messungen vorgenommen:

- der Altersstand heute und
- der Altersstand der Beschäftigten in 5-10 Jahren (in einer Fortschreibung der bisherigen Personalzu- und -abgänge).

Auf der Grundlage der Altersstrukturanalyse wird in einem weiteren Schritt ein Arbeitsfähigkeitsprofil des Unternehmens erstellt. Die Arbeitsfähigkeit der Belegschaft stellt dabei eine Kombination aus den drei Faktoren Qualifizierung, Motivation und Gesundheit dar, die sich gegenseitig bedingen. So wird es z.B. ohne Motivation keinen zielgerichteten, koordinierten Einsatz der anderen Faktoren geben. In dem Profil werden die bisherigen Maßnahmen des Unternehmens hinsichtlich dieser Faktoren daraufhin untersucht, ob sie

eine konkurrenzfähige Belegschaft sichern. Es gibt eine Einschätzung darüber, welche Stärken und Schwächen der Betrieb im Umgang mit seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern hat und welche Maßnahmen angesichts der regionalen demografischen Entwicklung abgeleitet werden sollten.

Die Entwicklungspartnerschaft NETAB hat auf der Grundlage ihrer Erfahrungen mit der Anwendung der Altersstrukturanalyse in Betrieben eine Handreichung „Fit für den demographischen Wandel“ erstellt. Diese soll Personalverantwortliche in mittelständischen Unternehmen dabei unterstützen, eine Altersstrukturanalyse im eigenen Betrieb durchzuführen, die notwendigen einzelunternehmerischen Anstrengungen hinsichtlich der Qualifikation, Motivation und Gesundheit der Beschäftigten einzuschätzen und daraus eine Optimierung laufender Personalentwicklungsmaßnahmen bzw. die Planung neuer Maßnahmen abzuleiten. Diese Handreichung ist demnächst online abrufbar unter:

[www.netab.de](http://www.netab.de)

## Engere Kooperation mit INQUA-Initiativkreis Älterwerden in Beschäftigung

Das Nationale Thematische Netzwerk „Ältere 45+“ wird in der 2. Förderrunde die Vernetzung und Zusammenarbeit mit dem INQA-Initiativkreis „30-40-50plus, Älterwerden in Beschäftigung“ intensivieren. Der Initiativkreis ist eine Plattform für Akteure im Themenfeld „Demografischer Wandel“, die an der Verbreitung ihrer Erkenntnisse, Erfahrungen und Aktivitäten zu Erhalt und Förderung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit älter

werdender Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer interessiert sind. Ziel des Initiativkreises ist es, einen spürbaren Beitrag zur Wieder- und Weiterbeschäftigung von älter werdenden Beschäftigten zu leisten und zur Gestaltung altersgerechter Arbeit beizutragen.

Weitere Informationen unter:  
[www.inqa.de](http://www.inqa.de)

## Nachgefragt ...

*MIT DER LISSABONSTRATEGIE, DIE IM JAHR 2000 VERABSCHIEDET WURDE, HABEN SICH DIE EUROPÄISCHEN STAATS- UND REGIERUNGSCHEFS ZUM ZIEL GESETZT, DIE EUROPÄISCHE UNION ZU EINEM WIRTSCHAFTSRAUM ZU MACHEN, DER FÄHIG IST, EIN DAUERHAFTES WIRTSCHAFTSWACHSTUM MIT MEHR UND BESSEREN ARBEITSPLÄTZEN UND EINEM GRÖßEREN SOZIALEN ZUSAMMENHALT ZU ERZIELEN. DAZU GEHÖRT AUCH DAS ZIEL, DIE BESCHÄFTIGUNGSQUOTE BEI ÄLTEREN ARBEITNERINNEN UND ARBEITNERN (55 BIS 64 JAHRE) BIS ZUM JAHR 2010 AUF 50 PROZENT ZU ERHÖHEN.*

*IN DEUTSCHLAND LIEGT DIE QUOTE MOMENTAN BEI RUND 39 PROZENT, WOBEI DER ANTEIL DIESER ALTERSGRUPPE AN DER GESAMTBEVÖLKERUNG KONTINUIERLICH STEIGT. SINKENDE GEBURTENRATEN UND EINE VERLÄNGERTE LEBENSDAUER IN DEN HOCH ENTWICKELTEN GESELLSCHAFTEN HABEN EINE ABNAHME JÜNGERER ERWERBSTÄTIGER UND EIN HÖHERES DURCHSCHNITTALTER DER BELEGSCHAFTEN*

*ZUR FOLGE, GLEICHZEITIG RÜCKEN WENIGER NACHWUCHSKRÄFTE NACH. ES WIRD ZUNEHMEND ZU QUALIFIKATORISCHEN UND REGIONALEN LÜCKEN IM ARBEITSKRÄFTEANGEBOT KOMMEN. DER DEMOGRAFISCHE WANDEL STELLT NEUE HERAUSFORDERUNGEN AN UNTERNEHMEN, TARIFFPARTEIEN UND POLITIK.*

