

g-p-s

generationen • potenziale • stärken

Alters- und gendersensible Didaktik in der betrieblichen Weiterbildung

Ausgewählte Beispiele guter Praxis aus dem
europäischen Raum

Klagenfurt, März 2006

Autorinnen: Susanne Huss, Karin Kölbl

ALPEN-ADRIA
UNIVERSITÄT
KLAGENFURT



Impressum:

Herausgeber: Generationen•Potenziale•Stärken (g-p-s), Entwicklungspartnerschaft der Gemeinschaftsinitiative EQUAL, gefördert aus Mitteln des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit und des Europäischen Sozialfonds.

Autorinnen: Mag^a. Susanne Huss, Mag^a. Karin Kölbl

Wissenschaftliche Leitung: Univ.-Prof. Drⁱⁿ. Elke Gruber, Univ.-Ass. Drⁱⁿ. Monika Kastner

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	4
2	Maßnahmen der Unternehmen aufgrund demographischer Auswirkungen	5
3	Einzelne Personalentwicklungsinstrumente – Good Practice	7
3.1	Zusammenarbeit der Generationen	7
3.2	Laufbahnplanung, Weiterbildung und Qualifizierung älterer MitarbeiterInnen	9
4	Konzepte von Unternehmen zur Bewältigung des demographischen Wandels – Good Practice	12
4.1	Demografie – Initiative des ZVEI, VDMA und ZVSHK	12
4.2	Beispiel aus dem Sanitär Heizung Klima (SHK) – Handwerk (Deutschland)	13
4.3	Linjegods AS (Norwegen)	14
4.4	Migros Gemeinschaftsbund (Schweiz) – Midlife Power Programm	14
4.5	New Deals (Deutschland)	15
4.6	Siemens AG (Deutschland)	16
4.7	Adeg – österreichische Handels AG	17
4.8	Voest Alpine AG (Österreich)	17
4.9	Weitere europäische vorbildliche Methoden des Altersmanagements	19
5	Quereinstieg zum Aufstieg. Frauen in Führungspositionen – ein Modellversuch im Einzelhandel	20
5.1	Darstellung und Konzeption des Modellversuchs	20
5.2	Erfahrungen mit dem Weiterbildungskonzept	21
5.3	Fazit	22
6	Modellversuche zur Bewältigung des demographischen Wandels und zur Qualifizierung und Arbeitsplatzzerhaltung älterer ArbeitnehmerInnen	23
7	Resümee	25
8	Literatur	26
9	Kooperationspartner	30

1 Einleitung

Im Zuge des demographischen Wandels müssen sich Unternehmen einem Perspektivenwechsel unterziehen, da zukünftig der Wettbewerb um die Rekrutierung junger Nachwuchskräfte immer stärker wird. Ältere MitarbeiterInnen müssen als wertvolle Humanressource anerkannt und ihre Qualifikationen gefördert werden, sodass wertvolles Erfahrungswissen im Unternehmen dementsprechend gesichert werden kann. Auch aufgrund der neuen Informations- und Kommunikationstechnologien wird ein organisatorischer Wandel im Unternehmen vollzogen, der wesentliche Auswirkungen auf MitarbeiterInnen über 45 hat.

Demzufolge wird im Rahmen der EQUAL Entwicklungspartnerschaft „Generationen•Potenziale•Stärken“ von Modul 3 „Didaktika – Alters- und gendersensible Didaktik in der betrieblichen Weiterbildung“ anhand einer Internetrecherche zu nationalen und internationalen Praxisbeispielen aus Unternehmen ein Bericht erstellt. Ziel des Moduls Didaktika ist die Entwicklung eines Modell-Curriculums zur alters- und gendersensiblen Didaktik, unter besonderer Berücksichtigung der Vermittlung und Anwendung von Informations- und Kommunikationstechnologien, für die betriebliche Weiterbildung von Beschäftigten über 45. Aufgrund dessen wird der Fokus im Bericht auf unterschiedliche Qualifizierungsmaßnahmen älterer ArbeitnehmerInnen über 45, unter besonderer Berücksichtigung von geschlechtsspezifischen Bedingungen und neuen IKT, gelegt.

