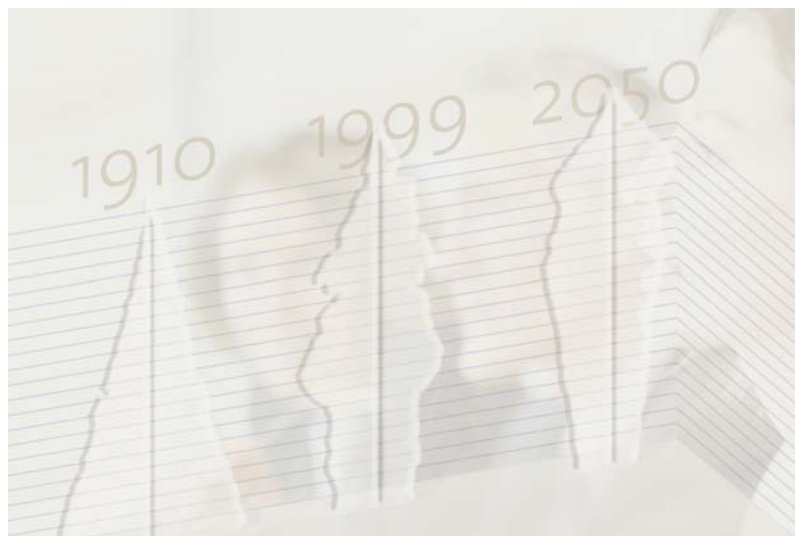


Altersmanagement in KMU

Konzepte, Instrumente und best practice-Beispiele



Sekundäranalyse im Rahmen des Projektes Senior Age Management

INHALT

1	Ausgangslage	1
1.1	Entwicklung des Erwerbspersonenpotenzials in Deutschland	1
1.2	Entwicklung der Altersstruktur in der Region Berlin-Brandenburg bis 2020.....	2
2	Altersmanagement in KMU	4
2.1	Definition und Gestaltungsfelder	4
2.2	Nationale und regionale Projekte und Studien	6
2.3	Fokus: Berufliche Bildung älterer Arbeitnehmer	13
2.4	Konzepte und Instrumente (best practice).....	17
3	Quellen.....	23
3.1	Institutionen und Projekte	23
3.2	Ausgewählte Literatur.....	27

1 AUSGANGSLAGE

1.1 Entwicklung des Erwerbspersonenpotenzials in Deutschland

Vor dem Hintergrund der Auswirkungen der demografischen Entwicklung auf die Arbeitswelt werden im Rahmen der vorliegenden Analyse Forschungsergebnisse, Lösungsansätze und best practice-Beispiele aus nationalen und regionalen Unternehmen zum Thema Altersmanagement zusammengestellt. Der Fokus liegt dabei auf der beruflichen Bildung älterer Arbeitnehmer in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU).

Folgende Entwicklungen kennzeichnen den demographischen Umbruch und die zukünftige Struktur des Erwerbspersonenpotenzials in Deutschland:

- eine massive Zunahme der über 50-jährigen Erwerbstätigen ab 2010, die ihren Höhepunkt 2020 erreicht und danach wieder abflaut,
- ein zunächst leichter weiterer Rückgang der „Nachrückerkohorten“ der 15- bis 19-jährigen, der sich aber ab 2035 stark beschleunigt,
- schon ab 2010 ein deutlicher Rückgang der „mittelalten“ Erwerbstätigen, also der Gruppe, aus der sich gegenwärtig die Kernbelegschaften rekrutieren.

Der Handlungsdruck auf die Unternehmen, sich mit den Gestaltungsmöglichkeiten einer alter(n)sgerechten Arbeits- und Personalpolitik auseinander zu setzen, nimmt somit beständig zu. Ohne Gegensteuerungsmaßnahmen geraten sie zunehmend in die „demografische Zange“ (vgl. Abb. 1).

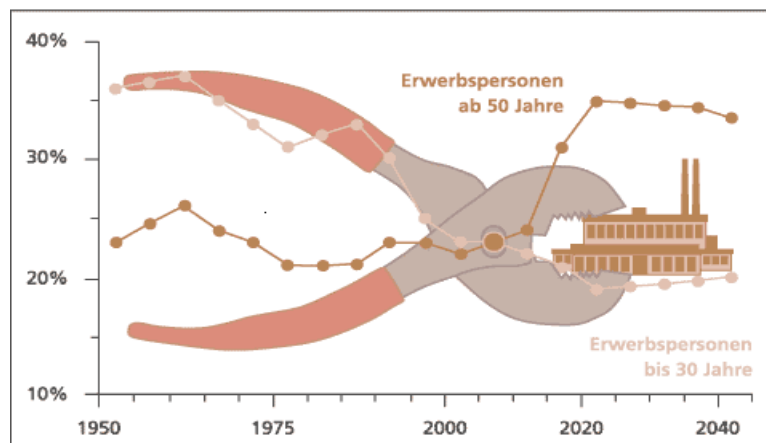


Abb. 1: Unternehmen in der „Demografischen Zange“
(Quelle: BMBF, Demographie-Initiative)

Auch dem Mikrozensus 2004¹ „Leben und Arbeiten in Deutschland“ zufolge kommt der Aktivierung der Beschäftigungsreserven älterer Menschen in den nächsten Jahrzehnten besondere Bedeutung zu. Voraussetzung für einen Umdenkungsprozess ist dabei ein realistisches, d.h. vorurteilsfreies Bild über deren Erwerbsfähigkeit und –willen.

1.2 Entwicklung der Altersstruktur in der Region Berlin-Brandenburg bis 2020

Von 1990 bis 2002 stieg die Bevölkerungszahl in der Region Berlin-Brandenburg um rund 140 Tsd. Einwohner an. Ursache dafür waren vorrangig Zuwanderungen aus dem Ausland. Erst ab 1999 verzeichnet die Metropolregion infolge des „Hauptstadteffektes“ nennenswerte Wanderungsgewinne aus dem übrigen Bundesgebiet. Im Prognosezeitraum bis 2020 bleibt die Bevölkerung bei einem Zuwachs von rund 22 Tsd. Personen nahezu konstant. Innerhalb der Gesamtbevölkerungsentwicklung finden aber erhebliche Verschiebungen der Altersstruktur mit entsprechenden Auswirkungen auf das zukünftige Erwerbspersonenpotenzial statt.