*IM RAHMEN DER GEMEINSCHAFTSINITIATIVE EQUAL WERDEN INNOVATIVE ALTERSMANAGEMENT-KONZEPTE ENTWICKELT, UM DIESE HERAUSFORDERUNGEN ZU MEISTERN UND UM ÄLTERE MENSCHEN IN ARBEIT ZU HALTEN ODER ZU BRINGEN. WELCHE ANSÄTZE ERWEISEN SICH ALS PRAKTIKABEL UND WIE KÖNNEN SIE IN DIE ENTSCHEIDUNGEN VON POLITIK UND WIRTSCHAFT TRANSFERIERT WERDEN?*

*FRAGEN AN CHRISTIANE TIEBEN-WESTKAMP, EQUAL-BEGLEITAUSSCHUSS UND HORST THEIL, BETRIEBSRATSVORSITZENDER DER BROSE FAHRZEUGTEIL GMBH & CO.KG.*

### **1. Welche Chancen bietet die Gemeinschaftsinitiative EQUAL zur nachhaltigen Verbesserung der Beschäftigungssituation älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer auf dem Arbeitsmarkt?**

**CHRISTIANE TIEBEN-WESTKAMP:** Die aktuellen Probleme der zunehmenden Arbeitslosigkeit unter älteren Beschäftigten und auch die zukünftigen Herausforderungen durch die demografische Entwicklung verlangen auf allen Ebenen von den für Wirtschaft und Beschäftigung Verantwortlichen alles zu tun, um den „Verjüngungstrend“ der Belegschaften aufzuhalten und auch umzukehren. Unternehmen, Beschäftigte, Verbände und Gewerkschaften müssen gleichermaßen für eine Neubewertung der Möglichkeiten und tatsächlichen Fähigkeiten Älterer aufgeschlossen und qualifiziert werden. Hier bieten die komplexen Projekte der Gemeinschaftsinitiative EQUAL, die von Entwicklungspartnerschaften umgesetzt werden, ein gutes Experimentierfeld. Die Projektverbünde aus Sozialpartnern, Wissenschaft, Unternehmen und Bildungsdienstleistern bieten die Gewähr dafür, dass aus den unterschiedlichen Blickwinkeln zu einer Lösungsstrategie beigetragen werden kann.

Die Projekte der 1. Förderrunde haben gezeigt, dass die Zusammenarbeit der relevanten Akteure die Handlungskompetenzen insgesamt erweitert und frühzeitig zur Verbreitung der Ergebnisse insbesondere in Entscheidungsstrukturen beiträgt.

### **2. Welche Möglichkeiten sehen Sie, die Unternehmen für das Thema Altersmanagement zu sensibilisieren?**

**CHRISTIANE TIEBEN-WESTKAMP:** Im Umgang mit den demografischen Veränderungsprozessen lassen sich die Folgen insbesondere in den Unternehmen nicht mit kurzfristig angelegten Korrekturmaßnahmen auffangen. Nötig ist vielmehr, dass ein langfristig orientierter Wandel, der die dynamischen Fähigkeiten von Unternehmen weiterentwickelt, in Gang gesetzt wird. Der Prozess des demografischen Wandels vollzieht sich häufig jenseits der Wahrnehmungsschwellen betrieblicher Akteure und erfordert den Aufbau neuer Kompetenzen und unternehmensinterner Veränderungsprozesse, die eine kontinuierliche Anpassung an das veränderte Umfeld ermöglichen. Es müssen langfristig tragfähige Lösungen zur Regulierung von Personalstrukturen gefunden werden, um ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Arbeitskräftenachfrage und Arbeitskräfteangebot zu erreichen. Neue Instrumente müssen entwickelt werden, die den generationenübergreifenden Wissensaustausch fördern und das Erfahrungswissen Älterer mit dem State-of-the-Art-Wissen jüngerer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern systematisch verknüpfen.

Innovations- und Personalmanagement kann aber nicht nur von einzelnen Maßnahmen ausgehen, sondern muss das betriebliche und überbetriebliche Wirkungsgefüge in seiner Komplexität berücksichtigen. Hierzu müssen die Anforderungen des demografischen Wandels öffentlich noch bewusster gemacht und in die Breite getragen werden. Die durch



**Christiane Tieben-Westkamp**

Referentin im Referat „Übergreifende Fragen der Arbeitspolitik“ des Ministeriums für Wirtschaft und Arbeit des Landes NRW in Düsseldorf

die Gemeinschaftsinitiative EQUAL erarbeiteten Best-Practice-Lösungen sollten möglichst breit kommuniziert und auf weitere interessierte Betriebe übertragen werden.

### **3. Gibt es Ihrer Meinung nach für den Bereich „ältere Beschäftigte“ zusätzlichen Handlungsbedarf in der 2. EQUAL-Förderrunde?**

**CHRISTIANE TIEBEN-WESTKAMP:** Werden die Berufs- und Lebenschancen Beschäftigter erhöht, steht dies in unmittelbarem Wechselverhältnis damit, die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen zu sichern und zu verbessern. Nur wettbewerbsfähige Betriebe erhalten und schaffen Arbeitsplätze. Dies erreichen sie mit fähigen, kompetenten, flexiblen, verantwortungs- und gesundheitsbewussten Beschäftigten. Fähigkeiten, Kompetenzen, Flexibilität, Gesundheit und Verantwortungsbewusstsein entwickeln und setzen Beschäftigte optimal

ein unter Arbeitsbedingungen, die dies ermöglichen und fördern.