Im vorliegenden Dokument werden die Ergebnisse der Internetrecherche zu nationalen und internationalen Good Practice Beispielen der betrieblichen Weiterbildung in Bezug auf ältere MitarbeiterInnen festgehalten. Vorab ist anzumerken, dass in der Literatur Praxisbeispiele nicht immer ausführlich dargestellt werden, weshalb sie auch in diesem Bericht in unterschiedlicher Form vertreten sind. Weiters wird kein Anspruch auf Vollständigkeit der Beispiele erhoben. Die betrieblichen Beispiele spiegeln ein breites Spektrum an einzelnen Maßnahmen und Konzepten wider. Vorab ist anzumerken, dass sich betriebliche Beispiele in der Literatur vorwiegend auf den deutschen Raum beschränken.

Ausgehend von notwendigen Maßnahmen der Unternehmen, die in Punkt 2 beschrieben werden, beschäftigt sich Punkt 3 mit einzelnen Personalinstrumenten zur Bewältigung des demographischen Wandels. Das Spektrum reicht von der expliziten Einführung neuer Arbeitsrollen für Ältere über die altersgerechte Gestaltung von Arbeitsplätzen und Arbeitsbedingungen bis hin zu altersadäquaten Qualifizierungsformen und der Integration Älterer in neue Formen der Arbeitsorganisation. In Punkt 4 werden Unternehmenskonzepte beschrieben, welche einen guten Überblick über vielfältige Ansatzpunkte und Lösungsmöglichkeiten für eine dauerhafte Integration älterer ArbeitnehmerInnen vermitteln. Punkt 5 beschreibt einen Modellversuch, der speziell auf die Situation der Frauen in Führungspositionen im Einzelhandel eingeht. In Punkt 6 werden ausgewählte Modellversuche vorgestellt, die sich mit dem Schwerpunkt Qualifizierung, Personal- und Organisationsentwicklung älterer ArbeitnehmerInnen beschäftigen. Die Modellversuche zielen einerseits darauf ab, aus betrieblicher Sicht den Umgang mit älteren MitarbeiterInnen zu beleuchten und andererseits integrierte Lösungsansätze und Handlungsstrategien in Bezug auf den demographischen Wandel zu entwickeln.

2 Maßnahmen der Unternehmen aufgrund demographischer Auswirkungen

In einigen Jahren werden Unternehmen im Wettbewerb um junge Nachwuchskräfte stehen. Vor allem Klein- und Mittelunternehmen (KMU) stehen, aufgrund von weniger Ressourcen vor einem Perspektivenwechsel, denn nicht nur die Rekrutierung junger MitarbeiterInnen, die langfristige Bindung ans Unternehmen sowie die Sicherung des Erfahrungswissens sind in die Zukunftssicherung des Unternehmens miteinzubeziehen. Sondern dieser Perspektivenwechsel bezieht sich vor allem auf ältere MitarbeiterInnen, welche bislang eher als defizitär gesehen wurden. Von nun an müssen sie als wertvolle Humanressource anerkannt und in der Zukunftsplanung berücksichtigt werden (vgl. Kaven/Stemann 2005, 5 und BDA o.J., 12f).

Der Bereich der **Unternehmenskultur und Führung** ist primär bedeutend, da Maßnahmen nur angenommen werden, wenn sie von der Führungsebene vorgelebt werden. In diesem Zusammenhang ist das Zusammenspiel von Unternehmenskultur und **Personalentwicklung** besonders wichtig. Aufgrund der Tatsache, dass konsequentes lebenslanges berufliches Lernen immer bedeutsamer wird, übernimmt die Unternehmenskultur eine pädagogische Funktion. Durch die beiden arbeitswissenschaftlichen Aufgabengebiete wird ein weiterer Bereich, die Organisationsentwicklung, maßgeblich beeinflusst. Um den Herausforderungen des demographischen Wandels gerecht zu werden, sind organisationale Veränderungen notwendig (vgl. Kaven/Stemann 2005, 5). „Die Bewältigung dieser Herausforderungen ist zudem nur mit gesunden MitarbeiterInnen möglich und erfordert eine Maßnahme, die sich am Individuum und seinen Bildungsmöglichkeiten orientiert und einen Beitrag zur Leistungserstellung und zur Mitgestaltung von Arbeit, Technik und Organisation leistet – die betriebliche **Gesundheitsförderung**.“ (Kaven/Stemann 2005, 5f) All diese Handlungsfelder bedingen und beeinflussen sich gegenseitig und müssen zukünftig einer demographischen Perspektive unterstellt werden (vgl. Kaven/Stemann 2005, 6).