Altersgruppe	2000	2002	2005	2010	2015	2020	Veränderungen 2002 – 2020	
							absolut	in %
0 – unter 6	210,2	218,6	216,3	214,0	211,8	204,2	-14,3	-6,6
6 – unter 18	522,8	493,1	454,4	422,6	431,7	426,3	-66,7	-13,5
18 – unter 25	368,9	386,0	393,5	362,7	299,1	310,8	-75,2	-19,5
25 – unter 45	1.407,0	1.405,0	1.387,0	1.311,5	1.274,3	1.237,4	-167,6	-11,9
45 – unter 65	1.179,5	1.179,8	1.178,9	1.253,0	1.320,8	1.291,4	111,6	9,5
65 – unter 75	361,6	401,1	466,2	514,1	458,4	455,5	54,5	13,6
75 und älter	270,3	276,2	296,4	337,9	418,1	456,3	180,1	65,2
gesamt	4.320,2	4.359,7	4.392,7	4.415,8	4.414,2	4.382,0	22,3	0,5

Tab. 1: Bevölkerungsentwicklung in der Region Berlin-Brandenburg 2002 – 2020 nach Altersgruppen (Quelle: Senatsverwaltung für Stadtentwicklung, Berlin)

¹ Statistisches Bundesamt Deutschland

Der Alterungsprozess der Bevölkerung setzt sich insgesamt fort. Die Zahl der unter 45-jährigen verringert sich, während die Zahl der älteren Menschen wächst. Bei den Kindern und Jugendlichen (0 – unter 18 Jahre) setzt sich der Rückgang mit insgesamt 81 Tsd. Personen (-11,4 %) fort. Die Zahl der Älteren (ab 65 Jahre) wird bis zum Jahr 2020 um etwa 235 Tsd. Personen (34,6 %) zunehmen. Dann wird ihr Anteil von gegenwärtig 15 % auf 21 % gestiegen sein. Im Jahr 2020 werden in der Metropolregion etwa 912 Tsd. Menschen leben, die 65 Jahre und älter sind (Ende 2002: 677 Tsd.). Besonders hoch wird der Anstieg bei den Personen im Alter von 75 und mehr Jahren ausfallen. Ihre Zahl wird um +65 % von 276 Tsd. (6,3 % der Gesamtbevölkerung) auf 456 Tsd. Personen (10,4 %) ansteigen.²

² „Bevölkerungsentwicklung in der Metropolregion Berlin 2002 – 2020“, Senatsverwaltung für Stadtentwicklung Berlin. Grundlage der zitierten Berechnung ist die Basis-Variante, die sich an den erkennbaren wirtschaftlichen und demographischen Entwicklungstendenzen orientiert und diese, abgestützt durch Erkenntnisse aus der regionalen Raubeobachtung und bundesweiten Abstimmungsprozessen, für den Prognosezeitraum fortführt (andere Varianten: Boom und Schrumpfung).

2 ALTERSMANAGEMENT IN KMU

2.1 Definition und Gestaltungsfelder

Für die personalpolitische Ausrichtung auf die Herausforderungen des demografischen Wandels und die damit verbundene altersorientierte Gestaltung von Arbeitsbedingungen werden sowohl in der betrieblichen Praxis als auch in der wissenschaftlichen Forschung verschiedene Begriffe verwendet. Am geläufigsten sind die Bezeichnungen „Alters-“ und „Altersmanagement“ sowie der englische Ausdruck „Age Management“. Daneben finden sich Beschreibungen des Personalmanagements oder einzelner Teilbereiche mit Zusätzen wie „altersorientiert“ oder „intergenerativ“.

Thematisiert wird die Problematik – unter jeweils fachspezifischen Aspekten – auf der Mikro-, Meso- und Makroebene in verschiedenen Forschungsrichtungen. Dazu gehören insbesondere die betriebswirtschaftlichen Spezialisierungen Personalwirtschaft, Führung und Organisation sowie arbeits- und organisationswissenschaftliche Bereiche der Soziologie, Psychologie und Erziehungswissenschaften.

Die Gestaltungsfelder von Altersmanagement berühren prinzipiell alle personalwirtschaftlichen Teilbereiche. Strategisch eingebettet in eine entsprechende Unternehmenskultur beinhalten ganzheitliche Altersmanagement-Ansätze Maßnahmen der Personalentwicklung, der Gesundheitsförderung und der Arbeitsorganisation. Die folgende Darstellung (Tab. 2) zeigt die nach personalwirtschaftlichen Tätigkeitsbereichen geordneten Ziele eines umfassenden betrieblichen Altersmanagements.

Aktionsfeld	Ziel
Personalmarketing und –beschaffung	Bekanntheitsgrad und Attraktivität des Unternehmens für Nachwuchskräfte steigern
Personalbetreuung und –bindung	Leistungsfähigkeit und –bereitschaft durch betriebliches Gesundheitsmanagement langfristig erhalten Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen durch wirksames Anreizsystem verstärken
Personalentwicklung	Altersgerechte Personalentwicklung ohne Altersbegrenzung etablieren Berufslebenslange Einsatzflexibilität sicherstellen Intergenerativen Wissensaustausch fördern
Personaleinsatz	Altersgerechte Arbeitszeitmodelle und altersgemischte Teams einsetzen Arbeitsplätze und –prozesse altersgerecht gestalten

Tab. 2: Personalwirtschaftliche Aktionsfelder und Ziele von Altersmanagement (in Anlehnung an best practice-Beispiel der üstra Hannoversche Verkehrsbetriebe AG)

2.2 Nationale und regionale Projekte und Studien

Die in Deutschland durchgeführten Projekte und Studien zu den Auswirkungen des demographischen Wandels auf die Erwerbsarbeit gehen auf verschiedene Institutionen und Organisationen zurück. Dazu gehören auf nationaler Ebene insbesondere das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) sowie Bundesanstalten und –institute, die im arbeitsmarkt- und bildungspolitischen Bereich tätig sind. Darüber hinaus engagieren sich Arbeitgeber- und Branchenverbände, Gewerkschaften, Krankenkassen und Sozialverbände sowie Hochschulen, Stiftungen und sonstige Organisationen. Eine Liste der wichtigsten Akteure und Projekte findet sich unter Punkt 3.1 dieses Berichtes. Die von der Europäischen Union geförderten bzw. vom Europäischen Sozialfonds kofinanzierten Projekte³ sind hier von der Betrachtung weitgehend ausgenommen.

Das mit Abstand größte Projekt in Deutschland zum Thema „Demographischer Wandel“ wurde vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Rahmen des Programms „Innovative Arbeitsgestaltung – Zukunft der Arbeit“ gefördert⁴. Unter dem Titel **„Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel“** (Laufzeit von 1999 – 2003) wurde die Frage nach der Bedeutung des demographischen Wandels für die Welt der Erwerbsarbeit gestellt. Ziel war es, neben der Sensibilisierung der Öffentlichkeit, Lösungsansätze für eine präventive Arbeits- und Personalpolitik zu entwickeln.

Einbezogen wurden Wissenschaftler und Praktiker aus Unternehmen ebenso wie Fachleute aus sozialpartnerschaftlichen Verbänden und der Arbeitsverwaltung. Insgesamt waren 14 nationale Institutionen unter Federführung des Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) an dem Transferprojekt beteiligt.

³ Dazu gehören u.a. folgende Projekte bzw. Projektträger: proage - Facing the challenge of demographic change (BDA und weitere europäische Arbeitgeberorganisationen), Innopunkt-Kampagne - Mehr Chancen für ältere Fachkräfte (LASA Brandenburg), Lernkultur Kompetenzentwicklung (ABWF/QUEM), EQUAL, AGIL

⁴ Förderkennzeichen: 01HH9901/0

Der aus verschiedenen Vorläuferprogrammen⁵ hervorgegangene Förderschwerpunkt ist thematisch folgendermaßen gegliedert:

- Themeneinstieg: Demographie und Erwerbsarbeit
- Ausgewogene Altersstrukturen und betriebliche Innovationsfähigkeit
- Alternsgerechte Arbeits- und Personalpolitik
- Beschäftigung und neue Tätigkeitsfelder für Ältere

Als Zwischenfazit wurde festgehalten, dass es für eine möglichst breite Umsetzung altersgerechter Personalentwicklungs- und Gestaltungsprojekte weiterer vielfältiger Anstrengungen auf nationaler und internationaler Ebene bedarf. Während der Projektlaufzeit haben sich bereits verschiedene Netzwerke und Anschlussprojekte gebildet, die die Arbeit an dem Thema fortführen.