Der Anspruch, Beschäftigungsfähigkeit bis zum Renteneintrittsalter herzustellen, zu erhalten und weiter zu entwickeln, muss sich auf die einzelnen Beschäftigten wie auf die strukturellen und organisatorischen Bedingungen der Betriebe richten. Voraussetzung dafür sind u.a. moderne betriebliche Arbeitsabläufe und eine damit einhergehende Qualifizierung und Beteiligung der Beschäftigten und gesund erhaltende Arbeitsbedingungen.

Die EQUAL-Entwicklungspartnerschaften haben sehr gute Voraussetzungen dafür, die Aspekte Arbeitsgestaltung, Kompetenzentwicklung und Gesundheit bei der Arbeit gerade im Themenbereich „Ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer“ als integrativen Ansatz durchzuführen.

### **1. Die Brose Fahrzeugteile GmbH & Co.KG hat im Jahr 2003 bundesweit Stellenanzeigen geschaltet, um gezielt ältere Beschäftigte anzuwerben. Ziel war es, Fach- und Führungskräfte über 45 Jahre einzustellen. Warum haben Sie sich für diesen Schritt entschieden und wie war die Resonanz?**

**HORST THEIL:** Brose suchte Lösungen für verschiedene Problemstellungen. Die zu starke Verjüngung der Belegschaft – bedingt durch das schnelle Wachstum des Unternehmens in den vergangenen Jahren – sollte ausgeglichen werden. Die bisherige Erfahrung zeigt: Der Mix von jungen Nachwuchskräften und älteren Berufserfahrenen erhöht deutlich die Effizienz der Teams, die nun von Kreativität und Erfahrung gleichermaßen profitieren. Zudem erfordert das weiterhin unveränderte Wachstum des Unternehmens, insbesondere im Ausland, den Einsatz erfahrener Kräfte.

Auch die demografische Entwicklung in Deutschland bewegte uns, wegen des sich abzeichnenden Fachkräftemangels umzudenken. Bereits heute gibt es gerade im Maschinenbau und in der Elektrotechnik zunehmend Engpässe beim Nachwuchs von Hochschulabsolventen. In den nächsten Jahren verschärft sich diese Entwicklung noch, da unsere Gesellschaft immer älter wird. Gleichzeitig wird es ein weitaus größeres Angebot an älteren, erfahrenen Fach- und Führungskräften geben, die dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen. Darauf wollte sich Brose schon frühzeitig einstellen.

Die Resonanz auf unsere Aktion „Senioren gesucht“ war enorm: Wir registrierten mehr als 1.400 Bewerbungen aus ganz Deutschland. Ursprünglich wollte das Unternehmen acht erfahrene Fach- und Führungskräfte einstellen.

Mittlerweile sind es 100 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im gewerblichen Bereich und bei den Angestellten.

### **2. Es wird häufig befürchtet, dass sich ältere Personen schlechter in bestehende Teams integrieren lassen. Wie sind die Erfahrungen bei Brose damit?**

**HORST THEIL:** Wir haben mit der Integration älterer Beschäftigter positive Erfahrungen gesammelt. Dazu trägt vor allem deren Lebens- und Berufserfahrung bei. Das zeigt sich im Erfahrungs- und Prozesswissen, der Kommunikationsfähigkeit sowie Führungs- und Entscheidungskompetenz. Ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind emotional stabiler. Sie haben ein größeres persönliches Netzwerk und kennen die Regeln, nach denen ein Unternehmen funktioniert.

Positiv auf den Integrationsprozess wirkt sich auch aus, dass unsere „Senioren“ ihre persönlichen Verhältnisse zumeist geregelt haben und familiäre Aufgaben wie die Erziehung der Kinder oft abgeschlossen sind. Deshalb zeigen sich Ältere häufig sogar flexibler als Jüngere.

### **3. Welche Schritte sind aus Ihrer Sicht notwendig, um mehr Unternehmen von der Wichtigkeit dieses Themas zu überzeugen?**

**HORST THEIL:** Der Umdenkprozess in den Unternehmen hat gerade erst begonnen. Nach meiner Kenntnis sind bislang nur wenige Firmen bereit, ihre Personalpolitik so offensiv wie Brose auszurichten. Wir können andere Unternehmen nur ermutigen, den Schritt zu tun und Personalkonzepte zu entwickeln, die die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Beschäftigten unterschiedlicher Altersgruppen



Horst Theil

Betriebsratsvorsitzender der  
Brose Fahrzeugteile GmbH &  
Co.KG in Coburg

erhalten und fördern. Ich halte es aber auch für wichtig, dass Politik, Wirtschaftsverbände und Tarifpartner nachhaltig die Unternehmen für dieses drängende Thema sensibilisieren. Denn nach Untersuchungen der Deutschen

Gesellschaft für Personalführung liegt der Altersdurchschnitt der Beschäftigten deutscher Unternehmen heute bei 41 Jahren und wird sich in den kommenden zehn Jahren auf etwa 45 Jahre erhöhen.

