



Projektverbund Öffentlichkeits-
und Marketingstrategie
demographischer Wandel (Hrsg.)

Handlungs- anleitungen für eine altersgerechte Arbeits- und Personalpolitik – Ergebnisse aus dem Transferprojekt

Öffentlichkeits- und Marketingstrategie
demographischer Wandel



Broschürenreihe: Demographie und Erwerbsarbeit

Handlungsanleitungen für eine altersgerechte Arbeits- und Personalpolitik –
Ergebnisse aus dem Transferprojekt
Projektverbund Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel (Hrsg.)

Stuttgart, 2002
ISBN 3-8167-6069-4

Das dieser Veröffentlichung zugrundeliegende Vorhaben „Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel“ wird mit Mitteln der Bundesministerin für Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen: 01HH9901/0 gefördert

Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autoren

**Projektverbund Öffentlichkeits-
und Marketingstrategie
demographischer Wandel (Hrsg.)**

Handlungs- anleitungen für eine altersgerechte Arbeits- und Personalpolitik – Ergebnisse aus dem Transferprojekt

**Broschürenreihe:
Demographie und Erwerbsarbeit**

Inhalt

Vorwort Günter Neubauer	7
Sensibilisierungs- und Beratungskonzepte für eine altersgerechte Arbeits- und Personalpolitik Hartmut Buck, Alexander Schletz	9
Themenfeld Ausgewogene Altersstrukturen und betriebliche Innovationsfähigkeit	15
Ergebnisübersicht Themenfeld Ausgewogene Altersstrukturen und betriebliche Innovationsfähigkeit	16
Alt und Jung im Betrieb – Intergenerationelle Personalpolitik als Wettbewerbsfaktor Annegret Köchling	18
Dynamische Arbeitsgestaltung für jüngere und ältere Innovierer Klaus-Dieter Fröhner	22
Wachsende Innovativität mit allen und für alle Altersgruppen – Beratung von KMU zur Gestaltung eines innovationsförderlichen Arbeitsumfeldes Gerda Jasper	26
Generationen übergreifende Teams im Innovationsprozess Michael Astor	30
Themenfeld Alternsgerechte Arbeits- und Personalpolitik	34
Ergebnisübersicht Themenschwerpunkt Alternsgerechte Arbeits- und Personalpolitik	35
Der ältere, erfahrene Softwareentwickler als Innovationsmotor? – Eine Übersicht für den Praktiker Uwe Lünstroth	37
Laufbahngestaltung in Kleinbetrieben Lutz Packebusch, Birgit Weber	41
Lebensarbeitszeitgestaltung in der Altenpflege Katrin Krämer	44
Arbeits- und Laufbahngestaltung zur Bewältigung begrenzter Tätigkeitsdauer im Generationenaustausch Johann Behrens, Annegret Horbach, Margarete Landenberger, Gero Langer, Christiane Prox, Brigitte Solbrig	48

Beratungsstrategien für eine altersgerechte Arbeits- und Personalpolitik Achim Huber, Martina Morschhäuser	52
Altersgerechte, flexible Arbeit im Handwerk (ALFIH) Angelika Lippe-Heinrich, Stephanie Wöste	56
Themenfeld Beschäftigung und neue Tätigkeitsfelder für Ältere	60
Ergebnisübersicht Themenschwerpunkt Beschäftigung und neue Tätigkeitsfelder für Ältere	61
Sensibilisierung und Aktivierung für die Probleme älterer Erwerbspersonen in der Region Ernst Kistler, Jürgen Wahse	62
Altautoprobleme lösen und Arbeitsplätze für ältere Arbeitnehmer im Kfz-Bereich schaffen Hans Gerhard Mendius, Petra Schütt, Stefanie Weimer	66
Sensibilisierung nichtöffentlicher Arbeitsmarktmediatoren für die Probleme älterer Erwerbspersonen – Potenziale und Barrieren Volker Döhl	69
Aktivierung intermediärer Institutionen	72
Ergebnisübersicht Themenschwerpunkt Aktivierung intermediärer Institutionen	73
Sensibilisierung und Aktivierung überbetrieblicher Akteure zu den Problemen des Alterns in der Erwerbsarbeit Henrike Mohr	74

Vorwort

Günter Neubauer

DLR, Projektträger des BMBF

Noch ist es in den Unternehmen gängige Politik, dass Erwerbstätige mit 55 Jahren auf den Ruhestand vorbereitet werden. Personalmanagement, Betriebsräte und oft die Mitarbeiter selbst befürworten das vorzeitige Ausscheiden aus dem Betrieb.

Dabei haben die Arbeitsmarktexperten heute überzeugende demographische Daten zur Hand, die zeigen, dass Unternehmen mit obigen Personalkonzepten in demographische Fallen laufen:

- Der Anteil der über 50-jährigen Erwerbspersonen wächst von heute 23 % auf 33 % im Jahr 2015.
- Die Zahl der 30–50-jährigen Erwerbstätigen fällt von heute 55 % auf 47 % im Jahr 2015.
- Die Gruppe der 15–30-jährigen, die 1990 30 % betrug, hat sich bereits jetzt bei 22 % eingependelt.

In diese Zahlen sind bereits eine steigende Erwerbsbeteiligung von Frauen und eine höhere Zuwanderung eingerechnet.

Durch den demographischen Wandel wird der aktuelle Fachkräftemangel sich weiter verschärfen und zu einer ernststen Gefahr für die Leistungs- und Innovationsfähigkeit der Unternehmen führen, falls keine Maßnahmen ergriffen werden.

Auf der betrieblichen Ebene fehlt nach Meinung aller Experten noch weitgehend ein Problembewusstsein für den schleichenden demographischen Strukturwandel und seine betrieblichen Auswirkungen. Hier gibt es nicht nur Sensibilisierungs- und Beratungsbedarf für die Notwendigkeit des präventiven Handelns, sondern auch konkreten Bedarf an Lösungsansätzen, wie sich Unternehmen auf den altersstrukturellen Wandel ihrer Belegschaften frühzeitig einstellen und welche präventiven Maßnahmen einer lern- und gesundheitsförderlichen Arbeits- und Personalpolitik entwickelt werden können.

Unternehmen werden künftig mit ihrer Arbeits- und Personalpolitik dafür Sorge tragen müssen, dass ihre jungen und alten, männlichen und weiblichen Mitarbeiter in Teams und im Betrieb innovativ bis zum 65. Lebensjahr zusammenarbeiten können.

Aktuelle oder künftiger Handlungsbedarf wird auf folgenden Feldern bestehen:

- **Arbeitspolitik:**
 - altersgemischte Team- und Gruppenarbeit
 - Zusammenarbeit von Jung und Alt
 - horizontale Tätigkeitswechsel
 - lern- und gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung
- **Personalpolitik:**
 - Rekrutierung von Nachwuchs, Frauen, Älteren
 - lebensbegleitende Lernkonzepte
 - ausgewogene Alters- bzw. Personalstrukturen
 - Laufbahngestaltung.

Das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) fördert zur Zeit das Transferprojekt „Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel“ (www.demotrans.de); in diesem Vorhaben haben Wissenschaftler gemeinsam mit Unternehmens- und Verbandsvertretern Lösungsansätze und Handlungsanleitungen, zur Bewältigung von z. B. Nachwuchsmangel und zunehmender Überalterung der Belegschaften erarbeitet.

Die in dieser Broschüre vorgestellten Ergebnisse und Lösungskonzepte wirken auf drei Ebenen:

- **Information:**
Auswirkungen des demographischen Wandels auf Arbeitsmarkt und Unternehmen.
- **Beratung:**
Spezifischer Beratungs- und Handlungsbedarf für präventive Maßnahmen im Unternehmen.
- **Gestaltung:**
Hilfe zur Selbsthilfe bei der Entwicklung betrieblicher Maßnahmen für eine altersgerechte Arbeits- und Personalpolitik.

Sensibilisierungs- und Beratungskonzepte für eine altersgerechte Arbeits- und Personalpolitik

Hartmut Buck, Alexander Schletz
Fraunhofer IAO

1. Worum es geht

Wenn die Bevölkerung altert, hat dies nicht nur Auswirkungen auf die sozialen Sicherungssysteme, sondern auch auf die Belegschaften in den Betrieben und den Arbeitsmarkt insgesamt. Die wichtigste Konsequenz des demographischen Wandels für die Zukunft der Erwerbsarbeit besteht darin, dass es zu einer gravierenden Alterung der Belegschaften kommen wird: Während weniger Nachwuchskräfte nachrücken, wird der Anteil der über 50-jährigen in den Betrieben deutlich steigen.

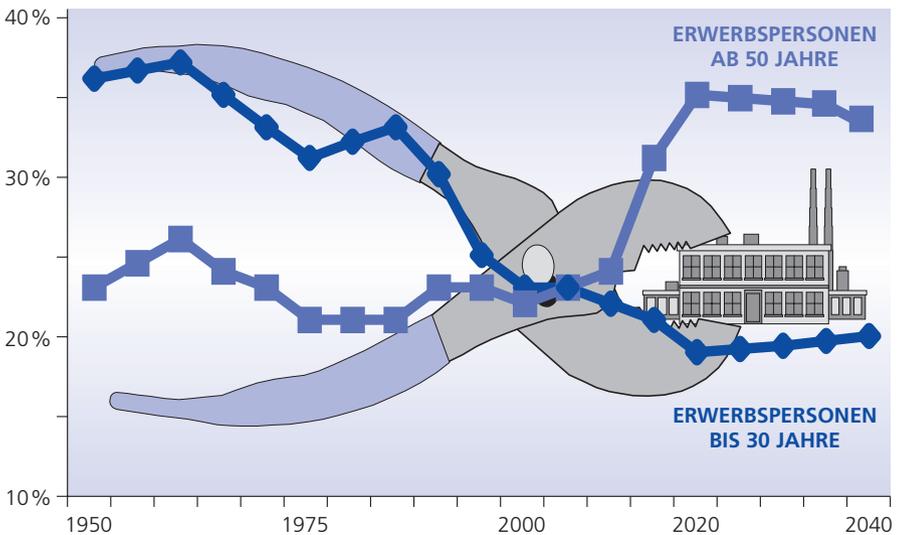


Abb. 1: Unternehmen in der demographischen Zange

Ebenso zeichnet es sich ab, dass viele dieser Beschäftigten sich auf eine längere Verweildauer in der Arbeit einrichten müssen. Unser Renten- und Sozialversicherungssystem ist durch die langjährige Praxis der Frühverrentung und des Vorruhestands bereits in Schwierigkeiten geraten und kann eine Fortsetzung dieser Tendenzen langfristig nicht verkraften. Die derzeit praktizierte Arbeits- und Personalpolitik der Betriebe, aber auch das Dienstleistungsangebot vieler Verbände und Institutionen ist oftmals auf diese Entwicklung nicht vorbereitet.

Der aktuell von vielen Unternehmen verspürte Fachkräftemangel hat dazu beigetragen, ein gesteigertes Interesse an den Auswirkungen der demographischen Entwicklung zu wecken.

Auf Grund der rückläufigen nachrückenden Jahrgänge kann aber eine Personalstrategie, die weiterhin vordringlich darauf setzt, jungen Nachwuchs in ausreichender Zahl zu rekrutieren nicht bzw. nur bei den Unternehmen mit den attraktivsten Beschäftigungsbedingungen funktionieren. Eine zukunftsfähige Personalpolitik erfordert dagegen die Personal- und Altersstrukturen der Belegschaft ausgewogen zu gestalten und die Potenziale der bereits beschäftigten Mitarbeiter optimal zu nutzen. Vor allem durch kontinuierliche Weiterbildung und angepasste Tätigkeitsstrukturen können sich Beschäftigte in ihrem Wissens- und Leistungsniveau weiterentwickeln.

Unternehmen haben eine Vielfalt an Handlungsoptionen, um den Folgen der demographischen Entwicklung rechtzeitig gegenzusteuern.

Kurzfristig einsetzbare Maßnahmen

- Die betriebliche und bereichsspezifische Personal- und Altersstruktur analysieren, um unausgewogene Altersverteilungen und daraus resultierende Problemfelder identifizieren zu können.
- Altersgemischte Teams (auch Tandems) einführen, um rechtzeitig die Übertragung von Erfahrungen und Wissen künftig ausscheidender Mitarbeiter auf ihre Nachfolger zu gewährleisten.
- Angepasste und erweiterte Rekrutierungs- und Personalentwicklungsstrategien zur Ausschöpfung der Arbeitsmarktreserven entwickeln, auch für neue Zielgruppen wie Frauen oder ältere Arbeitslose.

Mittelfristig wirksame Maßnahmen

- Die Attraktivität der Arbeit in eigenen Unternehmen entwickeln und herausstellen; nur wer auf dem Markt der Bewerber als attraktives Unternehmen wahrgenommen wird, hat eine Chance, die besten Talente anzulocken und zu halten.
- Vorurteile über die Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter abbauen und auch in Innovationsprojekten die Erfahrung Älterer zur Vermeidung von Sackgassen nutzen.
- Den älter werdenden Mitarbeitern eine Entwicklungsperspektive geben und damit die mittlerweile festgefugte Erwartung auf vorzeitige Verrentung aufbrechen, z. B. durch die Entwicklung einer altersgerechten, lebensphasenorientierten Laufbahngestaltung und flexibler Übergänge in die Nacherwerbsphase.
- Etablierung von altersgemischten Teams zur Gewährleistung von Wissens- und Erfahrungstransfer und zur Nutzung der komplementären Stärken von Jüngeren und Älteren.

Langfristig ausgerichtete Maßnahmen

- Den Status von Fachlaufbahnen neben hierarchischen Karrieren aufwerten; Förderung der Veränderungs- und Lernfähigkeit durch Wechsel zwischen Aufgaben und Positionen.
- Lebensbegleitende Kompetenzentwicklung fördern; insbesondere Aktivierung der mittelalten und älteren Mitarbeiter durch Weiterbildung und Tätigkeitswechsel.
- Tätigkeiten, die nur begrenzte Zeit ausgeübt werden können, vermeiden; längerfristige einseitige Belastungen der Mitarbeiter verhindern und für Belastungswechsel sorgen.
- Ausgewogene betriebliche und bereichsspezifische Personal- und Altersstrukturen etablieren, um Einstellungs- und Verrentungswellen zu vermeiden.

Da der demographische Wandel nicht nur mit einzelbetrieblichen Anstrengungen bewältigt werden kann, ist es ebenso notwendig, das betriebliche Umfeld, die intermediären Akteure, wie z. B. Tarifparteien sowie politische Institutionen zu sensibilisieren und zu aktivieren. Unternehmen müssen bei der Änderung ihrer Arbeits- und Personalpolitik begleitet und unterstützt werden. Das notwendige Ziel, einen umfassenden konsistenten Handlungsansatz zu entwickeln, wird sich nur erreichen lassen, wenn sich alle wirtschaftlichen und politischen Akteure, inklusive der Arbeitsmarktpolitik, konstruktiv beteiligen.

2. Öffentliche Aufmerksamkeit für die Auswirkungen des demographischen Wandels gestiegen

Das vom BMBF geförderte Transferprojekt „Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel“¹ lieferte Ende 1999 mit der Broschüre „Zukunftsreport demographischer Wandel“¹ einen wichtigen Anstoß für den Einstieg in die öffentlichkeitswirksame Diskussion über die Auswirkungen des demographischen Wandels auf die Erwerbsarbeit. Dort wurde die Veränderung der betrieblichen Altersstrukturen durch den demographischen Wandel, die Notwendigkeit der altersgerechten Gestaltung der Arbeitsbedingungen, der erwerbsbegleitenden Qualifizierung und der Bildung altersgemischter Gruppen beschrieben, sowie Anforderungen an eine Personalpolitik der Zukunft formuliert.²

Dem Zukunftsreport vorangegangen waren in den 90-er Jahren eine Reihe von Forschungsaktivitäten und Tagungen, welche vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert wurden. Mit dem Transferprojekt „Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel“ wurde ein neuer Ansatz verfolgt. Ziel war es, die im Zukunftsreport zusammengestellten Ergebnisse lösungsorientiert weiterzuentwickeln, in die Praxis zu transferieren, dort mit Unternehmen und Verbänden auszuprobieren und die bewährten Lösungen anschließend medienwirksam aufzubereiten und zu verbreiten.

Ein umfassender Überblick bezüglich der öffentlichen Diskussion findet sich im Medienspiegel von www.demotrans.de. Auf diesem Internetauftritt finden sich zusätzlich Texte und Folien-sätze zum Herunterladen, ein Veranstaltungskalender sowie ein Überblick über die Veröffentlichungen des Projektes und eine Literaturdatenbank. Good-Practice-Beispiele und Vorgehensweisen werden in einem strukturierten Gesamtzusammenhang dargestellt, welcher den unterschiedlichen Zielgruppen einen gezielten Zugriff auf relevante Ergebnisse ermöglicht.

1 Pack, J.; Buck, H.; Kistler, E.; Mendius, H. G.; Morschhäuser, M.; Wolff, H.: Zukunftsreport demographischer Wandel. Innovationsfähigkeit in einer alternden Gesellschaft. 2. Aufl., Bonn, 2000.

2 Eine Zusammenfassung findet sich bei Wagner, P.: Mit Älteren gegen Fachkräftemangel und Innovationschwäche. IAB-Materialien, 4/2000, S. 4–5.

Sensibilisierungs- und Beratungskonzepte für eine altersgerechte Arbeits- und Personalpolitik

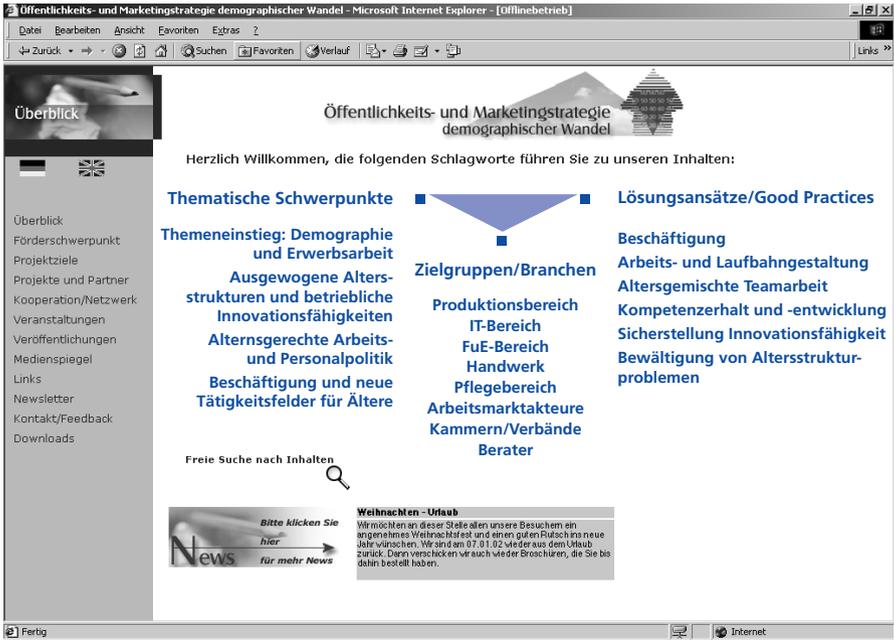


Abb. 2: Navigationsstruktur www.demotrans.de

Darüber hinaus werden die Transferergebnisse des Verbundes über die Broschürenreihe: „Demographie und Erwerbsarbeit“ veröffentlicht, welche kostenlos über das Fraunhofer IAO erhältlich ist und über www.demotrans.de bestellt werden kann.

Insgesamt konnten so wichtige Beiträge geleistet werden, für das Thema Demographie und Erwerbsarbeit neben den Unternehmen auch in der Politik und bei den Tarifparteien zunehmendes Interesse zu wecken. Eine verstärkte Resonanz ist insbesondere seit 2001 zu verzeichnen. So begrüßt der Chef des Kanzleramts Dr. Frank-Walter Steinmeier in dem Artikel „Immer älter, immer weniger – Das Bevölkerungsproblem“³, dass das Thema endlich die gebührende Aufmerksamkeit gefunden hat. Er stellt fest, dass eine Leistungsfähigkeit bis ins hohe Alter die Bereitschaft zum lebenslangen Lernen voraussetzt. Darüber hinaus schreibt er: „Der Wandel am Arbeitsmarkt eröffnet Gewerkschaften und Arbeitgebern für die Gestaltung der Arbeitswelt ganz neue Perspektiven.“

3 Die WELT vom 23.05.2001

Resonanz bei den Tarifpartnern

Das Bündnis für Arbeit hat auf dem siebten Spitzengespräch am 4.3.2001 eine Qualifizierungs-offensive und die Verbesserung der Rahmenbedingungen für lebenslanges Lernen beschlossen. „Darüber hinaus hat das Bündnis für Arbeit einen Paradigmenwechsel in der Frage der Beschäftigung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer eingeleitet, denn infolge der demografischen Entwicklung wird zugleich langfristig das Erwerbspersonenpotenzial sinken und der Anteil älterer Erwerbspersonen wachsen. Anstelle einer vorzeitigen Ausgliederung aus dem Erwerbsleben sollen künftig die verstärkte Beschäftigung Älterer, die vorbeugende Verhinderung von Arbeitslosigkeit und die Wiedereingliederung bereits Arbeitsloser vorrangiges Ziel arbeitsmarktpolitischer Maßnahmen sein.“⁴ Dass dem Thema Demographie und Arbeitswelt inzwischen wachsende Aufmerksamkeit entgegengebracht wird, spiegelt sich auch in zwei Gastbeiträgen in der Frankfurter Rundschau wieder.

Der Beitrag „Potenzial älterer Arbeitnehmer verstärkt nutzen“⁵ von Dr. Dieter Hundt, Präsident des BDA weist aus, dass sich die Arbeitgeber im Zeichen des partiellen Fachkräftemangels verstärkt um ihre älteren Beschäftigten kümmern wollen. Hundt plädiert für einen Paradigmenwechsel hin zu einer höheren Erwerbsbeteiligung älterer Arbeitnehmer. Benötigt würde:

- eine umfassende Deregulierung des Arbeitsmarktes
- Leistungsorientierung statt Senioritätsprivilegien
- Reformierung der Sozialleistungen bei Arbeitslosigkeit
- Verbesserung der Arbeitsvermittlung für ältere Arbeitnehmer
- eine schrittweise Verlängerung der Lebensarbeitszeit bis zum 67. Lebensjahr
- Lebenslanges Lernen

Die Stellungnahme „Gemeinsame Betriebsinitiativen für Ältere sind gefragt“⁶ von Dr. Ursula Engelen-Kefer, stellvertretende Vorsitzende des DGB, fordert eine Trendwende durch gezielte mittel- und langfristig angelegte Investitionen in die Qualifikation der Arbeitnehmer. Sie betont, dass es gemeinsamer Anstrengungen der Betriebsparteien bedarf, wenn der absehbare Alterungsprozess in den Unternehmen erfolgreich bewältigt werden soll:

- Vorurteile zu Leistungsfähigkeit und Qualifikation Älterer in den Betrieben müssen abgebaut werden.
- Die Arbeitsorganisation im Betrieb ist so zu gestalten, dass Belastungen und das Risiko vorzeitiger Gesundheitseinschränkungen minimiert und möglichst vermieden werden.
- Eine Arbeitszeitgestaltung sollte Möglichkeiten für eine lebensphasenorientierte Neustrukturierung der Lebensarbeitszeit aufzeigen.