Nach einer Neuausrichtung des Rahmenkonzeptes „Innovative Arbeitsgestaltung“ hat das BMBF daher von 2002 – 2003 mit der **„Demographie-Initiative: Betriebliche Strategien für eine altersgerechte Arbeits- und Personalpolitik“** ein weiteres umfangreiches Projekt⁶ in diesem Bereich gefördert. Aus der Forschungs- und Transferphase heraus diente diese Initiative vorrangig dazu, das Thema des demographischen Wandels nachhaltig in der betrieblichen Arbeitswelt zu implementieren. Mitglieder des Projektverbundes waren der Zentralverband Elektrotechnik und Elektroindustrie (ZVEI), der Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau (VDMA) und der Zentralverband Sanitär, Heizung, Klima (ZVSHK). Wissenschaftlich begleitet wurde das Projekt durch drei spezialisierte Forschungseinrichtungen (GfAH, IAP, ISO).

Ziel dieses praxisorientierten Ansatzes waren betriebliche Lösungen zur Umsetzung einer lern- und gesundheitsförderlichen Personalpolitik für ältere Mitarbeiter. Arbeitsorganisation und -bedingungen sollten so gestaltet werden, dass ältere Mitarbeiter länger erwerbstätig bleiben können. Das BMBF hat damit einen Beschluss des Bündnisses für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit umgesetzt.

⁵ FuE-Programm „Arbeit und Technik“ (1989); Kongress „Alter und Erwerbsarbeit der Zukunft“ (1992); Forschungsphase „Alternde Belegschaften und betriebliche Innovationsfähigkeit“ (1996-1999); Interdisziplinäre Projektverbände „Demographischer Wandel und die Zukunft der Erwerbsarbeit im Standort Deutschland“ (1996 – 2000)

⁶ Förderkennzeichen: 01HH0103

Die in den beteiligten Projektunternehmen erprobten Konzepte und Methoden dienen gleichzeitig als best practice-Beispiele. Bundesweit waren insgesamt 126 – überwiegend kleine und mittlere – Unternehmen an der Initiative beteiligt. Betriebliche Maßnahmen setzten an der Arbeitsorganisation einerseits und der Personalpolitik andererseits an. Dazu gehören u.a. altersgemischte Teamarbeit, lern- und gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung, lebensbegleitende Lernkonzepte, Laufbahngestaltung und ausgewogene Altersstrukturen.

Aus beiden vom BMBF initiierten und geförderten Projekten resultierte eine hohe Medienpräsenz, zahlreiche Vorträge und Veranstaltungen sowie eine Vielzahl von Veröffentlichungen. Unter www.demotrans.de sind Einzelergebnisse (Foliensätze, Leitfäden, Checklisten, Broschüren, Handlungsanleitungen etc.) aus beteiligten Institutionen abrufbar. Die zentralen Veröffentlichungen sind auch unter 3.2 dieses Berichts aufgeführt.

Begleitend wird im Internet eine öffentliche Diskussion zum Thema „Alternde Belegschaften“ geführt, die auszugsweise folgende zentrale und bereichsspezifische Thesen zur Diskussion stellt (vgl. Tab. 3):

Zentrale Thesen	Die Ungleichgewichte auf dem Arbeitsmarkt werden zunehmen. Älter werdende Belegschaften müssen erhöhte Anforderungen an Flexibilität und Wissensintensivierung bewältigen. Die Stärken unterschiedlicher Altersgruppen müssen komplementär genutzt werden.
Innovation	Erfahrungs- und Wissenstransfer zwischen allen Altersgruppen. Innovationsfähigkeit aller Altersgruppen fördern – aber differenziert! Lebensbegleitendes Lernen für alle Altersgruppen: Keine exklusive Sozialtat, sondern Notwendigkeit.
Generationen- übergreifende Personalpolitik	Älter werdende Belegschaften erfordern personalpolitische Lösungen für alle Altersgruppen. Berufsbegleitendes Lernen ermöglicht die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit und hilft, den Fachkräftemangel zu lindern. Die Gesellschaft kann sich zukünftig Verschwendung brachliegender Arbeitskräftepotenziale nicht mehr leisten.
Gesundheit und Kompetenz = Leistung	Es müssen innovative arbeitsorganisatorische, qualifikatorische und personalpolitische Maßnahmen ergriffen werden. Laufbahnplanung ersetzt keine Arbeitsgestaltung.
Employability fordern und Beschäftigung fördern	

*Tab. 3: Thesendiskussion „Alternde Belegschaften“
(Quelle: Öffentlichkeits- und Marketingstrategie Demographischer Wandel)*

Seit 2003 hat auch die Bertelsmann Stiftung mit der **Aktion Demographischer Wandel** die Thematik aufgegriffen. Sie will Handlungsmöglichkeiten insbesondere für Kommunen und Regionen aufzeigen und ein positives Leitbild „Deutschland 2050“ vermitteln. Aus dem proage-Projekt heraus hat die Bertelsmannstiftung gemeinsam mit der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) die Studie „Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern“ herausgegeben. Die dargestellten Handlungsansätze und best practice-Beispiele setzen vor allem an der Qualifikation, persönlicher Entwicklungsplanung sowie dem Erfahrungsaustausch zwischen Alt und Jung an.

Betont wird außerdem, dass die nachhaltige Bewältigung der Alterung des Erwerbspersonenpotenzials nicht in einem zeitlich befristeten Projekt zu erreichen, sondern als ganzheitliche Daueraufgabe zu betrachten ist. Für eine erfolgreiche Umsetzung müssen Unternehmenskultur und –strategie entsprechend ausgerichtet werden. Diese ganzheitliche Sichtweise zeichnet im Übrigen auch alle im Rahmen dieser Sekundäranalyse aufgeführten best practice-Beispiele aus (vgl. 2.4).

Beispielhaft für eine im Rahmen der Demographie-Initiative entwickelte Handlungsanleitung sei hier der „Leitfaden zur Selbstanalyse altersstruktureller Probleme in Unternehmen“ der Gesellschaft für Arbeitsschutz- und Humanisierungsforschung mbH (GfAH) genannt. Aufgezeigt werden Frühwarnindikatoren sowie neue Leitbilder und Anforderungen an die Personalarbeit für eine altersausgewogene Personalpolitik. In Tabelle 4 sind die bereichsspezifischen Kernfragen des Leitfadens zusammengefasst.

