Hartmut Buck, Alexander Schletz (Hrsg.)

Ergebnisse des Transferprojektes Demotrans

Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel

Broschürenreihe: Demographie und Erwerbsarbeit

Ergebnisse des Transferprojektes Demotrans
Hartmut Buck, Alexander Schletz (Hrsg.)

Stuttgart, 2004
ISBN 3-8167-6428-2

Das dieser Veröffentlichung zugrundeliegende Vorhaben „Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel" wurde 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.

Hartmut Buck, Alexander Schletz (Hrsg.)

Ergebnisse des Transferprojektes Demotrans

Broschürenreihe:
Demographie und Erwerbsarbeit

Inhaltsverzeichnis

Ergebnisse des Transferprojekts
„Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel“ 7
Hartmut Buck, Alexander Schletz

Ergebnisse aus dem Transferprojekt „Demographischer Wandel“
für das ‚lernende‘ Programm „Innovative Arbeitsgestaltung“ 29
Günter Neubauer

Übersicht der Projektergebnisse 42

Ergebnisse des Transferprojekts „Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel“

Hartmut Buck, Alexander Schletz
Fraunhofer IAO

1. Demographischer Wandel und Arbeitswelt – Hintergrund des Transferprojektes

Wir können so gut wie sicher die Zukunft der demographischen Entwicklung vorhersagen: Niedrige Geburtenraten und eine gleichzeitige Steigerung der Lebensdauer führen zu einer erheblichen Veränderung der Altersstrukturen auf dem Arbeitsmarkt, in Deutschland wie auch in Europa. Im Kern stellt sich die Frage, wie mit einem steigenden Anteil Älterer die Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit der deutschen und der europäischen Wirtschaft erhalten und ausgebaut werden kann.

Während nach allen vorliegenden Prognosen ab 2020 in Deutschland und Europa die Bevölkerung schrumpfen wird, erfolgt die Änderung der Alterszusammensetzung der Erwerbstätigen hauptsächlich in den Jahren 2000 bis 2020. Erstmals wird es mehr über 50-Jährige als unter 30-jährige Erwerbstätige geben, da die geburtenstarken Jahrgänge (baby-boomer) älter werden. In der ersten Dekade dieses Jahrhunderts nimmt der Anteil der über 40-jährigen Erwerbspersonen zu. Ab 2010 steigt der Anteil der über 50-Jährigen weiterhin und stark an. Viele Betriebe müssen sich daher mit einem steigenden Durchschnittalter ihrer Belegschaften auseinandersetzen und bereits frühzeitig geeignete Maßnahmen zum Erhalt von Qualifikation und Gesundheit ergreifen. Unternehmen, die keine nachhaltigen Konzepte im Umgang mit alternden Belegschaften entwickeln, befinden sich in der Gefahr, an Innovationskraft und Leistungsfähigkeit zu verlieren. Werden Maßnahmen der Gesundheitsprävention und eines kontinuierlichen Qualifikationsmanagements über die gesamte Erwerbsbiographie vernachlässigt, sind im schlimmsten Fall mit zunehmendem Alter der Belegschaften steigende Fehlzeiten und wachsende Know-How-Lücken zu befürchten.

Es wird erwartet, dass die Erwerbsarbeit zukünftig durch weiter steigende Flexibilitätsanforderungen gekennzeichnet ist: Sowohl hinsichtlich der zeitlichen Verfügbarkeit der Arbeitskräfte, als auch hinsichtlich der Berufsverläufe. Ein zunehmend älter werdendes Erwerbspersonenpotenzial droht auf eine Arbeitswelt zu treffen, deren Verhaltenserwartungen auf jüngere Jahrgänge zugeschnitten ist. Daher ist mit einer Verschärfung der Beschäftigungsprobleme Älterer zu rechnen, wenn nicht rechtzeitig gegengesteuert wird.

Unternehmen, Mitarbeiter, Verbände und die Politik stehen durch den demographischen Wandel vor erheblichen Herausforderungen, nicht nur was die Stabilität der sozialen Sicherungssysteme angeht, sondern auch bezüglich der Leistungskraft der deutschen Volkswirtschaft. Was bisher fehlte, sind systematische Konzepte, Handlungsanleitungen und praktische Lösungsstrategien zur Bewältigung der demographischen Herausforderungen für die Arbeitswelt. Die Alterung der Erwerbsbevölkerung und der betrieblichen Belegschaften wirft weitreichende Fragen auf, da bisher viele Erwartungen und personalpolitische Strategien auf jüngere Arbeitnehmer zugeschnitten waren:

- Wie kann die Arbeits- und Innovationsfähigkeit alternder Belegschaften gesichert werden?
- Welche Lösungskonzepte gibt es hinsichtlich einer Personalpolitik für alle Altersgruppen?
- Wie kann die Leistungsfähigkeit älter werdender Mitarbeiter erhalten werden?

- Wie kann die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer und ihre Beschäftigungsfähigkeit gefördert werden?

Mit der Initiierung des Transferprojekts „Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel“ wurde zu diesen Fragestellungen ein neuartiger Umsetzungsweg für Forschungsergebnisse beschritten. Von Wissenschaft, Unternehmen und überbetrieblichen Institutionen wurden gemeinsam Ergebnisse und Lösungsstrategien zur Bewältigung des demographischen Wandels erarbeitet. Diese Konzepte und Good-Practice-Beispiele wurden vom Transferprojekt in die Öffentlichkeit getragen und innerhalb der Zielgruppen aktiv vermarktet. Die vorhandene Vielfalt wissenschaftlicher Ergebnisse für das Gestaltungsfeld „Demographischer Wandel und Arbeitswelt“, die durch die langjährigen Förderaktivitäten des BMBF ermöglicht wurden, sollten für Betriebe, Verbände, die Politik und die Öffentlichkeit verfügbar und handlungsleitend gemacht werden. Zur Entwicklung von praxistauglichen Lösungspfaden wurden 14 Teilprojekte zu wesentlichen Themenfeldern des demographischen Wandels gefördert. Diese Teilprojekte richteten ihre Transferaktivitäten auf unterschiedliche Zielgruppen in Industrie, Dienstleistung und Handwerk, in Groß- und Kleinbetrieben, an Personalmanagement und anderen betrieblichen Experten aus. Nicht nur Unternehmen, sondern auch überbetriebliche Organisationen wie Kammern, Verbände und Tarifparteien müssen für die Auswirkungen des demographischen Wandels sensibilisiert werden, um passgenaue Strategien zur Unterstützung einer alternsgerechten Erwerbsarbeit für ihre jeweiligen Zielgruppen entwickeln zu können.

Im Folgenden wird dargestellt, wie das mit der Durchführung dieses Transferprojektes beauftragte Fraunhofer IAO und seine 14 Partnerinstitutionen dieser Zielstellung nachgekommen sind und welche Ergebnisse und Produkte für eine nachhaltige Nutzung durch die Zielgruppen vorliegen.

In den letzten Jahren war ein wachsendes Interesse an Lösungen zur Bewältigung des demographischen Wandels zu beobachten. Es gibt inzwischen Good-Practice-Beispiele, die von einzelnen Betrieben und Verbänden bereits umgesetzt werden (vgl. Bertelsmann Stiftung, BDA, 2003). Woran es noch fehlt, ist eine breite und rasche Durchsetzung solcher Erfolgskonzepte. Dies ist aber angesichts der Brisanz und Dringlichkeit der zu bewältigenden Probleme, die sich aus den demographischen Veränderungen ergeben, dringend geboten. Es wird weiterhin notwendig sein, exemplarische Lösungsmuster und Vorgehensweisen zu sammeln, zu dokumentieren, zu bewerten und der Vielzahl an Unternehmen zur Verfügung zu stellen, welche erst in Zukunft auf die Problemstellung aufmerksam werden.

Es verbleibt weiterhin die zentrale Aufgabe, den betrieblichen Nutzen einer integrierten Personalpolitik für alternde Belegschaften (age management) herauszuarbeiten, wenn Unternehmen von einer Änderung ihrer Human-Resource-Strategie überzeugt werden sollen.

2. Arbeits- und personalpolitische Ziele des Projekts

Welches Problem der demographische Wandel für einzelne Unternehmen darstellt bzw. in Zukunft darstellen wird, hängt von der Branche, der Betriebsgröße und den regionalen Wirtschafts- und Arbeitsmarktstrukturen ab. Allerdings werden die meisten Firmen nach einem Weg suchen müssen, mit einer steigenden Anzahl älterer Mitarbeiter innovativ und wettbewerbsfähig zu bleiben. Es geht darum, sich auf die veränderten demographischen Rahmenbedingungen frühzeitig einzustellen, da die betriebliche Personalpolitik sich nicht kurzfristig grundlegend verändern lässt. Generell stehen die Unternehmen aber vor der Herausforderung, ihre Personaleinsatz- und Rekrutierungsstrategien auf die absehbaren Alterungsprozesse neu auszurichten.

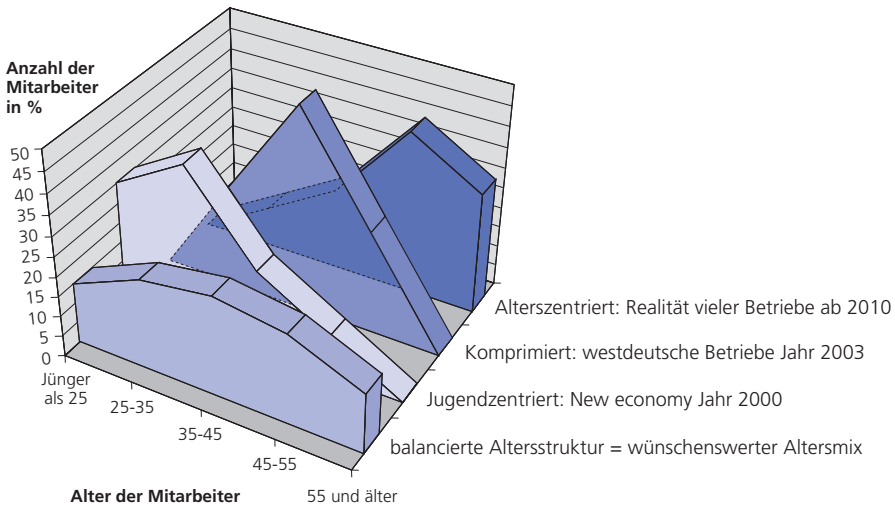

Abb. 1: Veränderung der betrieblichen Altersstrukturen

Das Durchschnittsalter westdeutscher Betriebe bewegt sich 2003 in der Regel zwischen 38 und 42 Jahren. Ostdeutsche Unternehmen haben oftmals schon einen höheren Altersdurchschnitt. Wie Abbildung 1 zeigt wird sich bei gleichbleibendem Rekrutierungsniveau und wegfallenden Vorruhestandsoptionen der Altersdurchschnitt der meisten Unternehmen bis 2010 deutlich erhöhen. An der Idealvorstellung einer ausbalancierten Altersstruktur kann nicht mehr festgehalten werden.

Zu den wichtigsten betrieblichen Herausforderungen für die Bewältigung des alterstrukturellen Wandels der Belegschaften zählen die folgenden Handlungsfelder:

- Arbeitsbedingte gesundheitliche Risiken und Beeinträchtigungen sorgen für begrenzte Tätigkeitsdauer. In vielen Tätigkeitsbereichen verschieben sich die Gewichte hin zu größeren Anteilen psychischer und mentaler Belastungen. Gerade in Zeiten, in denen über eine Verlängerung der Lebensarbeitszeit diskutiert wird, gewinnt der Erhalt der Leistungsfähigkeit über die gesamte Erwerbsspanne besondere Bedeutung. Eine alternsgerechte Arbeitsgestaltung und betriebliche Gesundheitsprävention mit dem Ziel der Vermeidung von Über- und Unterforderung ist zu forcieren, um eine Berufsverweildauer bis zum Erreichen der Altersgrenze zu ermöglichen.
- Nur wenn das Potenzial genutzt wird, das in Form von Wissen, Erfahrungen und Fähigkeiten in den Humanressourcen liegt, können strategische Ziele erreicht und betriebliche Innovationen erfolgreich umgesetzt werden. Die ständige Aktualisierung der Wissensbasis kann durch eine konsequente Umsetzung lebenslangen Lernens im Unternehmen erreicht werden. Die Pflege und Weiterentwicklung des betrieblichen Know-Hows erfordert ein systematisches Qualifikationsmanagement.
- Verstärkte Investitionen in die Personalentwicklungs- und Karrierepläne der eigenen älter werdenden Mitarbeiter werden notwendig. Die Vermeidung einseitiger Spezialisierungen und die systematische Förderung von Kompetenzentwicklung und Flexibilität durch Tätigkeits- und Anforderungswechsel im Rahmen betrieblicher Laufbahngestaltung erhöht nicht nur die intrinsische Motivation, sondern auch die Arbeitsmarktfähigkeit der einzelnen Arbeitnehmer.
- Die Stärken unterschiedlicher Altersgruppen müssen komplementär genutzt werden. Unterschiedliche Qualifikationsprofile und Erfahrungen jüngerer und älterer Mitarbeiter können sich ausgesprochen sinnvoll ergänzen. Wesentliche Voraussetzung für einen generationenübergreifenden Wissens- und Erfahrungstransfer ist das Prinzip der Altersmischung im Personalbestand. Die Förderung des Transfers von Erfahrungswissen zwischen den betrieblichen Altersgruppen kann durch altersgemischte Arbeitsgruppen oder Tandems erreicht werden.
- Arbeitskräfteangebot und -nachfrage stimmen zunehmend weniger überein. Aufgrund zunehmender regionaler, qualifikatorischer und berufsspezifischer Ungleichgewichte auf dem Arbeitsmarkt werden Betriebe zukünftig vermehrt Anstrengungen im Bereich der Rekrutierung wie auch der Qualifizierung der eigenen Mitarbeiter unternehmen müssen. Im Wettbewerb um qualifizierte Arbeitnehmer werden veränderte Rekrutierungs- und Bindungsstrategien erforderlich. Neben dem Entgelt und den Sozialleistungen wird die Attraktivität der Arbeit und die Vereinbarkeit der Arbeit mit der Familie bzw. dem Privatleben zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor im Wettbewerb um Fachkräfte.

Abb. 2: Personal- und Organisationsentwicklungskonzepte für alternde Belegschaften überdenken

Zukunftstaugliche Lösungswege und -konzepte für den Umgang mit alternden Belegschaften erfordern eine integrierte Personalpolitik, welche die Arbeitnehmer so fordert und fördert, dass zentrale betriebliche Ziele wie Produktivität und Flexibilität auch im wissensbasierten Wettbewerb der Zukunft erreicht werden können. Innerhalb des Projektes „Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel“ wurden vier zentrale Themenfelder bearbeitet, zu denen Ergebnisse und Produkte vorliegen:

- Arbeits- und Innovationsfähigkeit sichern
- Personalpolitik für alle Altersgruppen
- Gesundheit und Kompetenz = Leistung
- Employability fordern und Beschäftigung fördern

Diese Themenfelder und die jeweiligen Projektergebnisse werden nachfolgend beschrieben. Im letzten Teil dieser Broschüre finden sich dann Übersichten aller am Transferprojekt beteiligten Institutionen, deren wichtigste verfügbare Ergebnisse, Bezugsmöglichkeiten und Kontaktangaben.