In dem Thematischen Netzwerk „Ältere 45+“ wirken folgende Entwicklungspartnerschaften mit:

- EQUAL Mainfranken
- FAIR – Förderung des Arbeitsmarktes mit Innovativen Regionalprojekten in der Region Nürnberg
- GENERA: Die Jungen und die Alten – Belegschaftsintegration als Gestaltungsaufgabe
- ICC Bridge to the Market
- NETAB – Netzwerk für altersgerechte Arbeit
- Neue Profile für die Region Rostock und Umland
- Offensive für Ältere

## Das EQUAL-Netzwerk „Ältere 45+“ Ergebnisse aus Deutschland beim Policy Forum in Paris

Im Thematischen Netzwerk „Ältere 45+“ haben sich sieben Entwicklungspartnerschaften zusammengeschlossen, die sich mit dem Thema Altersdiskriminierung auseinandersetzen. Das Netzwerk hat sich zur Aufgabe gemacht, eine so genannte Toolbox (Werkzeugkasten) zu entwickeln, die Instrumente zum Umgang mit dem demografischen Wandel für Betriebe und Beschäftigte bzw. sArbeitssuchende beinhaltet.

Als Ziele werden verfolgt:

- Sensibilisierung von Öffentlichkeit, Politik und gesellschaftlichem Umfeld für das Thema Altersdiskriminierung,
- Einsatz von Analyseinstrumenten zur Identifizierung betrieblicher Problemstellungen im Zusammenhang mit der Alterung der Belegschaft,
- Entwicklung von Lösungsmodellen und Instrumentarien im strategischen Bereich und in der Organisations- und Personalentwicklung,
- Vergleich von Trainings- und Aktivierungsmodellen und
- Informationen über finanzielle Fördermöglichkeiten.

Auf europäischer Ebene wird das Thema in einer der vier Europäischen Thematischen Gruppen (ETG) behandelt, die die EU-Kommission eingerichtet hat, um EQUAL-Ergebnisse europaweit vergleichen und weiterentwickeln zu können. Im Bereich „Adaptability“ (Anpassungsfähigkeit) ist die Unterarbeitsgruppe „Age Management: Challenging Discrimination Against Older Workers“ mit dem Thema Ältere befasst. Dort wird die Altersdiskriminierung nicht isoliert, sondern als Teil einer umfassenden Antidiskriminierungseinstellung im Sinne eines ganzheitlichen Diversity-Ansatzes gesehen. Ziel ist es, alle relevanten Akteure einzubinden, um einen gesamtgesellschaftlichen Einstellungswandel gegenüber älteren Menschen zu vollziehen. Dazu zählen insbesondere Akteure auf politischer Ebene sowie Unternehmen, die im Hinblick auf lebensbegleitendes Lernen und die Schaffung

gesundheitsfördernder Arbeitsbedingungen sensibilisiert werden sollen, aber auch die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer selbst.

Die im Rahmen von EQUAL entwickelten Ansätze und Methoden hat die Europäische Kommission aufgegriffen und wird daher am 23.-24.06.2005 in Paris ein Policy Forum unter dem Titel „AGORA 2005: L'EXPERIENCE EST CAPITAL(E)!“ durchführen. Das deutsche Thematische Netzwerk „Ältere 45+“ ist aktiv an der inhaltlichen Vorbereitung der Mainstreaming-Veranstaltung beteiligt. In vier Themenfeldern werden ausgesuchte Produkte und Erfahrungen zum Thema „Altersmanagement“ aus der 1. EQUAL-Runde einem europäischen Fachpublikum vorgestellt. Zielsetzung dieser Veranstaltung ist die Darstellung des konkreten Mehrwerts der Produkte zum Zweck einer europäischen Verallgemeinerung und Verbreitung.

Der aktive und interaktive Prozess des Austauschs zwischen 400 Vertreterinnen und Vertretern aus europäischen Entwicklungspartnerschaften, zuständigen Ministerien, aus Politik und Betrieben wird auf einem „öffentlichen Platz“, der „Agora“, stattfinden, der sich als eine Mischung aus thematischen Foren, Ständen, Expertentalks und einer zentralen Arena präsentieren wird. Hier wird das Thema „Altersmanagement“ analog den vier Themenfeldern aus den Blickwinkeln

- der Betriebe,
- der Institutionen,
- der Regionen und
- des einzelnen Beschäftigten beleuchtet.

**Nähere Informationen zur AGORA auf der EQUAL-Website der Europäischen Kommission:**

[http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/equal/news/20050310-parisconf\\_en.cfm](http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal/news/20050310-parisconf_en.cfm)

# Wissenstransfer im Tandem

## Lernen am Arbeitsplatz

Das Instrument „Wissenstransfer im Tandem“ ist Teil eines Instrumentensets zur systematischen Personalentwicklung alternder Belegschaften. Es wurde von der Sozialen Innovation GmbH Dortmund gemeinsam mit dem Pilotbetrieb Bochumer Verein Verkehrstechnik GmbH im Rahmen der Entwicklungspartnerschaft „GENERA“ entwickelt. Betriebliche Ansatzpunkte waren:

- eine auf den Einzelarbeitsplatz orientierte Arbeitsorganisation und Personaleinsatzstrategie,
- ein hoher Anteil älterer, an- und ungelerner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Produktion, die über ein hohes Erfahrungswissen an einzelnen Arbeitsplätzen verfügen sowie
- ein kaum entwickeltes Verständnis von Produktionszusammenhängen im Hinblick auf Verarbeitungsfolge, Qualität, Termine und Kosten.