Bereich	Kernfrage
Rekrutierungsstrategien	Mit welchen gegenwärtigen Rekrutierungsstrategien kann Ihr Unternehmen die zukünftigen demographischen Entwicklungen intelligent bewältigen?
Betriebsbindung	Sind hohe Fluktuationsquoten bei jüngeren Fachkräften ein notwendiges Übel? Wie stellen Sie in Ihrem Unternehmen Betriebsbindung her?
Vorzeitige Verrentung	Ist eine vorzeitige Verrentung in großem Ausmaß für Ihr Unternehmen auf Dauer tragbar?
Berufsbegleitendes Lernen	Findet in Ihrem Unternehmen berufsbegleitendes Lernen statt?
Berufliche Entwicklung	Hat Ihr Unternehmen Angebote zur beruflichen Entwicklung, von denen alle Altersgruppen profitieren können?
Wissenstransfer	Welche Wissensbestände braucht Ihr Unternehmen? Wie ist der Wissenstransfer zwischen den Generationen organisiert?
Gesundheitsvorsorge	Welche Beiträge kann die betriebliche Gesundheitsvorsorge leisten, damit Ihre Beschäftigten bis zur Rente gesund und leistungsfähig bleiben?
Wertschätzungs-Kultur	Herrscht in Ihrem Unternehmen eine Kultur der gegenseitigen Wertschätzung zwischen Alt und Jung?

Tab. 4: Kernfragen des Leitfadens zur Selbstanalyse altersstruktureller Probleme in Unternehmen (Quelle: GfAH, 2004)

Die Dienstleistungsgewerkschaft „ver.di“ thematisiert die gesellschaftlichen und betrieblichen Auswirkungen der demografischen Entwicklung unter dem Titel **„Altersgerechtes Arbeiten – Demografischen Wandel gestalten“**. Auf einer gemeinsamen Konferenz mit der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) und der Hans Böckler-Stiftung im Februar 2005 ist das Thema unter verschiedenen Gesichtspunkten beleuchtet worden. Dazu gehörten u.a. bildungspolitische Beiträge für lebensbegleitendes Lernen und altersgerechte Weiterbildung, Alter und Gesundheit sowie Anforderungen an eine altersgerechte Arbeitsgestaltung. Dort wurden auch die Ergebnisse einer Umfrage zu den Erfahrungen beim Eintritt in den Ruhestand einschließlich Verbesserungsvorschlägen für die Arbeitsbedingungen älterer Arbeitnehmer vorgestellt. Im Vordergrund standen dabei flexiblere Arbeitszeitmöglichkeiten, gezielte Qualifikation, Belastungsminderung sowie der Wunsch nach besserer Kooperation und Wertschätzung der eigenen Person und Leistung.

Die IG Metall und die Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs) fördern in dem gemeinsamen Projekt **„Altersmanagement in der Automobilindustrie – Zukunftsaufgabe für Gewerkschaften und Betriebsräte“**⁷ Aktivitäten von Betriebsräten und Gewerkschaftern in der deutschen Automobil- und Zuliefererbranche. Im Mittelpunkt stehen dabei die spezifischen Bedingungen und Problemlagen der Automobilbranche:

- Zulieferbeziehungen und Fertigungstiefe („Outsourcing“)
- Globalisierter Standortwettbewerb („Benchmarking“)
- Überkapazitäten und Belegschaftsabbau („Verfügungsreserve: Ältere“)
- Leistungsverdichtung/ Taktzeiten, Schichtarbeit („Olympiareife Belegschaften“)

Das Bildungskonzept setzt an den betrieblichen Handlungsfeldern Arbeits- und Leistungsgestaltung, Personalentwicklung und Laufbahngestaltung, Arbeitszeit- und Arbeitsplatzgestaltung an. Begleitend werden in einer Workshop-Reihe branchenspezifische Aspekte und Möglichkeiten des Altersmanagements behandelt und Materialien für betriebliche Analysen und Maßnahmen zur Verfügung gestellt.

⁷ Das Projekt (Laufzeit: Mai 2002 – Juni 2005) ist hier aufgrund der Branchenspezifität trotz der Finanzierung durch die Gemeinschaftsinitiative EQUAL des Europäischen Sozialfonds näher beschrieben.

Ein weiteres, jedoch auch durch den Europäischen Sozialfonds gefördertes Projekt führt die Forschungsstelle des Bildungswerkes der Hessischen Wirtschaft e.V. durch. Das Beratungsangebot unter dem Titel „**Betrieblicher Dialog zum demografischen Wandel**“ (Laufzeit bis Ende 2004) hilft Unternehmen, ein individuelles Zukunftsszenario zu entwerfen, herauszuarbeiten, wo Handlungsbedarf besteht und eine unternehmensspezifische Lösungsstrategie zu entwickeln.

Differenzierte Forschungsergebnisse und praktische Lösungen zur Beschäftigung älterer Mitarbeiter stellt auch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) zur Verfügung. Schwerpunkte liegen dabei u.a. im Bereich „Beschäftigungswirksame Arbeitszeitmodelle für ältere Mitarbeiter“ und „Arbeitsschutz für leistungsgewandelte ältere Mitarbeiter“.

Unter 3.1 der vorliegenden Sekundäranalyse sind alle hier beschriebenen Gesamtprojekte und die daraus abgeleiteten Einzelprojekte (sortiert nach Institutionen) aufgeführt.

2.3 Fokus: Berufliche Bildung älterer Arbeitnehmer

Über die Leistungs- und Lernfähigkeit älterer Mitarbeiter herrschen vielfach Vorurteile, wie die deutliche Kompetenzabnahme mit zunehmendem Alter (Defizittheorie). Obwohl diese Theorie durch wissenschaftliche Untersuchungen widerlegt ist, hält sich diese Meinung in der breiten Bevölkerung.

Eine differenzierte Betrachtung der 40 – 65-jährigen zeigt aber, dass nicht generell behauptet werden kann, dass die Weiterbildungsbereitschaft um so drastischer sinkt, je älter ein Mensch ist. Nach übereinstimmender Meinung der Altersforscher nimmt zwar die Reaktionsflexibilität, Risiko- und Delegationsbereitschaft ab; gleichzeitig nehmen Kompetenzsektoren wie strategisches Denken und Handeln, Fachwissen, Erfahrung, Routine, Markt- und Kundenorientierung, Qualitäts- und Sicherheitsbewusstsein sowie Kommunikations- und Konfliktlösungsfähigkeit zu.

Die Gründe für die empirisch nachweisbare geringere Beteiligung älterer Erwerbspersonen an Weiterbildungsmaßnahmen liegen demzufolge in anderen Bereichen, wie der Frühverrentungspolitik und der Konzentration auf die Qualifizierung jüngerer Mitarbeiter. Die nachstehende Tabelle 5 zeigt die Ergebnisse einer Unternehmensbefragung zum Vergleich der Leistungspotenziale jüngerer und älterer Erwerbstätiger.