3. Arbeits- und Innovationsfähigkeit sichern

Die Bedeutung der Wettbewerbsfaktoren Innovation und Innovationsfähigkeit für den Wirtschaftsstandort Deutschland wird insbesondere in Zeiten rezessiver Wirtschaftsentwicklungen betont. Immer kürzer werdende Produktlebens- und Investitionszyklen bei zunehmender Globalisierung lassen den Zeitvorsprung bei der Umsetzung neuer Ideen – sowohl im Bereich der Pro-

dukte als auch der Prozesse – auf ein Minimum schrumpfen. Innovation, so wissen wir, ist etwas Neues, das vom Umfeld akzeptiert werden muss. Der Begriff der Innovation beinhaltet nicht nur Produktinnovation und Prozessinnovation, sondern muss auch soziale und organisatorische Neuerungen umfassen. Diese zweite Komponente der Innovation wird von den Betrieben oftmals vernachlässigt.[1]

Die Fähigkeit zur Innovation wird in der öffentlichen Diskussion und betrieblichen Praxis noch weitgehend den Jüngeren zugeschrieben: Gemeinhin gilt das Hervorbringen von Innovationen als Aufgabe jüngerer Hochschulabsolventen im Bereich Forschung und Entwicklung. Das Thema Altern wird als Bedrohung für die steigenden Anforderungen an Innovativität von Unternehmen wahrgenommen.

Folglich spielt die Zusammenarbeit der Generationen im Innovationsprozess noch kaum eine Rolle. Auf die Kombination ihrer jeweiligen Leistungspotenziale in den jeweiligen Teamansätzen und Qualifizierungsmaßnahmen wird in Zukunft mehr Wert zu legen sein.

Zahlreiche Beispiele zeigen, dass Unternehmen, die in Märkten mit dynamischer Wissensbasis und hohem Innovationstempo agieren, auch mit älteren Belegschaften überaus erfolgreich sein können. Einige der traditionellen Industriezweige in Deutschland, wie z. B. der Maschinenbau, verdanken ihren internationalen Erfolg nicht zuletzt auch ihrem erfahrungsbasierten „Innovationsmilieu", das auf Kooperation und Austausch zwischen den älteren, erfahrenen und den jüngeren, mit frischem Fachwissen ausgestatteten Entwicklern setzt. Der beispielsweise in der Computer- und Softwarebranche propagierte jugendzentrierte Innovationstyp stellt keineswegs den einzigen gangbaren Weg dar.

Probleme in der Kommunikation, mangelhafte Integration, gegenseitige Verständnislosigkeit, verschiedene Sprachen: Das Miteinander unterschiedlicher Generationen im Betrieb ist mit einer Reihe von Stolpersteinen verbunden. Sie verhindern Effektivität beim Personaleinsatz und sind das größte Hemmnis auf dem Weg zu mehr Innovativität.

Handlungsansätze[2]

Bei der Personalentwicklung sind Einbahnstraßen zu vermeiden: Erfahrungs- und Wissenstransfer muss zwischen allen Altersgruppen gewährleistet werden.

In den Unternehmen rücken weniger jüngere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nach. Wie kann dennoch eine kontinuierliche Personalentwicklung erreicht und der so wichtige Austausch zwischen den Jüngeren und Älteren mit beidseitigem Nutzen organisiert werden? Beidseitiger Nutzen ist erreicht, wenn Jüngere von Älteren lernen, aber auch wenn Ältere von Jüngeren

1 Vgl. Reif, Buck, 2003
2 In Anlehnung an Gerda Jasper, Unique GmbH

lernen, ohne dies als demotivierend und hemmend zu empfinden. Erfahrungs- und Wissenstransfer ist gezielt als „Mehrbahnstraße“ zu organisieren.

Mittelalte und Alte sind verstärkt in das Visier von Personalrekrutierung und -entwicklung zu nehmen.

Fachkräfte werden – wenn auch unterschiedlich nach Branchen und Regionen – knapp. Die Ausdünnung des Fachkräftemarktes wird bereits heute von vielen Unternehmen beklagt. Deshalb gilt es, die Personalrekrutierung auch auf andere Zielgruppen auszurichten. Unternehmen, insbesondere KMU, werden Mittelalte und Ältere in Zukunft als Rekrutierungs- und Entwicklungsreservoir betrachten und behandeln müssen.

Für ein Klima der Innovationsfähigkeit aller Altersgruppen sollten Impulse gesetzt werden – aber differenziert.

Jüngere wie Ältere können innovativ sein – allerdings nicht voraussetzungslos. Alle Altersgruppen benötigen eine entsprechende Unternehmenskultur, sie brauchen Impulse, Ermunterung und Möglichkeiten zum Erhalt und/oder zum Ausbau von Können und Wissen. Gerade wenn Ältere Angst und Widerstand gegenüber neuen Herausforderungen entwickeln oder sogar zu Blockierern werden, ist ein intensiverer Dialog notwendig.

Lebensbegleitendes Lernen für alle Altersgruppen stellt keine exklusive Sozialtat dar, sondern wird eine Notwendigkeit.

Der Zuwachs und der Umschlag von Wissen beschleunigen sich. Auch und gerade aus diesem Grund kann keine Altersgruppe aus dem Dazulernen und Neulernen ausgeschlossen werden. Lebensbegleitendes Lernen für Ältere ist keine exklusive Sozialtat, sie wird zunehmend zur Notwendigkeit, wenn Frühverrentungsmöglichkeiten zunehmend unattraktiver werden.

Ergebnisse zum Themenfeld Arbeits- und Innovationsfähigkeit sichern

Folgende zentrale Ergebnisse liegen innerhalb des Themenfeldes „Arbeits- und Innovationsfähigkeit sichern“ aus den Arbeiten des Transferprojektes vor:

- Von der **BTU Cottbus** wurde eine Broschüre mit Handlungsanleitungen und Checklisten für Software-Unternehmen und Softwareentwickler erstellt, die Wege aufzeigt, wie eine sinnvolle Integration der erfahrenen, älteren Mitarbeiter in den Innovationsprozess ermöglicht werden kann. Hierzu werden u. a. Grundzüge eines innovationsorientierten Weiterbildungsmanagements vorgestellt und IT-Unternehmen wird ein Selbsttest zur Verfügung gestellt, der aufzeigen soll, auf welcher Stufe das Weiterbildungsmanagement steht und wie eine Weiterentwicklung erfolgen kann (vgl. Lünstroth, 2001).
- Von der **TU Hamburg-Harburg, Arbeitsbereich Arbeitswissenschaft** wurde eine CD-ROM mit Fallstudien und Gestaltungsvorschlägen zur tätigkeitsbezogenen Unterstützung für das Zusammenwirken jüngerer und älterer Innovierer in der Produktentwicklung veröffentlicht.

Es werden generelle Erkenntnisse, Probleme und Daten innerhalb des breiten Themenbereichs von Demographie, Alter und Innovation dargestellt, um auf das spezielle Thema demografischer Wandel in der Produktentwicklung und Konstruktion hinzuführen. Geschäftsführern und Personalverantwortlichen soll das Aufspüren und die Nutzung von „im Unternehmen schlummernden" Innovationspotenzialen nähergebracht werden. Die Innovierer selbst sollen angeleitet werden, die Entwicklung der eigenen Potenziale zu reflektieren und auszubauen (vgl. Fröhner, 2002).

- Von der **Unique GmbH** wurde ein Beratungskonzept mit partizipativen und dialogischen Vorgehensweisen zur Förderung der Innovationskultur entwickelt. Das Beratungskonzept unterstützt auch Unternehmen mit unausgewogenen Altersstrukturen ihre Personalentwicklung auf immer älter werdende Belegschaften einzustellen und innovationsfreudiger und effektiver zu werden. Das Konzept gibt Anregungen, wie die Unternehmensstabilität und Marktpräsenz gesichert werden können. In sechs klar gegliederten Schritten (Erhebung, Auswertung, Rückmeldung, Ableitung von Handlungserfordernissen, Umsetzung und Evaluation) lassen sich die partizipativen Veränderungsmaßnahmen leichter und schneller umsetzen als bei einem ausschließlich managementorientierten Vorgehen. Der Ansatz der Unique GmbH sieht eine intensive Analysephase und eine breite Konsensfindung vor, um mittels Organisations- und Personalentwicklungsmaßnahmen das Innovationspotenzial zu stärken (vgl. Jasper, 2003; www.demotrans.de).
- Von **VDI/VDE-IT** ist eine Checkliste mit einem Leitfaden zur Selbstevaluation von innovativen Unternehmen erstellt worden. Personal- und Innovationsverantwortliche können mit dieser Checkliste den Status ihres Unternehmens hinsichtlich eines integrierten Personal- und Innovationsmanagements bewerten und finden Möglichkeiten zur Überwindung von Defiziten. Fragen und Anregungen finden sich zu den Bereichen Belegschaftsstruktur, Innovationsprozess, Personalmanagement sowie Teams im Innovationsprozess und Wissensmanagement. Es soll vor allem das Miteinander von älteren und jüngeren Kollegen im Innovationsprozess unterstützt werden. Dabei liegt das Hauptaugenmerk auf der innovationsförderlichen Gestaltung des Kommunikations- und Kooperationsklimas (vgl. Astor, Jasper, 2001; www.vdivde-it.de; www.demotrans.de).

4. Personalpolitik für alle Altersgruppen

In Zukunft wird sich eine erfolgreiche Personalpolitik alle Altersgruppen im Unternehmen begleiten müssen. Sie ist durch die systematische Begleitung der Erwerbsbiographie der Mitarbeiter charakterisiert, um Leistungspotenziale auch im höheren Alter nutzen zu können. Angesichts des demographischen Wandels wird sich die Personalarbeit durch eine langfristige Orientierung auszeichnen müssen. Hervorzuheben sind drei Phasen:

- Finden: Es geht nicht mehr nur um die Rekrutierung qualifizierter und leistungsstarker Mitarbeiter, sondern auch um ihre bestmögliche und schnelle Integration in das Unternehmen (z. B. durch Mentoring).
- Binden: Die vorhandenen Qualifikationen der Mitarbeiter sind durch gezielten Personaleinsatz optimal zu nutzen, um einem Verfall der bereits erworbenen Kompetenzen entgegen-

zuwirken. Durch herausfordernde lernförderliche Tätigkeiten und eine entsprechende Weiterbildung kann die Lernfähigkeit langfristig erhalten werden. Individuelle Weiterentwicklungsmöglichkeiten durch vertikale und vor allem durch horizontale Karrierepfade sichern Motivation und Veränderungsbereitschaft.

- Neu-Positionieren: Wenn Geschäftsfelder und Arbeitsplätze wegfallen oder ein Wunsch nach beruflicher Umorientierung besteht, sollten die Mitarbeiter beim Wechsel des Tätigkeitsfeldes unterstützt werden. Auf der anderen Seite sollte über variable Modelle der Verrentung nachgedacht werden. Es empfiehlt sich zum Beispiel über einen gleitender Übergang in den Ruhestand oder über Teilzeit für Ältere nachzudenken. Unternehmen sollten nicht ausschließlich auf das Blockmodell bei Altersteilzeit setzen, da so der Wissenstransfer an die Jüngeren erschwert wird.

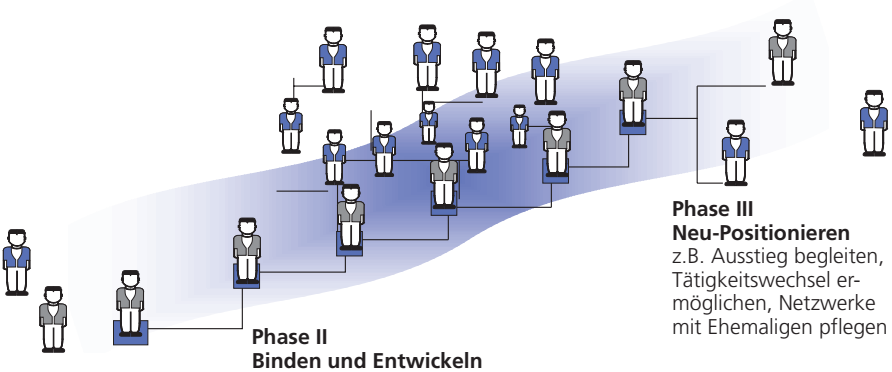

Abb. 3: Längerfristige Orientierung des Personalmanagements

Für eine vorausschauende Bewältigung des demographischen Wandels brauchen Unternehmen ihre Personalstrategien nicht von heute auf morgen auf den Kopf zu stellen. Es reicht völlig aus, wenn Unternehmen ihre Personalmaßnahmen von Jahr zu Jahr dahingehend überdenken, ob sie den Anforderungen des demographischen Wandels gewachsen sind. Dabei ist ein kurz-, mittel- und langfristiger Planungshorizont zu unterscheiden.

Eine Sensibilisierung für die Konsequenzen des demographischen Wandels allein reicht nicht aus, um Unternehmen dazu zu bewegen, ihre Personalpolitik umzustellen bzw. eine vorausschauende Personalplanung einzuführen. Die Konzentration auf tagesaktuelle Notwendigkeiten

verhindert oftmals, dass sich Unternehmen mit den vermeintliche langfristigen Wirkungen auseinandersetzen. Durch die betrieblichen Akteure selbst müssen Verknüpfungen der altersstrukturellen Entwicklung zu anderen aktuellen betrieblichen Brennpunkten wie Fachkräftemangel, Unternehmensentwicklung oder Qualitätsmanagement stattfinden.

Handlungsansätze[3]

Die Stärken unterschiedlicher Altersgruppen müssen komplementär genutzt werden.

Eine Verbesserung der Zusammenarbeit der unterschiedlichen Altersgruppen im Betrieb führt dazu, dass Ausgrenzungsprozesse vermieden und die jeweiligen Stärken Jüngerer (z. B. „frisches“ Wissen aus der Erstausbildung) und Älterer (insbesondere Erfahrung aus langjähriger Betriebszugehörigkeit) komplementär genutzt werden können. Eine Voraussetzung für den generationenübergreifenden Wissens- und Erfahrungstransfer ist das Prinzip der Altersmischung und der regelmäßigen Zusammenarbeit. Es sollten heterogene Altersstrukturen sowohl in der Belegschaft als auch im Team gefördert werden. Allerdings ist der wechselseitige Erfahrungs- und Wissensaustausch zwischen Jung und Alt zielgerichtet zu organisieren, er kann in Zukunft nicht mehr dem Zufall überlassen werden.

Älter werdende Belegschaften erfordern personalpolitische Lösungen für alle Altersgruppen.

Der demographische Wandel erfordert nicht nur Problemlösungen im Bereich älterer Mitarbeiter (Erhalt der Arbeitsfähigkeit, Überwindung von Einstellungsbarrieren, Begrenzung vorzeitiger Verrentung, Weitergabe von Erfahrungswissen), sondern auch im Bereich jüngerer Arbeitnehmer (Rekrutierung, Betriebsbindung aber auch Sensibilisierung für gesundheitsförderliches Arbeiten und eine Optimierung der Work-Life-Balance), da die Konkurrenz um hochqualifizierte Berufsanfänger und die Abwerbungsversuche von „Young Professionals“ durch Konkurrenzunternehmen zunehmen werden.

Berufsbegleitendes Lernen ermöglicht die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit und hilft, den Fachkräftemangel zu lindern.

Berufsbegleitendes Lernen im Sinne der Anpassung von Kenntnissen und Fertigkeiten an den rasanten technologischen Wandel („Updating“) unterstützt die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit bei Mitarbeitern aller Altersgruppen. Dabei muss Mitarbeitern jeden Alters die Notwendigkeit kontinuierlicher Qualifizierung verdeutlicht werden. Daneben kann berufsbegleitendes Lernen den Fachkräftemangel lindern, indem bestimmte Mitarbeiter zum Facharbeiter, Techniker oder Ingenieur weiterqualifiziert werden („Upgrading“).

Die Gesellschaft kann sich zukünftig eine Verschwendung brachliegender Arbeitskräftepotenziale nicht mehr leisten.

3 In Anlehnung an Annegret Köchling, GfAH

In Zeiten eines zurückgehenden Arbeitskräfteangebotes müssen alle Potenziale genutzt werden. So muss z. B. das Interesse von Mädchen an den für Unternehmen überlebensnotwendigen technischen Berufen gefördert werden. Das Brachliegen großer Arbeitskräfteressourcen, z. B. von gut ausgebildeten Frauen, infolge der Unvereinbarkeit von Familie und Beruf muss durch Maßnahmen in der Arbeitsorganisation überwunden werden, die eine Beruftätigkeit auch mit Kindern ermöglichen.