Aus einer Untersuchung von 150 KMU des produzierenden Gewerbes in der Wirtschaftsregion Aachen ergaben sich für die Autorinnen Kaven und Stermann (2005) die in Abbildung 1 dargestellten Handlungsfelder zur Bewältigung des demographischen Wandels hinsichtlich der Personalpolitik. Ein akuter Handlungsbedarf stellt sich in den Bereichen Thematisierung und Sensibilisierung, Qualifizierung sowie Know-how-Transfer heraus. Wenn bei Unternehmen wenige Anhaltspunkte zur Gegensteuerung des demographischen Wandels erkennbar sind, lassen sie sich in der zugrunde gelegten Skala zwischen risikoreich, aber nicht chancenlos einordnen. Präventive Maßnahmen sind in den Bereichen Einstellung von älteren MitarbeiterInnen, Entwicklungsplanung, Qualifikation älterer MitarbeiterInnen, betriebliche Gesundheitsförderung sowie Unternehmenskultur notwendig. Sie werden in der Skalierung zwischen chancenreich und Good Practice eingeordnet, da bereits deutliche Ansatzpunkte festgestellt werden konnten, die jedoch weiter entwickelt werden müssen (vgl. Kaven/Stemann 2005, 7f).

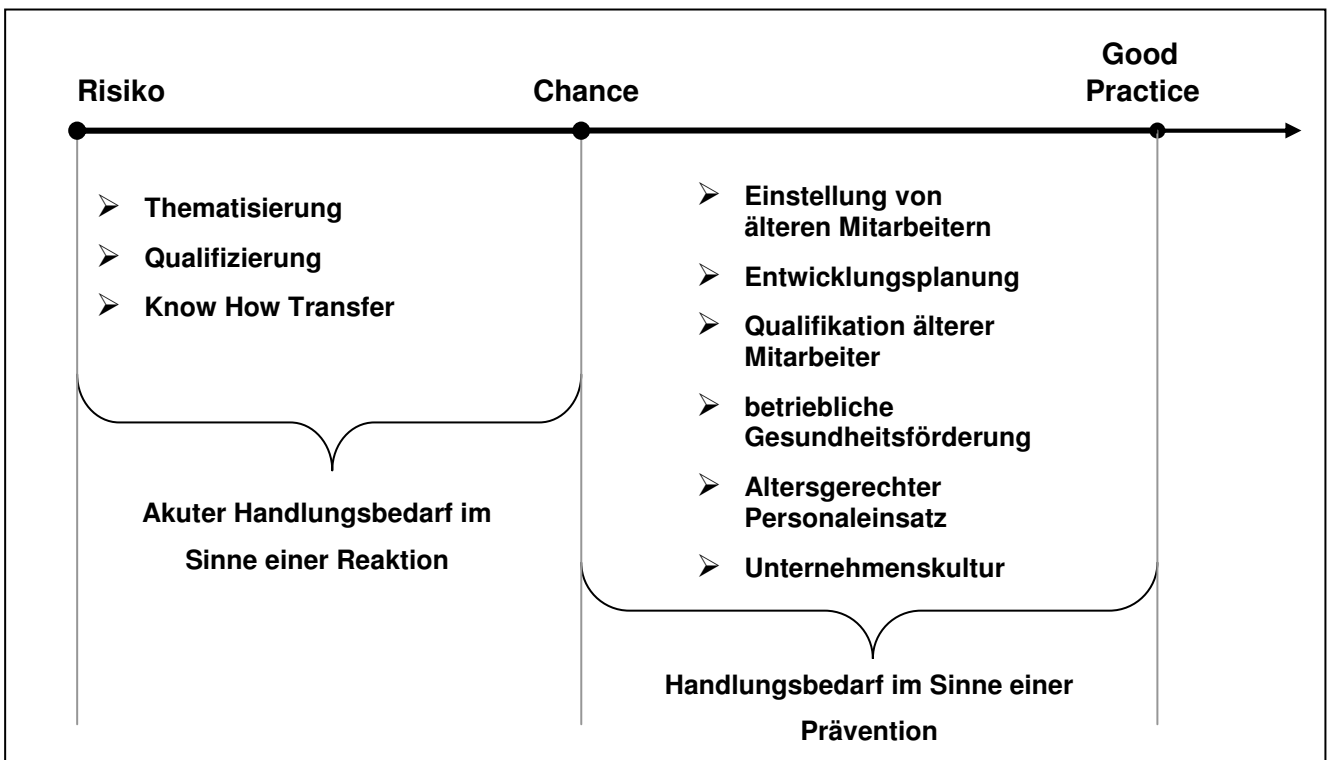


Abbildung 1: Handlungsfelder der KMU (Quelle: Kaven/Stemann 2005, 7)

Betriebsaktivitäten, welche gezielt mittel- und langfristig in die Qualifikation der ArbeitnehmerInnen investieren, sind gefragt. Es bedarf folgender gemeinsamer Anstrengungen der Betriebsparteien, wenn der absehbare Alterungsprozess in Unternehmen erfolgreich bewältigt werden soll (vgl. Buck/Kistler/Mendius 2002, 48).