4 http://www.bundesregierung.de/top/sonstige/Schwerpunkte/Buendnis_fuer_Arbeit/ix7274_.htm vom 12.12.2001

5 Gastbeitrag in der Frankfurter Rundschau vom 23.10.01

6 Gastbeitrag in der Frankfurter Rundschau vom 24.10.01

- Hierdurch lassen sich sowohl Gesundheitseffekte als auch eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und privaten Lebensanforderungen erzielen.
- Die Formel vom „lebenslangen Lernen“ muss in die Praxis umgesetzt werden.
- Im Betrieb sollten Strukturen geschaffen werden, die eine Integration von Arbeit und Qualifizierung ermöglichen.
- Der Polarisierung zwischen älteren und jüngeren Arbeitsteams sollte durch altersgemischte Belegschaften entgegengewirkt und die positiven Eigenschaften Älterer, wie Erfahrung und Verlässlichkeit, dem „Jugendlichkeitswahn“ entgegengesetzt werden.
- Besondere Bedeutung kommt der Weiterbildung erwerbstätiger älterer Arbeitnehmer zu.

Es ist festzustellen, dass spätestens im Jahr 2001 die öffentliche Diskussion um alternde Belegschaften und ältere Arbeitnehmer deutlich an Breite und Tiefe zugenommen hat. Zwar gibt es durchaus konkrete zukunftstaugliche Lösungswege und -konzepte, die von einzelnen Betrieben und Verbänden bereits umgesetzt werden. Woran es aber noch fehlt, ist eine breite und rasche Durchsetzung solcher Erfolgskonzepte, die angesichts der Brisanz und Dringlichkeit der zu bewältigenden Probleme dringend geboten wäre. Für die Bewältigung der Folgen des demographischen Wandels werden erprobte Handlungsanleitungen sowohl auf betrieblicher als auch auf überbetrieblicher Ebene benötigt. Wichtige Beratungs- und Gestaltungsbausteine werden mit der hier vorliegenden Broschüre vorgestellt.

3. Ergebnisse

Die in dieser Broschüre dargestellten Ergebnisse des Transferprojektes „Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel“ sind nach vier Themenschwerpunkten strukturiert:

- **Ausgewogene Altersstrukturen und betriebliche Innovationsfähigkeit:**
Lösungskonzepte, die sicherstellen sollen, dass schleichend ablaufende Veränderungen der Altersstrukturen in Betrieben nicht zu Beeinträchtigungen der Produktivität und zu Einbrüchen bei Wandlungs- und Innovationspotenzialen führen.
- **Altersgerechte Arbeits- und Personalpolitik:**
Lösungskonzepte zur Gestaltung von Arbeitsbedingungen und Berufsverläufen, um die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter bis zum Renteneintrittsalter zu erhalten.
- **Beschäftigung und neue Tätigkeitsfelder für Ältere:**
Lösungskonzepte zur Senkung der besonderen Beschäftigungsrisiken älterer Arbeitnehmer.
- **Aktivierung intermediärer Institutionen:**
Lösungskonzepte zur Entwicklung von Leistungsangeboten außer- und überbetrieblichen Institutionen für eine alter(n)sgerechte Erwerbsarbeit.

Zu Beginn eines jeden im Folgenden dargestellten Themenschwerpunkts findet sich ein tabellarischer Überblick über die verfügbaren Hauptergebnisse des Transferprojektes. Eine vertiefende, aber übersichtliche Darstellung der Fragestellung, des Lösungskonzepts und der verfügbaren Sensibilisierungs- und Beratungsbausteine ist in den nachfolgenden Ergebnisbeschreibungen zu finden. Dort sind auch die jeweiligen Kontaktadressen und Bezugsquellen ausgewiesen.

Themenfeld Ausgewogene Altersstrukturen und betriebliche Innovationsfähigkeit

Alt und Jung im Betrieb – Intergenerationelle Personalpolitik als Wettbewerbsfaktor Annegret Köchling	18
Dynamische Arbeitsgestaltung für jüngere und ältere Innovierer Klaus-Dieter Fröhner	22
Wachsende Innovativität mit allen und für alle Altersgruppen – Beratung von KMU zur Gestaltung eines innovationsförderlichen Arbeitsumfeldes Gerda Jasper	26
Generationen übergreifende Teams im Innovationsprozess Michael Astor	30

Ergebnisübersicht

Themenfeld Ausgewogene Altersstrukturen und betriebliche Innovationsfähigkeit

Ergebnis	Wer
Alt und Jung im Betrieb – Intergenerationelle Personalpolitik als Wettbewerbsfaktor	
Broschüre Beratungsbaustein Altersschere: Problemsensibilisierung und Schärfung der Problemwahrnehmung hinsichtlich der demographischen Falle	Gesellschaft für Arbeitsschutz- und Humanisierungsforschung mbH Volkholz und Partner (GfAH)
Broschüre Beratungsbaustein Frühwarnindikatoren: Darstellungen von auf unterschiedliche Betriebstypen zugeschnittene Lösungswege und Personalkonzepte	
Broschüre Beratungsbaustein Lebensarbeitsmodelle: Umorientierung der Personalarbeit hinsichtlich einer langfristigen Erhaltung der Arbeits- und Innovationsfähigkeit aller Altersgruppen	
Dynamische Arbeitsgestaltung für jüngere und ältere Innovierer	
CD-ROM Dynamische Arbeitsgestaltung: tätigkeitsbezogene Unterstützungen für das Zusammenwirken jüngerer und älterer Innovierer in der Produktentwicklung; Fallstudien und Gestaltungsvorschläge	TU Hamburg-Harburg, Arbeitsbereich Arbeitswissenschaft
Gedruckter Leitfaden: Sensibilisierungshilfe für Personalleiter, Management und überbetriebliche Multiplikatoren	
Wachsende Innovativität mit allen und für alle Altersgruppen – Beratung von KMU zur Gestaltung eines innovationsförderlichen Arbeitsumfeldes	
Mappe Beratungskonzept für den Erhalt der betrieblichen Innovationsfähigkeit bei alternden Belegschaften und für die Lösung möglicher organisationaler und personaler Probleme (Interviewleitfaden, Fragebogen, Altersstrukturanalyse)	Unique Gesellschaft für Arbeitsgestaltung, Personal- und Organisationsentwicklung mbH
Verschiedenene Foliensätze zur Innovationsfähigkeit Jüngerer und Älterer, Nachwuchskräftegewinnung, generationsübergreifende Teams und Innovations- und Personalmanagement (www.demotrans.de)	

Ergebnis	Wer
Generationen übergreifende Teams im Innovationsprozess	
Checkliste Innovationsaudit: Untersuchungsebenen und konkrete Fragen für die Analyse des Innovationsprozesses	VDI/VDE Technologiezentrum Informations- technik GmbH
Foliensatz Handlungsempfehlungen: Zusammenhänge zwischen Innovation und Personalpolitik; altersgemischte, innovative Teams zu bilden und einen erfolgreichen Wissenstransfer im Unternehmen und über dessen Grenzen hinweg gestalten	
Broschürentext zu den Erfahrungen aus den beratenen Unternehmen: Lippert; Astor; Wessels: Demographischer Wandel und Wissenstransfer im Innovationsprozess. In: Astor; Jasper (Hrsg.): Demographischer Wandel als Wachstumsbremse oder Chance? – Innovations- und Personalstrategien in den neuen Bundesländern (Broschürenreihe: Demographie und Erwerbsarbeit), Stuttgart, 2001.	

Alt und Jung im Betrieb – Intergenerationelle Personalpolitik als Wettbewerbsfaktor

Annegret Köchling
GfAH Dortmund

1. Welchen Erkenntnisgewinn können Betriebe aus dem Beratungskonzept ziehen?

1. Die Personalpolitik braucht neue durchgängige Leitbilder wie die einer altersgemischten Personalstruktur und einer (alters)ausgewogene Personalpolitik mit angemessener Berücksichtigung von Bedürfnissen und Interessen aller Alters- und Beschäftigtengruppen. Dadurch können aber Umorientierungen bei einzelnen Personalmaßnahmen notwendig werden.
2. Patentrezeptartige Einzellösungen (zukünftig mehr Ältere einstellen) reichen nicht aus. Erforderlich sind betriebsangepasste und problemadäquate Kombinationen aufeinander abgestimmter Teillösungen. Das setzt eine enge Zusammenarbeit zwischen Personalentwicklern, Arbeitsmedizinern, Ausbildern u. ä. voraus.
3. Personalpolitische Handlungsspielräume werden häufig in ihrer gesamten Ausdehnung nicht wahrgenommen und ausgeschöpft. Dieses ist aber zur besseren Bewältigung des demographischen Wandels notwendig. Es gilt, eingelaufene Pfade zu verlassen und sich auf ein breites Spektrum möglicher Personalmaßnahmen einzulassen.
4. Personalkonzepte, die für die nächsten drei Jahre nützlich sind, können – unter der Einwirkung einer sprunghaften Zunahme Älteren im Arbeitskräfteangebot – im nächsten Jahrzehnt gegenteilige Wirkungen entfalten. Personalkonzepte sollen sowohl unter kurzfristigen als auch unter langfristigen Zeithorizonten geplant werden.
5. Der betriebliche Nutzen einer vorausschauenden und altersausgewogenen Personalpolitik erschließt sich erst, wenn man positive und negative Auswirkungen unterschiedlicher Personalstrategien auf den Personalbestand in seinen Dimensionen Vollständigkeit und Stabilität nachvollzieht. Bei zunehmend turbulenter werdenden Arbeitsmärkten erhält der Personalbestand eine Schlüsselfunktion für das betriebliche Überleben und Wachstum.

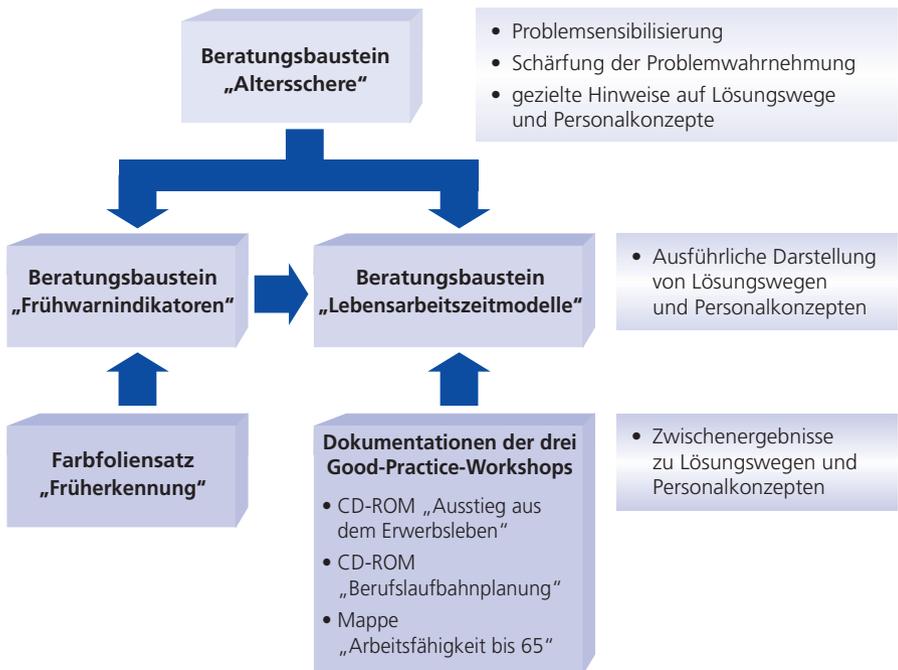
2. Flexible Beratungsbausteine für Personalexperten und Personalberater

Jeder der drei Beratungsbausteine erfüllt spezielle Funktionen in einem Beratungskonzept. Der *erste Baustein Altersschere* dient zur Problemsensibilisierung und zur Schärfung der Problemwahrnehmung hinsichtlich der demographischen Falle als doppeltes betriebliches Dilemma. Er enthält gezielte Hinweise auf Lösungswege und Personalkonzepte in den anderen beiden Beratungsbausteinen.

Der *zweite Baustein Frühwarnindikatoren* beinhaltet ausführliche Darstellungen von auf unterschiedliche Betriebstypen zugeschnittenen Lösungswegen und Personalkonzepte als Auswege aus demographischen Fallen. Diese beiden Beratungsbausteine sind für jeden Betrieb geeignet.

Der *dritte Beratungsbaustein Lebensarbeitsmodelle* wendet sich dagegen an Betriebe, die bereits Erfahrungen mit berufsbegleitenden Personalkonzepten gemacht haben, sowie an Betriebe, die ein aktives Interesse an einer Umorientierung ihrer Personalarbeit hinsichtlich einer

langfristigen Erhaltung der Arbeits- und Innovationsfähigkeit ihrer Beschäftigten aller Altersgruppen haben. Der zweite und dritte Baustein sind systematische Weiterentwicklungen von Zwischenergebnissen aus der Beratungspraxis und aus betrieblichen Good-Practice-Workshops.



Erster Beratungsbaustein¹

Köchling, A., Volkholz, V.: Projekt Zukunft: Die Altersschere revolutioniert die Personalpolitik, Dortmund 2002 – ISBN 3.927671-41-X (in Vorbereitung)

Aus wissenschaftlichen Aufarbeitungen der Altersstrukturentwicklung sind unterschiedliche Schaubilder zur Problemsensibilisierung und Schärfung der Wahrnehmung für die demographische Falle als doppeltes betriebliche Dilemma entstanden. Anhand dieser Schaubilder finden

¹ jeweils ca. 50 Seiten Umfang, Broschüre DIN A4 – herausgegeben im GfAH-Eigenverlag, Schwarz-Weiß-Druck – ergänzt um Disketten zum Ausdrucken von Farbfolien.

Auseinandersetzungen („*unbequemen Wahrheiten ins Gesicht sehen*“) mit gängigen Vorurteilen, Problemverkürzungen und -verdrängungen im Zusammenhang mit diesem Thema statt, die leider auch in aktuellen (populär)wissenschaftlichen oder politischen Veröffentlichungen verbreitet sind. Es werden Auswege aus der demographischen Falle in Form von Lösungswegen und Personalkonzepten skizziert – mit gezielten Hinweisen auf ihre ausführlicheren Darstellungen in den anderen beiden Beratungsbausteinen. Suchen und Finden von Auswegen aus der demographischen Falle bedeutet für Betriebe immer, zunächst „*die eigene Personalpolitik in Frage zustellen*“, um anschließend behutsam „*eine Kehrtwende einzuleiten*“. Dieses Dreischritte-Programm wird grafisch und textlich anschaulich dargestellt. Die wirtschaftliche Bedeutung eines intakten und stabilen Personalbestandes für Überleben und Wachstum wird als betrieblicher Nutzen herausgestellt.

Zweiter Beratungsbaustein

Köchling, A.: Projekt Zukunft: Altersstrukturen und Personalstrategien als Frühwarnindikatoren für demographische Fallen. Dortmund 2001 – ISBN 3.927671-42-8 (in Vorbereitung)

Zwischenergebnis Köchling, A.: Früherkennung altersstruktureller Probleme im Betrieb, Farbfoliensatz, Dortmund Juni 2001 (Messe Personal2001 – 22. und 23. Mai 2001 Frankfurt/Main)

Für unterschiedliche Betriebstypen (hier als Kombinationen aus Personalstrategien und Altersstrukturen) werden anhand von drei Einflussfaktoren – Personalstruktur, Personalstrategie und Beschäftigungsentwicklung – alternative, d. h. erfolgreiche und weniger erfolgreiche, Auswege aus demographischen Fallen in Bild und Text anschaulich vorgestellt. Personalstrukturen werden dabei über Alters- und Sozialstrukturen, Personalstrategien über ausgewählte Eckdaten (z. B. Altersteilzeitquote), Beschäftigungsentwicklungen über Annahmen zum Personalabbau oder -ausbau festgelegt. Gleichzeitig finden Wechsel zwischen kurz- und langfristigen Planungszeiträumen statt. Diese Vorgehensweise wird einleitend über ein Betriebsbeispiel demonstriert. Die Auswege aus den demographischen Fallen sind keine Patentrezepte. Sie bestehen in unterschiedlichen Personalstrategien mit problemadäquaten Kombinationen ausgewählter Arbeits- und Personalkonzepte. Diese werden insgesamt in einem Katalog überblicksartig dargestellt und kommentiert.

Dritter Beratungsbaustein

Köchling, A.: Projekt Zukunft: Lebensarbeitsmodelle, Dortmund 2002 – ISBN 3.927671-43-6 (in Vorbereitung)

Zwischenergebnisse: Dokumentationen der drei betrieblichen Good-Practice-Workshops

Kapeller, B., Köchling, A.: „Ausstieg aus dem Erwerbsleben – was ist sozialverträglich? (5. und 6. Juli 2000 bei der EKO Stahl GmbH Eisenhüttenstadt), CD-Rom, Dortmund 2000

Wittek, H., Köchling A.: „Alternative Modelle der Berufslaufbahnplanung“ (26. und 27. März bei der EKO Stahl GmbH Eisenhüttenstadt), CD-Rom, Dortmund 2001

Krefftt, E., Köchling, A.: „Arbeitsfähigkeit bis 65“ (27. und 28. September bei der PPS mbH Salzgitter), Mappe, Dortmund 2001

Wegen der Zunahme von mittelalten und älteren Erwerbspersonen im Arbeitskräfteangebot in den nächsten Jahrzehnten ist von einem steigenden Durchschnittsalter in nahezu allen Betrieben auszugehen. Viele Betriebe haben inzwischen verlernt, mit Alterungsprozessen größerer Beschäftigungsgruppen umzugehen. Viele Arbeitnehmer haben verlernt, ihren eigenen Alterungsprozess zu organisieren. Wissen und Verständnis zum „gesunden Altern“ ist für alle Beteiligten neu zu erschließen. Im Beratungsbaustein werden – unter besonderer Berücksichtigung neuester deutscher und europäischer Forschungserkenntnisse – sowohl betriebliche Programme zum Aufhalten bzw. Verlangsamen von individuellen Alterungsprozessen in der letzten Erwerbsphase (Arbeitsfähigkeitskonzept in Orientierung am FinnAge-Programm) als auch berufsbegleitende betriebliche Konzepte (Gesundheitsmanagement, Berufslaufbahnplanung und Lebensarbeitszeit) zur Verbesserung der Arbeits- und Innovationsfähigkeit über alle Erwerbsphasen dargestellt. Diese sind bisher erst in einigen Vorreiter-Unternehmen verwirklicht worden. Von wesentlicher Bedeutung ist, ob diese berufsbegleitende Konzepte alle Altersgruppen einschließen. Für die Zukunft anzustreben sind Erwerbsmodelle mit verteilten Ausbildungs- und Erwerbsphasen, d. h. mit flexiblen Möglichkeiten für Berufsein- und -ausstiege sowie für zwischenzeitliche Auszeiten zur individuellen Regeneration der Arbeitsfähigkeit – und zwar anstelle der z. Zt. vorherrschenden komprimierten Erwerbsmodelle.

Kontakt



GfAH

Gesellschaft für Arbeitsschutz- und Humanisierungsforschung mbH Volkholz und Partner

Friedensplatz 6, 44135 Dortmund

Annegret Köchling

e-mail: koechling@gfah-do.de

Tel. 0231-556976-14

Fax 0231-556976-30

www.gfah.de

Dynamische Arbeitsgestaltung für jüngere und ältere Innovierer

Klaus-Dieter Fröhner
TU Hamburg-Harburg

1. Fokussierung auf Arbeit im F & E-Bereich

Die Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik waren in den letzten Jahren in Deutschland wie folgt gekennzeichnet:

- Ältere schieden zum Wohle jüngerer Arbeitnehmer frühzeitig aus dem Erwerbsleben aus, um ihnen einen Arbeitsplatz frei zu machen.
- Die Anzahl der Beschäftigten in Maschinenbauunternehmen reduzierte sich von 1982 bis 1998 um 12 %, wobei die Reduktion von 1995 bis 1998 auch noch 6 % betrug¹.
- Für die unmittelbare Zukunft bis zum Jahre 2002 prognostizierten die Unternehmen 1998 zu 59 % eine Zunahme des Bedarfs an Ingenieuren, nur 2 % sahen eine Abnahme.
- Die Zahl der arbeitslosen älteren Ingenieure nimmt seit 1995 beständig zu.
- Den Prognosen zu eigen ist, dass der Bedarf an Ingenieurleistung weiter steigt, während das Bildungssystem nur eine sehr begrenzte Ergiebigkeit an jungen Ingenieuren besitzt.
- Die Kapazitäten der Fachhochschulen und Universitäten sind seit einigen Jahren bezüglich der für den Maschinenbau wichtigen Ingenieure nur zu gut zwei Dritteln genutzt.

Hier wirkt sich auch die Einstellung des Managements aus, dass eine strikte Innovationsorientierung mit jüngeren Mitarbeitern besser zu erreichen sei. Eine ausreichende Ingenieurskapazität ist deswegen auf jeden Fall mittelfristig für viele Unternehmen insbesondere bezüglich der Haupttätigkeitsfelder Forschung, Entwicklung und Konstruktion nicht gegeben, so dass eine Fokussierung auf Arbeit in diesen Feldern eine wichtige Aufgabe darstellt.

2. Vorgehensweise des Lösungsansatzes

Da die aktuelle Arbeitsmarkt- und Beschäftigungssituation für Ingenieure durch einen großen Mangel insbesondere an jungen Ingenieuren und eine zunehmende Anzahl von älteren Ingenieuren gekennzeichnet ist, stellt sich die Frage, wie der sich abzeichnende Ingenieurmangel gemildert werden kann. Deshalb werden hier die grundsätzlichen Ziele verfolgt:

- die Innovierer selbst sowie die Entwicklungs- und Personalleiter, oder die Geschäftsführer von kleinen technologiegetriebenen Unternehmen zu sensibilisieren und ihnen Beschleuniger und Barrieren zur Entwicklung und nachhaltigen Erhaltung der kreativen Potenziale deutlich zu machen;
- bei der Zielgruppe „Innovierer“ einen selbstgesteuerten Prozess zu initiieren und Neugierde mit dem Gedanken zu wecken, im Rahmen der Selbstorganisation mögliche Veränderungen anzudenken, durchzuführen und die eigene Position im Unternehmen zu reflektieren;
- für die Zielgruppe „betrieblicher Vorgesetzter“ Hilfestellungen zum Zusammenstellen von selbst auswählbaren Informationen und Erkenntnissen zu liefern. Diese betreffen Frage- und

1 VDMA: Wie viele und welche Ingenieure benötigt der Maschinenbau in Zukunft? – In: Maschinenbau konkret 1/98. Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e.V. (VDMA), Frankfurt 1998.

Aufgabenstellungen, wie z. B. die Zusammensetzung von altershomogenen oder -heterogenen Arbeitsgruppen, Weiterbildung, qualifikationsangemessene Softwareauswahl oder strategisch-inhaltliche Vorgaben.

3. Instrumentarium des Lösungsansatzes

Die empirische Basis zur Beurteilung der Situation im F & E-Bereich bilden Untersuchungen in 30 Unternehmen. In innovativen Betrieben des Maschinenbaus und der Elektrotechnik wurde der Frage nachgegangen, wie hier tätigkeitsbezogene Unterstützungen gestaltet sind, bei denen das Zusammenwirken jüngerer und älterer Innovierer unkompliziert verläuft und zu einem guten betrieblichen Ergebnis führt.