Ziel war es, die Kompetenzen der Beschäftigten so zu erweitern, dass ihre Beschäftigungs- und Einsatzfähigkeit über eine erhöhte Einsatzflexibilität dauerhaft in dem angestammten Arbeitssystem erhalten und verbessert wird. Gleichzeitig sollte das Wissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei ihrem Ausscheiden dem Unternehmen erhalten bleiben. Das Instrument „Wissenstransfer im Tandem“ berücksichtigt diese spezifischen Rahmenbedingungen.



Die Tandems setzen sich aus einem erfahrenen, in der Regel älteren und einem weniger erfahrenen Beschäftigten zusammen. Sie bleiben über einen Zeitraum von mehreren Monaten fest zusammen. Dies gelingt u.a. durch eine innovative Nutzung des arbeitsmarktpolitischen Instruments „Job-Rotation“. Der



Wissenstransfer erfolgt als „Lernen im Arbeitsprozess“. Damit wird berücksichtigt, dass die Beschäftigten über ein großes Erfahrungswissen verfügen und gleichzeitig lernungswillig im Hinblick auf den Erwerb von theoretischem und praktischem Wissen über andere Arbeitsplätze sowie im Hinblick auf arbeitsplatzübergreifende Kenntnisse sind.

Die erfahrenen Beschäftigten wurden auf ihre neue Funktion als Wissensvermittlerinnen und -vermittler vorbereitet. Dabei stand eine Reflexion der aufeinanderfolgenden Arbeitsschritte an „ihrem“ Arbeitsplatz sowie die Dokumentation der Beschreibungen mit ihren eigenen Worten im Mittelpunkt. Auf diese Weise wurde implizites Wissen zu explizitem Wissen gemacht. Entstanden sind Arbeitsmappen, die an den Arbeitsplätzen ausgelegt und kontinuierlich erweitert und aktualisiert werden. Sie sind die Basis für eine gemeinsame Erschließung des arbeitsplatzbezogenen Wissens in den Tandems.

Nach einer rund zweijährigen Erprobung kann festgestellt werden, dass die Maßnahmen zu einem deutlich erweiterten Kompetenzprofil junger und älterer Beschäftigter beigetragen haben. Waren die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu Beginn auf einem, maximal zwei Arbeitsplätzen einsetzbar, so hat sich die durchschnittliche Einsatzflexibilität heute auf vier bis sieben Arbeitsplätze erhöht. Die Voraussetzungen für einen dauerhaften Verbleib der Beschäftigten in dem Arbeitssystem haben sich deutlich verbessert. Zudem ist das Lernen zu einem festen Bestandteil des Arbeitsprozesses geworden. Ergänzende arbeitsplatzübergreifende Qualifizierungen haben parallel zum Aufbau eines umfangreichen Prozesswissens beigetragen. Als logische Konsequenz folgt eine neue Arbeitsorganisation, die einen systematischen Einsatz der erworbenen Kompetenzen ermöglicht.

[www.genera-info.de](http://www.genera-info.de)

## Altersmanagement

### Die EP GENERA: Die Jungen und die Alten – Belegschaftsintegration als Gestaltungsaufgabe

Die Entwicklungspartnerschaft ist sektoral in den Branchen Gießerei- und Schmiedeindustrie tätig. Es beteiligen sich Unternehmen aus ganz Deutschland. Regionaler Tätigkeitsschwerpunkt ist NRW.

#### Ziele:

- Erhalt und Weiterentwicklung der Beschäftigungsfähigkeit älterer sowie an- und ungelerner Beschäftigter durch Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung.
- Rekrutierung und Integration neuer, am Arbeitsmarkt benachteiligter Gruppen wie Migrantinnen und Migranten, Frauen sowie Menschen mit „gebrochenen“ Erwerbsbiografien.
- Steigerung der Attraktivität der Branchen durch eine Erhöhung der wahrgenommenen Präsenz der Unternehmen in den Regionen und in den regionalen Arbeitsmarktbezügen.

#### Operative Partner:

- Deutscher Gießereiverband, Düsseldorf
- IG Metall Zweigbüro, Düsseldorf
- Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund
- Perspektiv GmbH, Dortmund
- Bildungswerk Witten-Hattingen

#### Strategische Partner:

- Verein Deutscher Gießereifachleute e.V., Düsseldorf
- Wirtschaftsvereinigung Stahl, Düsseldorf
- Bochumer Verein Verkehrstechnik GmbH, Bochum

#### Koordination:

Soziale Innovation GmbH,  
Dortmund  
Dr. Uwe Jürgenhake  
Dr. Cordula Sczesny  
Tel.: 0231 880864-0  
E-Mail: [juergenhake@soziale-innovation.de](mailto:juergenhake@soziale-innovation.de)  
[soziale-innovation.de](http://soziale-innovation.de)

## Die EP „Offensive für Ältere“

### Ziele:

- Wiederherstellung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitsloser
- Schaffung neuer, zusätzlicher Arbeitsplätze im Dienstleistungsbereich
- Schaffung eines flexiblen Fördersystems für Ältere

### Struktur:

In der „Offensive für Ältere“ werden ältere Arbeitslose ab 45 Jahre in sieben Modellprojekten beraten, qualifiziert und vermittelt. Die Arbeit der Entwicklungspartnerschaft wird von fünf wissenschaftlichen Instituten unterstützt.