- „Vorurteile zu Leistungsfähigkeit und Qualifikation Älterer in den Betrieben müssen abgebaut werden.
- Die Arbeitsorganisation im Betrieb sei so zu gestalten, dass Belastungen und das Risiko vorzeitiger Gesundheitseinschränkungen minimiert und möglichst vermieden werden.
- Arbeitsplatzgestaltung sollte Möglichkeiten für eine lebensphasenorientierte Neustrukturierung der Lebensarbeitszeit aufzeigen.
- Hierdurch ließen sich sowohl Gesundheitseffekte als auch eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und privaten Lebensanforderungen erzielen.
- Die Formel vom „lebenslangen Lernen“ müsse in die Praxis umgesetzt werden.
- Im Betrieb sollten Strukturen geschaffen werden, die eine Integration von Arbeit und Qualifikation ermöglichen.
- Der Polarisierung zwischen älteren und jüngeren Arbeitsteams sollte durch altersgemischte Belegschaften entgegengewirkt und die positiven Eigenschaften Älterer, wie Erfahrung und Verlässlichkeit, dem „Jugendlichkeitswahn“ entgegengesetzt werden.
- Besondere Bedeutung komme der Weiterbildung erwerbstätiger älterer Arbeitnehmer zu.“ (Engelen-Kefer 2001 zitiert nach Buck/Kistler/Mendius 2002, 48)

3 Einzelne Personalentwicklungsinstrumente – Good Practice

Die Good Practice Studie der Zentralstelle für die Weiterbildung im Handwerk (ZWH) (2005) veranschaulicht diverse Personalentwicklungsinstrumente von Unternehmen zur Bewältigung des demographischen Wandels (vgl. ZWH 2005, 11). Im Folgenden werden einzelne Maßnahmen mit Beispielen guter Praxis vorgestellt, welche sich vorwiegend auf Deutschland beziehen.

3.1 Zusammenarbeit der Generationen

Unternehmen versuchen durch Maßnahmen, welche die spezifischen Stärken von Alt und Jung nutzen, den demographischen Veränderungen entgegenzuwirken und das Personalmanagement zu optimieren. Voraussetzung aller Modelle ist das Vertrauen zwischen den Beteiligten (vgl. ZWH 2005, 12). „Ältere werden geschätzt für ihre Verlässlichkeit, ihre organisatorischen und sozialen Kompetenzen bei der Auftragsabwicklung und vor allem für ihr langjähriges Wissen. Die Stärke der Jüngeren sieht man in ihrer Veränderungskompetenz, ihrer Spontaneität, Flexibilität und Entscheidungsfreudigkeit.“ (ZWH 2005, 12)

3.1.1 Bildung altersgemischter Teams

Durch die Bildung altersgemischter Arbeitsgruppen können Erfahrungen ausgetauscht werden, d.h. ein Wissenstransfer erfolgt, von dem beide Seiten profitieren (vgl. ZWH 2005, 11).

Durch den Einsatz von Gruppenarbeit erhöhen sich nicht automatisch die Chancen, gesundheits- und lernfördernde Arbeitsbedingungen umzusetzen. Die Zusammensetzung der Gruppen erfolgt anhand von ökonomischen Kriterien, welche eine effiziente Leistung gewährleisten sollen. Meistens wird dies durch Spezialisierungen in der Gruppe erreicht, welche jedoch eine gesundheits- sowie lernfördernde Zusatzqualifikation für wechselnde Arbeitseinsätze einschränkt oder verhindert. Somit werden spezifische Leistungs- und Entwicklungspotenziale Älterer nicht genutzt und für Jüngere keine vorausschauenden Möglichkeiten geschaffen. Gruppenarbeiten, welche diese eingespielten Verhaltensweisen und Gewohnheiten verändern wollen, müssen in der Planung und Gestaltung sowohl die Aussichten „alt werden“ zu können als auch ein kooperatives Arbeiten jüngerer und älterer Beschäftigter in den Vordergrund stellen. Solche Formen der Arbeitsorganisation können erhebliche Chancen für die Berücksichtigung von Problemen wie Gesundheitsgefährdung und Risiken des Qualifikationsverlusts bzw. Verlusts der Lernfähigkeit sein (vgl. Huber 2002, 15f). Dazu müssen folgende Ansatzpunkte verfolgt werden:

- „eine Verringerung hoher bzw. einseitiger Arbeitsbelastung durch belastungs-reduzierende Aufgabenverteilung und Berücksichtigung aller Altersgruppen;
- eine gesundheitschonende Gestaltung von Tätigkeiten und der Arbeitsausführung;
- eine Qualifikationsplanung, die sich ebenfalls an alle Altersstufen richtet:
 - durch regelmäßige Qualifizierung, um wechselseitige Tätigkeiten auszuüben und damit höhere Einsatzflexibilität für Beschäftigte wie Betrieb zu erreichen;
 - durch Qualifizierungsschritte, die im Erwerbsverlauf auch in neue Tätigkeitsfelder, sei es in verwandte Arbeitsbereiche oder durch Höherqualifizierung auch in andere betriebliche Aufgaben führen können;

- schließlich, um allgemein die Lernfähigkeit über das Erwerbsleben hinweg zu erhalten.“ (Huber 2002, 16)

Die Barthelmess GmbH (Deutschland)

Die Barthelmess GmbH führte aufgrund einer Insolvenz und eines Eigentümerwechsels eine Reorganisation durch. In diesem mittelständischen Unternehmen sollten Schnittstellenprobleme anhand von Gruppen mit fachübergreifenden Teams minimiert werden. Dadurch ergaben sich für die Gruppen- und TeamleiterInnen, die vorwiegend langjährige und überwiegend ältere MitarbeiterInnen waren, neue Anforderungen in den Bereichen Arbeitsorganisation und Mitarbeiterführung. Die Geschäftsleitung erstellte ein Trainingskonzept, welches auf vorhandene Kompetenzen aufbaut und diese für die Optimierung der betrieblichen Strukturen nutzt. Es wurden moderierte Workshops durchgeführt und in selbstorganisierten Projektphasen erarbeiteten die älteren MitarbeiterInnen nicht nur Lösungsvorschläge, sondern entwickelten auch neue Kompetenzen (vgl. Hörwick 2004, 4).

ABB-Control (Schweden)

Im Unternehmen wurde das Konzept der Gruppenarbeit eingeführt, um den älteren MitarbeiterInnen mehr Gestaltungsformen bzw. Entwicklungsmöglichkeiten zu bieten. Somit wurden Sonderaufgaben (z.B. Wartung, Personalverantwortung, Produktionstechnik, Qualitätssicherung etc.) Budgetplanung und soziale Belange (z.B. Betriebsklima, Betriebsbesichtigungen etc.) auf die einzelnen Teammitglieder aufgeteilt, die nicht direkt mit der Produktionsarbeit im Team befasst sind. Das Konzept bietet Älteren die Möglichkeit, persönliche Stärken, die auch mit ihrem Erfahrungswissen verbunden sind, in Spezialaufgaben einzubringen und dadurch wichtige Funktionen im Team zu übernehmen. Folglich kommen einerseits soziale und organisatorische Aspekte der Erfahrung Älterer besser zur Geltung und andererseits stellt es eine Perspektive der beruflichen Weiterentwicklung dar (vgl. Krenn 2001, 41).

Krenn (2001) weist darauf hin, dass bei ABB-Control der Aspekt der Job Rotations fehlt, welcher bei der Übertragbarkeit des Konzeptes berücksichtigt werden sollte. Denn um Spezialisierungen und Auseinanderentwicklungen im Team zu vermeiden, sollten regelmäßige Rotationen in den Spezialaufgaben stattfinden. Weiters wird anhand von Rotationen der Wissenstransfer zwischen den Generationen gewährleistet (vgl. Krenn 2001, 41).

3.1.2 Informations- oder Wissenspools

Die systematische Sicherung von Wissen kann auf unterschiedliche Weise erfolgen, zum Beispiel durch informationstechnische Systeme (vgl. ZHW 2005, 11).