- Realisiert wird dieser Ansatz mit Hilfe einer CD-ROM als technisch-kommunikativem Medium, das einen großen Umfang an Informationen, einen direkten Themenbezug und einen sehr direkten Problembezug beinhaltet.
- Ein Informations-Pool enthält Erkenntnisse über ältere und jüngere Innovierer, aufbereitete Fallbeispiele, anhand derer die Erkenntnisse gewonnen wurden, grundsätzliche Erkenntnisse zur Veränderung der Fähigkeiten im Lebensablauf, Erkenntnisse zum Altern usw.
- Innovierer, betriebliche Vorgesetzte und überbetriebliche Multiplikatoren können durch eine Vorgabe von Merkmalskombinationen Situationen aus dem aufbereiteten Pool herausuchen und so auf unterschiedliche Lösungen bezüglich betrieblicher Probleme und Hindernisse sowie auf Ziele, Mittel und Strategien zugreifen.
- Ein wesentliches Element des Zugriffs ist die Verbindung der Arbeitssituation des einzelnen Innovierers mit der Firmensituation über Merkmalsleisten. Für die Innovierer erfolgt das gleiche Beschreibungsvorgehen anhand von Kriterien, wie z. B. Belastung/Beanspruchung oder Zufriedenheit.
- Im Mittelpunkt des Informations-Pools stehen betriebliche Fallbeispiele mit realisierten Strategien, die als Längsschnittbetrachtungen von Einzelunternehmen mit Follow-up-Studien ausgeführt sind.

Abbildung 1 verdeutlicht den Weg zur Erstellung der CD-ROM.

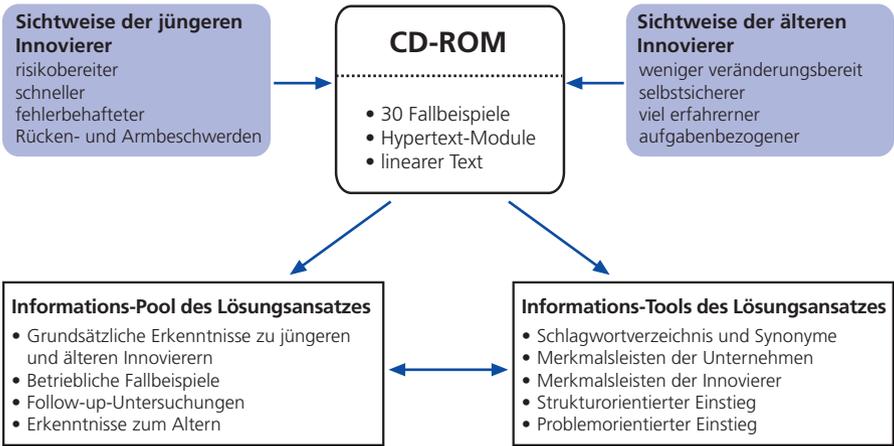


Abb. 1: Grundelemente des Werkzeuges auf einer CD-ROM

4. Ergebnisse des Lösungsansatzes

- Da Innovierer von Natur aus Neuem gegenüber aufgeschlossen sind und Prozesse von sich aus initiieren, gehen die Überlegungen von dem Gedanken aus, den einzelnen Innovierer zur Stärkung seiner Selbstorganisation und die betrieblichen Vorgesetzten zur Verstärkung ihrer Bemühungen im Rahmen der Betriebsorganisation zu sensibilisieren.
- Da betriebliche Innovierer sich der Reflexion über Veränderungen auch verschließen können, sollen auch von außen Reflexionsprozesse initiiert werden können.
- Entlang der idealtypischen Vorgehensweise „Sensibilisieren – Beraten – Gestalten“ wird das Hauptgewicht der Beratung auf der gemeinsamen Entwicklung von Lösungsmodellen durch Mitarbeiter und Vorgesetzte liegen, was z. B. die Versorgung mit Informationen, Handlungsspielräume, die Handhabung der Arbeitszeit, Zusammenarbeit Jüngerer und Älterer oder Kontakte Jüngerer zum Anwendungsbereich betrifft.
- Dadurch soll erreicht werden, auch die Unternehmen zu aktivieren, eine dauerhafte Thematisierung von Unterstützungsstrukturen für ältere und jüngere Innovierer zu installieren.

Um eine ausreichende Breitenwirkung der Maßnahmen zu erzeugen, wird die CD-ROM durch einen gedruckten Leitfadens ergänzt. Dieser Leitfaden hat einerseits die Aufgabe, als Sensibilisierungshilfe bezüglich der schwer zu sensibilisierenden Personalleiter zu dienen und damit auch dem Management den Zugang zu der Fragestellung zu erleichtern. Zum anderen werden auch das Hilfsmittel und die Fragestellung für überbetriebliche Multiplikatoren zugänglicher. Abbildung 2 verdeutlicht die Zusammenhänge zwischen den Zielgruppen sowie den zu vermittelnden Zielen und Maßnahmen.

Zielgruppen	Gruppenbezogen zu vermittelnde Ziele	Maßnahmen
<ul style="list-style-type: none"> • Innovierer • Entwicklungsleiter in MU • Geschäftsführer in KU • Intermediäre 	<p>Für alle Gruppen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Einflüsse kreativer Potenziale erkennen lernen • Stärken und Schwächen verdeutlichen <p>Für Innovierer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sinn von selbstgesteuerten Prozessen vermitteln • Änderung von Fähigkeiten steuern • Gesundheit als Lebensaufgabe vermitteln • Belastung-Beanspruchung verdeutlichen <p>Für Intermediäre</p> <ul style="list-style-type: none"> • Initiierung von Unternehmensstrukturen • Bewältigung von Ingenieurmangel <p>Für Entwicklungsleiter und technische Geschäftsführer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strukturdaten des Arbeitsmarktes akzeptieren • Fähigkeiten im Lebenslauf bedingt entwickeln • Betriebliche Gestaltung als Aufgabenfeld erkennen 	<p>Leitfaden als Printmedium</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wege öffnen, um Wissensaustausch zu ermöglichen • Hilfsmittel liefern, um kooperative Prozesse vorzubereiten • Selbststudium, um Selbststeuerung auszuführen • Workshops initiieren

Abb. 2: Maßnahmen und gruppenbezogene Ziele

Kontakt



TU Hamburg-Harburg, Arbeitsbereich Arbeitswissenschaft

Eißendorfer Straße 40, 21073 Hamburg

Prof. Dr. Klaus-Dieter Fröhner

Dr.-Ing. Bakri O. Hamad

e-mail: Arbeitswissenschaft@tu-harburg.de

Tel. 040-42878-3212/2086

Fax 040-42878-2605

www.tu-harburg.de

Wachsende Innovativität mit allen und für alle Altersgruppen – Beratung von KMU zur Gestaltung eines innovationsförderlichen Arbeitsumfeldes

Gerda Jasper
Unique GmbH

1. Ausgangslage

Das Arbeitsumfeld beeinflusst in allen Altersgruppen wesentlich die Innovationsbereitschaft und -fähigkeit der Mitarbeiter. Je älter die Arbeitnehmer sind, um so deutlicher zeigt sich die Wirkung dieses Zusammenhangs. Das heißt zugleich: Unternehmen mit alternden Belegschaften können innovativ sein oder bleiben, sie haben dafür jedoch entsprechende Schritte in Organisation und Führung, aber auch in der Personalentwicklung zu gehen.

Im Verlaufe unserer Beratung offenbarte sich, dass der Erhalt eines innovativitätsförderlichen Arbeitsumfeldes komplex zu denken ist und ein breites Spektrum an Handlungserfordernissen beinhaltet. Das heißt, der wachsende Anteil Älterer – verbunden mit einer diskontinuierlichen altersstrukturellen Entwicklung des Personals – zeitigt Folgewirkungen und Herausforderungen, auf die betroffene Unternehmen zu reagieren haben:

- *Erhalt der betrieblichen Innovationsfähigkeit*
Jüngere wie ältere Mitarbeiter können innovativ sein. Es hängt jedoch erheblich vom betrieblichen Milieu ab, in welchem Maße sie es sind.
- *Wissenserwerb und Kompetenzentwicklung für alle Altersgruppen*
Der Erhalt der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter erfordert, Jüngeren, Mittelalten und Älteren Möglichkeiten zum Dazulernen und Neulernen einzuräumen.
- *Nachwuchs-/Fachkräftegewinnung*
Das blockweise Ausscheiden und der ad hoc-Bedarf an Fach- bzw. Nachwuchskräften verlangen, auf betrieblicher Ebene neue Wege der Personalrekrutierung und des Austauschs zwischen den Generationen zu erschließen. Darauf müssen Unternehmen vorbereitet sein.
- *Entwicklung einer alle Altersgruppen integrierenden Unternehmenskultur*
Das starke Überwiegen Älterer fördert das Entstehen einer Älterenkultur, die Einengungs- und Ausschlussmechanismen gegenüber Jüngeren produziert. Dem gilt es entgegenzuwirken, um die Nachwuchsgewinnung und -bindung sowie den Generationenaustausch nicht zusätzlich zu behindern.
- *Erhalt der gesundheitlichen Leistungsfähigkeit besonders der älteren Mitarbeiter*
Dies erfordert vor allem, lang andauernden Belastungen durch körperliche Schwerarbeit, Monotonie, beeinträchtigendem Umfeld (Lärm, Klima, Schadstoffe) und psycho-sozialer Überforderung entgegenzuwirken.

Kleine und mittlere Unternehmen verfügen deutlich seltener als große über die notwendigen Ressourcen, um sich diesen Herausforderungen zu stellen. Mit unserem Beratungskonzept, das im Ergebnis des Projektes in zwei verschiedenen Varianten vorliegt (vgl. Abschnitt 3. Ergebnisse), bieten wir deshalb interessierten Unternehmen Unterstützung an.

2. Ziele und Vorgehen

Ziel unseres Beratungsprojekt ist, Betriebe mit einer alterszentrierten Belegschaftsstruktur bei der

- Analyse ihres innovativen Potenzials und beim Identifizieren von hemmenden und demotivierenden Bedingungen für innovatives Handeln sowie bei der
- Gestaltung eines innovationsförderlichen Arbeitsumfeldes zu unterstützen
- und die Ergebnisse und Erfahrungen möglichst breit zu transferieren.

Aus dem Anliegen des Projektes und den Charakteristika der Beratung ergaben sich auch die Zielgruppen des Beratungsprojektes: erstens Unternehmen, die bereits eine alterszentrierte Belegschaft haben und nach Wegen des Erhalts bzw. des Ausbaus betrieblicher Innovationskraft und nach adäquaten Personalstrategien suchen; zweitens Unternehmerverbände und Gewerkschaften sowie Institutionen, die mit dem Beratungsmodell in solchen Unternehmen beratend tätig werden können.

Grundlage für unsere Beratung ist das von uns entwickelte Beratungskonzept mit seinen Instrumenten:

- Analyse der Personalstruktur und ihrer künftigen Entwicklung;
- Subjektive Potenzialanalyse zur Innovativität;
- Untersuchung der betrieblichen Bedingungen für innovatives Verhalten.

Unser Vorgehen in den Unternehmen umfasst einen analytisch-beratenden und einen gestaltend-beratenden Teil. Analyse und Gestaltung finden dabei nicht nacheinander, sondern auch nebeneinander statt. Die Schritte des Vorgehens, die in Abbildung 1 graphisch dargestellt sind, verzahnen sich miteinander.

Das Beratungskonzept ist in vier Unternehmen erprobt und evaluiert und kann nun in anderen kleinen und mittleren Unternehmen mit ähnlicher Problemlage angewandt werden.

Insgesamt zeichnet(e) sich unser Vorgehen durch folgende Prinzipien aus:

Beratung impliziert, dass im Unternehmen Veränderungen angestrebt, Prozesse gestaltet werden. Wir sehen folgende Prinzipien als Voraussetzung für eine erfolgreiche Prozessgestaltung und machen sie damit zu Grundsätzen unserer Beratungstätigkeit.

Wachsende Innovativität mit allen und für alle Altersgruppen

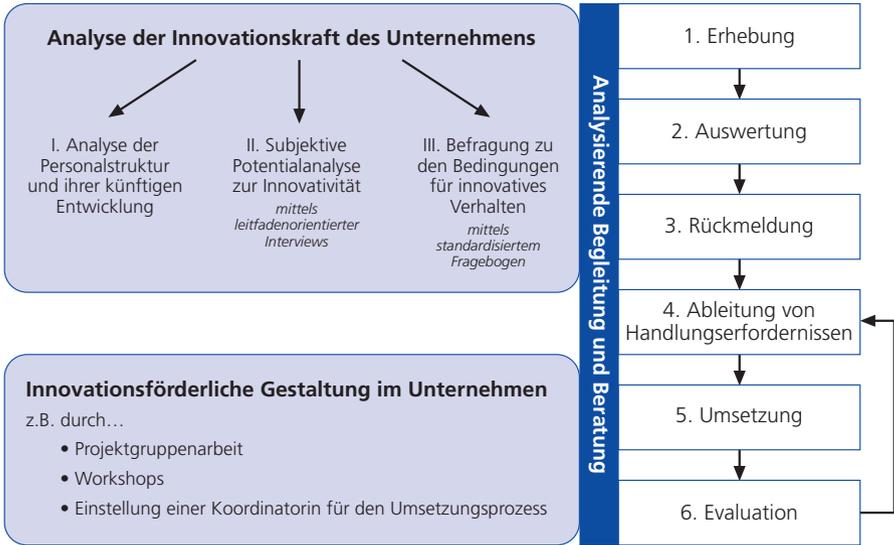


Abb. 1: Vorgehensweise

Grundsatz 1: Partizipation – „Beteiligung der Betroffenen!“

Hierbei geht es darum, die alternde Belegschaft als Potenzial der Veränderung zu nutzen oder anders ausgedrückt, einen Veränderungsprozess nicht für Ältere, sondern mit Älteren zu gestalten.

Grundsatz 2: Heuristisches Vorgehen – „Es gibt nicht die eine richtige Lösung!“

Die Problemlösungen werden mit den Unternehmen entwickelt und auf die spezifischen Bedürfnisse und Gegebenheiten zugeschnitten.

Grundsatz 3: Differenzen produktiv nutzen – „Unterschiede nicht einebnen, sondern nutzen!“

Im Mittelpunkt steht, die Unterschiede zwischen den Generationen bewusst und produktiv zu nutzen.

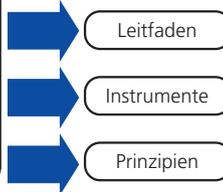
3. Ergebnisse



Ergebnisse

Beratungskonzept

- Variante 1: Für den Erhalt der betrieblichen Innovationsfähigkeit bei alternden Belegschaften
- Variante 2: Für die Lösung möglicher organisationaler und personaler Probleme als Folge alternder Belegschaften



Publikationen

- Personal-Controlling: So verbessern Sie die Innovationsbedingungen im Unternehmen
In: Der Controlling-Berater • Heft 2 • 19.03.2001 • Rudolf Haufe Verlag
- Innovieren mit alternden Belegschaften
In: Moser et al (Hg.): Vom alten Eisen und anderem Ballast • Rainer Hampp Verlag, 2001
- Alternde Belegschaften und Innovativität: Herausforderung an das Innovations- und Personalmanagement
In: Astor, Jasper (Hg.): Demographischer Wandel als Wachstumsbremse oder Chance? – Innovations- und Personalstrategien in den neuen Bundesländern • Broschürenreihe: Demographie und Erwerbsarbeit • FhG/IAO, 2001



Foliensätze

- Innovationsfähigkeit Jüngerer und Älterer: Konsequenzen für die betriebliche Personalpolitik
- Neue Wege aus der Nachwuchskräftegewinnung: Ein Ausweg aus der Falle „Alterszentriertheit“?
- Generationsübergreifende Teams und Innovationsfähigkeit Jüngerer und Älterer – ein produktives Wechselspiel?
- Alternde Belegschaften und Innovativität: Herausforderung an das Innovations- und Personalmanagement



Abb. 2: Die Projektergebnisse

Kontakt



**Unique Gesellschaft für Arbeitsgestaltung,
Personal- und Organisationsentwicklung mbH**

Großbeerenstraße 89, 10963 Berlin

Dr. Gerda Jasper
Dr. Annegret Rohwedder

e-mail: jasper@unique-berlin.de

Tel. 030-252976-42

Fax 030-252976-41

www.unique-berlin.de

Generationen übergreifende Teams im Innovationsprozess

Michael Astor
VDIVDE-IT GmbH, Teltow

1. Ausgangssituation

Der Innovationsprozess stellt Technologie produzierende Unternehmen vor große Herausforderungen. Angesichts knapper finanzieller und personeller Ressourcen und sich schnell wandelnder Märkte erhalten die Erschließung vorhandenen Wissens und der Aufbau neuer Kompetenzen besonders in kleinen und mittleren Unternehmen einen hohen Stellenwert. Gerade die Betriebe in den neuen Bundesländern haben weit reichende Innovationshemmnisse zu überwinden. Dazu gehören auch:

- ein akut empfundener *Fachkräftemangel*, der trotz großer Bemühungen weder auf dem internen noch auf dem externen Arbeitsmarkt zufriedenstellend behoben werden kann, sowie
- ein drohender *Arbeitskraft- und Wissensverlust* durch Abwanderung jüngerer Fachkräfte und den gemeinsamen Renteneintritt wichtiger Belegschaftssegmente.

Das Management konzentrierte sich in der Vergangenheit vor allem auf die Herausforderungen eines wettbewerbs- und preisorientierten Marktes und vernachlässigte die Humanressourcen in den Betrieben. Folglich wurden auch die sich absehbar ändernden Belegschaftsstrukturen und damit eine Auseinandersetzung mit den Folgen des demographischen Wandels in den betrieblichen Personalstrategien nur in wenigen Fällen berücksichtigt – aus heutiger Sicht ein mindestens ebenso gravierender Wettbewerbsnachteil wie technologische, organisatorische und Vertriebsdefizite.

2. Der Beratungsansatz: Innovationsaudits

Die Innovationsaudits sind auf den organisatorischen Ablauf der Prozesskette hin fokussiert. Damit eröffnet sich auch die Chance, Handlungsbeschränkungen zu identifizieren, Stellhebel für Veränderungen zu benennen und erste Schritte zur Verbesserung von Kommunikation und Kooperation zwischen unterschiedlichen Altersgruppen und Know-how-Trägern im Innovationsprozess einzuleiten. Ziel ist es, die betrieblichen Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass sie ihren Beitrag für einen erfolgreichen Prozessverlauf leisten.

VDIVDE-IT hat aufgrund seines Untersuchungsansatzes – Betrachtung der gesamten Prozesskette der betrieblichen Innovation – einen Leitfaden formuliert, der als Grundlage für die Erhebung der IST-Situation in den Unternehmen dient und die wesentlichen Aspekte des Innovationsprozesses berücksichtigt. Einige Gliederungselemente dieses Leitfadens sind in der Tabelle 1 dargestellt.

Fokus	Elemente	Mögliche Veränderungsbedarfe
Unternehmens- geschichte	Belegschaftsentwicklung	Von der Reaktion zur aktiven Gestaltung
	Produkt-/Technologie-Portfolio	Neubewertung
	Geschäftsentwicklung	Nutzung von Handlungszwängen als Chancen zur Veränderung
Alters- und Qualifikationsstruktur	Aktuelles Altersprofil	Entwicklung von Szenarien und Ableitung von Strategien hinsichtlich des Übergangs in Rente, der Rekrutierungs- und Qualifizierungsbedarfe
	Aktuelles Qualifikationsprofil	
	Entwicklungstendenzen	
...
...
Übergeordnete Ver- besserungspotentiale	Kommunikation	Transparenz und Effizienz des Informationsmanagements
	Personalentwicklung	Mittel- bis langfristige Konzepte
	Qualifikation	Aufzeigen individueller Perspektiven
Entwicklungs- perspektiven	Strategische Ziele	Thematisieren von Pfadabhängigkeiten
	Umfeldbedingungen	Überwinden regionaler Beschränkungen
	Personalplanung	Erweiterung des Planungshorizonts

Tab. 1: Analyseschwerpunkte

Mit diesem Audit werden die spezifischen Aufgaben und Funktionen von Geschäftsführung, Innovations- und Personalverantwortlichen sowie der einzelnen Projektmitarbeiter berücksichtigt. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass die unterschiedlichen Perspektiven ein – weitgehend – vollständiges Bild auf den Innovationsprozess, aber auch auf die Umsetzung spezifischer Strategien sowie kulturelle Merkmale ergeben. Verdeutlicht werden auch etwaige Kommunikations- und Umsetzungsprobleme.

Veränderungsimpulse zielen auf organisatorische und unternehmenskulturelle Elemente als Garanten des Unternehmenserfolgs. Wird das Personalmanagement als ein zu gestaltender, strategisch bedeutender Einflußfaktor wahrgenommen, so eröffnen sich neue Möglichkeiten, um die vorhandenen Humanressourcen weiterzuentwickeln. Gleichzeitig eröffnet eine altersgemischte Teambildung neue Möglichkeiten für einen kontinuierlichen Erfahrungs- und Wissens-

transfer in innovativen Prozessen. Die Innovationsaudits bieten eine Orientierungshilfe, um die einseitige Fixierung der Managementaufgaben auf Technik, Produktivität und neue Vertriebsstrukturen zu überwinden.

3. Ergebnisse

Publikation

Die Erfahrungen aus den beratenen Unternehmen wurden vor dem Hintergrund aktueller Entwicklungstrends in den neuen Bundesländern gespiegelt und in einem Beitrag der *Broschürenreihe: Demographie und Erwerbsarbeit* veröffentlicht:

- Lippert/Astor/Wessels 2001: Demographischer Wandel und Wissenstransfer im Innovationsprozess, in: Astor/Jasper: Demographischer Wandel als Wachstumsbremse oder Chance? – Innovations- und Personalstrategien in den neuen Bundesländern (Broschürenreihe: Demographie und Erwerbsarbeit), Stuttgart 2001.

Hierin wird das Wirkungsgeflecht von Innovation, Personalpolitik und weiteren Faktoren, die letztlich auf der betrieblichen Ebene dem Aspekt Demographie Handlungsrelevanz verleihen, beschrieben.

Checkliste Innovationsaudit

Eine Checkliste mit den zentralen Fragestellungen und Analysefaktoren liegt als grundlegender Leitfaden für das Innovationsaudit vor. Dabei werden einerseits die einzelnen Untersuchungsebenen unterschieden und andererseits konkrete Fragen benannt. Damit wird die Basis für die Analyse des Innovationsprozesses gelegt. Auswertung, Diagnose und Ableitung von Handlungsempfehlungen bilden dann den nächsten Schritt der Prozessberatung.¹ Die Checkliste ist bei VDI/VDE-IT erhältlich.