Ergebnisse zum Themenfeld Personalpolitik für alle Altersgruppen

Hinsichtlich des Themenfeldes Personalpolitik für alle Altersgruppen wurden im Transferprojekt zahlreiche Ergebnisse und Produkte erarbeitet:

- Von der **GfAH** wurde im Rahmen des Transferprojektes und der nachfolgend vom BMBF geförderten Demographie-Initiative mit dem Zentralverband Elektrotechnik- und Elektronikindustrie (ZVEI) die Altersstrukturanalyse „aZG© – aus der Zukunft in die Gegenwart" entwickelt. Personalverantwortliche können mit ihrer Hilfe eine Zeitreise in die Zukunft – z. B. von 2002 nach 2012 – unternehmen, um zu erkennen, mit welchem Personalbestand, welcher Personalstruktur und welchen Problemen der Arbeitsfähigkeit ihr Unternehmen zukünftig konfrontiert sein wird, falls die bisherigen Personalstrategien fortgesetzt werden. Im zweiten Schritt können über (vereinfachte) Zukunftsszenarien alternative Personalstrategien auf dem Papier durchgespielt werden. Außerdem liegen von der GfAH Dokumentationen von Workshops mit Unternehmen vor, in denen sich Praxisbeispiele zu den Themen „Ausstieg aus dem Erwerbsleben – was ist sozialverträglich?", „Alternative Modelle zur Berufslaufbahnplanung" und „Arbeitsfähigkeit bis 65" finden. Eine Zusammenfassung der Ergebnisse und Handlungsmöglichkeiten aus den Betriebsberatungen der GfAH liefert ein umfassender Leitfaden als Nachschlagewerk mit optionalen Personalmaßnahmen (Cafeteria-Prinzip). Außerdem kann über die GfAH ein Video-Film bezogen werden, der anschaulich zeigt, wie bei einem mittelständischen Unternehmen eine „Bunte Belegschaft" nach den Grundsätzen des Diversity-Management erfolgreich zusammenarbeitet (vgl. Köchling, 2003; www.intergenerative-personalpolitik.de, www.demotrans.de).
- Von der **Hochschule Niederrhein,** Institut für Arbeitssystemgestaltung und Personalmanagement wurde ein modulares Personalmanagement-Konzept für Handwerksbetriebe erstellt. Hierzu wurde ein Ratgeber mit Handlungshilfen: „Durch qualifizierte Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen zum Erfolg – Personal gewinnen und halten" veröffentlicht. Die Zielstellung der in diesem Ratgeber beschriebenen Personal- und Organisationsentwicklung ist es, die Beschäftigungsfähigkeit (Employability) der Mitarbeiter zu erhalten und das Handwerksunternehmen so attraktiv zu machen, dass Bewerber sich auch aufgrund der zukunftsträchtigen Entwicklungsmöglichkeiten gezielt für dieses Unternehmen entscheiden. Die Broschüre stellt speziell für Handwerksunternehmen Handlungsanleitungen und Checklisten zur Verfügung, welche die Bereiche Beschaffung, Auswahl sowie Einführung von Mitarbeitern einerseits sowie Mitarbeitergespräche, Qualifizierung, Arbeitsorganisation und Berufslaufbahnen andererseits abdecken. Für die eher überbetriebliche Sensibilisierung und Beratung stehen außerdem Foliensätze der Hochschule Niederrhein zur Verfügung (vgl. Packebusch, Weber, 2001; www.demotrans.de).

5. Gesundheit + Kompetenz = Leistung

Wenn älter werdende Mitarbeiter länger in der Erwerbsarbeit verbleiben sollen, dann ist sowohl die Gestaltung der Arbeit wie auch die Art und die Häufigkeit der Weiterbildung zu überdenken. Die physische und psychische Leistungsfähigkeit bleibt dann erhalten, wenn körperliches und geistiges Training über die gesamte Erwerbsspanne stattfindet. Verschleiß, begrenzte Tätigkeitsdauer und Arbeitsunfähigkeit werden vorrangig durch langfristige einseitige Belastungen hervorgerufen, im körperlichen wie im geistigen Bereich.

Das Problem der „begrenzten Tätigkeitsdauer" – also die Beschäftigung an Arbeitsplätzen, auf denen „man nicht alt werden kann" – ist ein in fast allen Branchen und Unternehmen anzutreffendes Phänomen. Innerbetriebliche Umsetzungen auf sogenannte Schonarbeitsplätze werden zunehmend schwieriger, da viele dieser Arbeitsplätze Opfer der Rationalisierung wurden. Das Problem verschärft sich durch einen betrieblichen Arbeitseinsatz, der häufig durch den langjährigen Verbleib in der gleichen Tätigkeit gekennzeichnet ist: Mit geringem Anforderungswechsel und geringer Beteiligung an betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen. Das Veralten der beruflichen Qualifikationen, Lernentwöhnung, sinkende Flexibilität und Innovationsfähigkeit sind dann die Folge. Aus solchen Berufsverläufen resultiert oft eine mangelnde Einsatzfähigkeit. Dies wird dann im Falle betrieblicher Umstrukturierungsmaßnahmen ein Problem, das gerade Ältere betrifft, die wenig Anforderungswechsel und betriebliche Anlässe, Neues zu lernen, in ihrer Tätigkeit erfahren haben. Das heißt: Zum älteren Arbeitnehmer wird man „gemacht", und zwar im Laufe der gesamten Berufsbiographie (vgl. Buck, Kistler, Mendius, 2002).

Zu den wichtigsten betrieblichen Gestaltungsfeldern für die Bewältigung des alterstrukturellen Wandels der Belegschaften zählen:

- Eine alternsgerechte Arbeitsgestaltung und betriebliche Gesundheitsprävention, um eine Berufsverweildauer bis zum Erreichen der Altersgrenze zu ermöglichen.
- Die ständige Aktualisierung der Wissensbasis durch die Realisierung lebenslangen Lernens im Unternehmen: Mehr und auch ältere Beschäftigte müssen künftig in einen kontinuierlichen Prozess betrieblicher Weiterbildung einbezogen werden. Die Tatsache, dass ältere Teilnehmer in Maßnahmen der beruflichen Fortbildung nach wie vor unterrepräsentiert sind, liegt nicht nur an betrieblichen Rentabilitätskalkülen hinsichtlich einer Amortisierung von Weiterbildungsinvestitionen; auch bei den älteren Beschäftigten selbst ist die Bereitschaft zur Weiterbildung zu gering.
- Die Vermeidung einseitiger Spezialisierungen und stattdessen die systematische Förderung von Kompetenzentwicklung und Flexibilität durch Tätigkeits- und Anforderungswechsel im Rahmen betrieblicher Laufbahngestaltung.

Handlungsansätze: Gesundheit

Die Anzahl gesundheitlich beeinträchtigter Arbeitnehmer mit bestimmten Einsatzeinschränkungen steigt in den Betrieben gemeinhin in den höheren Altersgruppen stark an. Was viele dieser Arbeitnehmer benötigen, ist ein ihrem Leistungsvermögen angepasster Arbeitsplatz. Tätigkeitsfelder mit reduzierten Arbeitsbelastungen, die früher als Nischen zur Beschäftigung Älterer mit gesundheitlichen Einschränkungen dienten, sind jedoch im Zuge von Modernisierung und Rationalisierung eingeschränkt worden oder ganz entfallen. Gleichzeitig sind die Leistungsanforderungen in weiten Bereichen von Produktion und Dienstleistung gestiegen. Damit wird es aber immer schwerer, diese Arbeitnehmer, die bisher vor allem vorzeitig ausgegliedert wurden, adäquat einzusetzen, insbesondere wenn sie gering qualifiziert sind (vgl. Morschhäuser 2002).

Auch wenn typische Altersveränderungen bei bestimmten Leistungsparametern nachweisbar sind, treffen diese keinesfalls auf alle Erwerbstätigen gleichermaßen zu. Die Schwankungsbreite der Leistungsparameter wächst mit zunehmendem Alter: Das heißt, die gleiche Leistungsgröße kann innerhalb einer Altersgruppe sowohl einem Abfall unterliegen, unverändert bleiben oder sich durchaus auch verbessern. Meinungen, nach denen alterstypische Veränderungen auf jeden älteren Arbeitnehmer zuträfen oder in gleichem Maße ausgeprägt seien, müssen durch eine Betrachtung des individuellen Leistungsvermögens und der Entwicklung des Individuums ersetzt werden. Personelle Merkmale, Berufsbiographie, Konstitution und Trainingsgrad stellen wichtige Einflussgrößen auf die Leistungsvoraussetzungen dar. Festzuhalten ist auch, dass nicht wenige Arbeitnehmer über taugliche Kompensationsstrategien verfügen, um altersbedingten Leistungseinschränkungen zu begegnen.

Die Arbeitsfähigkeit alternder Belegschaften wird nicht nur durch langjährige einseitige körperliche Belastungen, sondern auch durch die Zunahme psychischer Belastungen gefährdet. Ungerechtfertigte Vorurteile über die Leistungsfähigkeit Älterer sind abzubauen.

In vielen Tätigkeitsfeldern verschieben sich die Gewichte hin zu größeren Anteilen psychischer und mentaler Belastungen. Arbeitsbedingten gesundheitlichen Risiken und Beeinträchtigungen können zunehmend für begrenzte Tätigkeitsdauern sorgen, gerade in Zeiten, in denen über eine Verlängerung der Lebensarbeitszeit diskutiert wird. Unzureichend gestaltete Arbeits- und Organisationsstrukturen führen zu einem „menschgemachten Altern“ und haben „vorgealterte“ und darüber hinaus u. U. auch gesundheitlich beeinträchtigte Belegschaften zur Folge.

Maßnahmen einer alternsgerechten Arbeitsgestaltung und der betrieblichen Gesundheitsförderung sollte schon bei Beginn der Berufslaufbahn ansetzen.

Für die vorzeitige Begrenzung der Tätigkeitsdauer sind biologische Alterungsprozesse häufig nicht zentral bedeutsam. Wenn der Einstieg ins Berufsleben nicht der Anfang zum Ausstieg werden soll, bedarf es präventiver Maßnahmen und der Entwicklung eines gesundheitsbewussteren Alltags- und Berufsverhaltens.

Handlungsansätze: Kompetenz und Erwerbsbiographie

Viele Betriebe haben inzwischen erkannt, dass die Mitarbeiter ihre wertvollste Ressource sind. Personalentwicklung wird aber immer noch vornehmlich für Jüngere betrieben. Für die Weiterbildung der Arbeitnehmer wird oftmals eine „Schallmauer" von 45 Jahren angegeben. Aber selbst wenn ältere Mitarbeiter alle zwei Jahre auf ein externes Seminar geschickt würden, um ihr Wissen zu aktualisieren, wäre dies unzureichend. Zum Erhalt der Leistungsfähigkeit über die gesamte Erwerbsbiographie sind abwechslungsreiche Anforderungsstrukturen und Lernanreize in der Arbeit grundlegend notwendig.

Zahlreiche Untersuchungen zeigen, dass die Fähigkeit älterer Mitarbeiter Neues zu lernen stark von Niveau und Umfang der bisherigen Lernanforderungen in ihrem Arbeitsleben abhängig ist. Anforderungsarme, monotone und hoch arbeitsteilige Tätigkeiten mit zu hohen Routineanteilen können zu vorzeitigem körperlichen Verschleiß, Dequalifizierung, Demotivierung und Verlust der Lernfähigkeit führen. Sind in der Arbeit keine dauerhaften Lernanreize gegeben, so geht mit dem Älterwerden auch eine Lernentwöhnung einher. Lernprozesse älterer Mitarbeiter unterscheiden sich dann von denen jüngerer, wenn sie keine Übung im Lernen haben. Ihr Lernvermögen muss erst wieder aktiviert werden.

Arbeitsgestaltung muss durch Laufbahnplanung ergänzt werden: Traditionelle Konzepte der Arbeitsgestaltung bilden die Voraussetzung für eine Verlängerung der Verweildauer im Beruf. Sie müssen jedoch ergänzt werden durch die Entwicklung von differentiellen Laufbahnkonzepten und einer Unternehmenskultur, welche die Mitarbeiter stärker an betrieblichen Entscheidungsprozessen beteiligt, um immer wieder motivierende Anreize zu setzen.

Ergebnisse zum Themenfeld Gesundheit + Kompetenz = Leistung

Vielfältige Ergebnisse aus den Arbeiten des Transferprojektes, die sich unter der Formel Gesundheit + Kompetenz = Leistung zusammenfassen lassen, stehen zur Verfügung:

- Das **ISO Institut** hat in einer Broschüre eine umfangreiche Handlungshilfe für ein beteiligungsorientiertes Gesundheitsmanagement vorgestellt. Es baut auf bekannten und bewährten Methoden betrieblicher Gesundheitsförderung auf, wobei Dimensionen der Arbeitsorganisation und des Erwerbsverlaufs besonders berücksichtigt werden. Ziel ist, die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit und damit die Gesundheit der Mitarbeiter im Arbeitsprozess angesichts einer zukünftig erwartungsgemäß wieder längeren Erwerbsarbeitsdauer langfristig zu erhalten und zu fördern. Betriebe finden hier detaillierte Anregungen, wie sie die „open-end-Veranstaltung" betriebliches Gesundheitsmanagement nachhaltig im Unternehmen verankern können (vgl. Morschhäuser, Schmidt, 2002).
  Weiterhin hat das ISO Institut eine Broschüre mit Konzepten für die Durchführung von Workshops erstellt, die eine alternsgerechte Gestaltung von Gruppenarbeit zum Ziel haben. Diese Workshops richten sich an Beschäftigte und Vorgesetzte unmittelbar auf der Arbeitsebene und dienen zum einen dem langfristigen Erhalt und der Förderung der Gesundheit von Beschäftigten in Gruppenarbeit. Zum anderen sollen langfristig orientierte Strategien zur

Qualifizierung und Personalentwicklung für Beschäftigte in Gruppenarbeit gefördert werden (vgl. Huber, 2002).