Schmid Schraubenfabrik (Deutschland)

Das Unternehmen der Metallindustrie beschäftigt 180 MitarbeiterInnen, wobei die MitarbeiterInnen in der Abteilung Werkzeugbau von strategischer Bedeutung für Sonderanfertigungen und Verlängerung der Nutzungsdauer des Maschinenparks sind. Eine Unternehmensanalyse ergab, dass diese Abteilung vor einem baldigen Austausch des gesamten Teams aufgrund von rentenbedingten Austritten stand. Das Unternehmen stand vor der Herausforderung der rechtzeitigen Sicherung und Weitergabe des Wissens, dazu wurde gemeinsam mit MeisterInnen und MitarbeiterInnen eine Wissens-, Patente- und Instrumenten-Datenbank mit den dazugehörigen Herstellungsverfahren und Plänen erstellt. Weiters wurden

die MitarbeiterInnen auf einen längeren Verbleib im Unternehmen vorbereitet (vgl. ZWH 2005, 12).

SCHOTT Jenaer Glas GmbH (Deutschland)

Das in der Glasindustrie tätige Unternehmen beschäftigt in Mainz 650 MitarbeiterInnen, davon 170 Frauen. Der Betrieb hatte einen grundlegenden Wandel vollzogen und führte aufgrund dessen eine Analyse des Unternehmens durch. Diese ergab Defizite in den Bereichen der alltäglichen Arbeit und dem Ausprobieren von Neuem sowie Kommunikation und Wissenstransfer zwischen den Generationen. Um den drohenden Erfahrungswissensverlust entgegenzuwirken, wurden in Projektgruppen Lösungen erarbeitet. Diese betrafen einerseits die Etablierung von Kommunikationsformen und -wegen, welche den ständigen Wissenstransfer der Generationen gewährleisten und fördern sollen (u.a. Leiterforum, Info-Wände, Frühbesprechungen, informelle abteilungsübergreifende Treffen). Andererseits wurden Handlungsempfehlungen aufgrund der alternden Belegschaft getroffen, welche auf die Gewinnung von Nachwuchskräften abzielen und es wurden Methoden zur Erweiterung und Differenzierung der gegenseitigen Weitergabe des Erfahrungswissens entwickelt (vgl. Baua 2004, 41).

3.1.3 Tandem-, Mentoren- und Coachingmodelle

Tandemmodelle haben den Vorteil des gegenseitigen Wissenstransfers durch die Zusammenarbeit einer erfahrenen Mitarbeiterin bzw. eines Mitarbeiters und einer Berufsanfängerin bzw. eines Berufsanfängers, wobei beide Stärken einbringen. Im Gegensatz zum Tandemmodell werden ältere MitarbeiterInnen bei Paten-, Mentoren- und Coachingmodellen nur über einen gewissen Zeitraum als BetreuerIn eingesetzt (z.B. Trainee- oder Orientierungsprogramme) (vgl. ZWH 2005, 12).

Zahnradfabrik Passau (Deutschland)

Die Kernkompetenz der Zahnradfabrik Passau (ZFP), einer der wichtigsten Arbeitgeber im ostbayerischen Raum, ist die Herstellung von Achsen und Achsenkomponenten für Straßenfahrzeuge und Getriebe- und Achsensysteme für Land- und Baumaschinen. Die starken Veränderungen in der Fertigung der letzten Jahre machten vor allem MitarbeiterInnen, die schon lange im Betrieb waren, Schwierigkeiten. Die Personalentwicklung reagierte darauf mit dem Konzept „Ältere und Jüngere lernen voneinander“. Im Speziellen bezog sich das auf Tätigkeiten, die sich erheblich erweitert haben und neues fachliches Know-how erforderten. Hier halfen jüngere MitarbeiterInnen den älteren sich dieses anzueignen. Umgekehrt profitierten jüngere MitarbeiterInnen vom Erfahrungswissen Älterer. Somit war der Wissenstransfer bei ZFP gewährleistet (vgl. Hörwick 2004, 4).

3.2 Laufbahnplanung, Weiterbildung und Qualifizierung älterer MitarbeiterInnen

Der absehbare Mangel an jungen Nachwuchskräften zwingt Unternehmen verstärkt auf die Potenziale ihrer älteren MitarbeiterInnen zu setzen. Somit muss eine Bewusstseinsveränderung in der Personalentwicklung stattfinden, die sich auf die Qualifizierung älterer MitarbeiterInnen bezieht. Weiterbildung statt früher Ausgliederung heißt das neue Konzept. Individuelle Einsatzmöglichkeiten müssen geklärt werden, sodass die Älteren so lange wie möglich im Betrieb bleiben. KMU setzen hierbei auf informelle Vorgehensweisen, da ihnen die finanziellen

Ressourcen von Großunternehmen nicht zur Verfügung stehen. Jedoch muss sich auch die/der MitarbeiterIn selbst ihrer/seiner Verantwortung bewusst sein und ihre/seine Entwicklung aktiv vorantreiben (vgl. ZWH 2005, 14f).