Foliensatz Handlungsempfehlungen

Gerade kleine und mittlere Betriebe stoßen in ihren Veränderungsmöglichkeiten an Kapazitätsgrenzen. Handlungsempfehlungen richten sich insbesondere darauf, das Bewusstsein für Zusammenhänge in den Betrieben zu schärfen. Innovation und Personalpolitik sind in vielen Unternehmen immer noch scheinbar unabhängige Größen, die unterschiedliche Ressourcen beanspruchen und deren strategische Bedeutung auch unterschiedlich gewichtet wird. Nicht

¹ Bei der Durchführung der Innovationsaudits wurde deutlich, dass der „Blick von außen“ auf das Unternehmen, seine Akteure, kulturell geprägte Verhaltensweisen und strukturelle Rahmenbedingungen einen zusätzlichen Erkenntnisgewinn bedeutet. Hierdurch lassen sich die Ablaufgestaltung, routinisierte Verhaltensweisen und unhinterfragte Handlungsparameter thematisieren.

nur die Sensibilisierung von Verantwortlichen in den Unternehmen, sondern auch von Intermediären und Multiplikatoren für die Folgen des demographischen Wandels stellt weiterhin einen wichtigen und nach wie vor unerlässlichen Beitrag dar, um Öffentlichkeit zu schaffen. Die Stärkung der Innovationsleistung von Unternehmen wird in Zukunft noch stärker darauf beruhen, dass es gelingt, altersgemischte, innovative Teams zu bilden und einen erfolgreichen Wissenstransfer im Unternehmen und über dessen Grenzen hinweg zu gestalten.

Kontakt



VDI/VDE Technologiezentrum Informationstechnik GmbH

Rheinstraße 10 B, 14513 Teltow

Michael Astor

e-mail: astor@vdivde-it.de

Tel. 03328-435-123

Fax 03328-435-216

www.vdivde-it.de

Themenfeld Alternsgerechte Arbeits- und Personalpolitik

Der ältere, erfahrene Softwareentwickler als Innovationsmotor? – Eine Übersicht für den Praktiker Uwe Lünstroth	37
Laufbahngestaltung in Kleinbetrieben Lutz Packebusch, Birgit Weber	41
Lebensarbeitszeitgestaltung in der Altenpflege Katrin Krämer	44
Arbeits- und Laufbahngestaltung zur Bewältigung begrenzter Tätigkeitsdauer im Generationenaustausch Johann Behrens, Annegret Horbach, Margarete Landenberger, Gero Langer, Christiane Prox, Brigitte Solbrig	48
Beratungsstrategien für eine altersgerechte Arbeits- und Personalpolitik Achim Huber, Martina Morschhäuser	52
Altersgerechte, flexible Arbeit im Handwerk (ALFIH) Angelika Lippe-Heinrich, Stephanie Wöste	56

Ergebnisübersicht

Themenschwerpunkt Alternsgerechte Arbeits- und Personalpolitik

Ergebnis	Wer
Der ältere, erfahrene Softwareentwickler als Innovationsmotor? – Eine Übersicht für den Praktiker	
Broschüre: Der erfahrene, über 40-jährige Softwareentwickler. Konzepte, Handlungsanleitungen, Check-Listen und Selbsttest für Software-Unternehmen und Softwareentwickler (auch www.demotrans.de)	BTU Cottbus, Lehrstuhl Technik-philosophie
Texte: Altersgemischten Teambildung; Beschäftigung und Tätigkeitsfelder älterer Softwareentwickler; Mitarbeiterentwicklung und Weiterbildung (www.demotrans.de)	
Laufbahngestaltung in Kleinbetrieben	
Praktischer Ratgeber mit Handlungshilfen für Betriebe: Konkrete Hilfestellungen zu Fragen der Personalsuche, Personalauswahl, Einführung von Mitarbeitergesprächen und Teambesprechungen, altersgerechte Arbeitsgestaltung, Möglichkeiten des Auf- und Umstiegs, sowie Lösungsmöglichkeiten für eine langfristige Sicherung des Personalbedarfs. (best-practice-Beispiele und Arbeitshilfen/Checklisten)	Hochschule Niederrhein, FB Wirtschaftsingenieurwesen, Arbeitsgruppe KMU
Seminarbausteine für die Führungskräfteausbildung und -weiterbildung: Sensibilisierung für die Auswirkungen des demographischen Wandels auf die Personalarbeit im Handwerk	
Foliensätze: Personalentwicklung im Handwerk; Altersgerechte Gestaltung von Berufslaufbahnen; Ohne Ältere geht's nicht – Mit Älteren auch nicht! (www.demotrans.de)	
Lebensarbeitszeitgestaltung in der Altenpflege	
Handlungsleitfaden Lebensarbeitszeitgestaltung: Unterstützung der Projektarbeit in Arbeitszeitzeckeln und der Entwicklung betriebsspezifischer Lebensarbeitszeitkonzepte. Materialiensammlung erprobter Instrumente und Katalog beispielhafter Modelle. Der Handlungsleitfaden erscheint in der Broschürenreihe „Demographie und Erwerbsarbeit“.	Forschungsgesellschaft für Gerontologie e.V.
Checkliste zur Selbstbeurteilung lebensarbeitszeitlichen Handlungsbedarfs für Entscheidungsträger der stationären Altenpflege	
Fragebogen für eine Mitarbeiterbefragung zur Identifikation lebensarbeitszeitlicher Flexibilitätspotenziale sowie Flexibilisierungsbedarfe innerhalb der Belegschaft	

Arbeits- und Laufbahngestaltung zur Bewältigung begrenzter Tätigkeitsdauer im Generationenaustausch	
Beratungs- und Sensibilisierungs-Konzepte und Materialien für personenbezogene Dienstleistungen in Branchen mit hohem Frauenanteil in den neuen und alten Bundesländern. (Veröffentlichungen und Foliensätze)	Institut für Supervision, Institutionsberatung und Sozialforschung (ISIS)
Konzepte für branchenübergreifende intermediäre Akteure der Träger der Rentenversicherung und der Arbeitsämter (Veröffentlichungen und Foliensätze)	
Beratungsstrategien für eine altersgerechte Arbeits- und Personalpolitik	
Foliensatz für betriebliche Veranstaltungen: Handlungshilfe zur Sensibilisierung betrieblicher Akteure sowie Hinweise zu den unterschiedlichen Ansätzen einer altersgerechten Arbeits- und Personalpolitik. (www.demotrans.de)	Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft e.V. (ISO)
Handlungshilfe: Beteiligungsorientiertes Gesundheitsmanagement angesichts des demographischen Wandels. Beschreibt das Verfahren eines beteiligungsorientierten Gesundheitsmanagements, den Fragebogen „Gesund bis zur Rente“, Modalitäten der Mitarbeiterbefragung und das zugehörige Workshopkonzept als Broschüre.	
Handlungshilfe: Strategien zur altersgerechten Gestaltung von Gruppenarbeit – Gesundheitsförderung und Qualifizierung. Beschreibt die ausgearbeiteten Workshopkonzepte und stellt ein Befragungsinstrument vor; besonders die Chancen und Restriktionen für Arbeitsplatzwechsel und Qualifizierung in der Gruppenarbeit als Broschüre.	
Altersgerechte, flexible Arbeit im Handwerk (ALFIH)	
Fortbildung für Gesellen/gewerblich-technisches Personal: Alle werden älter – nur ich nicht?! Schwerpunkt Älterwerden im Beruf und Ansätze der gesundheitlichen und qualifikatorischen Prävention, als Curriculum und Foliensatz im Internet unter www.demotrans.de und als CD-ROM.	Zukunftswerkstatt e.V. der Handwerkskammer Hamburg
Fortbildung für Führungskräfte: Risiken und Chancen des Handwerksbetriebes in Zeiten des demographischen Wandels. Vermittlung von demographischem Grundlagenwissen und die Auswirkungen innerhalb der Betriebe, als Curriculum und Foliensatz im Internet unter www.demotrans.de und als CD-ROM.	
Fortbildungen in Kooperationsmanagement: Seminarkonzept, um im demographischem Gesamtzusammenhang Wissen zu vermitteln und Handlungsmöglichkeiten für gute Kooperationen vorzustellen, als Lernzielkatalog und Curriculum, sowie unterrichtsbegleitende Materialien im Internet unter www.demotrans.de und als CD-ROM	

Der ältere, erfahrene Softwareentwickler als Innovationsmotor? – Eine Übersicht für den Praktiker

Uwe Lünstroth
BTU Cottbus

1. Problemstellung

Frägt man IT-Unternehmenspraktiker, so werden Softwareentwickler *spätestens* mit dem 40. Lebensjahr in die Kategorie „älterer Mitarbeiter“ eingeordnet. Auch Stellenanzeigen im IT-Bereich sprechen hier eine beredte Sprache. Man wünscht sich den jungen Hochschulabgänger, der das aktuelle Software-Wissen von der Schulbank in das Unternehmen trägt.

Bisher bestimmten Vorurteile und ein Nischendasein die Situation älterer Softwareentwickler in den IT-Unternehmen, wenn es ihnen nicht gelang, in Führungspositionen oder dauerhafte Stellen als Projektleiter größerer Vorhaben zu gelangen.

Viele junge Entwickler blicken mit Misstrauen und Vorurteilen auf diejenigen älteren Softwareentwickler, die ihrer Meinung nach an veralteten Systemen und Software-Konzepten arbeiten. Dies erschwert auch die Teamarbeit zwischen jung und alt in einem Ausmaß, das man aus anderen Ingenieurbereichen nicht kennt. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass aus diesen Zusammenhängen heraus im schnelllebigen IT-Sektor der Wert von beruflicher Erfahrung vielfach gering geachtet wird.

Zugleich lässt sich nicht abstreiten, dass manche älteren Entwickler Weiterbildungsdefizite zeigen. Das ist aber nicht primär im Alter der Entwickler begründet, sondern durch die biographischen und organisatorischen Rahmenbedingungen. Oft handelte es sich um Umschüler, die in den 70-er Jahren in den IT-Sektor kamen, und häufig auch eine geringere Qualifikation als einen Hochschulabschluss aufwiesen.

Ältere und älter werdende Mitarbeiter in der Softwareentwicklung:

- führen zu wenig Weiterbildungsmaßnahmen durch, die sich nicht nur auf den engen Bereich ihrer fachlichen Spezialqualifikation beziehen, sondern übergreifende Fähigkeiten (z. B. im Projektmanagement) und neue Konzepte betreffen,
- fühlen sich oft vernachlässigt von den Personalverantwortlichen im Software-Unternehmen oder nicht in die jugendzentrierte Unternehmenskultur integriert, verlieren im Alter von über 40 Jahren ohne eine entsprechende Unternehmens-Unterstützung gerade in Großunternehmen vielfach an Motivation und Eigeninitiative zu Weiterbildung und Engagement bei einer weiteren Gestaltung ihrer Karriere,
- werden häufig unter dem negativen Image des Innovationsbehinderers beurteilt, obwohl es sowohl positive als auch negative Fälle gibt und man in den Unternehmen oft nicht erprobt hat, inwiefern Kritik an Neuerungen und die Erfahrung der älteren Entwickler konstruktiv für verbesserte Innovationen genutzt werden können.

Die Gründe für diese Situation liegen in finanziellen Engpässen, dem Zeitdruck der täglichen Projektarbeit, Desinteresse wegen fehlender Motivatoren, fehlender Konzepte und fehlender Kommunikation.

Der ältere, erfahrene Softwareentwickler als Innovationsmotor? – Eine Übersicht für den Praktiker

2. Nutzenanwendungen für Software-Unternehmen und Softwareentwickler

Handlungsanweisungen, Check-Listen und Best-practice-Beispiele aus den Software-Unternehmen zu den nachfolgend beschriebenen Themenschwerpunkten sind in der 60-seitigen Broschüre: **Der erfahrene, über 40-jährige Softwareentwickler** zu finden. Sie kann bei der BTU Cottbus kostenlos bestellt werden und ist unter www.demotrans.de downloadbar.

Für die Unternehmensverantwortlichen sind **positive Fallbeispiele** dargestellt, an denen eine gute Praxis der (Wieder-)Beschäftigung älterer Mitarbeiter, entsprechend den Laufbahn- und Weiterbildungswünschen der Softwareentwickler abzulesen ist. Positive Fallbeispiele zur Mitarbeiterentwicklung sind u. a.:

- der Wiedereinstieg eines über 50-jährigen Langzeitarbeitslosen als Projekte-Koordinator,
- die „naturwüchsige“ Laufbahnentwicklung in einem Kleinunternehmen, das insbesondere auf die stetige Ausweitung der Kompetenzbereiche der älter werdenden Softwareentwickler achtete,
- das Laufbahnmodell des mittelständischen Unternehmens VSS in Bremen.

Der älter werdende Softwareentwickler findet eine Orientierung, die ihm Möglichkeiten der Mitarbeiterentwicklung anhand von **Laufbahnmodellen** darstellt sowie mögliche **Tätigkeitsbereiche** vorstellt, in denen Erfahrung aufgebaut und verwertet werden können.

Es wurden Zielstellungen und Hilfsinstrumente für derartige Laufbahnplanungen erarbeitet und in Softwareunternehmen diskutiert. Wichtigstes Ergebnis: Mit einem Ernstnehmen der Standard-Instrumente wie Weiterbildungs-Fragebogen (als Grundlage für das Personalgespräch), -Beratung und verbindlichen und kontrollierten Abmachungen ist bereits viel zu erreichen und zu verbessern. Ein darüber hinausgehender Beitrag der Weiterbildungsanstrengungen zur Innovationsfähigkeit wird im Konzept des **innovationsorientierten Weiterbildungsmanagements** thematisiert. In diesem Konzept wird eine Bewertung der bisherigen und der zukünftig möglichen Weiterbildungsanstrengungen des Software-Unternehmens angeboten, die das Unternehmen selbst durchführen kann. Der dazu erarbeitete **Selbsttest** in 29 Fragen zur Einordnung in die sechs Verbesserungsstufen fand das besondere Interesse der an unseren Untersuchungen beteiligten IT-Unternehmen.

Oft werden Weiterbildungs-Anstrengungen im IT-Bereich durch den Zeitdruck in den Projekten behindert. Zusätzlich stellen sich insbesondere bei Kleinunternehmen Finanzierungsprobleme ein. Während das erste Problem durch ein verbessertes Projektmanagement zu verringern ist, wird für letztes ein **kooperatives Finanzierungsmodell** vorgeschlagen. Das Modell sieht eine teilweise Finanzierung der Weiterbildung durch das Unternehmen vor, jedoch in der Betragshöhe gestaffelt nach dem Nutzen für das Unternehmen. Dazu wird zwischen Kern- und Randkompetenzen der Entwickler unterschieden. Erstere betreffen die Spezialisierung des Entwicklers, die in aktuellen Projekten eingesetzt wird. Diese werden in der Regel auch bereits bisher von Unternehmen beachtet. Aber auch die Randkompetenzen sollten gefördert werden,

selbst wenn die Entwickler keine tiefe Spezialisierung darin haben, da gerade diese für innovative Anregungen und spätere Projekte verwertbar sein können.

Vorschläge zur **altersgemischten Teambildung** in den verschiedenen Entwicklungsphasen der Softwareerstellung werden aufgegriffen (ausführlich diskutiert in Literaturhinweis 1.) Dabei werden insbesondere die ersten und die abschließenden Phasen durch den Kundenkontakt bedeutsam, bei dem entsprechend erfahrene Mitarbeiter benötigt werden; ein potentiell hervorragendes Einsatzgebiet älterer Software-Mitarbeiter, die im Laufe ihrer Berufsbiographie gelernt haben, ihre Erfahrungen mit Kunden auszuwerten und zur Stärkung der Innovationsfähigkeit des Unternehmens einzubringen (Wissenstransfer!).

Zusammenfassung der Do's and Dont's

Bewährt haben sich:

- ältere Entwickler als kritische Testnutzer von Software,
- ältere, sozialkompetente Softwareentwickler als Kundenberater,
- schrittweise durchgeführte Übergänge zu neuen oder erweiterten Arbeitsaufgaben.

Unternehmen sollten:

- finanzielle Lasten der Weiterbildung teilen,
- die Effizienz von Weiterbildungsmaßnahmen überprüfen,
- einen innerbetrieblichen Weiterbildungstransfer organisieren,
- die Entwicklung übergreifender Kompetenzen (z. B. zum Projektleiter) fördern.

Unterlassen sollte man:

- eine langjährige Tätigkeit in einem sehr engen Spezialbereich ohne darüber hinausgehende Weiterbildung („Spezialistenfalle“ nachdem die Spezialistenkompetenz nicht mehr am Markt nachgefragt wird, Beispiel der Vergangenheit: die COBOL-Programmierer)
- die Verbreitung eines Images des geringer leistungsfähigen älteren Softwareentwicklers, da in der Regel berufsbiographische und nicht altersspezifische Faktoren für Fälle von Leistungsminderung verantwortlich sind: lernungsgewohnt machendes Arbeitsumfeld, fehlende (Fach-)Karriereperspektive, etc.
- die Bildung von Teams in denen nur ein einzelner älterer Mitarbeiter in gleichberechtigter Position mit einer Mehrzahl jüngerer „konfrontiert“ wird, da Ausgrenzungsverhalten in dieser Konstellation wahrscheinlicher ist.

Der ältere, erfahrene
Softwareentwickler als
Innovationsmotor? –
Eine Übersicht für den
Praktiker

Literatur

1. S. Berndes, K. Kornwachs, U. Lünstroth: Softwareentwicklung – Erfahrung und Innovation. Ein Blick auf demographische Veränderungen. Heidelberg, u. a.: Springer, 2001.
2. U. Lünstroth: Der erfahrene, über 40-jährige Softwareentwickler. Konzepte, Handlungsanleitungen, Check-Listen für Software-Unternehmen und Softwareentwickler. Cottbus, 2001
3. Der älter werdende Software-Experte von U. Lünstroth. In: Forum der Forschung 12 (2001), BTU Cottbus, S. 119–129 (Exemplare sind über E-Mail abrufbar).
4. U. Lünstroth: Softwareunternehmen in den neuen Bundesländern. In: Astor, M., Jaspers, G. (Hrsg.): Demographischer Wandel als Wachstumsbremse oder Chance?, Stuttgart, 2001.

Kontakt



BTU Cottbus, Lehrstuhl Technikphilosophie

Postfach 101344, 03013 Cottbus

Uwe Lünstroth

e-mail: luen@tu-cottbus.de

Tel. 0355-69-3162

Fax 0355-69-3323

www.physik.tu-cottbus.de/ztg/Techphil/index.html

Laufbahngestaltung in Kleinbetrieben

Lutz Packebusch, Birgit Weber
Hochschule Niederrhein

1. Problemstellung

Aufgrund der demographischen Entwicklung (Geburtenrückgang und Überalterung) werden kleine und mittlere Unternehmen zunehmend Probleme bekommen, qualifiziertes Personal zu finden und langfristig zu halten.

- Junge gehen nicht ins Handwerk, weil es für sie nicht attraktiv ist. Trotz Jugendarbeitslosigkeit ist es für Handwerksbetriebe schwierig, geeignete Bewerber/Bewerberinnen mit ausreichender Betriebsbindung zu bekommen.
- Eine Ausübung des erlernten Berufs bis zur Rente ist nur bedingt möglich. Ältere qualifizierte Fachkräfte wechseln in andere Berufe, weil sie für sich keine andere Perspektive mehr sehen oder weil sie auf Dauer die gesundheitlichen Belastungen nicht mehr verkraften.
- Der Anteil älterer Beschäftigter wird durch die Schwierigkeit der Rekrutierung junger qualifizierter Arbeitnehmer/Arbeitnehmerinnen, das demographisch bedingte Ansteigen des Durchschnittsalters, das Wegfallen eines Wechsels in andere Berufsbereiche – aufgrund der aktuellen Arbeitsmarktsituation – zunehmen.

Der verstärkte Druck auf die Betriebe, ältere Arbeitnehmer/Arbeitnehmerinnen länger als bisher zu beschäftigen, und das Fehlen von Personalentwicklungskonzepten schafft die Notwendigkeit von ganzheitlichen Gestaltungskonzepten, welche die Leistungsfähigkeit und die Motivation der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen und somit die des Betriebes langfristig sichern. Denn **der entscheidende Faktor für den wirtschaftlichen Erfolg** und die Konkurrenzfähigkeit eines Unternehmens sind **die Mitarbeiter und die Mitarbeiterinnen**.

2. Ziele und Vorgehen

Ziele des hier vorgestellten Beratungs- und Umsetzungskonzepts sind:

- Qualifizierte Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen zu bekommen, sie langfristig an den Betrieb zu binden und eine Ausübung des Berufes bis zur Rente zu ermöglichen, sowie
- Die Attraktivität zu erhöhen, um konkurrenzfähiger bei der Rekrutierung von qualifiziertem Personal zu werden.

Dabei werden alle Phasen einer Betriebslaufbahn – vom Einstieg, über die Berufstätigkeit, bis zum Ausstieg aus dem Berufsleben – berücksichtigt. In enger Kooperation und im Dialog mit Beschäftigten, Inhaber/Inhaberinnen sowie Multiplikatoren wurde eine umsetzbare Strategie für eine Laufbahngestaltung im Handwerk (SHK, Dachdecker) entwickelt.

In den Betrieben (good-practice- und Umsetzungsbetriebe) wurden Inhaber und Beschäftigte interviewt und Tätigkeitsanalysen zur Identifizierung von Umsetzungsstrategien durchgeführt. Auf der Grundlage eines von uns entwickelten **modularen Personalmanagement-Konzepts** wurden gemeinsam mit den Betriebsinhabern und Führungskräften auf die individuellen betrieblichen Belange angepasste Personalmaßnahmen erprobt und evaluiert.

Schwerpunkte der betrieblichen Beratungs- und Coachingarbeit im Rahmen des Personalmanagement-Konzepts sind:

<p>Personalplanung/-beschaffung</p> <ul style="list-style-type: none">• Anforderungsprofil• Systematische Personalauswahl		<p>Arbeitsorganisation</p> <ul style="list-style-type: none">• Baustellenplanung
<p>Qualifizierung</p> <ul style="list-style-type: none">• Interne Weiterbildung• Soziale Kompetenz		<p>Innovative Arbeitsgestaltung</p> <ul style="list-style-type: none">• Belastungsreduktion• Tätigkeitswechsel• Teamarbeit
<p>Mitarbeitergespräche</p> <ul style="list-style-type: none">• Individuelle Laufbahnplanung• Teambesprechungen		<p>Auf-/Um-/Ausstieg</p> <ul style="list-style-type: none">• Aufstiegsmöglichkeiten• Arbeitszeit

3. Ergebnisse

Die Ergebnisse aus den Betriebsanalysen, die exemplarischen Erprobungen von Maßnahmen in den Betrieben und deren Evaluation sowie das Beratungs- und Coachingkonzept fließen ein in:

- **Handlungshilfen für Betriebe**

Diese werden in Form eines praktischen Ratgebers veröffentlicht, der konkrete Hilfestellungen zu Fragen der Personalsuche, Personalauswahl, Einführung von Mitarbeitergesprächen und Teambesprechungen, altersgerechte Arbeitsgestaltung, Möglichkeiten des Auf- und Umstiegs gibt, sowie Lösungsmöglichkeiten für eine langfristige Sicherung des Personalbedarfs aufzeigt.

Zusätzlich zu einem Überblick über das jeweilige Thema gibt es best-practice-Beispiele und Arbeitshilfen/Checklisten, die als Kopiervorlagen für die konkrete Arbeit dienen.

- **Seminarbausteine**

für die Führungskräfteausbildung und -weiterbildung zur Sensibilisierung für die Auswirkungen des demographischen Wandels auf die Personalarbeit im Handwerk

- **Foliensätze**

- Personalentwicklung im Handwerk – die Zukunft gestalten
- Altersgerechte Gestaltung von Berufslaufbahnen im Handwerk
- Ohne Ältere geht's nicht – Mit Älteren auch nicht !?