Leistungspotenziale	Jüngere Erwerbstätige	Ältere Erwerbstätige
Erfahrungswissen	+	+++
Theoretisches Wissen	++	++
Kreativität	+++	+
Lernbereitschaft	+++	+
Lernfähigkeit	+++	+
Arbeitsmoral, -disziplin	+	+++
Einstellung zur Qualität	+	+++
Zuverlässigkeit	+	+++
Loyalität	+	+++
Teamfähigkeit	++	++
Führungsfähigkeit	+	+++
Flexibilität, Reaktionsfähigkeit	+++	+
Körperliche Belastbarkeit	+++	+
Psychische Belastbarkeit	++	++
Beruflicher Ehrgeiz	+++	+

*Tab. 5: Einschätzung der Leistungspotenziale jüngerer und älterer Erwerbstätiger
 +++ = sehr häufig genannt, ++ = häufig genannt, + = wenig genannt
 (Quelle: INIFES/SÖSTRA, Unternehmensbefragung in den Arbeitsamtsbezirken
 Berlin Mitte, Schweinfurt, Suhl, 2000/2001)*

Eine Studie des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung (zew), die auf dem IAB-Betriebspanel für Baden-Württemberg für das Jahr 2002 basiert, kommt zu ähnlichen Ergebnissen. Die Personalverantwortlichen der 800 im Datensatz enthaltenen Betriebe attestieren ihren älteren Beschäftigten zwar Defizite bei Belastbarkeit, Lernbereitschaft und Flexibilität. Ältere Arbeitnehmer sind dagegen jüngeren beispielsweise bei Erfahrung, Qualitätsbewusstsein und Loyalität überlegen. Die zew-Studie zeigt auch, dass weniger die Einstellung der Personalverantwortlichen, sondern in erster Linie die betrieblichen Charakteristika für den Anteil der Beschäftigten über 50 Jahren ausschlaggebend sind. Signifikant weniger ältere Mitarbeiter beschäftigen Unternehmen, die

- nach 1990 gegründet wurden,
- deren Anlagen auf neuestem technischen Stand sind,
- die keinen Betriebsrat oder eine betriebliche Interessenvertretung haben.

Qualifizierung, Personal- und Organisationsentwicklung stehen auch im Mittelpunkt des Modellversuchsschwerpunktes „Fit im Beruf: KEINE Altersfrage!“ des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB). Personengebundene Lernfähigkeit, Wissen und Erfahrung werden als entscheidende Ressource zur Bewältigung des technologischen und organisationalen Wandels in den Unternehmen gesehen. Dies gilt umso mehr vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung. Kulturelle Veränderungen und altersheterogene Lern- und Arbeitsstrukturen werden als Voraussetzung für den Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen Jung und Alt angesehen, der systematisch gefördert werden soll.

Die bisher insgesamt 7 Modellversuche zielen deshalb besonders darauf ab,

- einen positiven Einstellungswandel durch Aufklären, Sensibilisieren und Motivieren zu erzeugen,
- die Qualifikationsanforderungen mit den individuellen Kompetenzprofilen abzugleichen,
- altersgemischte Teams und wechselseitige Lernbeziehungen in Gruppen zu fördern, um den generationsübergreifenden Wissens- und Erfahrungsaustausch zu ermöglichen,
- anwendungs- und adressatengerechte Didaktik einzusetzen,
- Qualifizierungsbausteine für ältere Beschäftigte vor allem im Bereich IuK-Technologien zu entwickeln und zu erproben und
- berufliche Weiterbildung, Personal- und Organisationsentwicklung eng zu verzahnen.

Nachfolgend sind die Kernpunkte einer erwachsenenspezifischen Didaktik aus dem BIBB-Modellversuch „Qualifizierung von älteren Arbeitnehmern in den neuen Bundesländern aus Metall- und Elektroberufen sowie aus der industriellen Produktion“ zusammengestellt⁸.

- Interaktive Lernzielformulierung
- Partizipatives Lernen (Leittextmethode, Rollenspiel)
- Teamwork (Synergieeffekte durch Gruppenlernen)
- Exemplarisches Lernen (vom einfachen zum Komplexen, vom Konkreten zum Abstrakten)
- Transferfähigkeit (Lernen mit „Ernstcharakter“, Praxisrelevanz)
- Dezentralisierung und Verkopplung der Lernorte (Unterricht und Werkstattarbeit in Wechselwirkung)

Ähnlich wie die Leistungsfähigkeit unterschiedlicher Altersgruppen wird auch die altersabhängige Entwicklung des Krankenstandes häufig undifferenziert betrachtet. Die statistischen Daten zur Arbeitsunfähigkeit belegen, dass ältere Arbeitnehmer nicht häufiger krank sind als jüngere. Allerdings sind sie im Durchschnitt länger, und zwar die über 50-jährigen mehr als doppelt so viele Tage wie die unter 35-jährigen arbeitsunfähig. Der aktuelle Gesundheitsreport der Techniker Krankenkasse (TK) kommt zu dem Ergebnis, dass junge Erwerbspersonen zwischen 15 und 20 Jahren doppelt so häufig krankgeschrieben sind wie ihre 45 – 50-jährigen Kollegen, die dann aber im Durchschnitt fast 10 Tage länger arbeitsunfähig sind als die Berufsanfänger. Hier müssen Unternehmen und Krankenkassen gemeinsam entsprechende Programme anbieten, um die Gesundheit der zukünftig durchschnittlich älteren Beschäftigten zu fördern.

⁸ Förderkennzeichen: D5805.00; Projektträger: ProTeGe Projekt-Transfer-Gesellschaft für berufliche Weiterbildung und Training; wissenschaftliche Begleitung: Institut für Bildungsforschung; (Laufzeit 1996-1999)

2.4 Konzepte und Instrumente (best practice)

Die folgenden best practice-Beispiele stammen aus der Demografie-Initiative des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF), durchgeführt und begleitet durch den Zentralverband Elektrotechnik und Elektroindustrie (ZVEI) und die Gesellschaft für Arbeitsschutz- und Humanisierungsforschung mbH (GfAH) sowie durch den Zentralverband Sanitär, Heizung, Klima (ZVSHK) und dem Institut für Arbeitssystemgestaltung und Personalmanagement GmbH (IAP).

***best practice* Elektro-Wendisch**

Kerngeschäft:	Sondermaschinen, Werkzeugbau, Automatisierungstechnik
Standort:	Freital, Sachsen
Beschäftigte:	18 MA – etwa 10 Prozent Frauen, 2 Ausbildungsplätze
Altersstruktur:	relativ ausgewogen
Qualifikationsstruktur:	überwiegend mittlere Qualifikationen

Überwindung des „Qualifikationsgrabens“ im Geschäftsfeld Elektrotechnik

Die Kernkompetenz der Firma Wendisch besteht in der Verknüpfung von Maschinenbau mit Elektrotechnik/Elektronik. Die steigende Komplexität in den Kundenanforderungen (Zunahme Einzel- und Sonderfertigung, Mechatronik, FuE-Anteile und FuE-Kooperation, Servicequalität u. ä.) wird überlagert von einer kontinuierlichen Alterung der Belegschaft, insbesondere im Geschäftsfeld Elektrotechnik. Drei über 55-jährige Diplomingenieure, die Haupt-Know-how-Träger und „Verbindungsleute“ zwischen den beiden Sparten, werden in den nächsten Jahren mit 65 Jahren in Rente gehen. Junge Elektrotechnik-Ingenieure sind gegenwärtig nicht vorhanden. Die Firma Wendisch muss daher ihre bisherige Personalpolitik radikal umstellen. Die vorliegende Langfristplanung hat zwei Meilensteine: 2007 und 2012. Bis 2007 findet insbesondere die Sicherung des ingenieurtechnischen Wissens über ein Spektrum von Maßnahmen statt wie z. B.:

- Entwicklung und Ausbau eines modernen **Personalmarketings** zur Gewinnung von Facharbeiter- und Ingenieurwachstums. Das bedeutet Kontaktaufnahme und Intensivierung der Zusammenarbeit mit Schulen, Gymnasien, Fach- und Hochschulen, Bildungsträgern und regionalen Ausbildungsverbänden. Mit Angeboten an Betriebserkundungen, Praktika, Studien- und Diplomarbeiten sowie Studentenjobs sollen Jugendliche und Studierende für die Firma Wendisch interessiert werden. Studienwechsler und -abbrecher erhalten eine „zweite Chance“ zu einem beruflichen Einstieg.
- Förderung und aktive Unterstützung von Facharbeitern, die eine **berufsbegleitende Ingenieurausbildung** absolvieren wollen.
- Aufgabenumverteilungen in beiden Geschäftsfeldern, **systematische Nachfolgeplanung** mit Einführung eines Mentorensystems zur Betreuung von Jungfacharbeitern, Führungskräftenachwuchs und in der Eingliederung befindlichen An- und Ungelernten.
- Verbesserung der **Arbeitsfähigkeit** über die Einführung von Mitarbeitergesprächen und Zielvereinbarungen zur individuellen Förderung.

Werden diese Maßnahmen (erster Meilenstein) erfolgreich realisiert, können ab 2007 bis 2012 Maßnahmen zur personellen Umstrukturierung (zweiter Meilenstein) begonnen werden, wie z. B. die Ausweitung des Personalbestandes mit zusätzlichen Facharbeitern. Dieses setzt aber sowohl Beschäftigungswachstum als auch eine Umstrukturierung des Produkt- und Dienstleistungsspektrums mit einer deutlichen Orientierung an Facharbeiterqualifikationen voraus.

best practice Lust Hybrid-Technik GmbH

Kerngeschäft:	Auftragsfertigung Elektronikbaugruppen, Hybrid-Technik
Standort:	Hermsdorf, Thüringen
Beschäftigte:	66 MA (Unternehmensgruppe) – etwa 50 Prozent Frauen, über 10 Prozent Azubis
Altersstruktur:	überwiegend 25- bis 44-Jährige
Qualifikationsstruktur:	überwiegend mittlere Qualifikationen

Vorausschauende Personalpolitik in einem jungen Unternehmen

Das Unternehmen hat seit der Gründung (1992) kontinuierlich an Umsatz und Beschäftigten zugenommen. Die Fluktuation ist mit drei Prozent gering. Die **Qualifikationsstruktur** setzt sich zu etwa 70 Prozent aus Facharbeitern und zu etwa 30 Prozent aus Ingenieuren zusammen. Nachfolgeprobleme bestehen bei den Facharbeitern nicht. Die Ausbildungsquote ist hoch. Bei günstiger wirtschaftlicher Entwicklung findet in der Regel eine Übernahme statt. Im regionalen Einzugsbereich werden gegenwärtig sehr viele Mikrotechnologen ausgebildet. Die Ingenieure sind heute bereits tendenziell älter als die Facharbeiter. Etwa die Hälfte besteht aus über 45- und 55-Jährigen. In 10 Jahren wären zwei Drittel der Belegschaft älter als 45 Jahre. Für die Nachfolge ist die spätere Übernahme der beiden BA-Studierenden vorgesehen. Darüber hinausgehend müssen Ersatzkräfte in weitaus größerem Umfang beschafft werden als bisher üblich. Im regionalen Einzugsbereich ist an den Hochschulen eine steigende Studentenzahl in den Ingenieurstudiengängen – im Gegensatz zum allgemeinen Trend – feststellbar. Jedoch haben die Absolventen keine regionale Bindung und orientieren sich eher an den aus ihrer Sicht günstigeren Arbeits- und Entlohnungsbedingungen westdeutscher Firmen.

Die Firma Lust wird sich daher bemühen,

- ein **Fachhochschul- und Hochschulmarketing** mit Direktaktionen wie Studien- und Diplomarbeiten, Praktika, Studentenjobs für die Zukunft zu entwickeln und auszubauen.
- verdienten und befähigten Facharbeitern zukünftig günstige Rahmenbedingungen für **berufsbegleitende Fortbildungen** anzubieten (Techniker, Qualitätsmanagement).

- die **familienfreundlichen Rahmenbedingungen** (flexible Teilzeit, Befreiung von Schichtarbeit, regionale Kinderbetreuungsmöglichkeiten) zukünftig stärker herauszustellen, um ein attraktiver Arbeitgeber für junge qualifizierte Frauen in technischen Berufen zu werden.

Bei der Firma Lust wird in der Regel bis zum 65. Lebensjahr gearbeitet. Wenn zukünftig mehr Ältere als früher in der Stammebelegschaft beschäftigt sind, müssen einige personalpolitische Maßnahmen umgestellt werden. Zur Erleichterung des Übergangs in die Rente ist die **Einführung von Altersteilzeit und Altersvorsorge** geplant. Zur Erhaltung der **Arbeitsfähigkeit** führt LUST – über den gesetzlich geregelten Arbeits- und Gesundheitsschutz hinaus – Gesundheitsförderungsmaßnahmen in Zusammenarbeit mit einer Krankenkasse durch. Auch um Forderungen nach ISO 9000:2000 nachzukommen, finden Qualifizierungsmaßnahmen in systematischer Form (Bildungsbedarfsfeststellung u. ä.) statt. Über ein visuelles Management werden alle Beschäftigten regelmäßig über die wirtschaftliche Entwicklung, den Stand von Aufträgen und Auftragsbearbeitung, die Ergebnisse aus dem Verbesserungswesen u. ä. informiert.

***best practice* SÖHAB Haushaltsgeräte GmbH**

Kerngeschäft:	Elektrohaushaltsgeräte Versand-, Fach- und Einzelhandel
Standort:	Coswig, Sachsen
Beschäftigte:	26 MA - über 25 Prozent Frauen, Einführung einer (zukünftig zwei) Ausbildungsstelle(n)
Altersstruktur:	überwiegend mittlere und ältere Jahrgänge
Qualifikationsstruktur:	überwiegend mittlere Qualifikationen

Ausgewogene Altersstruktur und Wissenstransfer

Als Ausgründung aus einem Treuhandunternehmen 1995 wurde eine Kernmannschaft von Fachkräften mittlerer und älterer Jahrgänge übernommen, die sich – bei einfacher Fortschreibung um 10 Jahre – bis 2012 zu einer alterszentrierten Personalstruktur entwickeln wird. Die **Facharbeiter** verteilen sich relativ gleichmäßig über alle Altersgruppen. Die zukünftigen Jungfacharbeiter sollen aus der eigenen Ausbildung übernommen bzw. über den Arbeitsmarkt eingestellt werden, da in den Unternehmen der Region über den eigenen Bedarf hinaus ausgebildet wird. Hier bestehen keine Rekrutierungsprobleme. Die **Ingenieure** sind heute 55 Jahre und älter. 2002/2003 wurden bereits ein jüngerer und ein älterer Ingenieur eingestellt. In ähnlicher Weise soll zukünftig verfahren werden.