- Die **Forschungsgesellschaft für Gerontologie (FFG)** dokumentierte in einer Broschüre gemeinsam mit Pflegeeinrichtungen entwickelte Lebensarbeitszeitmodelle in der Altenpflege, die einen längeren Verbleib im Beruf erlauben und eine verbesserte Integration von Arbeit, Qualifikation und Freizeit ermöglichen. Eine systematische, zukunftsorientierte Lebensarbeitszeitgestaltung bietet für die Altenpflege vielfältige Potenziale, um das Interesse der Beschäftigten am und den Verbleib im Pflegeberuf auch im Alter zu fördern. Angesichts der absehbaren Herausforderungen an professionelle außerfamiliäre Pflegedienstleister – mehr hochbetagte, multimorbide und demente Pflegebedürftige müssen mit im Durchschnitt älteren Belegschaften betreut werden – stellt die Broschüre wertvolle Anregungen zur Verfügung. Kurzbeschreibungen bereits betrieblich erprobter Arbeitszeitmodelle, die sich für eine flexibilisierte Lebensarbeitszeitgestaltung eignen, werden ebenso dargestellt wie beispielhafte Dienstvereinbarungen, an denen sich Pflegeeinrichtungen bei der Ausgestaltung ihrer Arbeitszeitregelung orientieren können (vgl. Krämer, 2002).
- Vom **Institut für Supervision, Institutionsberatung und Sozialforschung (ISIS)** wurden Organisations- und Personalentwicklungskonzepte für eine längere produktive Erwerbstätigkeit in Dienstleistungs- und Industriebetrieben erprobt. Diese Konzepte sollen Betriebe und Beschäftigte dafür sensibilisieren und dabei unterstützen, ihre eigenen Potenziale zur berufsbiographischen Erweiterung der Einsatzmöglichkeit, für gesundheitsförderliche Tätigkeitswechsel, zur Entgrenzung der Tätigkeitsdauer und zur Verlängerung produktiver Berufsverweildauer zu nutzen. Neben der Konzepterstellung wurden REHA-Berater der Rentenversicherungen und der Arbeitsämter für die Verbreitung der Projektansätze aktiviert. Diese Berater sollten Möglichkeiten der Arbeitsplatz- und Laufbahngestaltung in die Betriebe tragen (vgl. Behrens, u. a., 2002).
- Von der **Zukunftswerkstatt der Handwerkskammer Hamburg** wurden zwei Fortbildungen zur Sensibilisierung hinsichtlich der Folgen des demographischen Wandels entwickelt und erprobt, die jeweils ein Curriculum mit komplettem Foliensatz sowie ausführliche Handreichungen und Empfehlungen zur Durchführung enthalten. Diese Fortbildungen sind einerseits an Gesellen andererseits an Führungskräfte im Baubereich gerichtet. Sie sensibilisieren für die persönliche Betroffenheit durch den demographischen Wandel und haben die Sicherung von Arbeitsplätzen, das Erschließen von zukunftsträchtigen Arbeitsfeldern und den Erhalt langjährig erworbenen Wissens für die Betriebe zum Ziel. In der Fortbildung für Gesellen werden anhand praktischer Beispiele Möglichkeiten von Mischarbeit und Arbeitsplatzwechseln aufgezeigt, Modelle für gesundheitsschonendes Arbeiten diskutiert oder Formen reibungsloser(er) Zusammenarbeit z. B. zwischen Alt und Jung in den Mittelpunkt gerückt. Die betrieblichen Chancen, welche die (Weiter-)Beschäftigung Älterer für den Betrieb bietet, die Sicherung von Erfahrungswissen, die rechtzeitige Fortbildung und Anpassung von Arbeitsaufgaben sind die wesentlichen Themen der Fortbildung für Führungskräfte (vgl. Wöste, 2001; www.demotrans.de).

6. Employability fordern – Beschäftigung fördern

Die bisher weit verbreitete betriebliche Praxis des Generationenaustausches über massenhafte Frühverrentung wird aus finanziellen Gründen immer schwieriger. Sicher ist, dass bisherige Vorruhestandsregelungen angesichts des bevorstehendes Berges an Älteren im erwerbsfähigen Alter für die Zukunft nicht durchzuhalten sind. Die Kosten für die Sozialversicherung setzen hier eindeutig Grenzen.

Die Zahl der älteren Arbeitslosen ist seit den frühen 90er Jahren fast stetig und überproportional gestiegen. Das Problem Älterer besteht nicht darin, dass sie schneller als Jüngere entlassen werden – sind sie aber erst einmal arbeitslos, so ist ihre Chance auf einen neuen Arbeitsplatz eher gering (Kistler, Huber 2002).

Arbeitsmarktpolitische Maßnahmen für ältere Arbeitslose bzw. von Arbeitslosigkeit gefährdete ältere Arbeitnehmer haben in den letzten Jahren nicht zuletzt über die Initiative „50 plus – die können es" der Bundesanstalt für Arbeit an Bedeutung gewonnen. Vermittlungs- und Finanzierungsanstrengungen der öffentlichen oder privaten Arbeitsvermittlungen bleiben allerdings begrenzt erfolgreich, wenn in den Unternehmen Vorurteile über die Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer bestehen oder wenn Ältere tatsächliche Qualifikationsdefizite aufweisen. Individuelle Betreuungsmaßnahmen, persönliches Coaching und Profiling sowie die Unterstützung des Selbstmarketings sind unverzichtbare Instrumente, um die Arbeitsmarktchancen älterer Arbeitsloser zu erhöhen. Die Chancen, Ältere wieder in den ersten Arbeitsmarkt zu integrieren, hängen allerdings nicht nur von der Güte und Intensität der Vermittlungsanstrengungen ab, sondern auch vom Entstehen zusätzlicher Arbeitsplätze und neuer Tätigkeitsfelder. Über lange Jahre wird an spezifischen Maßnahmen für Ältere im Sinne einer aktiven Arbeitsmarktpolitik festgehalten werden müssen, will man diesem Ziel näher kommen.

Handlungsansätze

Arbeitskraftangebot und Arbeitskraftnachfrage stimmen zunehmend weniger überein, die Ungleichgewichte auf dem Arbeitsmarkt werden zunehmen. Die Gleichzeitigkeit von Knappheit und Überschuss an Arbeitkräften sowie regionale, branchenspezifische und qualifikatorische Ungleichgewichte werden komplexer und durch den demographischen Wandel verstärkt (Mismatch auf dem Arbeitsmarkt). Betriebe werden zukünftig vermehrt Anstrengungen im Bereich der Rekrutierung wie auch der Qualifizierung der eigenen Mitarbeiter unternehmen müssen. Überbetriebliche Arbeitsmarktakteure können gerade in regionalen Netzwerken zur Verbesserung der Arbeitsmarktsituation Älterer Impulse setzen. Es zeigte sich, dass hierzu das zur Verfügung Stellen von regionalen Informationen wie Arbeitsmarktstatistiken erste Anstöße liefern kann.

Ergebnisse zum Themenfeld Employability fordern – Beschäftigung fördern

Das arbeitsmarktbezogene Thema „Employability fordern – Beschäftigung fördern" wurde vorrangig von vier Teilprojekten innerhalb unseres Transferprojektes bearbeitet. Als zentrale Ergebnisse sind die Folgenden zu nennen:

- Im Rahmen des Transferprojektes wurde von **INIFES** und **SÖSTRA** eine Strategie und Materialien zur Information, Sensibilisierung und Aktivierung regionaler Öffentlichkeiten und Akteure (z. B. Arbeitsverwaltungen) über die Probleme älterer Erwerbspersonen entwickelt. Das Projekt konnte zeigen, dass trotz der unzureichenden Informationsstände und der sehr heterogenen Interessenlagen in den Untersuchungsräumen eine Sensibilisierung von zentralen Akteuren möglich ist. Dadurch können auch Änderungen in den Handlungsweisen der regionalen Arbeitsmarktpolitik erreicht werden. Von zentraler Bedeutung hierfür ist es, die Akteure über die tatsächliche demographische Entwicklung und Arbeitsmarktsituation Älterer vor Ort zu informieren. Entsprechend aufbereitete Daten und Fakten stoßen im Rahmen der Sensibilisierung auf sehr großes Interesse. Die induzierten Diskussionsprozesse erweisen sich auch heute, lange nach dem Ende des Transferprojekts, noch als sehr lebendig. Die Informationsnachfrage ist ungebrochen, was dafür spricht, dass die Transfermaßnahmen in den ausgewählten Regionen recht nachhaltig gewirkt haben (vgl. Foliensatz auf www.demotrans.de; Kistler, 2002; Bellmann, u. a., 2003).
- Vom **ISF München** wurde ein exemplarischer Lösungsansatz zur Schaffung von Arbeitsplätzen, bei denen auf die beruflichen Qualifikationen und das Erfahrungswissen Älterer, von Arbeitslosigkeit Bedrohter im KfZ-Gewerbe zurückgegriffen werden kann, erprobt. Im Bereich der Altfahrzeugentsorgung und zeitwertgerechten Reparatur sollten durch die Projektaktivitäten des ISF in zwei Regionen neue Beschäftigungsmöglichkeiten geschaffen werden. Es wurden Handlungsmöglichkeiten erarbeitet, um neue Arbeitsplätze in Demontageunternehmen einrichten zu können, die ältere Arbeitnehmer aus dem Kfz-Gewerbe aufnehmen und ihre Qualifikationen nutzen können. Hierzu wurden Vertreter aus Kfz-Betrieben selbst, ihrem Fachverband, den Innungen, der Automobilhersteller und der Automobilzulieferindustrie, dem Teilehandel und der Verwerterbranche zusammengebracht. Ein innovatives Moment des Vorhabens liegt in seinem präventiven Ansatz: Im vorhinein einer sich abzeichnenden Gefährdung von Arbeitsplätzen, Maßnahmen zur Schaffung von Ersatzarbeitsplätzen zu ergreifen (vgl. Mendius, Weimer, 2001; www.demotrans.de).
- Ebenfalls vom **ISF München** wurden die Voraussetzungen und Bedingungen, unter denen nichtöffentliche Arbeitsmarktmediatoren bereit und fähig sind, ihre Leistungen verstärkt auch auf ältere Arbeitskräfte auszuweiten, untersucht. Hierbei ging es konkret um Unternehmen der Zeitarbeit und Personalvermittlung, der Personal- und Outplacementberatung. Um die Voraussetzungen eines verstärkten Einsatzes älterer Arbeitskräfte in den Vermitttlungspools von Zeit- und Leiharbeitsfirmen im Großraum München exemplarisch zu ermitteln, wurde neben der Durchführung zahlreicher Interviews mit privaten Personaldienstleistern ein Fachgespräch vom ISF durchgeführt, an dem auch Vertreter des örtlichen Arbeitsamtes teilnahmen. Dadurch sind fundierte Darstellungen von Erfolgsbedingungen einer stärkeren Zuwendung auf ältere Erwerbspersonen entstanden. Als zentrale Bedingungen seitens der Älteren haben sich körperliche (und geistige) Unversehrtheit, Flexibilität hinsichtlich der Einsatzbedingungen und der jeweiligen Lernbedarfe sowie hinsichtlich des beruflichen Status

ergeben. Detaillierte Darstellungen der Projektergebnisse finden sich in einer Broschüre (vgl. Döhl, 2002, www.demotrans.de).

- Ein Paradigmenwechsel in Bezug auf eine alterns- und altersgerechtere Erwerbsarbeit muss durch entsprechende Rahmenbedingungen, Anreize und Angebote unterstützt werden. Von Prognos wurde deshalb eine Vorgehensweise zur Aktivierung überbetrieblicher Akteure entwickelt. Eine Vielzahl dieser überbetrieblichen Akteure: Bildungseinrichtungen, Gewerkschaften, Kammern und Berufsgenossenschaften wurden durch Workshops sensibilisiert. Anschließend wurden mit einer Gewerkschaft sowie mit einem Bildungswerk der Wirtschaft innerorganisatorisch konkrete Umsetzungsmaßnahmen entwickelt, geplant und eingeleitet. Die Ergebnisse und Erfahrungen aus diesen Umsetzungsschritten wurden in Bezug auf erfolgreiche Wege, Hindernisse und Probleme bei der Aktivierung intermediärer Organisationen ausgewertet. Auf dieser Grundlage wurde ein Leitfaden erstellt, der sich im Sinne einer methodischen Anleitung und Orientierungshilfe an überbetriebliche Akteure zur Umsetzung entsprechender Initiativen richtet (vgl. Mohr, 2002, www.demotrans.de)

7. Resümee der Ergebnisse und ihres Transfers

Die kurz beschriebenen Ergebnisse verdeutlichen, in wie vielfältiger Weise das Transferprojekt seine anvisierten Zielgruppen mit umsetzungsfähigen Lösungsstrategien erreichen konnte. Die Erprobung, Umsetzung und Verbreitung von Lösungsstrategien zur Bewältigung der Herausforderungen des demographischen Wandels erfolgte für alle Teilbereiche des Projektes unter der Prämisse, dass die Aktivitäten nicht bei der Entwicklung einzelbetrieblicher Good-Practice stehen bleiben können. Das Unternehmensumfeld bzw. die überbetriebliche Ebene muss sich parallel entwickeln, um Veränderungen der betrieblichen Personal- und Arbeitspolitik zu unterstützen oder zumindest nicht zu behindern.

Um die breite Öffentlichkeit, möglichst viele Betriebe und überbetriebliche Institutionen zu erreichen, wurde eine zentrale Marketing- und Koordinierungsstelle am Fraunhofer IAO eingerichtet. Dadurch wurde zeitnah eine gebündelte Darstellung der Aktivitäten und Ergebnisse der gesamten Projektes ermöglicht. Die Einrichtung einer solchen zentralen Koordinierungsstelle trug zu einer erheblichen Steigerung der Vernetzung und des internen Dialogs innerhalb des Projektes mit seinen zahlreichen Personen und Institutionen bei. Durch die Zusammenarbeit aller Institute konnte eine Plattform geschaffen werden, der deutlich mehr Aufmerksamkeit zukam als einem Nebeneinander von isolierten Einzelaktivitäten. Durch zahlreiche gemeinsame Aktivitäten wie Veranstaltungen oder Veröffentlichungen wurde es möglich, eine größere Reichweite und inhaltliche Breite zu erlangen.

Im Gegensatz zu bisherigen Projekten wurden schon zu Beginn des Projektes erfolgreiche Anstrengungen unternommen, Ergebnisse aus den einzelnen Umsetzungsfeldern projektbegleitend zu publizieren und durch Veranstaltungen in die Öffentlichkeit zu tragen. Die Liste der durch dieses gebündelte Vorgehen ermöglichten öffentlichkeitswirksamen Aktivitäten ist sehr vielfältig und umfangreich. Einen wesentlichen und nachhaltigen Beitrag zur Verbreitung der vielfältigen Lösungsansätze leistet bis heute die Projekthomepage www.demotrans.de.

Der Bekanntheitsgrad von www.demotrans.de hat sich schnell erhöht, wie die kontinuierlich gewachsenen Zugriffszahlen belegen. Zum Erfolg dieses Auftritts hat sicherlich beigetragen, dass den verschiedenen Zielgruppen nicht nur immer wieder neue Ergebnisse aus den Teilvorhaben des Transferprojektes angeboten wurden und werden, sondern auch immer wieder externe Institutionen Beiträge zur Thematik alternder Belegschaften eingestellt haben. Deutsche Bank Research ist mit zahlreichen Untersuchungen zu Auswirkungen des demographischen Wandels ein Beispiel, das zeigt, dass auch die inhaltliche Breite des Internetauftritts im Laufe der Zeit zugenommen hat. Auch der umfangreiche Veranstaltungskalender und das Pressearchiv mit Artikeln zum Thema werden stark nachgefragt.

Darüber hinaus wurden die Transferergebnisse des Verbundes über die Broschürenreihe „Demographie und Erwerbsarbeit“ veröffentlicht. Diese Broschüren, die sich um praxisverständliche Texte bemühen und zahlreiche Graphiken beinhalten, werden kostenlos vertrieben. Derzeit liegen 16 Broschüren vor, die alle unter www.demotrans.de zum bequemen Download zur Verfügung stehen.

Als weiterer erfolgreicher Weg, die Transferergebnisse des Projektes innerhalb der Zielgruppen zu verbreiten, hat sich die Ausrichtung von eigenen Veranstaltungen wie Tagungen und Workshops mit Betrieben sowie die Beteiligung an externen Veranstaltungen erwiesen. Bereits im Jahr 2000 konnten beispielsweise über 200 Teilnehmer für eine zentrale Auftaktveranstaltung des Transferprojektes in Bonn gewonnen werden. Zwei Jahre später fand ebenfalls in Bonn die Abschlussveranstaltung „Alternde Belegschaften – Herausforderung für die Wettbewerbsfähigkeit“ statt, bei der sich fast 300 Teilnehmer über die von Unternehmen nutzbaren Projektergebnisse informierten.

Mit dem Projekt „Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel“ wurde ein erster Schritt zur Sensibilisierung und Aktivierung der Öffentlichkeit und der Akteure der Arbeitwelt für die Folgen des demographischen Wandels getan. Während der Projektlaufzeit haben sich verschiedene Netzwerke und Anschlussprojekte[4] gebildet, welche die Projektergebnisse aufgriffen und das Thema weiter bearbeiten. Für eine möglichst breite Umsetzung alternsgerechter Personalentwicklungs- und Gestaltungskonzepte bedarf es weiterhin vielfältiger Anstrengungen auf nationaler und internationaler Ebene[5].