Diese Foliensätze sind einsetzbar auf Innungsversammlungen, Veranstaltungen der Handwerksorganisationen in Kombination mit den nachfolgend aufgeführten Publikationen.

Literatur

1. Packebusch, L.; Weber, B.: Altersgerechte Gestaltung von Berufslaufbahnen im Handwerk. In: Personalführung 04/2000,. Köln: J. P. Bachem, S. 38–43
2. Packebusch, L.; Weber, B. :Personalentwicklung im Handwerk – die Zukunft gestalten. In: Ch. Ax ; u. a. (Hrsg.): Die alternde Gesellschaft. Herausforderung und Chance für das Handwerk. Hannover: Schlütersche, S. 43–69.
3. Packebusch, L.; Weber, B.: Ohne Ältere geht's nicht – Mit Älteren auch nicht. In: Handwerkskammer Hamburg (Hrsg.): Zukunftsfähige Konzepte für das Handwerk zur Bewältigung des demographischen Wandels, Stuttgart, 2001.

Kontakt



*Niederrhein University
of Applied Sciences*

**Hochschule Niederrhein,
FB 09 Wirtschaftsingenieurwesen
Arbeitsgruppe KMU**

Webschulstr. 33, 41065 Mönchengladbach

**Prof. Dr. Lutz Packebusch
Birgit Weber**

e-mail: lutz.packebusch@hs-niederrhein.de

e-mail: birgit.weber@hs-niederrhein.de

Tel. 02161-186-914

Tel. 02161-186-917

Fax 02161-186-928

www.hs-niederrhein.de

Lebensarbeitszeitgestaltung in der Altenpflege

Katrin Krämer

Forschungsgesellschaft für Gerontologie

1. Problemstellung und Ziele

Drei demographische Trends werden die Zukunft der stationären Altenpflege grundlegend bestimmen:

1. Die Zahl der Pflegebedürftigen wird laufend zunehmen.
2. Die Pflegebedürftigen in der stationären Altenpflege werden immer älter und schwerpflegebedürftiger. Dies wird zu einer Zunahme der Arbeitsbelastungen führen.
3. Das Erwerbspersonenpotenzial schrumpft und altert zunehmend. Die Anzahl potentieller jugendlicher Bewerber ist dadurch rückläufig.

Insgesamt wird die Altenpflege künftig im Vergleich zu heute mehr hochbetagte, multimorbide und demente Pflegebedürftige mit im Durchschnitt älteren Belegschaften zu betreuen haben. Gleichzeitig beeinträchtigen arbeitsgebundene, psychische und physische Belastungen und Beanspruchungen die langfristige Bindung der Beschäftigten an den Pflegeberuf. Das Burn-Out-Syndrom, erhöhte Fehlzeiten und Fluktuationsraten und die allgemein geringe Attraktivität des Arbeitsplatzes ergänzen das Bild der negativen Ausgangsbedingungen.

Vor diesem Hintergrund sind in der Altenpflege altersintegrative Handlungsansätze sowie präventive Strategien zur Sicherung der beruflichen Leitungsfähigkeit und -bereitschaft schon heute erforderlich. Hinzu kommt, dass in diesem zumeist von Frauen besetzten Tätigkeitsfeld Probleme bei der Vereinbarkeit von Beruf und Privatem ein hohes Gewicht haben. Gleichzeitig ist davon auszugehen, dass die Anhebung der Altersgrenzen eine veränderte Lebens- und Berufsplanung erfordert.

Angesichts dieser Ausgangssituation zielt die Lebensarbeitszeitgestaltung darauf ab, mittels flexibilisierter Verteilungsmuster von Arbeitszeit wie Wahlarbeitszeiten, bedürfnisorientierte Teilzeitarbeit, Arbeitszeitkonten, Ansparmodelle und Sabbaticals die unterschiedlichen Zeitbedürfnisse und -präferenzen der Beschäftigten zu berücksichtigen und die bisher rückgängige Lebensarbeitszeit über einen längeren Zeitraum zu verteilen.

„Lebensarbeitszeitgestaltung“ steht für ein innovatives Gesamtkonzept einer zukunftsorientierten Arbeitszeitgestaltung, das konzeptionell die Zeitspanne vom Eintritt in den Beruf bis zum Berufsaustritt umfaßt. Dabei orientiert sich dieser Gestaltungsansatz weniger an einem Lebensverlauf mit sukzessiver Bildungs-, Erwerbstätigkeits- und Ruhestandsphase, sondern an einer bestmöglichen Integration von Bildung, Erwerbstätigkeit sowie Erholung in einer Zeit. Zur Vermeidung eines neuerlichen Pflegenotstandes, vor dem die Fachöffentlichkeit zunehmend warnt, sollen lebensarbeitszeitliche Gestaltungsoptionen das Interesse der Beschäftigten am und den Verbleib im Pflegeberuf, auch im fortgeschrittenen Alter, fördern.

Alles in allem enthält die Lebensarbeitszeitgestaltung für die Altenpflege vielfältige Potenziale. Bei ihrer Einführung sind folgende Ergebnisse zu erwarten:

- Verbesserung der Arbeitsbedingungen & Reduzierung der Arbeitsbelastungen des Pflegepersonals im Lebensverlauf
- Verlängerung der Berufsverweildauer und Entgrenzung von Tätigkeitsdauern
- Frauen- und familienfreundlichere Gestaltung des Arbeitslebens & verbesserte Rückkehrbedingungen in die Erwerbsarbeit
- Anpassung an die situativen Bedingungen und Ziele der Einrichtungen durch Flexibilisierungsspielräume in der Arbeitsorganisation
- Verbesserung der Pflegequalität & bewohnerorientiertere Versorgung.

Inwieweit das Interesse der Beschäftigten am und der Verbleib im Pflegeberuf bestehen bleibt, wird im wesentlichen davon abhängen, ob es im Betrieb gelingt, eine bestmögliche Vereinbarung zwischen Erwerbstätigkeit und Lebensführung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu unterstützen.

2. Beratungsbausteine zur Lebensarbeitszeitgestaltung

Arbeitszeitzirkel

Für die Entwicklung und Einführung von Ansätzen zur Gestaltung der Lebensarbeitszeit hat sich ein beteiligungsorientiertes Vorgehen bewährt. Das Problembewußtsein und die Gestaltungskompetenz der Mitarbeiter sowie die Problemwahrnehmungen und Handlungsressourcen der betrieblichen Entscheidungsträger sind für die Entwicklung betriebspezifischer Ansätze zur Lebensarbeitszeitgestaltung entscheidend. Um lebensarbeitszeitliche Gestaltungsziele tatsächlich zu realisieren, hat sich die Einrichtung von beteiligungsorientierten **Arbeitszeitzirkeln** bewährt. Arbeitszeitzirkel können auf zwei Ebenen eingerichtet werden, und zwar auf einer betrieblichen und einer überbetrieblichen Ebene.

Der **betriebliche Arbeitszeitzirkel** ähnelt in seiner Konzeption dem Qualitätszirkel und ist wie folgt zu verstehen: Der betriebliche Arbeitszeitzirkel ist eine auf Dauer angelegte Kleingruppe, in der Mitarbeiter eines oder mehrerer Arbeitsbereiche und der Mitarbeitervertretung, bei Gelegenheit mit Führungskräften, in regelmäßigen Abständen auf freiwilliger Basis zusammenkommen, um betriebspezifische Möglichkeiten der Lebensarbeitszeitgestaltung unter Anleitung eines Moderators zu entwickeln und zu präsentieren, die Umsetzung selbständig oder im Instanzenweg einzuleiten und die Ergebniskontrolle vorzunehmen.

Interessieren sich mehrere Einrichtungen in einer Region oder eines Trägers für dieses Thema, dient der **überbetriebliche Arbeitszeitzirkel** dazu, wichtige Anregungs- und Lernprozesse zu initiieren. Die zentrale Aufgabe dieses Kreises besteht darin, sich über Gestaltungsoptionen und -probleme bei der Einführung von Lebensarbeitszeitmodellen zu verständigen.

Dieses Vorgehen ist in drei Einrichtungen erprobt und läßt sich in weiteren stationären Pflegeeinrichtungen, in der ambulanten und teil-stationären Pflege sowie z. B. auch in Krankenhäusern anwenden. Für eine projekt- und personenunabhängige Verbreitung der Idee der Lebensarbeitszeitgestaltung werden die praxisrelevanten Erfahrungen und Ergebnisse aus den

Arbeitszeitzielen in Form eines Handlungsleitfadens für unsere Zielgruppen aufgearbeitet. Dieser Handlungsleitfaden sensibilisiert und berät durch wichtige Gestaltungshinweise und leistet einen Transfer des Gestaltungswissens.

Handlungsleitfaden

Dieses Produkt dient dazu, die Aufmerksamkeit betrieblicher Entscheidungsträger, aber auch anderer Initiatoren auf das Thema alternde Gesellschaften und die Konsequenzen für die Arbeitswelt zu lenken. Der Handlungsleitfaden soll zum Nachdenken und zur Reflexion über die eigene betriebliche Situation jetzt und in Zukunft anregen. Der Leitfaden bezweckt zugleich, den betrieblichen Akteuren die Projektarbeit in Arbeitszeitzielen zu veranschaulichen und die Entwicklung betriebsspezifischer Lebensarbeitszeitkonzepte mit ausgewählten Informationen und Hinweisen zu unterstützen. Der Handlungsleitfaden ist eine Hilfe und bietet Unterstützung dafür, dass sich Personalverantwortliche und Mitglieder von Arbeitnehmerinteressenvertretungen selbst „auf den Weg“ machen und die betrieblichen Gestaltungspotentiale für eine Neuorganisation der Lebensarbeitszeitgestaltung erkunden. Der Handlungsleitfaden erscheint in der Broschürenreihe „Demographie und Erwerbsarbeit“.

Vervollständigt wird der Handlungsleitfaden mit einer umfangreichen Materialiensammlung. Diese enthält die im Beratungsprozess entwickelten und erprobten Instrumente und einen Katalog beispielhafter Modelle. Ferner planen wir, gute und beispielhafte Dienstvereinbarungen, die einen Einstieg in die Lebensarbeitszeitgestaltung bewirken, in den Handlungsleitfaden zu integrieren.

Checkliste

Die bereits im Internet verfügbare Checkliste richtet sich an Entscheidungsträger der stationären Altenpflege. Mit diesem Selbstbeurteilungsinstrument verfolgen wir zwei Ziele: Erstens: Die Checkliste lenkt die Aufmerksamkeit auf unser Thema. Mit diesem Instrument kann die betriebliche Arbeitszeitpraxis evaluiert werden. Das Ergebnis kann auf einen lebensarbeitszeitlichen Handlungsbedarf hinweisen. Zweitens: Besteht bereits ein Interesse, den Weg der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung einzuschlagen, können mit diesem Instrument zentrale Sachverhalte, die für die Lebensarbeitszeitgestaltung relevant sind, gezielt geprüft und erfaßt werden. Die Checkliste bietet dem Benutzer die Möglichkeit, die Ausgangsbedingungen für eine künftige, betriebliche Lebensarbeitszeitgestaltung zu analysieren und Hinweise für künftige Gestaltungsoptionen zu erhalten.

Fragebogen

Der erprobte standardisierte Fragebogen für eine Mitarbeiterbefragung zielt darauf ab, lebensarbeitszeitliche Flexibilitätspotenziale sowie Flexibilisierungsbedarfe innerhalb der Belegschaft zu identifizieren. Zugleich dient er dazu, die seitens der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfah-

renen arbeitszeitlichen Belastungen und Beanspruchungen zu ermitteln, aus denen wichtige Hinweise für eine lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung abgeleitet werden können.

Katalog beispielhafter Lebensarbeitszeitmodelle

Der Katalog bietet einen Überblick unterschiedlichster bereits praktizierter Innovationen zur Lebensarbeitszeitgestaltung. Diese good-practice-Beispiele lassen sich zur Veranschaulichung der Vielgestaltigkeit diverser Ansätze, die eine Destandardisierung der persönlichen Arbeitszeit im Erwerbsverlauf ermöglichen, nutzen. Zugleich dient dieser Katalog als Impuls und zur Orientierung für den betrieblichen Gestaltungsprozess.

Literatur

Weitere Erfahrungen und Ergebnisse wurden in projektbegleitenden Veröffentlichungen aufgearbeitet:

1. Krämer, K.: Lebensarbeitszeitgestaltung in der Altenpflege: Ein Beratungsprojekt zum Transfer altersgerechter Personalentwicklung. In: Buck, H.; Schletz, A. (Hrsg.): Wege aus dem demographischen Dilemma durch Sensibilisierung, Beratung und Gestaltung. Stuttgart, 2001.
2. Krämer, K.: Lebensarbeitszeitgestaltung zur Vereinbarkeit von Alter & Erwerbsarbeit – am Beispiel der Altenpflege. In: Morschhäuser, M. (Hrsg.): Gesund bis zur Rente. Stuttgart, 2002. Broschürenreihe „Demographie und Erwerbsarbeit“

Kontakt



Forschungsgesellschaft für Gerontologie e.V.

Evinger Platz 13, 44339 Dortmund

Katrin Krämer

e-mail: kraemer.katrin@gmx.de

Tel. 0231-728488-21

Fax 0231-728488-55

www.uni-dortmund.de/FFG

Arbeits- und Laufbahngestaltung zur Bewältigung begrenzter Tätigkeitsdauer im Generationenaustausch

Johann Behrens, Annegret Horbach, Margarete Landenberger, Gero Langer, Christiane Prox, Brigitte Solbrig, Institut für Supervision, Institutionsberatung und Sozialforschung (ISIS), Frankfurt

1. Problemstellung und Ziele

Für die vorzeitige Begrenzung der Tätigkeitsdauer scheinen biologisch fassbare Alternsprozesse nahezu irrelevant zu sein. Um diese Irrelevanz nachzuweisen, müssen wir gar nicht behaupten, es gingen mit wachsendem Alter keinerlei Wandlungen der Leistungsfähigkeit einher. Im Gegenteil. Aber dass einige mit 70 innovativ, produktiv, zumindest gut bezahlt sind, andere schon mit 45 als fast zu alt für ihre Tätigkeit gelten, liegt offensichtlich weniger an biologisch determinierten altersbedingten Wandlungen der generellen menschlichen Leistungsfähigkeit als an der Art der Tätigkeit und dem Erwerbsverlauf, der zu ihr führte.

Die ISIS-Untersuchung in 11 Industrie- und Dienstleistungsbranchen stellte heraus „Was uns alt aussehen lässt“:

Komponenten des vorzeitigen Alterns, beobachtete Gegenmittel und betriebsstrategische „Fehl“entscheidungen:



Das beobachtete Spektrum betrieblicher Reaktionen auf arbeitsplatzspezifisch begrenzte Tätigkeitsdauer umfasste drei Strategien:

- Arbeitsplatzgestaltung,
- betriebliche und überbetriebliche Laufbahnpolitik und
- Externalisierung der betroffenen Beschäftigten aus ihren Betrieben heraus (zu anderen Betrieben, in die Arbeitslosigkeit, in die Frührente).

Was ist das Ziel ?

Trotz begrenzter Tätigkeitsdauer bis ins gesetzliche Rentenalter produktiv erwerbstätig bleiben

Wie wurde es angegangen?

- Organisation wechselseitiger Lernprozesse in personalen sozialen Diensten in den neuen und alten Bundesländern.
- Sensibilisierung und Aktivierung von Betrieben und Erwerbspersonen in entscheidungsrelevanten Lebensphasen durch intermediäre Multiplikatoren der Renten-, der Kranken- und der Unfallversicherung und der Arbeitsverwaltung.

2. Lösungskonzept

Viele Firmen scheinen sich nach folgendem Ratgeber zu verhalten – und verursachen damit das Problem. Wenn man etwas anderes will, muß man das Gegenteil tun. Wie Sie Ihre Leute vorzeitig zu alt aussehen lassen können – Fünf todsichere Tipps:

- Tipp Nr. 1: Vermeide die rechtzeitige Mischung von Tätigkeiten
- Tipp Nr. 2: Fördere virtuose Spezialisierungen in veraltende Wissensbestände
- Tipp Nr. 3: Vermeide die „Absehbarkeit“ horizontaler Laufbahnen
- Tipp Nr. 4: Vermeide die Neueinstellungen Älterer (unausgewogene betriebliche Altersstrukturen)
- Tipp Nr. 5: Passe nie das Angebot des Betriebes an die spezifischen Fähigkeiten der Beschäftigten an

Erwerbs- und Berufsunfähigkeit, das sei als Wirkung aller fünf „Tipps“ festgehalten, zeigt häufig nichts anderes an als den Mangel an angemessen gestalteten Arbeitsplätzen und den Mangel an Laufbahnen, die gesundheitsförderliche Positionswechsel ermöglichen.

Zwei Sensibilisierungs- und Organisationsentwicklungs-Strategien

a) Organisationsentwicklung: Personale soziale Dienste mit hohem Frauenanteil in den alten und neuen Bundesländern

Die erste Sensibilisierungsstrategie besteht darin, bei möglichst gleichen Arbeitsaufgaben in den alten und neuen Bundesländern ganz unterschiedliche Strategien des Umgangs mit begrenzter Tätigkeitsdauer wechselseitig zur Kenntnis zu nehmen. Die Vollzeit-Tätigkeit in der Pflege gilt bei Frauen zumindest in den alten Bundesländern als Bereich, der schwer mit familiären Aufgaben vereinbar ist und sich kaum bis ins gesetzliche Rentenalter ausüben lässt. Deshalb wurden vergleichbare Kliniken der alten und neuen Bundesländer ausgewählt, um aus möglicherweise unterschiedlichen Bewältigungsstrategien begrenzter Tätigkeitsdauer wechselseitig zu lernen.

In den vergleichenden Arbeits- und Beratungsgruppen der Klinika der Maximalversorgung wurden in Betriebsfallstudien empirisch bewährte, allerdings voraussetzungsvolle Wege herausgearbeitet, die ein gesundes produktives Altwerden im Betrieb ermöglichen. Dabei erwies sich, dass betriebsinterne Bestimmungsgründe betrieblicher Gestaltungsstrategien einen – verglichen mit betriebsexternen Determinanten – hinreichend großen Einfluss haben, um Sensibilisierung und Beratung eine Wirkungschance zu geben.

b) Von der Einzelfallberatung zur Prävention: Reha-Berater gehen in Betriebe, Sozialarbeiter der Rehakliniken unterstützen sie

Berater der unterschiedlichen Träger der Rentenversicherung, der Krankenversicherung, der Unfallversicherung und der Arbeitsämter sprechen schon bisher regelmäßig in Betrieben vor, wenn es im Einzelfall um Wiedereingliederung, um die gesundheitsförderliche Erweiterung der Einsatzkompetenz oder den – die Erwerbsfähigkeit sichernden gesundheitsförderlichen – Positionswechsel geht. Die Reha-Berater der Rentenversicherungsträger, der Kranken- und Unfallversicherung sowie der Arbeitsämter erwiesen sich aus drei Gründen für eine solche Aufgabe geeignet.

- Sie setzten am individuellen, auch für die betriebliche Personalabteilung und vor allem die Fachvorgesetzten problematischen Fall einer Person an, die ohne Arbeitsplatzgestaltung oder ohne inner- bzw. zwischenbetrieblicher Laufbahngestaltung nicht mehr weiter produktiv beschäftigt werden kann.
- Da ein großer Teil der Erwerbsbevölkerung in eine Maßnahme der medizinischen Rehabilitation eintritt, ist die Erreichbarkeit über die Rehaberater der Rentenversicherung hoch. Gleichzeitig haben es die Berater der Rentenversicherung und der Arbeitsämter, wenn sie sich regional spezialisieren, immer wieder mit denselben oder ähnlichen Betrieben zu tun; sie können prinzipiell den regionalen Arbeitsmarkt überblicken, sie kennen ihre Betriebe und sehen die Wiederholung struktureller Ähnlichkeiten in den vielen Einzelfällen: Sie beraten Betriebe, nicht nur einzelne Rehabilitanden.
- Drittens ist ihre Perspektive – klarer als bei den meisten anderen Akteuren – eindeutig auf die Verlängerung der Erwerbsfähigkeit ausgerichtet.

3. Ergebnisse

Es wurden Beratungskonzepte entwickelt und erprobt, die Betriebe und Beschäftigte dafür sensibilisieren und dabei unterstützen, zur Förderung des längeren Verbleibs in der Erwerbstätigkeit ihre eigenen Potentiale zu nutzen: zur berufsbiographischen Erweiterung der Einsatzmöglichkeit; für gesundheitsförderliche Tätigkeitswechsel; zur Entgrenzung der Tätigkeitsdauer und zur Verlängerung produktiver Berufsverweildauer und zur klientenorientierten Qualitätssicherung durch dazu fähige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Was wurde erstellt?

- Evaluierte Beratungen sowie Beratungs- und Sensibilisierungs-Konzepte und Materialien für personenbezogene Dienstleistungen in Branchen mit hohem Frauenanteil in den neuen und alten Bundesländern (vgl. Veröffentlichungen und Foliensätze)
- Konzepte für branchenübergreifende intermediäre Akteure der Träger der Rentenversicherung und der Arbeitsämter (vgl. Veröffentlichungen und Foliensätze)

Ausgewählte jüngste Literatur¹

1. Behrens, J. 2001 Was uns vorzeitig „alt aussehen“ lässt. Arbeits- und Laufbahngestaltung – Voraussetzung für eine länger andauernde Erwerbstätigkeit in: Beilage zur Wochenzeitung „Das Parlament“ Aus Politik und Zeitgeschichte B 3-4/2001, S. 14–22, ISSN 0479-611 X
2. Behrens, J.: Handwerkstätigkeiten in kleinen Betrieben: bestandener Härte-test für betriebliche und individuelle Laufbahngestaltung. In: Handwerkskammer Hamburg (Hrsg.): Zukunftsfähige Konzepte für das Handwerk zur Bewältigung des demographischen Wandels. Stuttgart, 2001
3. Behrens, J.; Horbach, A.; Solbrig B.: Wie Sie Ihre Leute vor der Zeit viel zu alt aussehen lassen können Oder umgekehrt: Arbeits- und Laufbahngestaltung zur Bewältigung begrenzter Tätigkeitsdauer im Generationenaustausch. In: Morschhäuser, M. (Hrsg.): Gesund bis zur Rente, Stuttgart, 2002 (i.E.).

Kontakt

ISIS

Institut für Supervision, Institutionsberatung und Sozialforschung

Lichtensteinstr. 4, 60322 Frankfurt a. M.

Prof. Dr. Johann Behrens

e-mail: johann.behrens@medizin.uni-halle.de

Tel. 069-5970593

Fax 069-558535

www.isis-institut.de

1 dort sind die Basis-Untersuchungen zitiert

Beratungsstrategien für eine altersgerechte Arbeits- und Personalpolitik

Achim Huber, Martina Morschhäuser
ISO-Institut, Saarbrücken

„Weg von der vorzeitigen Ausgliederung aus dem Erwerbsleben, hin zu einer verstärkten Beschäftigung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer“ – so lautet der Paradigmenwechsel, der im März 2001 vom Bündnis für Arbeit formuliert wurde.