### Partner:

Enge Kooperationen bestehen mit dem Ministerium für Wirtschaft und Arbeit des Landes NRW, der Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung in NRW mbH (G.I.B.), der Initiative Arbeit und Innovation im demografischen Wandel (arbid) und der Initiative für ältere Langzeitarbeitslose in NRW.

### Koordination:

**Jens Rohland**  
Trägervorbund der Freien Wohlfahrtspflege NRW  
c/o Diözesan-Caritasverband für das Erzbistum Köln e.V.  
Georgstr. 7  
50676 Köln  
Tel.: 0221 2010103  
E-Mail: [jens.rohland@caritasnet.de](mailto:jens.rohland@caritasnet.de)

[www.offensive-fuer-aeltere.de](http://www.offensive-fuer-aeltere.de)



Teilnehmerinnen und Teilnehmer der transnationalen EQUAL-Partnerschaft „Co-Labor-Age“

## Erfahrung zahlt sich aus Ein transnationaler Film über die (Re-)Integration älterer Menschen am Arbeitsmarkt

Im Laufe der Projektarbeit der Entwicklungspartnerschaft „Offensive für Ältere“ zur (Re-)Integration älterer Arbeitsloser hat sich herausgestellt, dass das Bild älterer Beschäftigter in Unternehmen häufig negativ besetzt ist und (gesundheitliche) Beeinträchtigungen im Vordergrund stehen. Auf der anderen Seite konnten zahlreiche wissenschaftliche Belege für die Stärken und besonderen Kompetenzen Älterer sowie die Vorteile altersgemischter Teams gefunden werden. Die Herausforderung für die Entwicklungspartnerschaft bestand nun darin, Unternehmen auf der einen, und ältere Menschen auf der anderen Seite mit guten Beispielen zu konfrontieren und so zu einem Einstellungswandel der Unternehmen gegenüber älteren Beschäftigten beizutragen.

In der transnationalen Partnerschaft „Co-Labor-Age“, bestehend aus der deutschen Entwicklungspartnerschaft „Offensive für Ältere“ und Partnern aus Frankreich, Italien und Schweden, haben sich alle Beteiligten früh darauf verständigt, dieses Ziel auch länderübergreifend zu verfolgen und einen Film zum Thema „Ältere Beschäftigte“ zu erstellen. Durch den französischen Partner, die Industrie- und Handelskammer in Nantes, entstand der Kontakt zum Fernsehsender FRANCE 3, mit dessen Unterstützung ein professioneller Film erstellt und auch finanziert werden konnte.

Der Film zeigt in vier Beiträgen der „Co-Labor-Age“-Partner aus Deutschland, Frankreich und Italien unterschiedliche Lösungsstrategien im

Umgang mit alternden Belegschaften. So zeigt der französische Beitrag aus Nantes Beispiele zur Alterstrukturanalyse, Gesundheitsvorsorge und Arbeitsplatzgestaltung in Betrieben der Region Pays-de-la-Loire. Der Beitrag von FRANCE 3 verdeutlicht, wie der Sender die Modernisierung seines Angebotes unter Einbindung seiner alternden Belegschaft vollzieht und wie das Management über spezielle Seminare für diesen Prozess gewonnen wird.

Die Situation älterer Beschäftigter in der Region Emilia Romagna steht im Mittelpunkt des italienischen Beitrags. Über eine Kompetenz-Datenbank konnte dort der Arbeitskräftebedarf von Unternehmen aus der Textilbranche mit dem Arbeitskräfteangebot insbesondere älterer Menschen zusammengebracht werden. Schließlich schildert der Beitrag der „Offensive für Ältere“, wie sich die Stärken altersgemischter Teams und die besonderen Kompetenzen älterer Beschäftigter zum Nutzen des Unternehmens einsetzen lassen.

Der Beitrag wird demnächst als Teil eines ARTE-Themenabends gesendet. Der deutsche Beitrag zum Thema „Erfahrung zahlt sich aus“ kann per E-Mail, [info@offensive-fuer-aeltere.de](mailto:info@offensive-fuer-aeltere.de), bei der Entwicklungspartnerschaft „Offensive für Ältere“ bestellt werden. Eine Kurzversion des Films steht zur Ansicht unter:

[www.offensive-fuer-aeltere.de](http://www.offensive-fuer-aeltere.de)

## „Free Movement of Good Ideas“

### EU-Mitgliedstaaten präsentieren Ergebnisse der 1. EQUAL-Förderrunde

„Es kommt entscheidend darauf an, Europas Innovationskapazität zu erneuern. Erreichen können wir dies am besten durch Partnerschaften auf allen Ebenen. Mit EQUAL werden hier ganz neue Wege beschritten. EQUAL ist eine Ideenwerkstatt zur Unterstützung der Europäischen Beschäftigungsstrategie und zur Förderung der sozialen Integration.“ Mit diesen Worten eröffnete Vladimir Spidla, EU-Kommissar für Beschäftigung, Soziales und Chancengleichheit die EQUAL-Konferenz „Free Movement of Good Ideas“, die am 25./26. Februar 2004 in Warschau auf Einladung der EU-Kommission und der polnischen Regierung stattfand.