4 s. a. Demographie-Initiative des BMBF, www.arbeitundalter.at, Projekt Proage der Bertelsmann-Stiftung und der BDA, Projekt Respect der Universität Karlsruhe.

5 Zur internationalen Diskussion vgl. Buck, Dworschak, 2003.

8. Literatur

Astor, M.; Jasper, G. (Hrsg.) Demographischer Wandel als Wachstumsbremse oder Chance? – Innovations- und Personalstrategien in den neuen Bundesländern. Stuttgart: IRB-Verlag, 2001.

Badura, B.; Schellschmidt, H.; Vetter, Ch. (Hrsg.): Fehlzeitenreport 2002. Demographischer Wandel: Herausforderung für die betriebliche Personal- und Gesundheitspolitik. Berlin, Heidelberg: Springer, 2003.

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 – Konzepte gesundheits- und alternsgerechter Arbeits- und Personalpolitik. Broschürenreihe „Demographie und Erwerbsarbeit". Stuttgart, 2002, S. 20–41.

Bellmann, L.; Hilpert, M.; Kistler, E.; Wahse, J.: Herausforderungen des demografischen Wandels für den Arbeitsmarkt und die Betriebe. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 2/2003, Nürnberg, S. 133–149.

Bertelsmann Stiftung; BDA (Hrsg.): Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern. Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung, 2003.

Buck, H.; Dworschak, B. (eds.): Ageing and work in Europe – Strategies at company level and public policies in selected European countries. Stuttgart, 2003.

Buck, H.; Kistler, E.; Mendius, H. G.: Demographischer Wandel in der Arbeitswelt. Chancen für eine innovative Arbeitsgestaltung. Stuttgart: IRB, 2002.

Buck, H.: Alternsgerechte und gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung – ausgewählte Handlungsempfehlungen. In: Morschhäuser, M. (Hrsg.): Gesund bis zur Rente. Konzepte gesundheits- und alternsgerechter Arbeits- und Personalpolitik. Stuttgart: IRB, 2002, S. 73–85.

Döhl, V.: Ältere Arbeitskräfte – eine Herausforderung für private Personaldienstleistungsunternehmen? – Endbericht zum Projekt „Sensibilisierung nichtöffentlicher Arbeitsmarktmediatoren für die Probleme älterer Erwerbspersonen – Potentiale und Barrieren". München, 2002. (http://www.isf-muenchen.de/pdf/MediatorenEndbericht.pdf)

Fröhner, K.-D., Li, Z., Hamad, B., Thönnessen, S.: Innovative Unternehmen mit älterwerdenden Ingenieuren und Naturwissenschaftlern in Forschung, Entwicklung und Konstruktion, Handbuch mit CD-ROM, VDI-Verlag, Düsseldorf, 2002.

Huber, A: Strategien zur alternsgerechten Gestaltung von Gruppenarbeit – Gesundheitsförderung und Qualifizierung. Stuttgart: IRB Verlag, 2002.

Jasper, G.: Demographischer Wandel: Kein Tabu für KMU. In: Arbeit und Arbeitsrecht, Heft 10/2003, S. 23–26.

Kistler, E.; Huber, A.: Die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer und die demographische Herausforderung. In: Huber, A.; Kistler, E.; Papies, U.. (Hrsg.): Arbeitslosigkeit Älterer und Arbeitsmarktpolitik im Angesicht des demographischen Wandels. Broschürenreihe „Demographie und Erwerbsarbeit". Stuttgart: IRB Verlag, 2001.

Köchling, A.: Leitfaden zur Selbstanalyse altersstruktureller Probleme in Unternehmen. In Badura, B. u. a. (Hrsg.): Fehlzeitenreport 2002. Demografischer Wandel: Herausforderung für die betriebliche Personal- und Gesundheitspolitik. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft, Berlin u. a., 2003, S. 235 ff.

Katrin Krämer: Lebensarbeitszeitgestaltung in der Altenpflege – Handlungsleitfaden für eine alternsgerechte Personalentwicklung. Stuttgart: IRB, 2002.

Lünstroth, U.: Der erfahrene, über 40-jährige Softwareentwickler. Cottbus, 2001.

Mendius, H. G.; Weimer, S.: Altautoprobleme lösen und Arbeitsplätze schaffen – Strukturelle Umbrüche im Kfz-Handwerk und gefährdete Beschäftigung älterer Arbeitnehmer. In: Buck, H.; Schletz, A. (Hrsg.): Wege aus dem demographischen Dilemma durch Sensibilisierung, Beratung und Gestaltung. Broschürenreihe „Demographie und Erwerbsarbeit". Stuttgart, 2001, S. 103–109.

Mohr, H.; Wolff, H.: Alterns- und altersgerechte Erwerbsarbeit – Leitfaden für überbetriebliche Akteure. Broschürenreihe „Demographie und Erwerbsarbeit". Stuttgart, IRB, 2002.

Morschhäuser, M. (Hrsg.): Gesund bis zur Rente. Konzepte gesundheits- und alternsgerechter Arbeits- und Personalpolitik. Stuttgart: IRB, 2002.

Morschhäuser, M.; Schmidt, E.: Beteiligungsorientiertes Gesundheitsmanagement angesichts alternder Belegschaften. Stuttgart: IRB Verlag, 2002.

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. Broschürenreihe „Demographie und Erwerbsarbeit". Stuttgart, 2001, S. 42–55.

Reif, A.; Buck, H. (Hrsg.): Innovationsfähigkeit in der Montage bei sich verändernden betrieblichen Altersstrukturen. Stuttgart, 2003.

Wöste, S.: Wie kommt die „demographische Botschaft“ in die Köpfe des Handwerks? Entwicklung und Erprobung von Weiterbildungsbausteinen, Transferstrategien zum „Demographischen Wandel im Handwerk“ In: Handwerkskammer Hamburg (Hrsg.): Zukunftsfähige Konzepte für das Handwerk zur Bewältigung des demographischen Wandels. Broschürenreihe „Demographie und Erwerbsarbeit“. Stuttgart, 2001, S. 87–108.

Zentralverband Sanitär Heizung Klima (Hrsg.): Demographie-Initiative – Betriebliche Strategien einer alternsgerechten Arbeits- und Personalpolitik. Schwerpunkte, Lösungsansätze, Ergebnisse. Stuttgart: IRB, 2003.

Ergebnisse aus dem Transferprojekt „Demographischer Wandel“ für das ‚lernende‘ Programm „Innovative Arbeitsgestaltung“

Günter Neubauer
DLR – Projektträger des BMBF

Bei der Neuausrichtung des Rahmenkonzeptes „Innovative Arbeitsgestaltung“ im Januar 2001 hat sich das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) einerseits auf die Erfahrungen der Vorgängerprogramme „Humanisierung des Arbeitslebens“ (HdA) und „Arbeit und Technik“ (AuT) berufen, sich andererseits aber auch dem Anspruch eines „lernenden Programms“ verpflichtet, das neue Fragestellungen erforscht und dann deren Ergebnisse in weitere Forschungs- und Gestaltungsaktivitäten umsetzt.

Mit der Entscheidung, die Erforschung des demographischen Wandels und dessen Auswirkungen auf die Arbeitswelt und auf die betriebliche Innovationsfähigkeit zu fördern, hat das BMBF vor 10 Jahren jenen Weitblick gezeigt, der für innovative Programme notwendig ist. Genauso weitsichtig arbeitet nun das lernende Programm „Innovative Arbeitsgestaltung“ daran, die umfangreichen Ergebnisse des Förderschwerpunktes nachhaltig im Bewusstsein und Handeln der betrieblichen und gesellschaftlichen Akteure zu verankern und die bisher offen gebliebenen Themenstellungen aufzugreifen.

Im Folgenden sollten vier programmatische Aktivitäten in laufenden oder geplanten Förderschwerpunkten des BMBF vorgestellt werden, die wichtige Fragen und Themen des wechselseitigen Zusammenhangs von demographischer Entwicklung und innovativer Arbeitsgestaltung aufnehmen und weiterentwickeln:

- Demographie-Initiative (seit Anfang 2002)
- Gender Mainstreaming und Zukunftsfähige Arbeitsforschung (seit Anfang 2002)
- Innovationsförderliche Unternehmenskulturen und Milieus (seit Ende 2003)
- Leitvision „Selbstständigkeit im Alter“.

1. Demographie-Initiative: Betriebliche Strategien für eine altersgerechte Arbeits- und Personalpolitik

Als Ergebnisse des Transfer-Projektes „Öffentlichkeits- und Marketingstrategie Demographischer Wandel“ sind sowohl die Sensibilisierung der Öffentlichkeit als auch zahlreiche präventive Lösungsansätze einer lern- und gesundheitsförderlichen Arbeits- und Personalpolitik festzuhalten. Ende 2001 fehlte jedoch nach übereinstimmender Meinung der Experten auf der betrieblichen Ebene ein handlungsorientiertes Problembewusstsein für den schleichenden demographischen Strukturwandel und seine betrieblichen Auswirkungen.

Die seit Anfang 2002 vom BMBF geförderte Demographie-Initiative hat daher die Ziele, bei den betrieblichen Zielgruppen die Herausforderungen der demographischen Entwicklung nachhaltig bewusst zu machen, die bislang erarbeiteten Konzepte mit der betrieblichen Situation zu konfrontieren und dann angemessene Lösungsansätze zu erarbeiten, zu erproben und im betrieblichen Alltag dauerhaft zu verankern. Im Einzelnen werden folgende Arbeitsschritte verfolgt:

1. Vertreter aus den drei beteiligten Verbänden VDMA, ZVEI und ZVSHK, den wissenschaftlichen Begleitungen und ca. 150 Unternehmen sollen eine, den individuellen Interessen der Unternehmen angemessene Information, Beratung und Gestaltung aufbauen.
2. Das betriebliche Management muss lernen, dass künftig mit alternden Belegschaften, d. h. mit deutlich älteren Mitarbeitern als bisher, der Nachwuchs- und Fachkräftemangel bewältigt und die Innovationsfähigkeit der Betriebe gesichert werden müssen.
   Dies erfordert sowohl den Abbau des Vorurteils, Ältere über 50 Jahre seien nicht innovativ, als auch eine alternsgerechte Arbeitswelt, die gerade die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit Älterer fördert.
3. Es soll der aktuelle und künftige Handlungsbedarf für eine alternsgerechte Arbeits- und Personalpolitik ermittelt und in betriebliche Maßnahmen umgesetzt werden:
   Arbeitspolitik:
   Altersgemischte Team- und Gruppenarbeit, Zusammenarbeit von Jung und Alt, horizontaler Tätigkeitswechsel, lern- und gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung;
   Personalpolitik:
   Rekrutierung von Nachwuchs, Frauen und Älteren; lebensbegleitende Lernkonzepte; ausgewogene Alters- und Personalstrukturen, Laufbahngestaltung.
4. Nach Auswertung der Beratungsarbeiten sowie insbesondere der betrieblichen Aktivitäten wurden Mitte 2003 Beratungs- und Schulungsprogramme erarbeitet, die in Print-Medien und über Internet allen Handwerks- und Industrieunternehmen zur Verfügung gestellt werden.

Bereits vor Abschluss der Initiative lässt sich als Zwischenergebnis festhalten:

- Die Organisation des Sensibilisierungs- und Implementierungsprozesses zwischen Verbänden, wissenschaftlichen Beratern und Unternehmen ist ein Erfolg, gemessen an den Ergebnissen und insbesondere auch am Engagement aller Beteiligten.
- Der nachhaltige Transfer der präventiven Maßnahmen zur Bewältigung des demographischen Wandels wird durch die Verbändeorganisationen sowie durch die Einschaltung der externen wissenschaftlichen Begleiter und Unternehmensberater sichergestellt.
- Zugleich wird als weiteres Lernergebnis für die Zukunft deutlich, dass im Interesse einer betriebsnahen Beratung eine dezentrale Verankerung der Beratungskonzepte und -strategien der Zentralverbände über regionale Netzwerke vorangetrieben werden sollte: bei gleichen Trends verlaufen die demographischen Entwicklungen regional differenziert, in Ost- und Westdeutschland, in Ländern und Städten, in Stadt und Umland; zugleich müssen die Bewältigungsmaßnahmen an die unterschiedlichen Ausgangssituationen der Unternehmen angepasst werden.
- Die Einbeziehung der Bezirksorganisationen bzw. Landesfachverbände hat gezeigt, dass regional und sektoral differenzierte Beratung erfolgreich ist; zum anderen sind regionale Netzwerke, in denen z. B. auch Schulen, Arbeitsämter, kommunale und Kammervertreter, Forschungsinstitutionen usw. vertreten sind, für die spezifischen ökonomischen, technischen und demographischen Herausforderungen sowie eine situationsgerechte Beratung der Unternehmen besser gerüstet.

Regionale Neugründungen und Initiativen zeigen, dass diese Aufgaben verstärkt von kompetenten Akteuren und Netzwerken angegangen werden; zu nennen sind etwa der Fachverband des ZVSHK in Sachsen-Anhalt, Magdeburg mit seinem ERFA-Kreis zur Personalrekrutierung, das von der Unique GmbH, Berlin initiierte regionale Netz in Jena zur Personalgewinnung und -entwicklung, das „Roman Herzog Institut" der bayerischen Wirtschaft, München zu den Konsequenzen des demographischen Wandels, die ARÖW GmbH, Duisburg mit ihren Age-management-Dienstleistungen oder die NRW-Initiative zur Steigerung der Beschäftigungsquote Älterer Arbeitnehmer.

Hervorgehoben werden soll hier das vom BMBF geförderte Projekt „Generationsübergreifender Dialog für berufliche Orientierung und Entwicklung (Genia)", Unique/Berlin, das den Ansatz der Nachwuchsrekrutierung zu einem umfassenden Konzept der „Berufsorientierung und -umorientierung zur Personalgewinnung, -bindung und -entwicklung" für Jung und Alt, Frauen und Männer ausgebaut hat. Dieses Konzept wird im regionalen Netzwerk Jena weiterentwickelt und umgesetzt; neben Unternehmen, Schulen, Kammern und Arbeitsverwaltung spielt das Schott-Zeiss-Bildungszentrum (SZB) eine entscheidende Rolle.

2. Gender Mainstreaming und Zukünftige Arbeitsforschung

Das Transferprojekt „Demographischer Wandel" hat für die Arbeitsforschung, insbesondere für Untersuchungen zur Zukunft der Arbeit sowie zur Entwicklung der Beschäftigung und des Arbeitsmarktes, deutlich gemacht, dass neben dem ökonomischen und technischen auch der demographische Wandel berücksichtigt werden muss.

Nachwuchsmangel als Folge der gesunkenen Geburtenquote ist auch Resultat zunehmender Erwerbstätigkeit von Frauen und mangelnder Infrastruktur zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Wenn künftig aufgrund fehlender Fachkräfte verstärkt Frauen aus der stillen Reserve in Erwerbsarbeit wechseln wollen und sollen, wird die gesellschaftliche Gleichstellung von Frauen und Männern in der Erwerbsarbeit sowie in der Familien- und Erziehungsarbeit auf der Tagesordnung stehen.

Das BMBF hat daher in 2001 zwei Aktivitäten gefördert:

- Projekt „Gender Mainstreaming und Demographischer Wandel" und
- Ideenwettbewerb „Zukunftsfähige Arbeitsforschung".

Gender Mainstreaming und Demographischer Wandel

Ausgangspunkt für den Auftrag dieser Recherche an die Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs) war der Wunsch des BMBF, die Themen der bisherigen Demographie-Forschungsprojekte um Fragen des Geschlechterverhältnisses zu ergänzen.