In den Unternehmen spielt hingegen nach wie vor die Frühverrentung der älteren Arbeitnehmer eine wichtige Rolle. Kaum wahrgenommen wird bislang, dass sich eine jugendzentrierte Personal- und Beschäftigungspolitik angesichts des demographischen Wandels schwerlich fortsetzen läßt und Betriebe in Zukunft mit älteren Belegschaften produktiv und innovativ arbeiten müssen. Eine altersgerechte Arbeitsgestaltung sowie präventive Strategien zur Bewältigung des betrieblichen Altersstrukturwandels haben Seltenheitswert. Um so wichtiger sind betriebliche Beispiele, die zeigen, was getan werden kann, um Beschäftigungsmöglichkeiten für ältere Erwerbstätige auszubauen und die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit heute noch jüngerer Mitarbeiter über den Erwerbsverlauf hinweg zu fördern. Solche good-practice-Beispiele können zur Orientierung und Motivation derjenigen Unternehmen beitragen, in denen Alterungsprozesse noch nicht thematisiert werden oder in denen bislang Unsicherheit und Abwarten vorherrschen.

An dieser Ausgangssituation setzt unser Vorhaben an: In enger Kooperation mit ausgewählten Unternehmen entwickeln wir Maßnahmen einer altersgerechten Arbeits- und Personalpolitik. Deren Umsetzung ist nach unserer Erfahrung in hohem Ausmaß an das Engagement und die Durchsetzungsfähigkeit einzelner betrieblicher Akteure gebunden, die sich für die „demographische Frage“ stark machen und innerhalb der Betriebe Aufklärungs- und Überzeugungsarbeit leisten. Von daher besteht unser Projektbeitrag auch darin, diese Promotoren zu unterstützen und die von ihnen vertretene Position im innerbetrieblichen Handlungsgefüge zu stärken.

1. Beratungsinhalte und Vorgehensweise

Unsere Beratungsstrategien setzen an der Problemwahrnehmung und den Handlungsmöglichkeiten der betrieblichen Akteure an. Im direkten Dialog mit ihnen entwickeln wir betriebspezifische Gestaltungsansätze und Vorgehensweisen. Dabei umfaßt der Beratungsprozess unterschiedliche inhaltliche Bausteine: Es geht um die Sensibilisierung von Betriebspraktikern für die Thematik, um die Analyse der betrieblichen Ausgangssituation sowie um die Entwicklung und Umsetzung konkreter Gestaltungsmaßnahmen.

Akute und absehbare Probleme und Herausforderungen angesichts des betrieblichen Altersstrukturwandels sind von Betrieb zu Betrieb unterschiedlich. Sie hängen von der konkreten Belegschaftszusammensetzung, den Arbeitsstrukturen und Tätigkeitsanforderungen, der wirtschaftlichen Situation sowie branchen- und regionalspezifischen Faktoren ab. Dementsprechend verfolgen wir nicht *einen*, sondern je nach spezifischer betrieblicher Ausgangslage unterschiedliche „Lösungsansätze“. Gemeinsam mit den Betriebspraktikern suchen wir im jeweiligen Unternehmen nach einem *own best way*. Insgesamt zielen wir dabei auf eine qualifizierende und gesundheitsfördernde Gestaltung von Arbeitstätigkeiten, Arbeitsorganisation und Erwerbs-

verläufen (Laufbahngestaltung) sowie auf die Entwicklung einer altersintegrativen Unternehmenskultur.

Um präventiv ausgerichtete altersadäquate Maßnahmen tatsächlich in Großbetrieben *umzusetzen*, bedarf es umfangreicher Vorarbeiten und flankierender Aktivitäten: In Abstimmung mit den unterschiedlichen Akteuren muss „kleingearbeitet“ werden, welche Initiativen und Veränderungen für welche Beschäftigtengruppen und Arbeitsbereiche stattfinden sollen. Um – angesichts des Primats kurzfristiger Ökonomie – langfristig orientierte Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung zu realisieren, müssen zahlreiche Widerstände überwunden und Überzeugungsarbeit innerhalb der Unternehmen geleistet werden. Schließlich ist die Durchführung der Maßnahmen selbst zeitaufwendig und erfordert immer wieder Anpassungen an die betrieblichen Bedingungen. Damit bestätigt sich, dass eine effektive *maßnahmebegleitende* und *gestaltungsorientierte* Beratung umfassend angelegt sein muss.

Im einzelnen haben wir folgende Gestaltungsansätze entwickelt¹:

- *Beteiligungsorientiertes Gesundheitsmanagement:*
In einem „alterskritischen“ *Cost-Center* mit über 1000 Beschäftigten haben wir ein Verfahren für ein beteiligungsorientiertes Gesundheitsmanagement konzipiert und erprobt. Dieses umfaßt u. a. eine Mitarbeiterbefragung (mit einem eigens entwickelten Fragebogen „Gesund bis zur Rente“) sowie ein Workshopkonzept zur Analyse arbeitsbedingter Gesundheitsrisiken und zur Entwicklung von Verbesserungsvorschlägen (getestet in Kooperation mit dem Bundesverband der Betriebskrankenkassen).
- *Qualifizierungskonzept für lern- und gesundheitsförderliche Gestaltung von Gruppenarbeit:*
In einem Montagebereich haben wir im Anschluß an eine Analyse der Arbeits- und Belastungssituation in der Gruppenarbeit die Konzeption und Materialien für einen Workshop mit Beschäftigten entwickelt. Das Qualifizierungskonzept zur „Arbeitsnahen Gesundheitsförderung“ leitet dazu an, Spielräume für belastungsreduzierende Aufgabenverteilung und Rotation sowie für vermehrte Qualifizierung in den Gruppen zu erkennen und zu nutzen und gibt praxisnahe Hinweise für eine gesundheitsschonende Arbeitsausführung.
- *Entwicklungs- und Qualifizierungsplanung für Montagearbeiterinnen:*
Einen Workshop zur Gruppenarbeit, der sich an Vorgesetzte richtet, haben wir in einem anderen Unternehmen konzipiert. Er zielt darauf, langfristige Strategien der Personalentwicklung für die überwiegend angelernten weiblichen Beschäftigten zu erarbeiten. Mit dem Workshop wird die Führungsebene der Meister angesprochen, um direkt auf dem *shop-floor* das Interesse für Weiterbildung zu wecken, Lernbereitschaft und Flexibilität zu fördern und entsprechende Qualifizierungsplanungen zu organisieren.
- *Entwicklung von Unternehmensleitlinien und einer Konzernstrategie zur Bewältigung des Altersstrukturwandels:*
In einem industriellen Großunternehmen haben wir die Erarbeitung von Unternehmensleitlinien für eine altersgerechte und intergenerative Personalpolitik beratend begleitet. Dazu

1 Vgl. dazu die ausführlichere Darstellung in: Buck, H./Schletz, A. (Hrsg.) (2001): *Wege aus dem demographischen Dilemma durch Sensibilisierung, Beratung und Gestaltung*, Stuttgart, S. 80–88.

dienten u. a. drei mehrtägige *Out-Door-Workshops* mit unterschiedlichen thematischen Schwerpunkten. Beteiligt waren Personalabteilung (als Initiator), leitender Werksarzt, Controlling-Abteilung, Rechtsabteilung, Schwerbehindertenvertretung und Betriebsrat.

Übergreifend orientieren wir auf eine grundlegende betriebliche Sensibilität und Kompetenz im Umgang mit Altersprozessen, aus der heraus Alternsgesichtspunkte im Sinne eines *Age-Mainstreaming* fortlaufend bei der Gestaltung von Arbeit und Personaleinsatz berücksichtigt werden.

2. Ergebnisse

Kernstück unseres Projektes ist die Beratungs- und Gestaltungsarbeit vor Ort. Die Umsetzung altersadäquater Gestaltungsmaßnahmen in den Unternehmen bedeutet *good-practice*, die Anregungen und Ideen für andere Unternehmen und damit Ansatzpunkte für ihre Verbreitung in sich birgt.

Handlungshilfen und Good-practice-Darstellungen

Für die Adressatengruppe „Betriebspraktiker“ werden die Ergebnisse in Form dreier praxisorientierter Handlungshilfen aufbereitet:

1. *Foliensatz für betriebliche Veranstaltungen*
Diese schon im Internet präsentierte Handlungshilfe zielt darauf, betrieblichen Akteuren einen ersten Zugang zum Thema zu verschaffen. Mit den zusammengestellten Texten und Grafiken werden Informationen zum demographischen Wandel und damit verbundene Herausforderungen für Unternehmen dargestellt sowie Hinweise und Erläuterungen zu den unterschiedlichen Ansätzen einer altersgerechten Arbeits- und Personalpolitik gegeben.
2. Handlungshilfe „*Beteiligungsorientiertes Gesundheitsmanagement angesichts des demographischen Wandels*“
In dieser Handlungshilfe werden das Verfahren eines beteiligungsorientierten Gesundheitsmanagements, der Fragebogen „Gesund bis zur Rente“, Modalitäten der Mitarbeiterbefragung und das zugehörige Workshopkonzept detailliert beschrieben.
3. Handlungshilfe „*Strategien zur altersgerechten Gestaltung von Gruppenarbeit – Gesundheitsförderung und Qualifizierung*“
Diese Handlungshilfe beschreibt die ausgearbeiteten Workshopkonzepte und stellt ein Befragungsinstrument vor, das besonders die Chancen und Restriktionen für Arbeitsplatzwechsel und Qualifizierung in der Gruppenarbeit in den Blick nimmt.

Good-practice-Darstellungen werden wir zum einen in die Handlungshilfen integrieren. Zum anderen planen wir, innovative und nachahmenswerte Gestaltungsansätze in prägnanter Form als Hand-Out (und ggf. unter www.demotrans.de) zu veranschaulichen. Da wir die Betriebe hierbei namentlich kenntlich machen möchten, müssen wir diesen Schritt mit unseren betrieblichen Kooperationspartnern im einzelnen abstimmen.

Veröffentlichungen

1. Morschhäuser, M. (2000): Demografischer Wandel: Herausforderung für die betriebliche Gesundheits- und Personalpolitik, in: Badura, B./Litsch, M./Vetter, Ch.: Fehlzeitenreport 2000, Berlin/Heidelberg, S. 24–33.
2. Morschhäuser, M. (2001): Die Rolle der betrieblichen Gesundheitsförderung vor dem Hintergrund des demografischen Wandels, erscheint in der Reihe „Betriebliches Gesundheitsmanagement und Prävention arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren“, hrsg. vom Bundesverband der Betriebskrankenkassen, Bremerhaven.
3. Huber, A. (2002): Betriebliche Gesundheitsförderung im Kontext altersgerechter Gestaltung von Gruppenarbeit, in: Morschhäuser, M. (Hrsg.): Gesund bis zur Rente, Broschürenreihe „Demographie und Erwerbsarbeit“, Stuttgart (i.E.).
4. Morschhäuser, M. (2002): Betriebliche Gesundheitsförderung angesichts des demographischen Wandels, in: Morschhäuser, M. (Hrsg.): Gesund bis zur Rente, Broschürenreihe „Demographie und Erwerbsarbeit“, Stuttgart (i.E.).

Weitere Veröffentlichungen sind geplant für die Zeitschrift „Personalführung“ und einen Tagungsband der Deutschen Vereinigung für Sozialwissenschaftliche Arbeitsmarktforschung.

Kontakt



Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft e.V.

Trillerweg 68, 66117 Saarbrücken

Dr. Martina Morschhäuser
Achim Huber

e-mail: morschhaeuser@iso-institut.de

e-mail: huber@iso-institut.de

Tel. 0681-95424 24

Tel. 0681-95424 16

Fax 0681-95424 27

www.iso-institut.de

Altersgerechte, flexible Arbeit im Handwerk (ALFIH)

Angelika Lippe-Heinrich, Stephanie Wöste
Zukunftswerkstatt e.V. der Handwerkskammer Hamburg

1. Problemstellung und Vorgehensweise

Eine typische Stärke, die das Handwerk bislang immer ausgezeichnet hat, ist das kurzfristige Planen und schnelle, flexible Reagieren auf Veränderungen. Gerade dieses Markenzeichen könnte dem Handwerk heute zum Verhängnis werden, denn für die vor uns liegende Zeit der demographischen Veränderungen braucht es langfristige Planungen.

Wer zu spät kommt, den bestraft die demographische Entwicklung!

Gut informierte Unternehmer, die die Ursachen und Zusammenhänge dieser Entwicklung erkannt haben, nehmen in der heutigen Vorlaufzeit die für ihre Betriebe angemessenen Weichenstellungen vor. Wer früh „dran“ ist, der wird belohnt: er ist in seinem betrieblichen Aktionsradius sicherer vor dem Verlust wertvoller Fachkräfte und kann von den Chancen der demographischen Veränderungen sogar profitieren, denn es entstehen neue Aufträge und Marktfelder.

Bei der Betrachtung von **demographischen Bedingungen und Zusammenhängen** im Handwerk lassen sich strukturelle, betriebliche und individuelle Betroffenheiten unterscheiden:

- Handwerksbetriebe haben aufgrund ihrer typischen Betriebsgröße (im Schnitt 11 Beschäftigte) in der Regel keine homogene, sondern eine sprungfixe Altersstruktur: wenn zwei Altgesellen ausscheiden, fehlen 18 % der Belegschaft und eine ganze Menge an Erfahrungswissen. Einzelne agierende Betriebe und vor allem Kleinbetriebe haben geringere Möglichkeiten, alters- und altersgerechte Arbeitsplätze in ausreichender Zahl und Güte zur Verfügung zu stellen als größere Unternehmen oder Betriebe, die im Verbund arbeiten. Die kleineren Betriebe verfügen in der Regel weder über genügend Kapazitäten an Arbeitsplätzen im Verwaltungsbereich noch über ausreichende Ressourcen wie z. B. Mischarbeitsplätze. Strukturell gesehen gilt bisher leider auch: Es fehlen KMU-gerechte Modelle von Politik und Tarifparteien zur Unterstützung der Betriebe, z. B. für die Rentenübergangsphase – und die Zeit drängt.
- Das Interesse der Betriebe ist die Sicherung ihrer Marktfähigkeit. Es wird immer schwieriger, das eigene Unternehmen dem rasanten Veränderungstempo durch neue Techniken, Produkte, Absatz- und Kapitalmärkte und eine immer intensivere Nachfrage nach Dienstleistungen anzupassen. Handwerksbetriebe werden zunehmend durch verschärfte Wettbewerbsbedingungen herausgefordert, und die Kundenwünsche steigen dementsprechend. Zur Sicherung der betrieblichen Marktfähigkeit und unter dem Druck des Tagesgeschäftes steuern Betriebsinhaber im Handwerk immer noch instinktiv und selten über ein systematisches Konzept. Existentiell wichtig ist aber heute die Entwicklung ihrer Mitarbeiter für morgen.
- Ein hohes Interesse der einzelnen Erwerbspersonen gilt dem möglichst gesunden Erreichen des Rentenalters. Allerdings gibt es im Handwerk generell, und in vielen Gewerken wie dem Baugewerbe speziell, hohe Arbeitsbelastungen und ein großes Verschleißpotenzial. Fakt ist unbestritten auch: wie frühzeitig wir „alt“ – im Sinne von verbraucht – sind oder wie fit wir noch im hohem Alter sind, hängt stark von der persönlich geprägten Lebensweise ab.

Das **Projekt ALFIH** „Altersgerechte, flexible Arbeit im Handwerk“, das beispielhaft im Baubereich angesiedelt ist, suchte die folgenden drei Leitmotive miteinander zu verbinden: die

Sicherung von Arbeitsplätzen, das Erschließen von zukunftssträchtigen Arbeitsfeldern und den Erhalt langjährig erworbenen Wissens für die Betriebe.

Teilgenommen haben vor allem Betriebe des Bau- und Ausbaugewerbes. Einerseits sind hier viele Betriebe in einem besonders schwierigen strukturellen und konjunkturellen Anpassungsprozess. Andererseits sind bereits deutliche Veränderungen in der Marktstrategie erkennbar, insbesondere durch vielfältige Formen kooperativer Zusammenarbeit und Öffnung für neue Dienstleistungsmärkte – wie z. B. dem Gebäudemanagement. Gefordert sind für diese Felder viele soziale Kompetenzen, die aufgrund langjähriger Berufserfahrung insbesondere bei älteren Arbeitnehmern zu finden sind.

Die Auswertung ergab:

- In den Handwerksbetrieben dominiert – bei Arbeitnehmern wie Arbeitgebern – eine passive Haltung in einer Mischung aus Übergehen und Verdrängen der demographischen Entwicklung. Über das Älterwerden im Betrieb oder Beruf offen zu sprechen oder sogar in diese Richtung konkret zu planen und zu handeln ist für die Mehrzahl der Betroffenen eher unangenehm; ein diffuses Problem(un)bewusstsein ist vorherrschend.
- Die zukünftige Bedeutung von professionellen Kooperationen im Handwerk wird von den Betrieben unterschätzt. Unter demographischem Gesichtspunkt ist aber davon auszugehen, dass ein zunehmend älterer Kundenmarkt mit starker Kaufkraft große Chancen für das Handwerk bieten wird. Diese Kunden suchen neben dem qualitativ guten Preis-Leistungsverhältnis auch die verlässliche Beziehung zum Handwerker und die Bindung an einen möglichst umfassend anbietenden Handwerksbetrieb. Gerade das stark personenbezogen arbeitende Handwerk mit seiner vergleichsweise hohen durchschnittlichen Verweildauer von Beschäftigten, seinem großen Potenzial an älteren fach- und lebenserfahrenen Mitarbeitern bringt für diesen Markt gute Voraussetzungen mit. Festzustellen ist, dass viele Betriebe, wenn sie überhaupt mit anderen Betrieben kooperieren, es eher in loser Form und noch zu wenig professionell tun.

In der Konsequenz wurde vom Projekt ALFIH ein Transferkonzept entwickelt und erprobt, welches

- demographisches Basiswissen vermittelt und die Zusammenhänge, wie sie jeden einzelnen betreffen, erarbeitet,
- das Wissen über professionelle Kooperationen im Handwerk stärkt
- und anregt, die Schritte und Veränderungen auszuprobieren.

2. Das ALFIH Transferkonzept: Fortbildungs- und beratungsbegleitende Unterlagen

Wesentliches Ergebnis dieses Konzeptes sind die vorliegenden beratungs- und fortbildungsbegleitenden Unterlagen. Mit ihnen hat ALFIH ein Forum geschaffen, welches Betrieben und

Multiplikatoren „rund um das Handwerk“ die Möglichkeit eröffnet, sich mit demographischen Zusammenhängen aktiv auseinander zu setzen.

Die erfolgreich eingesetzten Fortbildungen für die Zielgruppen Betriebsinhaber/Meisterschüler auf der einen und Gesellen/Fachkräfte auf der anderen Seite dienen in erster Linie der thematischen Sensibilisierung und Aktivierung.

Die Fortbildung für Gesellen/gewerblich-technisches Personal: **„Alle werden älter – nur ich nicht?!“** – Berufliche Lebensplanung im Handwerk – beschäftigt sich insbesondere mit Aspekten des Älterwerdens im Beruf und Ansätzen der gesundheitlichen und qualifikatorischen Prävention. „Alle werden älter – nur ich nicht?!“ provoziert die Beschäftigung mit den Arbeitsbedingungen und dem eigenen Verhalten. Anhand praktischer Beispiele werden Möglichkeiten von Mischarbeit bis Arbeitsplatzwechsel aufgezeigt, Modelle für gesundheitschonendes Arbeiten diskutiert oder Formen reibungsloser(er) Zusammenarbeit z. B. zwischen Alt und Jung in den Mittelpunkt gerückt.

Es ist möglich, diese Fortbildung, deren Inhalte bildhaft und mit wenig Statistiken aufbereitet wurden, in variabler Form in Betrieben und Weiterbildungseinrichtungen, auch für arbeitslose Handwerker, einzusetzen: Der eintägige Fortbildungs-Baustein ist zeitlich und inhaltlich kombinierbar, beispielsweise mit fachlichen Themen, und ist erweiterbar.

Es können ihn verwenden: Mitarbeiter aus Fortbildung und Beratung in Kammern, Innungen, aus den Bereichen Prävention/Gesundheits- und Arbeitsschutz, KMU-Beratung etc. Zur Verfügung stehen hier im einzelnen: **Curriculum mit komplettem Foliensatz** und ausführliche **Handreichungen** und Empfehlungen zur Durchführung, auch als CD-ROM und im Internet unter www.demotrans.de.

Die Fortbildung für Führungskräfte: **„Risiken und Chancen des Handwerksbetriebes in Zeiten demographischen Wandels“** konzentriert sich auf die Vermittlung von demographischem Grundlagenwissen und erarbeitet die Auswirkungen innerhalb der Betriebe. Die betrieblichen Chancen, die die (Weiter-)Beschäftigung Älterer für den Betrieb bietet, die Sicherung von Erfahrungswissen, die rechtzeitige Fortbildung und Anpassung von Arbeitsaufgaben und ein nachhaltiger Umgang mit personellen Ressourcen sind die wesentlichen Themen. Denn zukünftig wird es notwendig sein, Markt- und Auftragschancen auch immer unter diesem Aspekt zu beleuchten. Neben dieser Betriebsführungsstrategie nach innen werden Kooperationen und die Erschließung wachsender Dienstleistungsmärkte als nach außen gerichtete Strategien thematisiert.

Der 2–3-stündige Fortbildungs-Baustein ist ebenfalls zeitlich und inhaltlich kombinier- und erweiterbar. Er ist variabel einsetzbar, z. B. in Form eines foliengestützten Vortrags im Rahmen üblicher Veranstaltungen im Handwerk, im Rahmen von Workshops innerhalb der Meister-vorbereitung oder auch vorgeschaltet vor Führungskräftefortbildungen fachlicher Art.

Er kann verwendet werden von: Weiterbildnern in der Führungskräftequalifizierung, Mitarbeitern/Beratern in Kammern, Innungen, KMU-Beratern und Dienstleistern aus Arbeitsschutz/

betrieblicher Prävention etc. „rund um das Handwerk“. Zur Verfügung gestellt werden:
Curriculum mit komplettem Foliensatz und **Handreichungen**/Empfehlungen zur Durchführung, auch als CD-ROM und im Internet unter www.demotrans.de.

Die Fortbildungen in **Kooperationsmanagement** dienen als eine Art Schlüssel, um im demographischem Gesamtzusammenhang Wissen zu vermitteln und Handlungsmöglichkeiten für gute Kooperationen vorzustellen. Die Inhalte reichen von gesetzlichen Rahmenbedingungen zur Kooperationsbildung über den Einsatz von EDV bis hin zur Stärkung der Kommunikation unter Mitarbeitern und unter Kooperationspartnern.

Zur Verfügung stehen im einzelnen: **Lernzielkatalog** und **Curriculum** zum Fortbildungslehrgang „Kooperationsmanagement im Handwerk“; **Curriculum** zum Baustein „Kooperationen“ (Versionen für Seminare/Lehrgänge mit 24, 78 und 240 Stunden) und unterrichtsbegleitende Materialien zum Baustein „Kooperationen“ (3-tägig) für den Fortbildungsabschluss „Fachwirt Gebäudemanagement“. Die genannten Qualifizierungsmaßnahmen für Führungskräfte im Handwerk können verwendet werden von Kammern, Innungen, Verbänden etc..