Was genau die „EQUAL-Ideenwerkstatt“ der 1. Förderrunde der Gemeinschaftsinitiative hervorgebracht hat, wurde in zahlreichen Arbeitsgruppen und Fachvorträgen präsentiert. Ziel war es, die in EQUAL entwickelten neuen Konzepte zum Abbau von Ungleichheiten und Diskriminierungen am Arbeitsmarkt nicht nur vorzustellen, sondern auch Transfermöglichkeiten in die Politik aufzuzeigen. In neun Workshops zu verschiedenen EQUAL-Themenbereichen, darunter „Altersmanagement“, „Unternehmergeist“ und „Anpassungsfähigkeit in kleinen und mittleren Unternehmen“ wurden deshalb einzelne EQUAL-Entwicklungspartnerschaften mit potenziellen Nutzern der neuen Strategien und Innovationen zusammengebracht. Gute Beispiele aus EQUAL wurden diskutiert und überlegt, wie ein Transfer der Ergebnisse in die Praxis aussehen kann.

Dabei wurde deutlich, dass in erster Linie der in EQUAL umgesetzte Netzwerkansatz zwi-

schen Verwaltungen, Sozialpartnern, Nicht-Regierungsorganisationen und Zivilgesellschaft ein Schlüssel zum Erfolg ist, neue Konzepte und innovative Handlungsansätze zur Schaffung mehr und besserer Arbeitsplätze umzusetzen. Auch die transnationale Zusammenarbeit der EQUAL-Entwicklungspartnerschaften hat neue Wege der Kooperation hervorgebracht, die in die Europäische Beschäftigungsstrategie einfließen werden.

Insgesamt nahmen über 400 Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus allen Mitgliedstaaten, darunter Vertreterinnen und Vertreter von nationalen und EU-Institutionen, NGOs sowie Arbeitnehmer- und Arbeitgeberverbänden an der Veranstaltung teil. Neben dem Workshop-Angebot nutzen sie auch die Gelegenheit, die EQUAL-Ausstellung zu besuchen, im Rahmen derer die einzelnen EU-Staaten ihre Ergebnisse der 1. EQUAL-Förderrunde präsentierten. Die Nationale Koordinierungsstelle aus Deutschland war ebenfalls mit einem Ausstellungsstand vertreten und präsentierte die Ergebnisse der deutschen Thematischen Netzwerke sowie erfolgreiche Mainstreaming-Ansätze.

Die Abschlussdiskussion unter dem Vorsitz von Peter Stub Jørgensen, Direktor der Generaldirektion Beschäftigung, Soziales und Chancengleichheit, verdeutlichte noch einmal, dass die Gemeinschaftsinitiative EQUAL durch die Einbeziehung einer Vielzahl von Akteuren auf transnationalem Niveau neue Formen der Verwaltung und des Regierens erfolgreich ausprobiert hat. EQUAL hat neue Maßstäbe im Bereich Netzwerkbildung, Transnationalität und Partnerschaft geschaffen, die in die zukünftige ESF-Periode einfließen sollen.



**Ausführliche Informationen zur Warschau-Konferenz finden Sie auf der EQUAL-Website der EU-Kommission unter:**  
[http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/equal/index\\_en.cfm](http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal/index_en.cfm)

#### Gender Equality – Policy Forum in Madrid

Unter dem Motto „Gender Equality: a Key to Change“ findet am 9./10. Juni 2005 ein Policy Forum in Madrid statt.

Im Mittelpunkt der Mainstreaming-Veranstaltung steht der Transfer der Ergebnisse, die in der Europäischen Thematischen Gruppe (ETG) 4 „Chancengleichheit“ erarbeitet wurden.

Diskriminierung aufgrund des Geschlechts ist ein multidimensionales Problem, das unterschiedliche Lösungsansätze erfordert. Diesen Ansatz hat die ETG 4 aufgegriffen und versucht, auf der Grundlage von guten Beispielen aus den einzelnen EPs verschiedener Mitgliedstaaten einen europäischen Ansatz zu diesem Thema zu entwickeln.

Das so genannte „European Model of Comprehensive Approaches to Gender Equality“ beinhaltet u.a. neue Konzepte zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf, zum Abbau von Geschlechterungleichheiten am Arbeitsmarkt und zur Umsetzung effektiver Gender Mainstreaming-Strategien.

In vier Workshops werden die innovativen Ansätze vorgestellt und mit Vertreterinnen und Vertretern aus Politik und Wirtschaft, mit Sozialpartnern und NGOs diskutiert.