Im Zusammenhang mit den vielschichtigen Herausforderungen des demographischen Wandels ist eine systematische Integration der Geschlechterfrage in mehrfacher Hinsicht von Bedeutung:

- die betriebs-, arbeitsmarkt-, sozial- und volkswirtschaftliche Bewältigung der Folgen des demographischen Wandels umfasst auch Fragen zur zukünftigen Entwicklung von Erwerbsarbeit und zu veränderten Lebensentwürfen;
- es muss der Tatsache Rechnung getragen werden, dass von einer gelungenen Integration der Frauen in das Erwerbsleben noch nicht gesprochen werden kann und dass die Lebens- und Arbeitsperspektiven von Frauen sich stark geändert haben.

Die Verfasserinnen der sfs haben ihre Empfehlungen zum notwendigen Forschungsbedarf zu dieser Thematik durch Auswertung aller wichtigen Demographie-Vorhaben, durch zwei umfangreiche Expertisen und mehrere Experten-Workshops erarbeitet und vier thematischen Schwerpunkten zugeordnet:

- **Demographie-Grundlagen:**
  Für eine realitätsgerechte Erfassung der Bevölkerungsentwicklung müssen die Arbeits- und Lebenskonzepte beider Geschlechter einbezogen und wegen des Zusammenwachsens von Arbeit und Leben miteinander verknüpft werden; die Folgen durch Zuwanderung auf Altersstruktur, Qualifizierungsniveau und Arbeitsmarkt müssen berücksichtigt werden.
- **Auswirkungen neuer Arbeitsformen:**
  Zentraler Aspekt im Problemszenario des demographischen Wandels ist die Erwerbsbeteiligung von Frauen und Männern und der Zusammenhang von Elternschaft und Erwerbsbeteiligung. Entscheidende Einflussgröße in diesem Kontext ist die Gestaltung von Arbeit. Sie wirkt sowohl innerbetrieblich als auch über die Grenzen des Betriebes in den privaten Lebenszusammenhang, in Präferenzenbildung und Entscheidungsbasen der Individuen und sozialen Lebenssysteme hinein. Das Erkenntnisinteresse richtet sich daher insbesondere auf die Interdependenzen zwischen neuen Arbeitsformen, Gender und demographischem Wandel.
  Stichworte für künftigen Forschungsbedarf sind „Entgrenzung der Arbeit", „Erhalt des lebenslangen Arbeitsvermögens" bzw. der „Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit" sowie die Verschränkung der Gender- und Alterungsperspektive in der betrieblichen Personal- und Organisationsentwicklung.
- **Arbeitsmarkt- und Beschäftigungssystem:**
  Die Unterschiede zwischen den Geschlechtern manifestieren sich gerade auf dem Arbeitsmarkt sehr deutlich und haben zu einer geschlechtsspezifischen Strukturierung geführt, die bis heute prägend für die Erwerbsläufe von Frauen und Männern ist. Vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung ist davon auszugehen, dass es zwar wahrscheinlich nicht zu dem von einigen Seiten prognostizierten generellen Arbeitskräftemangel kommt, wohl aber auf Teilarbeitsmärkten, sektoral und regional. Dennoch wird offensichtlich, dass sich künftig die derzeitige Zusammensetzung des Erwerbspersonenpotenzials verändern und sich das Potenzial langfristig reduzieren wird.
- **Individualisierung und Pluralisierung von Arbeits- und Lebenskonzepten:**
  Da die Ausgestaltung persönlicher Lebensentwürfe und erwerbsbiographischer Orientierungen im Rahmen bestehender sozialer und institutioneller Strukturen erfolgt, ist es mit

Blick auf den demographischen Wandel und die Geschlechterfrage relevant, das Wechselspiel zwischen kulturellen, institutionellen und sozialen Bedingungen auf der einen Seite und individuellen Handlungsmustern und -optionen auf der anderen Seite zu beleuchten.

Förderschwerpunkt „Zukunftsfähige Arbeitsforschung"

Parallel zu dem Auftrag „Gender Mainstreaming und Demographischer Wandel" schrieb das BMBF in 2001 einen Ideenwettbewerb „Zukunftsfähige Arbeitsforschung" aus und fördert seit April 2002 neun Forschungsverbünde, die von maßgeblichen Forschungsinstituten und Hochschulen geleitet werden; unterschiedliche Disziplinen von Psychologie, Soziologie, Ökonomie und Arbeitsrecht bis zu Medizin und Ingenieurwissenschaft sind vertreten.

Zum Ausgangspunkt heißt es in der Bekanntmachung:

> Neue Technologien, ökonomische und demographische Entwicklungen verändern die Arbeitswelt in der Bundesrepublik Deutschland: das Normalarbeitsverhältnis wird in wachsendem Maße durch flexible Arbeits- und Beschäftigungsverhältnisse ergänzt, individuelle Erwerbsbiographien verändern sich, Arbeitskarrieren erhalten neue Formen, Arbeitende müssen sich auf lebenslange Lernprozesse einstellen.

Was den Gegenstand der Arbeitsforschung, die Arbeit und die Arbeitswelt, so umfassend verändert, hat auch Auswirkungen auf die inhaltliche und methodische Ausrichtung der Forschung selbst.

Ziel des Arbeitsschwerpunktes ist es daher, zukunftsweisende Trends zu identifizieren und angemessene, interdisziplinäre Forschungsmethoden zu generieren.

Nach den Ergebnissen der Demographieforschung und den Forschungsempfehlungen „Gender Mainstreaming und Demographischer Wandel" war es folgerichtig, dass die Gutachter-Jury „Zukunftsfähige Arbeitsforschung" u. a. auch die systematische Integration der Gender-Perspektive in die Arbeitsforschung und ebenso in die Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik als notwendig und förderungsdringlich empfahl.

Als einer der neun Forschungsverbünde untersucht daher die Universität Marburg unter Leitung von Ingrid Kurz-Scherf „Aspekte und Perspektiven einer gender-orientierten Arbeitsforschung" (GendA).

Das Vorhaben will folgende Ziele und Fragestellungen aufgreifen:

- Bei der Erweiterung und Neubestimmung des Begriffs der Arbeit geht es um eine Pluralisierung und Dynamisierung; es wird insbesondere auf die Differenzierung sowohl von verschiedenen Formen der Arbeit als auch zwischen Arbeit und Leben ankommen.
- Die Struktur der Gesellschaft und von Arbeit soll so sein, dass sie den Individuen die Möglichkeit zur eigenständigen Existenzsicherung gewährleistet. Zukunftsfähige Arbeitsfor-

schung sollte sich daher von dem Gesellschaftsmodell des männlichen Haupternährers lösen und Perspektiven zur autonomen Existenz des Einzelnen entwickeln.
- Forschungsfragen und Theorieentwicklung sollen von Anfang an die Geschlechterperspektive integrieren. Am Beispiel der „Vereinbarkeit von Familie und Beruf" wird deutlich, dass bislang auf Frauen reduzierte Probleme sich als gesellschaftliche erweisen und künftig in subjektorientierten Forschungsansätzen verankert werden müssen.
- Arbeit spielt insgesamt eine bedeutende Rolle für die weitere Demokratisierung: Eine Gesellschaft, die es nicht schafft, in ihren Arbeitsstrukturen und -beziehungen geschlechterdemokratische Gleichheit herzustellen, weist Schwachpunkte auf.

Auf den 1. Marburger Arbeitsgesprächen im Februar 2003 haben die Projektmitarbeiterinnen ihr neues Konzept zur Zukunft der Arbeit vorgestellt:

Ihr Konzept der „Soziabilität der Arbeit" denkt die Frage der „Vereinbarkeit" neu und fragt nach der gesellschaftlichen Anschlussfähigkeit von Arbeit : „Äußere Kompatibilität" meint die Vereinbarkeit zwischen beruflicher Arbeit und anderen gesellschaftlichen Arbeits- und Lebensbereichen; bei der „inneren Kompatibilität" geht es um die Vereinbarkeit in der Arbeit, also um die Vereinbarkeit von menschengerechten Arbeitsbedingungen und individuellen Vorstellungen von Selbstverwirklichung; „gesellschaftlich-politische Kompatibilität" zielt auf Gesellschaftsfähigkeit und Demokratieverträglichkeit.

Diese demographie- und genderorientierten Fragestellungen greifen auch andere Verbundprojekte aus dem Förderschwerpunkt „Zukunftsfähige Arbeitsforschung" im Erfahrungsaustausch mit der Uni Marburg auf:

Der interdisziplinäre Forschungsverbund „Grenzen der Entgrenzung von Arbeit" mit fünf Partnern unter Leitung des Soziologischen Forschungsinstituts (SOFI), Göttingen, untersucht die Entwicklungstendenzen von Arbeit im Trendsektor Neue Medien und Kulturindustrie; hier erforscht die Uni Bremen u. a. die Erwerbsbiografien und Arrangements von Arbeit und Leben bei Männern und Frauen, beispielhaft bei Alleinselbstständigen.

Zielsetzung des Forschungsverbundes „Kooperationsnetz prospektive Arbeitsforschung" (KOPRA), geleitet vom Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF), München, ist die Entwicklung eines Konzeptes von entgrenzter, interkultureller, verteilter, interaktiver und informatisierter Arbeit. Auf den Marburger Gesprächen wurden erste Ansätze und Thesen zu den möglichen Beiträgen von interaktiver und informatisierter Arbeit für die Gender-Forschung vorgestellt.

Das Bewusstsein um die sinkenden Nachwuchspotenziale, aber auch die Erfahrungen mit dem betriebswirtschaftlichen Verschleiß der Innovationspotenziale von Jüngeren und Mittelalten und mit der volkswirtschaftlich nur begrenzten Nutzung der Innovationspotenziale von Älteren und Frauen verlangen auf dem Weg in eine „Wissensgesellschaft" zunehmend nach Ansätzen und Gestaltungshinweisen für eine nachhaltige Nutzung von Human- und Sozialkapital.

Forschungs- und praxisorientiertes Ziel des Forschungsverbundes „Nachhaltigkeit von Arbeit und Rationalisierung" unter Leitung der TU Chemnitz ist daher die Entwicklung von Analyse- und Bewertungsansätzen für unterschiedliche Ressourcenarten – humanes, soziales, kulturelles und intellektuelles Kapital – , die in betrieblichen Reorganisations- und Innovationsprozessen benutzt, erzeugt oder auch „vernutzt" werden.

3. Innovationsförderliche Unternehmenskulturen und Milieus

Bereits die ökonomischen und technischen Entwicklungen von der nationalen Industrie zur globalen und virtuellen Dienstleistungs-, Wissens- und Informationsgesellschaft beinhalten gewaltige Herausforderungen für Unternehmen, Management und Beschäftigte.

Zusätzlich wird von den Verantwortlichen in den Wirtschaftsverbänden und in ihren Fachzeitschriften immer stärker die betriebliche Bedeutung auch des demographischen Wandels erkannt. Das RKW-Magazin vom März 2003 z. B. listet dazu folgende weitreichende Fragen auf:

- Wie bleibt eine alternde Erwerbsgesellschaft innovativ und wettbewerbsfähig?
- Wie kann der Arbeitnehmer im Verlauf seines Erwerbslebens seine Beschäftigungsfähigkeit – dazu gehört insbesondere seine Gesundheit – erhalten?
- Wie qualifiziert man älter werdende Belegschaften für die immer schneller wechselnden und wachsenden Anforderungen im Arbeitsleben?
- Wie motiviert man Arbeitnehmer für eine längere und anspruchsvolle Erwerbsphase?

Als eine mögliche Leistungsstrategie empfiehlt das RKW die „Entwicklung einer alternsgerechten Unternehmenskultur".

Bereits im August 2001 hatte das BMBF die Bekanntmachung „Entwicklungsfaktoren für den Auf- und Ausbau innovationsförderlicher Unternehmenskulturen und Milieus" veröffentlicht, die das Ziel verfolgt, Konzepte innovativer Unternehmenskulturen und Milieus zu fördern, die die Bewältigung des umfassenden Strukturwandels unterstützen sollen.

Vor dem Hintergrund des wirtschaftlich-technischen Umbruchs, der neuen Herausforderungen des demographischen Wandels und des Übergangs zu einer globalen, wissensorientierten Dienstleistungs- und Informationswirtschaft sind die Unternehmen heute insbesondere vor die Aufgabe gestellt, ihre Flexibilität und Innovationsfähigkeit so zu erhalten und zu verbessern, dass sie bei der Erschließung neuer Produkt- und Dienstleistungsbereiche in Gegenwart und Zukunft mithalten können.

Es sollen daher die bisherigen Ansätze zu Unternehmenskulturen, die wesentlich auf der industriellen Produktion basieren, überprüft und weiterentwickelt werden, damit sie die Innovationsfähigkeit der Unternehmen auch bei sich wandelnden Strukturen ermöglichen und befördern.

Innovationsförderliche Unternehmenskulturen zu entwickeln heißt daher für die Unternehmen, insbesondere die Entwicklung des Wissens, der Kreativität und der Innovationsfähigkeit aller Beschäftigten zu fördern, diesen Entwicklungsprozess durch geeignete Lern- und Gestaltungsprozesse im Unternehmen zu verankern und die Beteiligung der Mitarbeiter an der innovativen Gestaltung der Arbeit und Organisation zu verwirklichen.

Der sich abzeichnende Nachwuchs- und Fachkräftemangel macht deutlich, dass eine innovative Unternehmenskultur einer nachhaltigen Personal- und Organisationsentwicklung förderlich sein muss, die auch darauf achtet, die notwendigen Fachkräfte von morgen heranzubilden bzw. lernfähig zu halten; so können etwa „diversity „ und „employability" Bausteine in neuen unternehmerischen Leitbildern werden.

In 2002 wurden aus 183 eingegangenen Skizzen 17 Skizzen für Verbundprojekte ausgewählt, in denen u. a. folgende konkrete Ziele der Bekanntmachung im Mittelpunkt stehen:

- Entwickeln und Erproben von neuen Managementkonzepten und Führungsstilen, die sich durch motivierende Leitbilder, durch kreatives Konfliktlösungs- und Neuerungsverhalten, durch die Schaffung von vertrauensbildenden Kommunikations- und Kooperationsstrukturen sowie durch Investitionen in das Humanvermögen der Beschäftigten aller Altersstufen und beiderlei Geschlechts auszeichnen. Die Klärung des Verhältnisses von Managementkonzepten und Leitbildern, sowie ihre möglichen Wechselbeziehungen sind in die Untersuchung einzubeziehen.
- Entwickeln und Erproben generationen- und geschlechterübergreifender Konzepte der Personalplanung, -entwicklung und -politik, die die notwendige Integration neuer Arbeitskräfte- und Entwicklungspotenziale ermöglichen und den Aspekt der Chancengleichheit für Frauen und Männer (Gender-Mainstreaming) in alle Konzeptions- und Leitbildentwicklungen einbeziehen.

Beispielhaft sollen Skizzen vorgestellt werden, die vermittels Lern- und Ausbildungsprozessen Bausteine wie „diversity" und „employability" in neuen Unternehmenskulturen verankern wollen und damit auf wichtige Ergebnisse aus dem Transferprojekt „Demographischer Wandel" zurückgreifen können.

Ansätze zu Diversity-Management

Diversity-Konzepte kommen aus dem Amerikanischen; sollen diese Konzepte durch die verantwortlichen Akteure wie die Personalführung in die Unternehmen und ihre Leitkultur umgesetzt werden, gilt der Begriff „Managing Diversity".

Diversity beinhaltet Verschiedenartigkeit und Gleichheit von Menschen und bezieht sich auf Komponenten von unterschiedlichen Merkmalen der Beschäftigten einer Organisation und deren adäquater Integration. Zu den klassischen wahrnehmbaren Merkmalen zwischen Verschiedenartigkeit und Gleichheit gehören neben dem Geschlecht, Rasse, Alter, ethnischer und nationaler Zugehörigkeit auch kaum wahrnehmbare Erscheinungsformen wie religiöse Über-

zeugung, Lifestyle, Bildung, Sprache, kulturelle Werte, die zu den sogenannten sekundären Kriterien zählen (siehe Sybille Peters).