SÖHAB wird in den nächsten Jahren Kontakte zu Gymnasien aufnehmen, um das Interesse für Technikberufe bei den Schülern zu wecken und über betriebliche Praktika einen besseren Zusammenhang zwischen schulischen Lerninhalten und betrieblicher Praxis herzustellen. Bei SÖHAB wird grundsätzlich bis zur Regelaltersgrenze gearbeitet. Ein wesentlicher Aktionsschwerpunkt ist die **Organisation des Wissenstransfers zwischen jüngeren und älteren Beschäftigten** im Rahmen mehrerer Nachfolge- und Einarbeitungsplanungen. Der neueingestellte ältere Diplomingenieur mit Einkaufserfahrungen aus anderen Branchen bildet z. B. mit einer jüngeren Kauffrau, deren Tätigkeitsfeld um zusätzliche Aufgaben erweitert worden ist, ein gemeinsames Arbeits- und Lernteam. Beide organisieren eigenständig den notwendigen Wissensaustausch untereinander sowie mit Erfahrungsträgern aus anderen Bereichen und der Geschäftsführung als Mentoren.

***best practice* Firma Efke**

Kerngeschäft:	Montage von Sanitär- und Heizungsanlagen
Standort:	Duisburg, Nordrhein-Westfalen
Beschäftigte:	28 MA
Altersstruktur:	alle Altersgruppen; mit 40 % stärkste Altersgruppe: 35 – 44-jährige

Lösungsansätze Qualifizierung und Personalentwicklung:

Erfolgreich durch qualifizierte Mitarbeiter

Zur Unternehmensphilosophie der Firma Efke gehört ein hohes Maß an Service- und Fachkompetenz. Die immer stärkere Verbreitung von innovativen Techniken und deren zunehmende Komplexität führen zu grundlegenden strukturellen Veränderungen im SHK-Handwerk. Dies setzt eine **hohe Qualifikation** der Kundendiensttechniker als Ergebnis jahrelanger Erfahrung und Fortbildung voraus.

In den letzten fünf Jahren wurden drei Mitarbeiter, davon zwei erfahrene Techniker, in den Ruhestand entlassen. Die Stellen konnten nicht adäquat neu besetzt werden. Ziel war daher, in Zukunft das **Fachwissen** innerhalb der Belegschaft rechtzeitig zu **transferieren**, um beim Ausscheiden weiterer Mitarbeiter das Know-how nicht zu verlieren. Weitere Ziele waren die Förderung der notwendigen Beratungskompetenz der Techniker, die Motivation der älteren Mitarbeiter zum lebenslangen Lernen und die Entwicklung geeigneter methodisch-didaktischer Konzepte zur Umsetzung der Ziele.

Für die Umsetzung im Unternehmen sollte ein branchentaugliches **Weiterbildungskonzept** im betrieblichen Alltag implementiert werden. Nach der Erhebung der aktuellen Belegschaftsstruktur und der Ermittlung des Qualifikationsbedarfs wurden folgende Maßnahmen umgesetzt:

- **Einführung von Mitarbeiterschulungen und internen Workshops**

Die regelmäßig durchzuführenden Schulungen werden durch eigene Meister und Führungskräfte abgehalten, um in einer Mischung von Schulung und Moderation neue branchenbezogene Themen zu vermitteln und im Dialog der Techniker den Transfer von Wissen und eigenen Erfahrungen zu fördern.
- **Besuch externer Qualifizierungsmaßnahmen**

Für jeden Mitarbeiter wurde der individuelle Qualifizierungsbedarf mit Hilfe der Bildungsbedarfsanalyse ermittelt. Aus der Produktausrichtung und der Personaleinsatzplanung ergab sich ein selektiertes Angebot an externen Weiterbildungsmaßnahmen. Vom Mitarbeiter wurde im Anschluss an die Maßnahme eine Bewertung erwartet, so dass in Zukunft nur für das Unternehmen sinnvolle Schulungen besucht werden. Ferner sollte der Mitarbeiter einen Hinweis geben, für welche anderen Kollegen das Seminar interessant sein könnte.
- **Teambesprechungen**

Einmal jährlich werden Mitarbeitergespräche geführt. Im Vorfeld wird der Mitarbeiter gebeten, sich zu bestimmten Punkten Gedanken zu machen sowie eigene Punkte festzuhalten, die er gern besprechen möchte. So ist sicher gestellt, dass alle für beide Seiten wichtigen Punkte besprochen werden. Der Mitarbeiter fühlt sich verstanden und akzeptiert.

Exkurs: Netto-Märkte 45+

Die Supermarktkette Netto hat in zwei deutschen Filialen ein besonderes Konzept des dänischen Mutterkonzerns übernommen. In Berlin Lichtenberg und Neuruppin sind nach dem Vorbild eines Supermarktes in Kopenhagen ausschließlich Mitarbeiter, die über 45 Jahre alt sind, beschäftigt. Das Fazit der Berliner Marktleitung nach vier Jahren: Ältere Arbeitnehmer sind engagiert, belastbar, genauso wenig oder oft krank wie jüngere Mitarbeiter und verfügen über viel Erfahrung im Umgang mit Kunden.

3 Quellen

3.1 Institutionen und Projekte

Bertelsmann Stiftung

- proage
- Aktion Demographischer Wandel

bfz Bildungsforschung

- AQUA – Altersgerechte Qualifizierung

BTU Cottbus

- Demografie-Initiative: alternde Belegschaften in Software-Unternehmen

Bundesagentur für Arbeit (BA)

- 50plus

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA)

- Beschäftigungswirksame Arbeitszeitmodelle für ältere Arbeitnehmer
- Arbeitsschutz für leistungsgewandelte ältere Mitarbeiter

Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB)

- Modellversuchsschwerpunkt: Fit im Beruf: Keine Altersfrage!
- Der Prozess des Älterwerdens: Die Gestaltung altersheterogener Lern- und Arbeitsstrukturen
- Entwicklung und Erprobung von Qualifizierungskonzepten für ältere Arbeitnehmer in der Industrie
- Entwicklung und Evaluation von computergestützten Unterrichtsmodulen für die CAD-Weiterbildung von älteren Arbeitnehmern/innen
- Qualifizierung von älteren Arbeitnehmern in den neuen Bundesländern aus Metall- und Elektroberufen sowie aus der industriellen Produktion
- Erfahrungsgestütztes Lernen. Qualifizierung älterer Arbeitnehmer für CNC und SPS
- SELA: Selbstorganisiertes Lernen älterer Erwerbspersonen und arbeitsplatzbezogenes Lernen
- Organisations- und Personalentwicklung mit leistungsfähigen Mitarbeitern in der zweiten Hälfte ihres Erwerbslebens

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)

- Öffentlichkeits- und Marketingstrategie Demografischer Wandel (Demotrans)
- Demografie-Initiative

Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (BMWA)

- Fachtagung: Mehr und bessere Arbeitsplätze für ältere Arbeitnehmer
- TeamArbeit für Deutschland

Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände e.V. (BDA)