Für die **Transferunterstützung** und grundlegende Information stehen zur Verfügung:

- Dokumentation der Handwerkskonferenz „Alt und Jung: ein starkes Team! – Zukunftsfähige Konzepte zur Bewältigung des demographischen Wandels“
- Internetsite unter: www.hwk-hamburg.de/HWK/alfih/index.htm
- Beratungsleitfaden „Alters- und altersgerechte, flexible Arbeit im Handwerk“

Kontakt

Zukunftswerkstatt e.V.
der Handwerkskammer Hamburg



Zukunftswerkstatt e.V. der Handwerkskammer Hamburg

Goetheallee 9, 22765 Hamburg

Dr. Angelika Lippe-Heinrich

Stephanie Wöste

Uli Zens

e-mail: lh@lh-konzepte.de

e-mail: swoeste@hwk-hamburg.de

e-mail: uzens@hwk-hamburg.de

Tel. 040-35905-756/-764/-763

Fax 040-35905-434

www.hwk-hamburg.de/HWK/alfih/index.htm

Themenfeld Beschäftigung und neue Tätigkeitsfelder für Ältere

Sensibilisierung und Aktivierung für die Probleme älterer Erwerbspersonen in der Region Ernst Kistler, Jürgen Wahse	62
Altautoprobleme lösen und Arbeitsplätze für ältere Arbeitnehmer im Kfz-Bereich schaffen Hans Gerhard Mendius, Petra Schütt, Stefanie Weimer	66
Sensibilisierung nichtöffentlicher Arbeitsmarktmediatoren für die Probleme älterer Erwerbspersonen – Potenziale und Barrieren Volker Döhl	69

Ergebnisübersicht

Themenschwerpunkt Beschäftigung und neue Tätigkeitsfelder für Ältere

Ergebnis	Wer
Sensibilisierung und Aktivierung für die Probleme älterer Erwerbspersonen in der Region	
Foliensatz zur Arbeitsmarktsituation und zur Thematik älterer Arbeitsloser: Daten und Prognosen zur demographischen Entwicklung; Arbeitsmarktkennziffern; Entwicklung der Beschäftigung und Arbeitslosigkeit Älterer; Altersstruktur in verschiedenen Berufsgruppen, etc. (www.demotrans.de)	Internationales Institut für empirische Sozialökonomie (INIFES), Institut für sozialökonomische Strukturanalysen (SÖSTRA)
Fragebogen , der bei mehreren Betriebsbefragungen eingesetzt wurde, die Ergebnispräsentation erzielte immer große Aufmerksamkeit (www.demotrans.de)	
Dokumentationen von Informationsveranstaltungen und Vorträgen sowie Materialien zur Wanderausstellung, Radiokampagne, Seminarbausteine	
Altautoprobeme lösen und Arbeitsplätze für ältere Arbeitnehmer im Kfz-Bereich schaffen	
Handlungshilfe für Mobilisierungsprozess: Rahmenbedingungen und Potenziale des Konzepts „Arbeitsplätze schaffen durch umfassende Altautoverwertung“, Foliensatz unter www.demotrans.de sowie www.isf-muenchen.de	Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. (ISF-München)
Foliensatz: Demographischer Wandel – Was kommt auf das Handwerk zu? Demographische Entwicklung gewerkeübergreifender Handlungsanforderungen an das Handwerk. Foliensatz unter www.demotrans.de und www.isf-muenchen.de	
Dokumentation Fachgespräch: Verschläft das Handwerk die demographische Herausforderung? – Ansatzpunkte für eine zielgruppenorientierte Vermittlung des Problemfelds ‚demographische Entwicklung‘ in das Handwerk und seine Institutionen. (www.isf-muenchen.de)	
Sensibilisierung nichtöffentlicher Arbeitsmarktmediatoren für die Probleme älterer Erwerbspersonen – Potenziale und Barrieren	
Broschüre: Sensibilisierung privater Personaldienstleistungsunternehmen für die Vermittlung älterer Erwerbspersonen. (www.demotrans.de)	Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. (ISF-München)
Text: Döhl, V.: Sensibilisierung und Aktivierung intermediärer Institutionen für die Probleme des Alterns in der Erwerbsarbeit. In: Buck, Schletz (Hrsg.): Wege aus dem demographischen Dilemma durch sensibilisierung; Beratung und Gestaltung. Stuttgart, 2001, S. 110 ff.	

Sensibilisierung und Aktivierung für die Probleme älterer Erwerbspersonen in der Region

Ernst Kistler, INIFES, Stadtbergen
Jürgen Wahse, SÖSTRA, Berlin

1. Das Problem

Viele Betriebe haben in der Vergangenheit die Folgen des demographischen Wandels zu Lasten des Arbeitsmarktes und der Sozialkassen externalisiert. Auch wenn sich in Zukunft eine Alterung der Belegschaften nicht vermeiden lassen wird, werden sie diese Externalisierung weiter betreiben, da zumindest für die nächsten zwei Jahrzehnte keinesfalls von einem Mangel an Arbeitskräften auf breiter Front ausgegangen werden kann. Der Arbeitsmarkt wird die hauptsächliche Arena bleiben, auf der die Probleme mit der alternden Erwerbsbevölkerung abgeladen werden – selbst die nach eigener Einschätzung des EU-Gipfels von Stockholm als ehrgeiziges Ziel „angestrebten 50 Prozent Beschäftigungsquote der 55–65-jährigen“ sind hierfür ein Beleg.

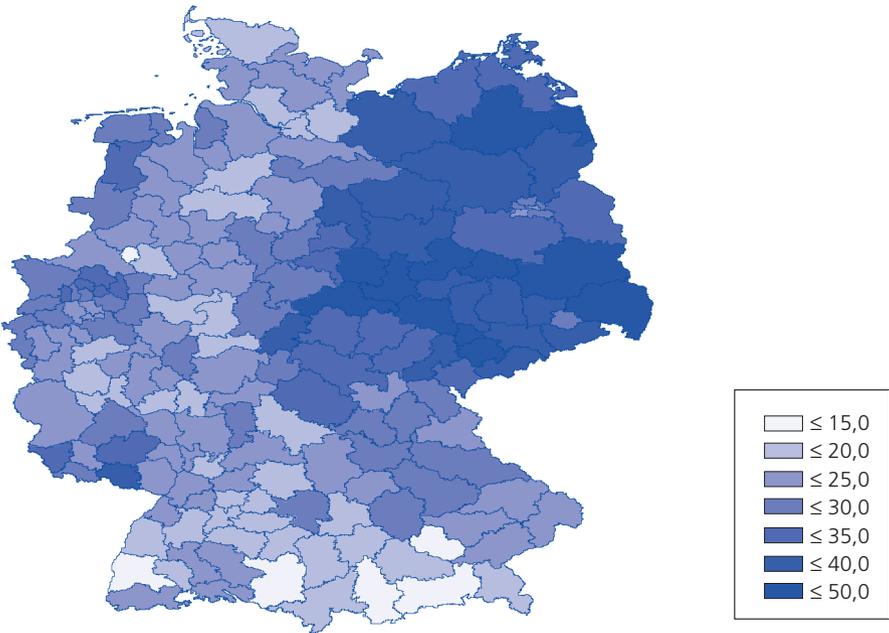


Abb. 1: Arbeitslosenquoten, Frauen der Altersgruppe 55 bis 59 Jahre, Ende Juni 2000
Quelle: Eigene Darstellung nach Daten der Bundesanstalt für Arbeit.

Die Arbeitslosigkeit Älterer ist in der Vergangenheit stark gestiegen. Die leichte Besserung am aktuellen Rand ist einigen Maßnahmen der aktiven Arbeitsmarktpolitik, vor allem aber einem vorübergehenden demographischen Sondereffekt geschuldet. Die Darstellung gibt, ganz

jenseits der vielfältigen Frühverrentungen und Rückzüge in die Stille Reserve, die hohe und regional stark streuende Arbeitslosigkeit exemplarisch für die Altersgruppe der 55–59-jährigen Frauen wieder.

2. Ergebnisse

Über die Problemsituation älterer Erwerbspersonen am Arbeitsmarkt bestehen große Informationsdefizite. Diese beziehen sich nicht nur auf fehlende Daten (so weist die offizielle Arbeitsmarktstatistik z. B. keine solchen kleinräumigen Arbeitslosenquoten Älterer aus wie in der Darstellung), sondern auch auf den Informationsstand bei den regionalen Akteuren (über ihre lokale Arbeitsmarktentwicklung wie über den demographischen Wandel). Das Projekt konnte aber zeigen, dass ein entsprechendes Angebot an Information und Beratung durchaus auf ein großes Interesse, auf eine erhebliche Nachfrage stößt, und dass so auch Veränderungen in der Praxis angestoßen werden können: Es lässt sich etwas bewegen.

Der Sensibilisierungsprozess erfolgt dabei durch eine Diffusion nach dem „Schneeballsystem“: Die Akteure vor Ort werden angeregt, das Thema in ihre Organisationen und Netzwerke hineinzutragen und die Informations-Angebote (Vorträge, Publikationen, Schautafeln, Wanderausstellung, Medienauftritte, Rückkoppelungen der regionalen Unternehmensbefragungen) nachzufragen und weiter zu transportieren. Dieses „Schneeballsystem“ ist zwar risikoreich, hat sich aber voll bewährt.

Es ist für eine solche Vorgehensweise entscheidend, Akteure zu finden, die das Anliegen „zu ihrer eigenen Sache machen“. Nur so wird jegliche Informations- und Aufklärungsmaßnahme glaubwürdig und nur so lässt sich ein stabiles Netzwerk von Akteuren aufbauen, das die – dann von innen her entwickelten – Maßnahmen auch implementiert.

3. Verfügbare Materialien und Handlungshilfen

Die Erfahrungen haben gezeigt, dass die regionalen Arbeitsmarktverhältnisse und die jeweiligen Akteurskonstellationen so heterogen sind (sogar unterhalb der Ebene von Arbeitsamtsbezirken in einzelnen Dienststellen), dass ein situatives Vorgehen (Aktionsforschungskonzept) einer kochbuchartigen Transferstrategie unbedingt vorzuziehen ist.

Von entscheidender Bedeutung für eine Sensibilisierung und Aktivierung ist eine entsprechende Aufbereitung der nicht oder nur unzureichend verfügbaren Kennziffern und Prognosen zur (regionalen) Arbeitsmarktentwicklung für ältere Erwerbspersonen etc.

Unter www.demotrans.de steht zur Arbeitsmarktsituation und zur Thematik älterer Arbeitsloser ein **Foliensatz** bereit, der für Interessierte die wichtigsten Rahmeninformationen und einige exemplarische Informationen aus ausgewählten Regionen in kommunizierbarer Darstellungsform enthält.

Der Foliensatz beinhaltet beispielsweise Abbildungen und Tabellen zu:

- Daten und Prognosen zur demographischen Entwicklung auf EU- und nationaler Ebene für Gesamtbevölkerung, Erwerbsbevölkerung, Altersgruppen
- Entwicklung von einigen Arbeitsmarktkennziffern
- Lang- und kurzfristige Entwicklung der Beschäftigung und Arbeitslosigkeit Älterer (Beschäftigtenzahlen und -quoten, Arbeitslosenzahlen und -quoten nach Altersgruppen, Geschlecht etc.) auf EU-, nationaler und Bundesländerebene
- Altersgruppenspezifische Arbeitslosenquoten 1999 und 2000 für Männer und Frauen nach Arbeitsamtsbezirken
- Darstellungen zur Altersstruktur der Beschäftigten in verschiedenen Berufsgruppen etc.
- Daten zu verschiedenen wichtigen Randbedingungen für eine Arbeitsmarktpolitik mit der Zielgruppe Älterer, wie z. B.:
 - Einschätzungen der Leistungsfähigkeit Älterer und das Problem alternder Belegschaften aus einer repräsentativen Betriebsbefragung (IAB-Betriebspanel)
 - Kennziffern zum Verrentungsgeschehen, zur § 428-Regelung und zur Stillen Reserve
 - Exemplarische Darstellungen zur Charakterisierung der Realität des sogenannten „Human-Resources-Management“

Ebenfalls über www.demotrans.de abrufbar ist ein **Fragebogen**, der bei mehreren Betriebsbefragungen in den Fallbeispiel-Regionen eingesetzt wurde, und dessen jeweilige Ergebnispräsentation vor Ort immer große Aufmerksamkeit erzielte.

Zentrales Element des Sensibilisierungs- und Aktivierungsprojekts waren Informationsveranstaltungen und Vorträge bei regionalen und überregionalen Veranstaltungen der verschiedenen Arbeitsmarktakteure, respektive ein breites Spektrum von Veröffentlichungen. Einige der **Informationsveranstaltungen** sind dokumentiert, z. B.:

1. Hilpert, M.; Nickolay, B. (Hrsg.): Probleme älterer Arbeitssuchender in der Region. Der demographische Wandel als Herausforderung für neue Beschäftigungsstrategien, Augsburg, 2001.
2. Heft 21 der Zeitschrift „Akteur“ – Zeitschrift des Thüringer Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit und Infrastruktur und des Europäischen Sozialfonds, Erfurt 2001.
3. Huber, A.; Kistler, E.; Papius, U. (Hrsg.): Alterung der Erwerbsbevölkerung. Herausforderungen und Lösungsansätze, Stuttgart, 2002.

Von den zahlreichen **Vorträgen bzw. Veröffentlichungen** sei hier verwiesen auf:

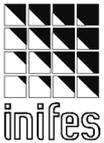
1. Kistler, E.; Wahse, J.; Widmann, P.: Demographischer Wandel und hohe Arbeitslosigkeit – Die Herausforderungen und die Sichtweisen der Betriebe. In: Arbeit und Beruf, Fachzeitschrift für die Aufgaben der Bundesanstalt für Arbeit 5/2001, S. 129 ff.
2. Wahse, J.; Hübner, W.: Ältere Arbeitnehmer – ein personalpolitisches Problem? In: Kistler, E.; Mendius, H. G.; Miethe, H. (Hrsg.): Demographischer Strukturbruch und Arbeitsmarktentwicklung. Beiträge der SAMF-Jahrestagung 2001, Stuttgart 2002, i.E.

3. Kistler, E.; Huber, A.: Entlastet die demographische Entwicklung den Arbeitsmarkt? – Kein Licht am Ende des Tunnels, In: Kistler, E.; Mendius, H. G.; Miethe, H. (Hrsg.): Demographischer Strukturbruch und Arbeitsmarktentwicklung. Beiträge der SAMF-Jahrestagung 2001, Stuttgart 2002, i.E..

Diese Aufsätze sind, ebenso wie eine Liste weiterer Veröffentlichungen aus dem Projekt, ebenfalls unter **www.demotrans.de** abrufbar.

Materialien und Hintergrundinformationen zu den anderen eingesetzten Instrumenten – z. B. **Wanderausstellung, Radiokampagne, Seminarbausteine** – sind bei INIFES nachzufragen.

Kontakt



Internationales Institut für empirische Sozialökonomie

Haldenweg 23, 86391 Stadtbergen

Prof. Dr. Ernst Kistler

e-mail: inifes@t-online.de

Tel. 0821-431052-54

Fax 0821-432531

www.inifes.de



Institut für sozialökonomische Strukturanalysen

Torstraße 178, 10115 Berlin

Prof. Dr. Jürgen Wahse

e-mail: soestra@soestra.de

Tel. 030-2807167

Fax 030-2807166

www.soestra.de

Altautoprobeme lösen und Arbeitsplätze für ältere Arbeitnehmer im Kfz-Bereich schaffen

*Hans Gerhard Mendijs, Petra Schütt, Stefanie Weimer
ISF-München*

1. Problemstellung und Ziele

Das Kfz-Gewerbe als eine der beschäftigungspolitisch bedeutendsten Handwerksbranchen steht derzeit vor massiven strukturellen Umbrüchen. Die wichtigsten Hintergründe sind einerseits die von den Automobilherstellern verfolgte Strategie zur Kosteneinsparung im Vertriebsbereich, vor allem durch die – bereits in Gang befindliche – Straffung der Händlernetze durch Auflösung von Händlerverträgen, die häufig zu Betriebsschließungen führt und der anhaltende Trend zur Verringerung der Aufwendungen für Wartung und Reparatur durch systematische Rationalisierung andererseits. Es wird daher erwartet, dass die Zahl der Betriebe und die Zahl der Beschäftigten im Kfz-Handwerk auch in den nächsten Jahren weiter deutlich abnehmen wird.

Typisch für das Kfz-Gewerbe ist weiterhin, dass hier die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer schon gegenwärtig auf große Schwierigkeiten stößt. So erreichten bislang von den in der Werkstatt beschäftigten Arbeitnehmern nur wenige dort das normale Rentenalter, ein großer Teil der Kfz-Mechaniker wechselte auf andere Arbeitsplätze in der Branche oder verließ das Kfz-Gewerbe vorzeitig. Die Abwanderung fand häufig schon in einem Alter von 35 bis 40 Jahren, zuweilen sogar schon direkt nach Abschluß der Lehre statt. Als maßgebliche Ursachen für das frühe Ausscheiden sind vorrangig die trotz einer Reihe von Verbesserungen nach wie vor erheblichen körperlichen Belastungen und – mit zunehmender Tendenz – streßbedingte Faktoren zu nennen.

Neuerdings stößt diese durchaus „handwerkstypische“ Abwanderungslösung des Problems begrenzter Tätigkeitsdauer zunehmend an Grenzen. So nimmt die Aufnahmefähigkeit oder -bereitschaft derjenigen Wirtschaftsbereiche, in welche die Abwanderung aus dem Kfz-Gewerbe bisher erfolgte, tendenziell ab. Deshalb muss befürchtet werden, dass der erwartete Personalabbau im Kfz-Gewerbe sich ganz oder überwiegend in Arbeitslosigkeit niederschlägt. Betroffen wären voraussichtlich vor allem Arbeitskräfte, die in bezug auf die Anforderungen einer Arbeit in der Werkstatt als zu alt gelten, zugleich aber in ihrer Mehrheit weit davon entfernt sind, Instrumente wie Altersteilzeit oder vorzeitige Verrentung in Anspruch nehmen zu können. Da zugleich demographisch bedingt, die Zahl der Auszubildenden zurückgehen wird (ihr Anteil an den Beschäftigten lag im Kfz-Gewerbe meist über 20 %) ist mit einem ausgeprägten Alterwerden der Belegschaften zu rechnen.

Angesichts dieser Konstellation ist es von hohem Interesse, Lösungsansätze zur Schaffung von Arbeitsplätzen zu finden, bei denen möglichst umfassend auf die beruflichen Qualifikationen und das Erfahrungswissen gerade der älteren, von Arbeitslosigkeit Bedrohten zurückgegriffen werden kann.

Ein entsprechender Ansatz liegt in der zerstörungsfreien Demontage von Altfahrzeugen. Arbeitsplätze können auf diesem Wege zum einen direkt in den Demontageunternehmen geschaffen werden, die ältere Arbeitnehmer aus dem Kfz-Gewerbe aufnehmen und ihre Qualifikationen und das umfangreiche Erfahrungswissen, das diese bei der Reparatur der Fahrzeugtypen, die zur Demontage anstehen, gewonnen haben, nutzen können. Zum anderen entstehen Beschäftigungseffekte aber auch indirekt dadurch, dass auf diese Weise verstärkt Teile

für zeitwertgerechte, preisgünstigere Reparaturen innerhalb der Kfz-Betriebe verfügbar gemacht werden können. Daraus entsteht die Chance, Marktanteile von Do-it-yourself und Schwarzarbeit – bei der Autoreparatur und Wartung überaus verbreitet – für den legalen Bereich zurückzugewinnen und so Arbeitsplätze in den Kfz-Betrieben zu sichern.

Ein solcher Prozess der vorbeugenden Erschließung eines neuen Beschäftigungsfelds kommt nicht von selbst in Gang: Betroffene und Multiplikatoren müssen für ein solches Konzept zunächst „aufgeschlossen“ werden. Dann gilt es vor allem, die für eine Umsetzung wichtigen Akteure an einen Tisch zu bringen sowie die Umsetzungsmöglichkeiten vor Ort zu klären. „Arbeitsplätze schaffen durch umfassende Altautoverwertung“ findet auf einem überaus komplexen Handlungsfeld statt, das nicht nur von unterschiedlichen externen Rahmenbedingungen beeinflusst wird, sondern es gibt auch eine Vielzahl von in verschiedener Weise Betroffenen. Neben dem Kfz-Gewerbe selbst und seinen Fachverbänden sind das die Automobilhersteller und Automobilzulieferindustrie, der Teilehandel, die Verwerterbranche, die Beschäftigten in diesen Branchen und ihre Vertretungen, die Arbeitsverwaltung, Institutionen der regionalen Wirtschaftsförderung sowie Akteure und Projekte des zweiten Arbeitsmarkts.

2. Ergebnisse

Als Handlungshilfe für einen Mobilisierungsprozess wurde ein Foliensatz entwickelt, der detailliert die Rahmenbedingungen und Potenziale des Konzepts „Arbeitsplätze schaffen durch umfassende Altautoverwertung“ darstellt und unter **www.demotrans.de** sowie **www.isf-muenchen.de** zur Verfügung steht.

Umfassende Altfahrzeugnutzung läßt sich nach unseren Erfahrungen i.d.R. nicht im Rahmen bestehender Kfz-Betriebe verwirklichen. Daher erfordert ein Einsatz älterer Arbeitnehmer in diesem Tätigkeitsfeld überbetriebliche Mobilitätsprozesse; insofern ist in diesem Fall ein betriebsübergreifender Ansatz zur Lösung der Beschäftigungsprobleme älterer Arbeitnehmer erforderlich. Gerade für das Handwerk und KMU sind solche Konzepte besonders wichtig, da in einzelnen Betrieben die Kapazitäten für die Lösungen der Probleme alternder Belegschaften (altersgerechte Ausweicarbeitsplätze, langfristige Laufbahnplanung) meist nicht vorhanden sind. Eine günstige Voraussetzung für das Gelingen solcher Mobilitätsprozesse besteht in der Übereinstimmung der in der Kfz-Demontage erforderlichen Qualifikationen mit den Qualifikationen der Fachkräfte aus dem Kfz-Gewerbe sowie in der grundsätzlichen Eignung der mit derartigen Tätigkeiten verbundenen Arbeitsbedingungen für den Einsatz älterer Beschäftigter. Tätigkeitsanalysen an gegenwärtigen Demontgearbeitsplätzen, die im Rahmen des Transfervorhabens durchgeführt wurden, zeigen, dass eine wesentliche Bedingung für anforderungsreiche Arbeitsplätze und damit eine Erfolgsvoraussetzung für die Umsetzung eines solchen Konzepts in der Weiterentwicklung der derzeitigen Demontagepraxis in Richtung eines umfassenderen Rückbaus und Einbezugs eines größeren Teilespektrums besteht. Darüber hinaus ist bei den derzeitigen Arbeitsplätzen in der Altfahrzeugverwertung auch bezüglich der Verbesserung der Arbeitsbedingungen von einem erheblichen Gestaltungsbedarf auszugehen, bevor hier ein optimaler Einsatz qualifizierter älterer Beschäftigter aus dem Kfz-Gewerbe erfolgen kann.

Altautoprobleme lösen
und Arbeitsplätze für
ältere Arbeitnehmer im
Kfz-Bereich schaffen

Mit der Suche nach Wegen einer zielgruppengerechten Vermittlung des Problemfelds „demographische Entwicklung“ in das Handwerk und seine Institutionen hinein befaßte sich ein im Rahmen des Projekts durchgeführtes Fachgespräch mit Vertretern von Handwerksverbänden, Handwerkspresse und für das Handwerk tätigen Dienstleistungsanbietern (Weiterbildungsträger, Berater, Innungskrankenkassen etc.).