3.2.1 Mitarbeitergespräche – vielseitig einsetzbar

Anhand von MitarbeiterInnengesprächen in allen Altersgruppen finden individuelle Laufbahnplanungen, Zielvereinbarungen und Leistungsbeurteilungen statt. Diese müssen vorab geplant werden und auch die Bedürfnisse, Wünsche und Ziele der MitarbeiterInnen miteinbeziehen (z.B. neue Arbeitsplatzgestaltung, Tätigkeitswechsel) (vgl. ZWH 2005, 15).

3.2.2 Qualifizierung – Entwicklungswege aufzeigen

Ohne technologische Veränderungen und Innovationen kann ein Unternehmen heutzutage nicht mehr existieren. Ältere MitarbeiterInnen werden jedoch oft in neue Produktionsverfahren nicht mehr eingeschult. Da sie meist in traditionellen Produktions- und Arbeitsbereichen verbleiben, wächst folglich die Wissenslücke zwischen Alt und Jung. Weiterbildung muss gleichzeitig ein Thema für die Personalverantwortlichen und MitarbeiterInnen selbst werden. Strategien zur Motivation und gegen Lernentwöhnung müssen geplant werden und eine individuelle Laufbahnplanung ist notwendig, da der Verbleib älterer MitarbeiterInnen über Jahrzehnte im gleichen Tätigkeitsfeld meistens zu psychischen und körperlichen Verschleiß führt (vgl. ZWH 2005, 15f).

Ältere ArbeitnehmerInnen mit großem Erfahrungswissen haben oftmals Schwierigkeiten bei der Umstellung auf bzw. der Qualifizierung für neue Arbeitsformen wie z.B. Gruppenarbeit. Es ist von großer Bedeutung besondere Formen der Qualifizierung zu schaffen, die einerseits am Erfahrungswissen der Beschäftigten ansetzen und dieses erweitern und andererseits neues Fachwissen vermitteln (vgl. Krenn 2001, 40).

John Deere Traktoren Werke (Deutschland)

In den John Deere Werken wurde das Qualifizierungskonzept „Lerninsel“ entwickelt, da die Arbeitsorganisation im Bereich der Montage auf Gruppenarbeit umgestellt wurde. Das Konzept „Lerninsel“ richtet sich an die Bedürfnisse von angelernten und älteren ArbeitnehmerInnen (vgl. Krenn 2001, 40). Die Methoden der Lerninsel bestehen aus folgenden Prinzipien:

- „Qualifizierung in altersgemischten Teams von sechs Personen
- ganzheitliche und produktionsbezogene Arbeits- und Lernaufgabe
- ausreichend Zeit (3 Wochen)
- fachlich angeleitete, schrittweise Montage bei gleichzeitigem Erlernen von Fachtheorie und Fachsprache in der Gruppe
- parallele Vermittlung von Methoden- und Fachkompetenz
- Befähigung zur Kooperation: Abstimmung mit Abteilungen, Lieferanten, Kunden“ (Strauß/Kuda o.J. zitiert nach Krenn 2001, 40)

Am Programm nahmen vorwiegend ältere zwischen 45 und 55 Jahren und ausländische MitarbeiterInnen teil, welche aufgrund von Abteilungsschließungen den Werksbereich wechseln mussten. Das Programm konnte einen großen Lernerfolg der Beteiligten durch die Berücksichtigung von Bedürfnissen und der Ausgangslage älterer MitarbeiterInnen verzeichnen. Somit wurde eine größere Umstellung und ein Arbeitsplatzwechsel vollzogen und das Werk konnte sich großes Erfahrungspotenzial bewahren (vgl. Krenn 2001, 40f).