**Nähere Informationen auf der EQUAL-Website der EU-Kommission unter:**  
[http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/equal/news/20050309-madridconf\\_en.cfm](http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal/news/20050309-madridconf_en.cfm)

**Die EP „Potenzial 45+“**

**Ziel:**

Ältere Beschäftigte in den Arbeitsmarkt zu (re-)integrieren durch:

- Schaffung eines Bewusstseins in der Gesellschaft für die durch den demografischen Wandel bedingten arbeitsmarktpolitischen Veränderungen
- Zielgruppenspezifische Qualifizierungen
- Aufzeigen des Potenzials, das ältere Beschäftigte mitbringen
- Aufbau eines Netzwerkes 45+ mit Unternehmen

**Zielgruppen:**

Arbeitsuchende, Beschäftigte und Personalverantwortliche in KMU

**Aufgaben:**

- Gründung eines Kompetenz-Centers zur Beratung, Qualifizierung und Vermittlung älterer Arbeitnehmer/innen
- Zielgruppenspezifische Berufswegeplanung
- Unterstützung von Betrieben bei der Anpassung an die demografische Entwicklung

**Koordination:**

**Susanne Sabisch-Schellhas**  
KWB – Koordinierungsstelle  
Weiterbildung und Beschäftigung e.V.  
Kapstadtring 10  
22297 Hamburg  
Tel.: 040 637855-60  
Fax: 040 637855-99  
E-Mail: [schellhas@kwb.de](mailto:schellhas@kwb.de)  
[www.kwb.de](http://www.kwb.de)

**IMPRESSUM**

Herausgeber:  
Bundesministerium  
für Wirtschaft und Arbeit  
Nationale Koordinierungsstelle EQUAL  
Villemombler Str. 76  
53123 Bonn  
<http://www.equal.de>

Druck: JVA druck+medien, Geldern  
Auflage: 11.000

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

# Demografischer Wandel als Chance

## Vorschau auf die 2. Förderrunde

Anfang 2004 waren in Hamburg 20.000 Ältere ohne Beschäftigung. Bundesweit ist jede vierte arbeitslose Person über 45 Jahre alt. Die Chancen auf Wiedereinstieg sind gering – noch! Jetzt gilt es, die Folgen des demografischen Wandels zu erkennen und als Chance zu sehen. Denn ältere Beschäftigte bringen wichtige Berufs- und Lebenserfahrung sowie soziale Kompetenzen mit in den Job. Dieses Potenzial zu nutzen wäre eine Chance für alle – für die Wirtschaft, für die Gesellschaft und für die Betroffenen selbst. Eine klassische Win-Win-Win-Situation. Eine neue Entwicklungspartnerschaft nimmt die Zielgruppe „45+“ in den Fokus:

„Wir Partner der Entwicklungspartnerschaft „ICC Bridge to the Market“ der 1. EQUAL-Förderrunde haben während unserer Arbeit festgestellt, dass es in Hamburg einen Bedarf für Ältere ab 45 gibt, aber kein spezielles Angebot“, erklärt die Koordinatorin Susanne Sabisch-Schellhas die Gründungsidee der Entwicklungspartnerschaft. Als Partner der neuen Entwicklungspartnerschaft konnten die Handwerkskammer, der Hamburger Sportbund und die EFA Informations- und Beratungsstelle Frau und Beruf gewonnen werden, die ihre Kernkompetenzen in den Bereichen Profiling und Vermittlung, Gesundheit und Fitness sowie Berufsberatung für Frauen einbringen.

„Ziel von „45+“ ist es, ein breites Qualifizierungs- und Vermittlungsangebot für ältere Arbeitsuchende und für von Arbeitslosigkeit bedrohte ältere Menschen zu schaffen“, so Hartmut Eckert, Geschäftsführer der einfal GmbH. Dafür wird als zentrale Anlaufstelle ein Kompetenz-Center gegründet, das gemeinschaftlich von den operativen Partnern betrieben wird. Zielgruppe sind Arbeitsuchende und Beschäftigte dieser Altersgruppe. Darüber hinaus wendet sich das Center auch an Personalverantwortliche in kleinen und mittleren Unternehmen. Diese sollen für die Stärken älterer Beschäftigter sensibilisiert werden, um so die Bereitschaft zu erhöhen, die Arbeitsplätze älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbei-

ter zu erhalten bzw. Menschen über 45 Jahre einzustellen.

Im Anschluss an Beratung und Profiling bietet die Entwicklungspartnerschaft den Teilnehmenden ein vier- bis sechswöchiges Basistraining an. Das Training umfasst u.a. Bereiche wie Lernen Lernen, Life-work-planning, Selbst-Marketing, Kommunikation, EDV-Kenntnisse, E-Learning, Fitness und Gesundheit, wobei die Angebotspalette an die Bedarfe der jeweiligen Gruppen angepasst wird. Praktische Erprobungen in verschiedenen Berufszweigen des geförderten Arbeitsmarktes ergänzen das Programm. Am Ende des Basistrainings wird für jeden Teilnehmenden ein persönlicher Marketingplan erstellt, in dem die weiteren Schritte festgelegt werden. Zudem begleitet sie ein Coach, organisiert praktische Einsätze in Unternehmen und unterstützt bei der Stellensuche.



Weitere Aktivitäten der Entwicklungspartnerschaft umfassen die offensive Ansprache von Unternehmen, um bestehende Vorurteile gegenüber älteren Beschäftigten abzubauen und die Vorteile dieser Gruppe als Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer aufzuzeigen. Ziel ist es, einen Bewusstseinswandel in der Gesellschaft zu bewirken, damit Unternehmen, aber auch Betroffene selbst das Potenzial, das ältere Menschen mitbringen, als Chance erkennen und nutzen.

Thema im nächsten



NEWSLETTER

„Innovation durch Vernetzung“