Diversity-Management bedeutet daher, eine gleichmäßige, dem Angebot auf dem Arbeitsmarkt angepasste Besetzung aller Stellen – auch Führungspositionen – durch Männer und Frauen in all ihrer Vielfalt zu erreichen.

Die Skizze „Diversity als Innovationskultur – Kulturwandel in kleinen und mittelständischen Unternehmen der Spitzentechnik" unter Leitung der GfAH, Dortmund hat vier Unternehmens– und drei Transferpartner, darunter den Verband ZVEI, der hier seine Erfahrungen aus der Demographie-Initiative einbringen kann.

Der Strukturwandel im Arbeitskräfteangebot und die Zunahme der Arbeitnehmergruppen-Diversität im betrieblichen Personalbestand wirft neue Fragestellungen auf, für die das Verbundprojekt angemessene Lösungskonzepte im Rahmen einer neuen Unternehmenskultur erarbeiten will:

- Anspruchsvolle Maßnahmen der Personalentwicklung wie Gesundheitsprogramme, Arbeitszeitmodelle, Berufslaufbahnmodelle sollen zunehmend für alle Arbeitnehmergruppen geöffnet werden,
- es sollen gezielte Förderungen ausgewählter benachteiligter Arbeitnehmergruppen stattfinden,
- Chancengleichheit und Gleichstellung sollen in Führungsgrundsätze und Unternehmensleitbilder aufgenommen werden.

Die beteiligten Unternehmen sollen daher gleichzeitig die Anforderungen eines permanenten Innovationsdrucks und die Handhabung zunehmender Diversität im Personalbestand meistern.

Regionale, sektorale Ansätze zur employability/Beschäftigungsfähigkeit

Viele der anderen Skizzen suchen ebenfalls nach neuen Personalentwicklungskonzepten als Schlüsselfaktoren für eine innovationsförderliche Unternehmenskultur. Diese Maßnahmen werden unterschiedlichen Managementstrategien wie Gender-Mainstreaming, Diversity-Management oder auch Change-Management zugeordnet; gerade letztere Strategie sucht Veränderungsprozesse in Unternehmen erfolgreich zu implementieren und sie temporär zu begleiten.

Gemeinsam ist diesen Skizzen der regionale bzw. der sektorale Aspekt, da sie die Auswirkungen regionaler oder sektoraler Disparitäten auf dem Arbeitsmarkt für Junge und Alte, Männer und Frauen, In- und Ausländer, Hoch- und Wenigerqualifizierte beurteilen und berücksichtigen können.

Ergebnisse aus dem Transferprojekt „Demographischer Wandel" für das ‚lernende' Programm „Innovative Arbeitsgestaltung"

Die Kultur eines Unternehmens bestimmt wesentlich die Richtung und den Erfolg betrieblicher Entwicklung und umgekehrt. Diese Wechselwirkung lässt sich an ostdeutschen Unternehmen gut ablesen, denn im Zuge der Vereinigung hat sich in den neuen Bundesländern ein spezifischer Unternehmenstyp – klassische „Ostgründungen" – herausgebildet, der in den alten Bundesländern kaum ein Pendant findet. Ziel des Verbundprojektes „Bausteine innovationsförderlicher Unternehmenskultur in ostdeutschen Unternehmen (Ostwind)" unter Leitung der Unique GmbH, Berlin ist es, in fünf ostdeutschen kleinen und mittelständischen Unternehmen den Übergang von einer effizienzorientierten Überlebenskultur zu einer innovationsförderlichen Unternehmenskultur zu initiieren und zu realisieren. Dabei werden u. a. folgende Teilziele verfolgt:

- Für eine nachhaltige Entwicklung der betrieblichen Humanressourcen werden Ansätze der Personalgewinnung/-rekrutierung für Arbeitskräfte aller Altersgruppen und beider Geschlechter sowie Konzepte für betriebliche Weiterbildung und Personalentwicklung für alle Mitarbeitergruppen erarbeitet.
- Die Gestaltung zukunftsfähiger Unternehmenskulturen in den Betrieben wird ganzheitlich angegangen. Es werden sowohl die soft facts, wie Leitbilder, Werte, Regeln, Normen und Verhalten, als auch hard facts, wie Instrumentarien der Personalentwicklung, zur Ermittlung von Gesundheits- und Qualifikationsbedarf, zur Wirksamkeit von Arbeitszeitregimen und zur Marktanalyse in den kulturellen Wandel einbezogen.

Das Verbundprojekt „Innovationsförderliche Unternehmenskultur in mittelständischen Bau- und Stahlbauunternehmen (Innobau)", unter Leitung von artop, Berlin, steht stellvertretend für Skizzen, die durch konservative Unternehmensstrukturen und -kulturen in einer spezifischen Branche charakterisiert werden können. Ziel des Verbundes ist es, den Wandel zu einer innovationsfördernden Unternehmenskultur, insbesondere durch Partizipation aller Mitarbeiter und durch das organisationale Lernen anzustoßen und nachhaltig zu sichern. Hierbei sind unterschiedliche Beratungs- und Lernansätze zu berücksichtigen, da in den Bauunternehmen Unterschiede in den Teamstrukturen, in der Zusammensetzung hinsichtlich der Nationalitäten und des unterschiedlichen Bildungsgrades der Mitarbeiter, in der Mitarbeiterpartizipation sowie in der Führungspraxis bestehen. Wesentliche Maßnahmen für den Kulturwandel sind:

- Ständige Begleitung und Coaching der Führungsebene: Wirkung des Führungsverhaltens und der Organisationsstruktur auf die Unternehmenskultur.
- Besonders intensive Arbeit mit deutsch-türkischen und deutsch-polnischen Teams: Wirkung multinationaler und multikultureller Faktoren sowie eines unterschiedlichen Bildungsniveaus auf den Wandel in der Unternehmenskultur.
- Motivation der Mitarbeiter zu einer ständigen berufsbegleitenden Qualifizierung – „Lernendes Unternehmen": Wirkung von Bildung und Qualifikation auf die Unternehmenskultur.
- Erarbeitung neuer innovationsfördernder Kommunikations- und Organisationsstrukturen in den Unternehmen, die den erreichten Wandel in der Unternehmenskultur sicherstellen.

Leitvision „Selbstständigkeit im Alter – Dienstleistungen und Technologien”

Die Erfahrungen und Ergebnisse aus dem Transferprojekt „Demographischer Wandel“ weisen schließlich auch Forschungsbedarf für neue Produkt- und Dienstleistungsideen aus:

- Nachfrage- und Marktpotential (Kaufkraft) an Produkten und Dienstleistungen für Senioren ist vorhanden.
- Aufgrund der Alterung der Gesellschaft und der steigenden Lebenserwartung wächst der Bedarf an Gesundheits- und Pflegedienstleistungen.
- Zunehmende Inanspruchnahme von Frauen für Produktion und Dienstleistung in der Arbeits- und Lebenswelt erfordert neue Infrastruktur-Dienstleistungen.

Daher wird derzeit vom BMBF nach einem einleitenden Workshop im Februar 2003 die „Leitvision Selbstständigkeit im Alter – Dienstleistungen und Technologien“ als Grundlage für neue Fördermaßnahmen erarbeitet. Dabei lässt sich die referatsübergreifende Initiative des BMBF von folgender Ausgangssituation leiten:

Bislang wurde das Altern der Gesellschaft häufig als ein Wettbewerbsproblem für den Wirtschaftsstandort Deutschland oder als Kostenfaktor gesehen. In letzter Zeit wird jedoch vermehrt auf die sich daraus ergebenden Chancen für Wirtschaft und Beschäftigung hingewiesen und dazu aufgefordert, den Bedürfnissen und wirtschaftlichen Potenzialen älterer Menschen mehr Aufmerksamkeit zu widmen. Die Hauptzielsetzung der Leitvision ist es, die gesellschaftliche und wirtschaftliche Partizipation der Mitbürgerinnen und Mitbürger bis ins hohe Alter zu erhalten. Dazu sollen Dienstleistungen und Technologien entwickelt sowie eine Überprüfung der Potenziale der entsprechenden Märkte durchgeführt werden.

Der Innovationsbeirat des BMBF hat betont, dass die demographischen Veränderungen in Deutschland nicht nur unter dem Gesichtspunkt der Renten- oder Gesundheitsproblematik gesehen werden dürfen, sondern dass das Selbstbild der Älteren sich verändert hat. Dies erfordert neben der staatlichen Fürsorge vor allem privatwirtschaftliche Initiativen und macht die Entwicklung neuer Dienstleistungen und Technologien auf allen Sektoren sinnvoll und möglich.

Im Vordergrund der Betrachtung steht eine aktive ältere Bevölkerung, die bei einer noch vorhandenen guten Gesundheit aktiv am gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Leben teilnimmt. Besondere Berücksichtigung finden muss dabei der fließende Übergang zwischen dem 2. und 3. Lebensabschnitt, die Veränderung des Anteils von Frauen im Seniorenalter, das gestiegene Selbst- und Verantwortungsbewusstsein sowie die ebenfalls gestiegenen Ansprüche einer älter werdenden Generation. Die im Anschluss an eine Forschungsförderung zu entwickelnden Dienstleistungen und Technologien sollen kundenorientiert und bezahlbar sein.

Mit Forschung und Entwicklung sollen in der Leitvision „Selbstständigkeit im Alter – Dienstleistungen und Technologien" folgende Ziele erreicht werden:

- Aktive Teilhabe am Gesellschafts- und Wirtschaftsleben im Alter,
- An das Lebensalter angepasste Technikgestaltung.

Hiervon werden folgende Teilziele abgeleitet:

- Neue Märkte durch Generierung innovativer Dienstleistungen und Technologien für Senioren erschließen,
- Innovationsfähigkeit der Seniorenwirtschaft durch Forschung und Entwicklung stärken,
- Kooperationen und Netzwerke zwischen Akteuren der Seniorenwirtschaft (private Dienstleistungsanbieter, karitative Organisationen, staatliche Instanzen, intermediäre Instanzen, Technikentwickler, Verbraucherorganisationen usw.) fördern,
- Organisations- und Arbeitsstrukturen für eine erfolgreiche Seniorenwirtschaft schaffen.

Erstmalig werden in der Leitvision „Selbstständigkeit im Alter" Dienstleistung, Arbeit und Technologieentwicklung innerhalb der Seniorenwirtschaft verknüpft. Im Rahmen der Technikentwicklung sind z. B. folgende Forschungsbereiche einzubinden: I+K-Technologien (darunter insb. Internettechnologien), Mikrosystemtechnik, Bauen und Wohnen, Mobilitätsforschung, Produktionsforschung, Umweltforschung.

4. Literatur

Transferprojekt „Demographischer Wandel"

Buck, Kistler, Mendius (Hrsg.), Demographischer Wandel in der Arbeitswelt – Chancen für eine innovative Arbeitsgestaltung, Stuttgart 2002

Demographie – Initiative

ZVEI (Hrsg.), Demographie – Initiative mit Unternehmen der Elektrotechnik- und Elektronikindustrie, Frankfurt/Main, 2002

VDMA (Hrsg.), Zukunft der Arbeit – Demografie – Initiative, in VDMA Nachrichten, 02/03, S. 21 ff.

ZVSHK (Hrsg.), Das ZVSHK – Projekt „Demographie-Initiative", in report 2003, S. 14/15

Zentralverband Sanitär Heizung Klima (Hrsg.): Demographie-Initiative – Betriebliche Strategien einer alternsgerechten Arbeits- und Personalpolitik. Schwerpunkte, Lösungsansätze, Ergebnisse. Stuttgart: IRB, 2003.

Unique (Hrsg), Projekt GENIA, Zwischenbericht 2002, Februar 2003

Gender Mainstreaming- und Zukunftsfähige Arbeitsforschung

BMBF, Bekanntmachung eines Ideenwettbewerbs zum Themenfeld „Zukunftsfähige Arbeitsforschung", im Bundesanzeiger Nr. 164, 31.08.2000

Goldmann, M.; Mütherich, B.; Stackelbeck, M.; Tech, D. (Hrsg.): Gender Mainstreaming und Demographischer Wandel. Beiträge aus der Forschung Band 132, Dortmund 2003. (http://www.sfs-dortmund.de/transf/band132.html)

Innovationsförderliche Unternehmenskulturen und Milieus

BMBF, Bekanntmachung „Entwicklungsfaktoren für den Auf- und Ausbau innovationsförderlicher Unternehmenskulturen und Milieus, Bundesanzeiger, 16.08.2001

Sybille Peters, Frauen im Management – Chancen des Diskurses über Geschlechterdifferenz und -arrangements, Arbeitsbericht Nr. 37, Uni Magdeburg, Februar 2002

Alt und Jung im Betrieb. Intergenerative Personalpolitik als Wettbewerbsfaktor – Projekt der GfAH

Ziele

Zu einer vorausschauenden Bewältigung des demographischen Wandels brauchen Unternehmen ihre Personalstrategien nicht von heute auf morgen auf den Kopf zu stellen. Es reicht völlig aus, wenn Unternehmen ihre Personalmaßnahmen von Jahr zu Jahr an positiven Leitbildern wie „Gesunde Altersmischung", oder „Altersausgewogenheit" oder „Arbeiten bis 65" neu orientieren, in kurz-, mittel- und langfristigen Planungshorizonten neu koordinieren, über die bessere Erschließung von Alternativen und Ausschöpfung von Handlungsspielräumen neu strukturieren.

Ergebnisse

- Annegret Köchling: Projekt Zukunft. Leitfaden zur Selbstanalyse altersstruktureller Probleme in Unternehmen, Dortmund, April 2002
- Uhl, Britta; Köchling, Annegret; Schwab, Elke: „Bunte Belegschaft". Wie stellt sich Bürkert dem demografischen Wandel?, Dortmund, September 2002 –Videofilm auf CD- ROM
- Annegret Köchling: Foliensatz „Früherkennung altersstruktureller Probleme im Betrieb", Dortmund, Mai 2001
- Qualifizierungs- und Beratungsangebote für Unternehmen und Multiplikatoren auf Basis der betrieblich erprobten Altersstrukturanalyse „aZG© – aus der Zukunft in die Gegenwart"

Bezug von Leitfaden u. ä. zu Selbstkostenpreisen über den GfAH-Selbstverlag.

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
www.intergenerative-personalpolitik.de

Dynamische Arbeitsgestaltung für jüngere und ältere Innovierer – Projekt der TUHH

Ziele

Beratungskonzept zur dynamischen Arbeitsgestaltung für Innovierer angesichts fehlender Ingenieure, um zum Erhalt von Innovationspotenzialen älterer Ingenieure beizutragen.

Ergebnisse

- **CD-ROM Dynamische Arbeitsgestaltung:** tätigkeitsbezogene Unterstützungen für das Zusammenwirken jüngerer und älterer Innovierer in der Produktentwicklung; Fallstudien und Gestaltungsvorschläge
- **Gedruckter Leitfaden:** Sensibilisierungshilfe für Personalleiter, Management und überbetriebliche Multiplikatoren

Die CD-ROM und der Leitfaden sind beim VDI Verlag erschienen und können über den Buchhandel bezogen werden: Fröhner, K.-D., Li, Z., Hamad, B., Thönnessen, S.: Innovative Unternehmen mit älterwerdenden Ingenieuren und Naturwissenschaftlern in Forschung, Entwicklung und Konstruktion, Handbuch mit CD-ROM, VDI-Verlag, Düsseldorf 2002, ISBN 3-18-314616-9

Kontakt

TUHH
Technische Universität Hamburg-Harburg

TU Hamburg-Harburg, Arbeitsbereich Arbeitswissenschaft

Eißendorfer Straße 40, 21073 Hamburg

Prof. Dr. Klaus-Dieter Fröhner
e-mail: Arbeitswissenschaft@tu-harburg.de
Tel. 040-42878-3212
Fax 040-42878-2605

www.tu-harburg.de

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

Ziele

Beratung von KMU mit alterszentrierter Belegschaftsstruktur: Analyse von Innovationspotenzial und hemmenden Faktoren, um die Gestaltung innovationsförderlicher Arbeitsumfelder zu unterstützen.