Für Transferzwecke in das Handwerk wurde im Rahmen des Vorhabens ein Foliensatz „Demographischer Wandel – Was kommt auf das Handwerk zu?“ entwickelt, der auf gewerkeübergreifender Ebene die demographische Entwicklung und die daraus abzuleitenden Handlungsanforderungen an das Handwerk thematisiert, und im Rahmen von Transferaktivitäten auf verschiedenen Veranstaltungen und Ebenen des Handwerks gewerkeübergreifend erfolgreich eingesetzt werden kann. Der Foliensatz steht unter www.demotrans.de und www.isf-muenchen.de zur Verfügung.

Die Ergebnisse des im Rahmen des Projekts durchgeführten Fachgesprächs werden demnächst unter dem Titel „Verschläft das Handwerk die demographische Herausforderung? – Ansatzpunkte für eine zielgruppenorientierte Vermittlung des Problemfelds ‚demographische Entwicklung‘ in das Handwerk und seine Institutionen“ als Dokumentation erscheinen und können beim ISF München bezogen oder ebenfalls von der Internetseite www.isf-muenchen.de heruntergeladen werden.

Kontakt



Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V.

Jakob-Karl-Str.9, 80796 München

Dr. Hans Gerhard Mendius

Dr. Stefanie Weimer

e-mail: hans.mendius@isf-muenchen.de

e-mail: stweimer@t-online.de

Tel. 089-272921-44

Tel. 06131-45100

Fax 089-272921-60

www.isf-muenchen.de

Sensibilisierung nichtöffentlicher Arbeitsmarktmediatoren für die Probleme älterer Erwerbspersonen – Potenziale und Barrieren

Volker Döhl
ISF-München

1. Sensibilisierung privater Personaldienstleister

Private Arbeitsmarktmediatoren, das sind private Personaldienstleistungsunternehmen (Zeitarbeitunternehmen, Outplacement- und Personalberater, Personalvermittler usw.), haben in den letzten Jahren erheblich an Bedeutung für die Vermittlung, Allokation, Qualifizierung u. ä. von Arbeitskräften gewonnen. Dies äußert sich sowohl in der wachsenden Zahl von Unternehmensgründungen als auch in der gestiegenen Zahl der beschäftigten bzw. zu vermittelnden Personen. Dadurch wächst ihnen insgesamt auch ein höheres Maß an arbeitsmarktpolitischer Verantwortung zu.

Zwei parallele Entwicklungen sind hierfür ursächlich:

- *erstens* die Restrukturierungs- und Rationalisierungsmaßnahmen der Unternehmen (Dezentralisierung, Outsourcing, Konzentration auf Kernkompetenzen usw.), mit denen sich nicht nur ein erheblicher Personalabbau (mit den entsprechenden Auswirkungen auf Arbeitsmarkt und Vermittlungstätigkeit), sondern auch eine Verlagerung vieler Aufgaben des Human Resource Managements (vor allem Rekrutierung, Qualifizierung) in die Geschäftstätigkeit privater Personaldienstleister verbindet;
- *zweitens* die veränderten personalpolitischen Strategien der Unternehmen, die auf eine Reduzierung der Stammebelegschaften zugunsten eines erweiterten flexiblen Einsatzes externer Arbeitskräfte gerichtet sind (Einsatz befristet Beschäftigter, Projektarbeit unter Hinzuziehung externer Personalressourcen, Zunahme von Zeit- und Leiharbeit u. ä.). Ein allgemeiner Anstieg der Arbeitsmarktmobilität und – für die Arbeitskräfte – steigende Mobilitätsanforderungen sind die Folge.

Neben dem generellen Bedeutungszuwachs im Arbeitsmarktgeschehen kommt privaten Dienstleistern insbesondere auch bei der Beschäftigung/Vermittlung von Arbeitslosen nach wie vor eine hohe Bedeutung zu. Eine Auseinandersetzung mit der Struktur, den Potenzialen und der mittel- und langfristigen Entwicklung dieser Gruppe von Erwerbspersonen (auch im Sinne ihrer Beeinflussung) ist – auch im Interesse der Sicherung der eigenen Geschäftstätigkeit – eine notwendige Aufgabe.

Ältere Arbeitskräfte und deren Problematik und auch Altersarbeitslosigkeit und deren Bewältigung sind bislang noch kein allzu großes Thema für die privaten Personaldienstleister. Durch die absehbar fortwirkende Unterbeschäftigung verbunden mit der Veränderung der (alters-)strukturellen Zusammensetzung der Erwerbsbevölkerung aufgrund des demographischen Wandels sowie des sich kaum verändernden (tendenziell eher erhöhenden) Anteils Älterer an der Zahl der (Langzeit-)Arbeitslosen wird jedoch eine stärkere Befassung mit diesem Thema unabdingbar werden.

Die stärkere Einbeziehung älterer Erwerbspersonen (älterer Arbeitsloser) in die Beratungs- und Vermittlungstätigkeit der privaten Personaldienstleister machen eine intensivere Auseinandersetzung mit den besonderen Potenzialen (Fähigkeiten, Fertigkeiten, Erfahrungen, soziale und individuelle Ressourcen) der Älteren, eine vorurteilsfreie Beurteilungsbereitschaft bei den

Sensibilisierung nicht-öffentlicher Arbeitsmarktmediatoren für die Probleme älterer Erwerbspersonen – Potenziale und Barrieren

Dienstleistern und die Bereitschaft, entsprechende Weiterbildungsmöglichkeiten (mit externer, öffentlicher Unterstützung) bereit zu stellen, erforderlich.

2. Ansatzpunkte für eine Verbesserung der Beschäftigungschancen Älterer

Aus der Sicht und für die Arbeit der privaten Personaldienstleister ergeben sich vier Ansatzpunkte für eine Verbesserung der Beschäftigungschancen Älterer. Dabei sind drei dieser Ansatzpunkte oder auch Ebenen, an denen angesetzt werden könnte/sollte, weitgehend ihrer unmittelbaren Einflußmöglichkeit entzogen:

1. Veränderung der Personalpolitik der Unternehmen (Kunden)
2. Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt
3. Deregulierung
4. Kooperation mit der Arbeitsverwaltung

Letztlich bleibt der Erfolg aller Bemühungen der privaten Personaldienstleistungsunternehmen um die Verbesserung der Beschäftigungschancen Älterer bzw. älterer Arbeitsloser an einen grundlegenden Wechsel der Personalpolitik ihrer Kunden (Abkehr von einer jugendzentrierten und altersselektiven Personalstrategie) gebunden. Dieser ist jedoch nur in Maßen von den Dienstleistern zu beeinflussen und auch nur dann, wenn sie selbst in der Lage sind, den Anforderungen ihrer Kunden entsprechend qualifizierte und motivierte ältere Arbeitskräfte „anbieten“ zu können. Ein möglicher Schritt in diese Richtung ist getan, wenn der Personaldienstleister selbst versucht, eine „altersgemischte“ Personalstruktur aufzubauen.

Einen wesentlichen Einfluß auf die Beschleunigung dieses Umdenkungsprozesses in den Unternehmen und damit indirekt auch auf die Verbesserung der Vermittlungschancen für Ältere durch private Personaldienstleister haben die Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt. Eine Verknappung des Angebots an bedarfsgerechter Arbeitskraft (jung, qualifiziert) entweder durch generell sinkende Arbeitslosigkeit oder durch Engpässe in bestimmten Branchen oder Berufsgruppen erhöht deutlich die Bereitschaft, nicht nur das in den Unternehmen vorhandene Know-how Älterer zu sichern (und damit von einer betont altersselektiven Personalpolitik Abschied zu nehmen), sondern auch bei der Rekrutierung das Reservoir der auf dem Arbeitsmarkt befindlichen älteren Arbeitskräfte ins Auge zu fassen. Mit dieser Neuorientierung wächst dann auch den Personaldienstleistern neuer Spielraum in ihren Vermittlungstätigkeiten zu.

Aus der Sicht der privaten Personaldienstleister bildet die Lockerung rechtlicher Rahmenregelungen (etwa der gesetzlichen Regelungen des AÜG¹ z. B. in bezug auf den Überlassungszeitraum pro Einsatzfall oder bezüglich des Synchronisationsverbots) ebenfalls einen wichtigen Ansatzpunkt für die Verbesserung der Beschäftigungschancen älterer Arbeitsloser. Ob eine mit

1 Arbeitnehmer-Überlassungsgesetz

der Deregulierung verbundene mögliche Herabsetzung der Einstellungsschwelle faktisch zu einem veränderten Verhalten gegenüber älteren Arbeitslosen führen kann, ist bislang eine offene Frage, die wohl nur im Zusammenhang mit Entwicklungen auf den anderen Ansatzebenen (Einstellungspraxis, Arbeitsmarkt) zu beantworten ist.

Ein konkreter Ansatzpunkt zur Verbesserung der Beschäftigungschancen Älterer ist die Intensivierung der Zusammenarbeit mit der Arbeitsverwaltung. Bereits bestehende gemeinsame Aktivitäten (z. B. regelmäßige Arbeitsmarktgespräche, Jobbörsen für Verleiher im Arbeitsamt, Zeitarbeitsmessen) sollten ausgebaut werden.

In den letzten Jahren ist es zu einer deutlichen Verbesserung der Zusammenarbeit gekommen. Der Grad der Einbindung und Unterstützung hängt jedoch noch stark vom Engagement einzelner Arbeitsämter bzw. einzelner Mitarbeiter in diesen ab. Personaldienstleistungsunternehmen wünschen sich eine weitergehende Unterstützung bei der Qualifizierung der zu vermittelnden Personen und der Aufklärung über bestehende Regelungen (etwa bezüglich des Arbeitslosengeldes bzw. der Arbeitslosenhilfe). Außerdem sollte stärker als bisher von den Arbeitsämtern gegenüber den von ihnen betreuten Arbeitslosen die Möglichkeit einer Beschäftigung in Zeitarbeitsfirmen propagiert werden.

Zur Sensibilisierung privater Personaldienstleistungsunternehmen für die Vermittlung älterer Erwerbspersonen und zu ihren Handlungsmöglichkeiten und Spielräumen erscheint eine Broschüre, welche auch unter www.demotrans.de abgerufen werden kann.

Kontakt



Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V.

Jakob-Karl-Str.9, 80796 München

Dr. Volker Döhl

e-mail: Doehl.isf@lrz.uni-muenchen.de

Tel. 089-272921-55

Fax 089-272921-60

www.isf-muenchen.de

Aktivierung intermediärer Institutionen

Sensibilisierung und Aktivierung überbetrieblicher Akteure zu den Problemen des Alters
in der Erwerbsarbeit
Henrike Mohr

74

Ergebnisübersicht

Themenschwerpunkt Aktivierung intermediärer Institutionen

Ergebnis	Wer
Sensibilisierung und Aktivierung überbetrieblicher Akteure zu den Problemen des Alters in der Erwerbsarbeit	
Leitfaden: Hilfestellungen für überbetriebliche Akteure (z. B. Gewerkschaften, Bildungswerke) bei der Umsetzung von Maßnahmen zur Gestaltung einer altersngerechteren Erwerbsarbeit. (erscheint in der Broschürenreihe „Demographie und Erwerbsarbeit“)	Prognos AG
Arbeitspapiere für Bildungswerke, Gewerkschaften, Kammern und Berufsgenossenschaften. (www.demotrans.de)	

Sensibilisierung und Aktivierung überbetrieblicher Akteure zu den Problemen des Alterns in der Erwerbsarbeit

Henrike Mohr
Prognos AG, Basel

1. Die Bedeutung intermediärer Akteure für eine alter(n)sgerechtere Erwerbsarbeit

Angesichts der alternden Erwerbsbevölkerung ist ein Einstellungswandel bei allen Akteuren des Arbeitsmarktes notwendig. Nicht nur die Unternehmen und Erwerbstätigen, sondern auch die überbetrieblichen bzw. intermediären Akteure, die als Multiplikatoren, Dienstleister oder Tarifpartner die Rahmenbedingungen für eine altersgerechtere Erwerbsarbeit mitgestalten können, sind gefordert. Vor dem Hintergrund des spürbaren Mangels an qualifizierten Arbeitskräften wird der demographische Wandel mit seinen Auswirkungen auf die Wirtschaft zwar auch auf der überbetrieblichen Ebene zunehmend diskutiert, wie z. B. die Initiative „50 plus“ der Bundesanstalt für Arbeit oder die „Qualifizierungsoffensive“ des Bündnisses für Arbeit, mit der ein Paradigmenwechsel in Bezug auf ältere ArbeitnehmerInnen eingeleitet werden soll, zeigen. Allerdings handelt es sich hierbei überwiegend um Öffentlichkeitskampagnen; an konkreten Konzepten und Umsetzungsstrategien mangelt es noch.

2. Handlungsansätze für überbetriebliche Akteure

Die Entwicklung von konkreten Maßnahmen mit verschiedenen intermediären Akteuren zur Gestaltung einer altersgerechteren Erwerbsarbeit ist zentrales Thema des Prognos-Projekts. Mit Vertretern verschiedener Gewerkschaften, Bildungswerke der Wirtschaft, Kammern und Berufsgenossenschaften wurden in Form von Fachgesprächen und Workshops Handlungsansätze zur Unterstützung einer altersgerechten Erwerbsarbeit erarbeitet, die sich in folgende drei aufeinander aufbauenden Schritte zusammenfassen lassen:

Kurzfristige Sensibilisierungsmaßnahmen

Am Anfang stehen Maßnahmen zur grundsätzlichen Aufklärung und Sensibilisierung, die relativ einfach und schnell umzusetzen sind. Diese Sensibilisierungsarbeit ist zum einen **innerhalb der eigenen Organisation** zu leisten. Zum anderen müssen überbetriebliche Akteure in ihrer Funktion als Multiplikatoren die **Unternehmen und Erwerbstätigen** für die Problematik des demographischen Wandels stärker sensibilisieren.

Entwicklung von Leistungsangeboten

Nach der grundsätzlichen Sensibilisierung beginnt die Entwicklung von Qualifizierungs-, Beratungs- und Vermittlungsangeboten für Unternehmen und Erwerbstätige. Diese Angebote sind – je nach Leistungsspektrum der jeweiligen Organisation – zum Teil in schon bestehende Angebote zu integrieren, zum Teil aber auch neu zu entwickeln:

- Angebote zur **altersgerechten Qualifizierung** müssen im Sinne des lebenslangen Lernens kontinuierlich ausgerichtet sein und auch überfachliche Kompetenzen zur Erhaltung der Beschäftigungs- und Lernfähigkeit berücksichtigen.

- Spezielle Qualifizierungsangebote für **ältere Arbeitskräfte** müssen mit altersgerechten Didaktiken und Lernmethoden auf die spezifischen Voraussetzungen und Interessen in dieser Gruppe eingehen.
- Beratungsleistungen oder Seminare zur **alternsgerechten Personalentwicklung und -planung** sollten möglichst individuell ausgerichtet sein und sich insbesondere an Personalverantwortliche in **kleineren Unternehmen** richten. Mit individuellen Weiterbildungs- und Laufbahnberatungsangeboten kann auch direkt auf die **Erwerbstätigen**, sowohl auf Arbeitslose als auch auf Beschäftigte, zugegangen werden.
- Zur Stärkung des präventiven **Arbeits- und Gesundheitsschutzes** sind Beratungs- und Schulungsangebote für Unternehmen und Erwerbstätige zu entwickeln. Dabei muss vor allem der altersgerechte Einsatz sowie der rechtzeitige Tätigkeitswechsel der Arbeitskräfte thematisiert werden.
- Zudem muss für einen **alternsgerechten Einsatz und Tätigkeitswechsel** von Arbeitskräften die Vermittlung zwischen Arbeitskräften und Unternehmen intensiviert werden, wobei ältere Arbeitslose oder auch Frühverrentete verstärkt einzubeziehen sind. Gleichzeitig müssen den Unternehmen Hilfestellungen bei der Entwicklung neuer Tätigkeitsfelder speziell für ältere Beschäftigte gegeben werden.

Anpassung der Rahmenbedingungen

Schließlich sind für eine alternsgerechtere Erwerbsarbeit die **überbetrieblichen und betrieblichen Rahmenbedingungen** durch gesetzliche und tarifliche Regelungen oder durch Betriebsvereinbarungen anzupassen. Hierzu ist aufgrund des Abstimmungsbedarfs zwischen verschiedenen Akteuren sicherlich die meiste Vorlaufzeit notwendig. Die Regelungen müssen sich auf die verschiedensten Bereiche der Arbeitsgestaltung beziehen, auf die Arbeitsorganisation, Arbeitszeit, Personalentwicklung und Qualifizierung sowie auf den Gesundheitsschutz.

3. Implementierungs- und Umsetzungsprozesse innerhalb von Organisationen

Im Rahmen des Prognos-Projekts werden eine Gewerkschaft und ein Bildungswerk der Wirtschaft bei der Einleitung und Umsetzung von Maßnahmen zur Förderung einer alternsgerechteren Erwerbsarbeit begleitet. Bei der Gewerkschaft geht es zunächst um die organisationsinterne Sensibilisierung und Diskussion in Bezug auf das Thema der alternsgerechten Erwerbsarbeit. Im Falle des Bildungswerks beinhalten die Umsetzungsarbeiten darüber hinaus die Entwicklung neuer Qualifizierungsangebote. Die Abbildung zeigt in verallgemeinerter Form diese Umsetzungsprozesse in den einzelnen Schrittfolgen.

Organisationsinterne Sensibilisierung

Erster Schritt ist die organisationsinterne Sensibilisierung für die Problematik der alternden Erwerbsbevölkerung. Zwar hatte im Rahmen des Projekts durch Gespräche und Workshops eine grundsätzliche Sensibilisierung der Organisationen schon stattgefunden. Dies reichte jedoch für

Sensibilisierung und Aktivierung überbetrieblicher Akteure zu den Problemen des Alterns in der Erwerbsarbeit

Maßnahmen	Probleme
<p>Organisationsinterne Sensibilisierung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gespräche mit verschiedenen Organisationsvertretern • Einbeziehung des Vorstands / der Geschäftsführung • Einrichtung einer internen Arbeitsgruppe • interne Kommunikation und Verbreitung der Ergebnisse 	<ul style="list-style-type: none"> • mangelnde Unterstützung „von oben“ • mangelnde Kapazitäten (Zeit, Geld)
<p>Interner Diskussionsprozess</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bedeutung des Themas für die eigene Organisation • Information • Zusammenführung von Positionen, Konzepten und Ansatzpunkten • Klärung von Konflikten / Widersprüchen 	<ul style="list-style-type: none"> • notwendiger Paradigmenwechsel • Konfliktpunkte / widersprüchliche Interessen, Ziele
<p>Anpassung des Leistungsspektrums</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definition von Ansatzpunkten für mögliche Massnahmen • Interner Kompetenzaufbau • Entwicklung neuer Konzepte und Angebote • Positionierung nach außen • Sensibilisierung der Zielgruppen • Suche nach Kooperationspartnern 	<ul style="list-style-type: none"> • mangelnde interne Kompetenz • mangelndes Problembewusstsein bei Zielgruppen

Abb. 1: Schematische Darstellung des Implementierungs-/Umsetzungsprozesses auf überbetrieblicher Ebene

die Organisationen nicht aus, um in Bezug auf die Gestaltung einer altersngerechteren Erwerbsarbeit aktiv zu werden. Notwendig war das wiederholte, gezielte Ansprechen von verschiedenen Vertretern der jeweiligen Organisationen und vor allem eine intensive Einbeziehung des Vorstands bzw. der Geschäftsführung.

Interner Diskussionsprozess

Um einen organisationsinternen Diskussionsprozess einzuleiten, wurden interne Arbeitsgruppen mit Vertretern verschiedener Abteilungen eingerichtet. Dabei zeigt sich zum einen, dass noch **grundsätzlicher Informationsbedarf** besteht, um die Anforderungen des demographischen Wandels für die eigene Organisation bzw. die jeweiligen Zielgruppen erfassen zu

können. Zum anderen stellt sich heraus, dass eine langfristige Ausrichtung auf das Thema der altersgerechten Erwerbsarbeit teilweise **schwer vereinbar ist mit den bisherigen Positionen** der jeweiligen Organisationen. So ist bei der Gewerkschaft angesichts der bisherigen Politik, die im Interesse der Mitglieder vor allem auf Verkürzung der Lebensarbeitszeit ausgerichtet war, ein Paradigmenwechsel im Umgang mit alternden Belegschaften notwendig. Hierzu werden von der Arbeitsgruppe die verschiedenen gewerkschaftspolitischen Ansätze diskutiert, weiterentwickelt und in einem abteilungsübergreifenden Positionspapier zusammengeführt.

Anpassung des Leistungsspektrums

Mit der internen Sensibilisierung und Diskussion ist das organisationseigene Aufgaben- und Leistungsspektrum in Bezug auf die Anforderungen des demographischen Wandels zu prüfen. Vom Bildungswerk wurde als mittelfristiges Ziel die **Entwicklung altersspezifischer Qualifizierungsangebote** formuliert. Dazu werden an verschiedenen Standorten des Bildungswerks Workshops unter Einbeziehung von Unternehmen und Arbeitsämtern aus der jeweiligen Region zum Thema „Qualifizierung älterer Arbeitskräfte“ durchgeführt. Darauf aufbauend werden konkrete Konzepte für ein entsprechendes Leistungsangebot erarbeitet.

4. Ergebnis

Die systematische Auswertung der Umsetzungsarbeiten der Prognos AG mit der Gewerkschaft und dem Bildungswerk sowie die Auswertung von Gesprächen mit ca. 40 Vertretern intermediärer Organisationen über deren bisherige Erfahrungen, Erfolge und Probleme bei Umsetzungsarbeiten fließen in einen Leitfaden ein, der Hilfestellungen für überbetriebliche Akteure bei der Umsetzung von Maßnahmen zur Gestaltung einer altersgerechteren Erwerbsarbeit bieten soll. Dieser Leitfaden wird voraussichtlich im März 2002 veröffentlicht.

Kontakt



Prognos AG

Missionsstrasse 62, CH-4012 Basel

Henrike Mohr

e-mail: henrike.mohr@prognos.com

Tel. (+41)61-32733-70

Fax (+41)61-32733-00

www.prognos.com

Notizen

Notizen

Notizen

Weitere Auskünfte zu den Inhalten des Gesamtvorhabens erteilen:

DLR – Projektträger des BMBF

Südstraße 125, 53175 Bonn

Dr. Günter Neubauer, Tel. (02 28) 38 21-1 45, e-mail: guenter.neubauer@dlr.de

Fraunhofer IAO – Institut Arbeitswirtschaft und Organisation

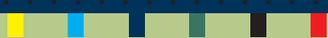
Nobelstraße 12, 70569 Stuttgart

Hartmut Buck, Tel. (07 11) 9 70-20 53, e-mail: hartmut.buck@iao.fhg.de

Alexander Schletz, Tel. (07 11) 9 70-21 84, e-mail: alexander.schletz@iao.fhg.de

www.demotrans.de

Das Projekt wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Rahmen des Programmes „Innovative Arbeitsgestaltung – Zukunft der Arbeit“ gefördert.
Förderkennzeichen: 01HH9901/0



**Broschürenreihe:
Demographie und Erwerbsarbeit**