- proage
- Neue Qualität der Arbeit INQA

Deutscher Bundestag

- Enquete-Kommission Demographischer Wandel

Deutsche Vereinigung für sozialwissenschaftliche Arbeitsmarktforschung e.V. (SAMF)

- Jahrestagung: Demografischer Strukturbruch und Arbeitsmarktentwicklung (Demotrans)

Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit (IZA)

Forschungsstelle für Gerontologie e.V. (FFG)

- Demografie-Initiative: Lebensarbeitszeitgestaltung in der Altenpflege

Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO), Competence Center Personalmanagement

- Projekt 40+
- Demografie-Initiative: Koordinierung und zentrale Anlaufstelle für den Projektverbund

Gesellschaft für Arbeitsschutz- und Humanisierungsforschung (GfAH)

- Demografie-Initiative: Generationenübergreifende Personalpolitik

Hans Böckler-Stiftung

- Altersgerechtes Arbeiten – Demografischen Wandel gestalten

Hochschule Niederrhein

- Demografie-Initiative: Laufbahngestaltung in Kleinbetrieben

IG Metall

- Altersmanagement in der Automobilindustrie – Zukunftsaufgabe für Gewerkschaften und Betriebsräte

Institut der Deutschen Wirtschaft (IW)

Institut für Arbeit und Technik (IAT)

Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB)

Institut für Arbeitssystemgestaltung und Personalmanagement GmbH (IAP)

- Demografie-Initiative

Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft (iso)

- Demografie-Initiative: Beratungsstrategien für altersgerechte Arbeits- und Personalpolitik

Institut für Sozialökonomische Strukturanalysen (SÖSTRA)

- Demografie-Initiative: Sensibilisierung und Aktivierung für die Probleme älterer Erwerbspersonen in der Region

Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e. V. (ISF)

- Demografie-Initiative: Altdiagnoseprobleme lösen und Arbeitsplätze schaffen
- Sensibilisierung von Arbeitsmarktmediatoren für die Probleme älterer Erwerbspersonen

Institut für Supervision, Institutionsberatung und Sozialforschung (ISIS)

- Demografie-Initiative: Arbeits- und Laufbahngestaltung zur Bewältigung begrenzter Tätigkeitsdauer im Generationenaustausch

Internationales Institut für Empirische Sozialökonomie gGmbH (INIFES)

- Demografie-Initiative: Sensibilisierung und Aktivierung für die Probleme älterer Erwerbspersonen in der Region

Landesagentur für Struktur und Arbeit Brandenburg (LASA)

- Innopunkt Kampagne Mehr Chancen für ältere Fachkräfte

Max Planck-Institut für Bildungsforschung

Prognos AG

- Demografie-Initiative: Sensibilisierung und Aktivierung intermediärer Institutionen

Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e. V. (RKW)

Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs)

- Altersmanagement in der Automobilindustrie – Zukunftsaufgabe für Gewerkschaften und Betriebsräte

Sozialverband VdK

- 50+ Mehr Jobs für ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer

TU Hamburg Harburg

- Demografie-Initiative: Dynamische Arbeitsgestaltung für jüngere und ältere Innovierer

unique Gesellschaft für Arbeitsgestaltung, Personal- und Organisationsentwicklung mbH

- Demografie-Initiative: Wachsende Innovativität mit allen Altersgruppen

VDI/VDE Technologiezentrum

- Demografie-Initiative: Generationenübergreifende Teams im Innovationsprozess

Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau (VDMA)

- Demografie-Initiative

ver.di Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft

- Altersgerechtes Arbeiten – Demografischen Wandel gestalten

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB)

Wuppertaler Kreis e.V.

Zentralverband Elektrotechnik und Elektroindustrie (ZVEI)

- Demografie-Initiative

Zentralverband Sanitär, Heizung, Klima (ZVSHK)

- Demografie-Initiative

Zentrum für europäische Wirtschaftsforschung (zew)

- Demografie-Initiative

Zukunftswerkstatt e.V. der Handwerkskammer Hamburg

- Demografie-Initiative: Altersgerechte, flexible Arbeit im Handwerk

3.2 Ausgewählte Literatur

- Astor, M.; Jasper, G. (Hrsg.) (2001):* Demographischer Wandel als Wachstumsbremse oder Chance? – Innovations- und Personalstrategien in den neuen Bundesländern, Stuttgart.
- Buck, H.; Schletz, A. (Hrsg.) (2001):* Wege aus dem demographischen Dilemma durch Sensibilisierung, Beratung und Gestaltung, Stuttgart.
- Buck, H.; Schletz, A. (Hrsg.) (2004):* Ergebnisse des Transferprojektes Demotrans.
- Bullinger, H.-J. (Hrsg.) (2001):* Zukunft der Arbeit in einer alternden Gesellschaft, Stuttgart.
- Busch, R. (Hrsg.) (2004):* Altersmanagement im Betrieb – Ältere Arbeitnehmer zwischen Frühverrentung und Verlängerung der Lebensarbeitszeit, München/Mering.
- Huber, Achim; Morschhäuser, Martina (2001):* Beratungsstrategien für eine altersgerechte Arbeits- und Personalpolitik - Projektergebnisse und -erfahrungen, Stuttgart.
- Kistler, E.; Mendius, G. (Hrsg.) (2002):* demographischer Strukturbruch und Arbeitsmarktentwicklung, Stuttgart.
- Köchling, A. u.a. (2000)(Hrsg.):* Innovation und Leistung mit älterwerdenden Belegschaften, München/Mering.
- Morschhäuser, M.; Ochs, P.; Huber, A. (2003):* Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern. Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis, Gütersloh.
- Projektverbund Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel (Hrsg.) (2002):* Handlungsanleitungen für eine altersgerechte Arbeits- und Personalpolitik - Ergebnisse aus dem Transferprojekt, Stuttgart.
- ZVEI (Hrsg.) (2002):* Demographie – Initiative mit Unternehmen der Elektrotechnik und Elektroindustrie, Frankfurt/Main.
- ZVEI (Hrsg.) (2003):* Herausforderung Soziodemographischer Wandel – Good Practice in der Elektrotechnik- und Elektronikindustrie, Frankfurt/Main.
- ZVSHK (Hrsg.) (2003):* Demographie-Initiative – Betriebliche Strategien einer altersgerechten Arbeits- und Personalpolitik, Stuttgart.

Das Projekt **SAM Senior Age Management**

wird unterstützt durch

Artikel 6 des Europäischen Sozialfonds.



bbw Bildungswerk der Wirtschaft in Berlin und Brandenburg e.V.

Am Schillertheater 2, 10625 Berlin

Ihr Ansprechpartner: Manfred Ißleib

Tel.: (030) 310 05 178/ Fax.: (030) 310 05 120

Email: issleib@bbw-berlin.de

www.bbw-gruppe.de

Kooperationspartner:

IP Institut für Personalmanagement GmbH

Habelschwerdter Allee 34a

14195 Berlin

www.ip-institut.de

Europäische Projektpartner:

Asesores Corporativos S.A. für Spanien

CEFORALP für Frankreich

Confindustria Veneto SIAV S.p.A. für Italien

ITL Group für Ungarn

Tree Line UK Ltd. für Großbritannien