Ergebnisse

- Mappe Beratungskonzept
- Leitfaden Sensibilisierungshilfe
- Alternde Belegschaft als Chance. Ein Beratungsangebot (liegt nur in Druckform vor)
- Kompetent & Innovativ: Age-Management für wachsende Innovationskraft
- Jasper, G.: Demographischer Wandel: Kein Tabu für KMU. In: Arbeit und Arbeitsrecht, Heft 10/2003, S. 23–26.

Der Leitfaden, das Beratungsangebot „Kompetent & Innovativ…" und weitere Informationsmaterialien sind auf www.demotrans.de verfügbar. Einzelne gedruckte Materialien sind auf Anfrage bei der Unique GmbH erhältlich.

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
e-mail: rohwedder@unique-berlin.de
Tel. 030-252976-42
Fax 030-252976-41

www.unique-berlin.de

Generationen übergreifende Teams im Innovationsprozess – Projekt des VDI/VDE-IT

Ziele

Entwicklung eines Beratungsinstrument zur altersgemischten Teambildung im Innovationsprozess auf der Grundlage einer Integration von Innovations- und Personalmanagement.

Ergebnisse

- Checkliste Teambildung im Innovationsprozess – Leitfaden zur Selbstevaluation von innovativen Unternehmen
- Foliensatz Handlungsempfehlungen Teambildung im Innovationsprozess

Checkliste, Foliensatz und weitere Informationen zum Projekt sind unter der Kontaktadresse erhältlich, die Checkliste und der Foliensatz sind auch unter www.demotrans.de verfügbar.

Kontakt

VDI|VDE-IT

VDI/VDE Technologiezentrum Informationstechnik GmbH

Rheinstraße 10 B, 14513 Teltow

Dr. Jan Wessels
e-mail: wessels@vdivde-it.de
Tel. 03328-435-229
Fax 03328-435-216

www.vdivde-it.de

Beratung von software-entwickelnden Unternehmen zu Folgen altersstrukturellen Wandels – Projekt der BTU Cottbus

Ziele

Sensibilisierung der Personalverantwortlichen, der Softwareentwickler und der überbetrieblichen Akteure. Lösungen für die Laufbahnentwicklung, die Weiterbildung und die Rolle älterer Software-Entwickler.

Ergebnisse

- Broschüre mit Konzepten, Handlungsanleitungen, Check-Listen und Selbsttest für Software-Unternehmen und Softwareentwickler zur betrieblichen Integration älterer Entwickler: U. Lünstroth: Der erfahrene, über 40-jährige Softwareentwickler
- Texte zu: altersgemischter Teambildung, Mitarbeiterentwicklung, Weiterbildungsmanagement, Tätigkeitswechseln und Laufbahnplanung
- Buch: S. Berndes, H. Kornwachs, U. Lünstroth: Softwareentwicklung – Erfahrung und Innovation. Ein Blick auf demografische Veränderungen, Springer, 2002

Die Broschüre und die Texte sind auch auf www.demotrans.de verfügbar, die Broschüre kann dort kostenlos bestellt werden. Das Buch kann über den Buchhandel bezogen werden.

Kontakt

BTU Cottbus, Lehrstuhl Technikphilosophie

Postfach 101344, 03013 Cottbus

Prof. Dr. Klaus Kornwachs
e-mail: korn@tu-cottbus.de
Tel. 0355-69-2135
Fax 0355-69-3323

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

Laufbahngestaltung in Kleinbetrieben – Projekt der Hochschule Niederrhein

Ziele

Entwicklung eines modularen Personalmanagement-Konzepts für den Handwerksbereich, das auf erfolgreiche Rekrutierung, Bindung und Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter bis zum Renteneintrittsalter zielt und dessen exemplarische Umsetzung in den Betrieben.

Ergebnisse

- Praktischer Ratgeber mit Handlungshilfen für Betriebe: Durch qualifizierte Mitarbeiter/ Mitarbeiterinnen zum Erfolg – Personal gewinnen und halten
- Seminarbausteine für die Führungskräfteausbildung und -weiterbildung
- Foliensätze „Personalentwicklung im Handwerk – die Zukunft gestalten", „Alternsgerechte Gestaltung von Berufslaufbahnen im Handwerk", „Ohne Ältere geht's nicht – Mit Älteren auch nicht?"

Die Dokumente sind auch auf www.demotrans.de und www.iap-institut.de verfügbar, der Ratgeber kann ebenfalls dort bestellt werden.

Kontakt

Hochschule Niederrhein
Niederrhein University of Applied Sciences

**Hochschule Niederrhein,
Institut für Arbeitssystemgestaltung und Personalmanagement**

Webschulstr. 33, 41065 Mönchengladbach

IAP

**Prof. Dr. Lutz Packebusch
Birgit Weber**
e- mail: lutz.packebusch@iap-institut.de
e- mail: birgit.weber@iap-institut.de
Tel. 02161-186-914
Fax 02161-186-928
Tel. 02166-295-891
Fax 02166-295-890

www.iap-institut.de

Lebensarbeitszeitgestaltung in der Altenpflege – Projekt der FFG

Ziele

Entwicklung von Lebens-Arbeitszeitmodellen in der Altenpflege, die einen längeren Verbleib im Beruf erlauben und eine verbesserte Integration von Arbeit, Qualifikation und Freizeit ermöglichen.

Ergebnisse

- Broschüre: Katrin Krämer: Lebensarbeitszeitgestaltung in der Altenpflege – Handlungsleitfaden für eine alternsgerechte Personalentwicklung.
- Checkliste zur Selbstbeurteilung
- Fragebogen für eine Mitarbeiterbefragung

Der Handlungsleitfaden, die Checkliste und der Fragebogen sind unter www.demotrans.de verfügbar, die gedruckte Version des Handlungsleitfadens ist vergriffen.

Kontakt

Forschungsgesellschaft für Gerontologie e.V.

Evinger Platz 13, 44339 Dortmund

Dr. Frerich Frerichs
e-mail: frerichs@pop.uni-dortmund.de
Tel. 0231-728488-21
Fax 0231-728488-55

www.uni-dortmund.de/FFG

Arbeits- und Laufbahngestaltung zur Bewältigung begrenzter Tätigkeitsdauer im Generationenaustausch – Projekt des ISIS

Ziele

Länger gesund erwerbstätig – aber wie? Organisations- und Personalentwicklungskonzepte und deren Erprobung für eine längere produktive Erwerbstätigkeit in Dienstleistungs- und Industriebranchen

Ergebnisse

- Behrens, J.: Arbeits- und Laufbahngestaltung zur Bewältigung begrenzter Tätigkeitsdauer im Generationenaustausch. In: Buck, H.; Schletz, A. (Hrsg.): Wege aus dem demographischen Dilemma durch Sensibilisierung, Beratung und Gestaltung, Stuttgart, 2001
- Behrens, J. u. a.: Arbeits- und Laufbahngestaltung zur Bewältigung begrenzter Tätigkeitsdauer im Generationenaustausch. In: Projektverbund Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel (Hrsg.): Handlungsanleitungen für eine alternsgerechte Arbeits- und Personalpolitik – Ergebnisse aus dem Transferprojekt, Stuttgart, 2002
- Behrens, J.; Horbach, A.; Solbrig, B.: Wie Sie Ihre Leute vor der Zeit viel zu alt aussehen lassen können. In: Morschhäuser, M. (Hrsg.): Gesund bis zur Rente, Stuttgart, 2002.

Weitere Schriften des ISIS-Institutes zum Thema sind über den Buchhandel, die genannten Publikationen auch über www.demotrans.de erhältlich.

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

Beratungsstrategien für eine alternsgerechte Arbeits- und Personalpolitik – Projekt des ISO

Ziele

Entwicklung von Beratungsstrategien zur Unterstützung einer alternsgerechten Arbeits- und Personalpolitik in enger Kooperation mit vier Industriebetrieben.

Ergebnisse

- Foliensatz für betriebliche Veranstaltungen
- Broschüre: Martina Morschhäuser, Eva Schmidt: Beteiligungsorientiertes Gesundheitsmanagement angesichts alternder Belegschaften
- Broschüre: Achim Huber: Strategien zur alternsgerechten Gestaltung von Gruppenarbeit
- Broschüre: Martina Morschhäuser (Hrsg.) Gesund bis zur Rente
- Morschhäuser, Martina (2001): Demografischer Wandel: Herausforderung für die betriebliche Gesundheits- und Personalpolitik, in: Badura, B., Litsch, M., Vetter, Ch.: Fehlzeitenreport 2000, Berlin/Heidelberg, S. 24-33
- Morschhäuser, Martina (2002): Integration von Arbeit und Lernen: Strategien zur Förderung von Beschäftigungsfähigkeit, in: Kistler, E. u. a. (Hrsg.): Demographischer Strukturbruch und Arbeitsmarktentwicklung, Stuttgart, S. 101-111

Der Foliensatz und die Broschüren sind auf www.demotrans.de als download verfügbar.

Kontakt

Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft e.V.

Trillerweg 68, 66117 Saarbrücken

Dr. Martina Morschhäuser
Achim Huber
e-mail: morschhaeuser@iso-institut.de
Tel. 0681-95424 24
Fax 0681-95424 27

www.iso-institut.de

Alternsgerechte, flexible Arbeit im Handwerk – Projekt der Handwerkskammer Hamburg

Ziele

Entwicklung individueller Strategien in Handwerksbetrieben für Arbeitnehmer ab 40 mit Fortbildungs- und Beratungskonzepten im Bereich der kooperativen Leistungserbringung und des Facility-Managements.

Ergebnisse

- Zwei Basis-Bausteine für Fortbildung und Beratung von Gesellen und Führungskräften zu Problemen und Chancen des demographischen Wandels
- Fortbildungen in Kooperationsmanagement
- Handwerkskammer Hamburg (Hrsg.): Zukunftsfähige Konzepte für das Handwerk zur Bewältigung des demographischen Wandel, Stuttgart, 2001.
- Wöste, Stephanie: Alle werden älter – nur wir im Handwerk nicht? In: Bundesverband der Betriebswirte des Handwerks e.V., Wir meistern die Zukunft – Betriebswirte des Handwerks, Stuttgart: Eigenverlag, 2002.

Die Dokumente sind auch auf www.demotrans.de verfügbar, die beiden Bausteine unter http://www.demotrans.de/documents/Infos_Bausteine.pdf.

Kontakt

Zukunftswerkstatt e.V.
der Handwerkskammer Hamburg

Zukunftswerkstatt e.V. der Handwerkskammer Hamburg

Goetheallee 9, 22765 Hamburg

Stephanie Wöste
e-mail: swoeste@hwk-hamburg.de
Tel. 040-35905-764
Fax 040-35905-434

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

Sensibilisierung und Aktivierung für die Probleme älterer Erwerbspersonen in der Region – Projekt von INIFES und SÖSTRA

Ziele

Information, Sensibilisierung und Aktivierung regionaler Öffentlichkeiten und Akteure über die Probleme älterer Erwerbspersonen durch Veranstaltungen, Veröffentlichungen und Initiativen für von Arbeitslosigkeit Bedrohte, für Arbeitslose und die „Stillen Reserven".

Ergebnisse

- Foliensatz zur Arbeitsmarktsituation und zur Thematik älterer Arbeitsloser
- Dokumentation und Materialien für Veranstaltungen
- Fragebogen für Betriebsbefragungen
- Andreas Huber, Ernst Kistler, Udo Papies (Hrsg.): Arbeitslosigkeit Älterer und Arbeitsmarktpolitik im Angesicht des demographischen Wandels, Stuttgart, 2002.
- Bellmann, L.; Hilpert, M.; Kistler, E.; Wahse, J.: Herausforderungen des demografischen Wandels für den Arbeitsmarkt und die Betriebe. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 2/2003, Nürnberg, S. 133-149

Zahlreiche Dokumente sind auf www.demotrans.de verfügbar.

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

Altautoprobleme lösen und Arbeitsplätze für ältere Arbeitnehmer im Kfz-Bereich schaffen – Projekt des ISF

Ziele

Exemplarischer Lösungsansatz zur Schaffung von Arbeitsplätzen, bei denen auf die beruflichen Qualifikationen und das Erfahrungswissen Älterer, von Arbeitslosigkeit Bedrohter zurückgegriffen werden kann.

Ergebnisse

- Handlungshilfe für Mobilisierungsprozess
- Foliensatz: Demographischer Wandel – Was kommt auf das Handwerk zu?
- Dokumentation Fachgespräch

Die Dokumente sind auch auf www.demotrans.de verfügbar.

Kontakt

ISF MÜNCHEN
Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V.

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 – Projekt des ISF

Ziele

Ermittlung der Voraussetzungen und Bedingungen, unter denen nichtöffentliche Arbeitsmarktmediatoren bereit und fähig sind, ihre Leistungen verstärkt auch auf ältere Arbeitskräfte auszuweiten.

Ergebnisse

- Döhl, V.: Ältere Arbeitskräfte – eine Herausforderung für private Personaldienstleistungsunternehmen? – Endbericht zum Projekt „Sensibilisierung nichtöffentlicher Arbeitsmarktmediatoren für die Probleme älterer Erwerbspersonen – Potentiale und Barrieren", 2002.
- Döhl, V.: Sensibilisierung nichtöffentlicher Arbeitsmarktmediatoren für die Probleme älterer Erwerbspersonen. In: Buck, H.; Schletz, A. (Hrsg.): Wege aus dem demographischen Dilemma durch Sensibilisierung, Beratung und Gestaltung, Stuttgart, 2001
- Döhl, V.: Sensibilisierung nichtöffentlicher Arbeitsmarktmediatoren für die Probleme älterer Erwerbspersonen. In: Projektverbund Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel (Hrsg.): Handlungsanleitungen für eine alternsgerechte Arbeits- und Personalpolitik – Ergebnisse aus dem Transferprojekt, Stuttgart, 2002

Die Broschüre und weitere Veröffentlichungen zu Projektinhalten sind auf www.demotrans.de verfügbar.

Kontakt

ISF MÜNCHEN
Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V.

Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V.

Jakob-Karl-Str.9, 80796 München

Dr. Volker Döhl
e-mail: Doehl.isf@lrz.uni-muenchen.de
Tel. 089-272921-0
Fax 089-272921-60

www.isf-muenchen.de

Sensibilisierung und Aktivierung überbetrieblicher Akteure für die Probleme des Alterns in der Erwerbsarbeit – Projekt der Prognos AG

Ziele

Aktivierung überbetrieblicher Akteure zur Unterstützung einer alters- und alternsgerechten Erwerbstätigkeit und Umsetzung konkreter Maßnahmen mit ausgewählten Intermediären.

Ergebnisse

- Mohr, H.: Alterns- und altersgerechte Erwerbsarbeit – Leitfaden für überbetriebliche Akteure. Stuttgart, 2002.
- Heimer, A.; Mohr, H.; Wolff, H.: Arbeitspapiere für Bildungswerke, Gewerkschaften, Kammern und Berufsgenossenschaften.

Die Dokumente sind auf www.demotrans.de verfügbar, die Broschüre kann dort bestellt werden.

Kontakt

Prognos AG

Dovestraße 2–4, 10587 Berlin

Andreas Heimer
e-mail: andreas.heimer @prognos.com
Tel. (+49)30-39922843
Fax (+49)30-39922801

www.prognos.com

Weitere Auskünfte zu den Inhalten des Gesamtvorhabens erteilen:

DLR – Projektträger des BMBF
Südstraße 125, 53175 Bonn
Dr. Günter Neubauer, Tel. (02 28) 38 21-145, 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
Bernd Dworschak, Tel. (07 11) 9 70-20 42, e-mail: bernd.dworschak@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