Carl Zeiss Jena GmbH (Deutschland)

Das weltweit tätige Unternehmen in der Optik Branche setzt neue Technologien und Produktionsverfahren ein. Eine Frühverrentungsstrategie sorgte für einen MitarbeiterInnenmangel, der durch junge geeignete AusbildungskandidatInnen ausgeglichen werden sollte. Da in der Region aufgrund von Abwanderung keine Jungen zu finden waren, musste das Unternehmen gemeinsam mit dem Arbeitsamt eine Aktion starten, um ehemals freigesetzte MitarbeiterInnen zurückzugewinnen. In Zusammenarbeit mit dem Arbeitsamt und einer Bildungseinrichtung wurden die älteren MitarbeiterInnen auf die Qualifikationsanforderung der neu eingesetzten Technologien und Produktionsverfahren erfolgreich geschult. Carl Zeiss Jena GmbH stellte im Jahr 2000 50 FeinoptikerInnen ein und 2001 kamen noch insgesamt 250 MitarbeiterInnen hinzu, wobei das Durchschnittsalter bei 44,5 Jahren lag.

Das Beispiel verdeutlicht, dass ältere MitarbeiterInnen genauso wie jüngere durch entsprechende Weiterbildungsmaßnahmen den Anforderungen des Unternehmens gerecht werden können (vgl. Adenauer 2002, 40f und 43).

Qualifizierungs-Tarifvertrag von Industriegewerkschaft (IG)-Metall und Südwestmetall (Deutschland)

Das folgende Beispiel geht auf einen neuen Tarifvertrag in der Metallindustrie ein, durch den Begünstigungen für bisher benachteiligte Arbeitsgruppen wie gering Qualifizierte oder Ältere entstanden sind. Gemeinsam erarbeitete Qualifizierungspläne können dem Verlust des Arbeitsplatzes, der aufgrund von technologischen und arbeitsorganisatorischen Änderungen entstanden sein könnte, entgegenwirken (vgl. Fels et al. 2001, 29). Der Qualifizierungs-Tarifvertrag von IG-Metall und Südwestmetall sicherte den Anspruch der MitarbeiterInnen auf ein regelmäßiges Personalgespräch, um den Qualifizierungsbedarf festzustellen. Daraufhin konnten individuelle Weiterbildungsmaßnahmen vereinbart werden, die am Arbeitsplatz nutzbar sein mussten. Dieser Qualifizierungs-Tarifvertrag richtete sich primär an Beschäftigte mit monotonen und restriktiven Arbeitsbedingungen (z.B. Fließband) und berücksichtigte besonders an- und ungelernte sowie ältere MitarbeiterInnen. Eine gemeinsam eingerichtete Agentur soll die Umsetzung des Tarifvertrags in der betrieblichen Praxis zur Weiterbildungsförderung erheblich verbessern (vgl. Fels et al. 2001, 29f).

Die Aufgaben der Agentur bestanden darin,

- „bei den Betrieben und Beschäftigten die Bereitschaft zur Qualifizierung zu erhöhen,
- Weiterbildungsmaßnahmen für un- und angelernte Beschäftigte, ältere Beschäftigte und Beschäftigte nach Arbeitsunterbrechungen (z.B. Kindererziehung) zu entwickeln,
- den Wandel der Qualifikationsforderungen in der Metall- und Elektroindustrie zu beobachten, um rechtzeitig geeignete Qualifizierungsmaßnahmen vorzuschlagen,
- Modelle für betriebliche Weiterbildung bekannt zu machen
- und Unternehmen wie Betriebsräte über Angebot, Durchführung und Methodik von Qualifizierungsmaßnahmen zu beraten.“ (Fels et al. 2001, 30)

3.2.3 Job Rotation – Vielseitigkeit steht im Vordergrund

Qualifizierungsmaßnahmen führen nicht zwangsläufig zu einer vertikalen Karriereentwicklung, auch horizontale Veränderungen, ein regelmäßiger Tätigkeitswechsel kann zur Motivation der MitarbeiterInnen führen. Die Job Rotation Konzepte können intern oder extern erfolgen und zielen auf den richtigen Einsatz und die Weiterentwicklung der jeweiligen Tätigkeiten, Fähigkeiten und Wünsche der MitarbeiterInnen ab. Wenn keine Möglichkeiten zum

Tätigkeitswechsel vorhanden sind, wie z.B. in kleinen KMU mit nur wenigen Arbeitsbereichen, können auch Einzelaufgaben neu eingeteilt werden (vgl. ZWH 2005, 16).

Unternehmen aus der Möbelindustrie (Deutschland)

Bei den MitarbeiterInnen des Unternehmens (Name wurde nicht genannt) entstand aufgrund der Einführung von Gruppenarbeit ein generationsübergreifender Qualifizierungsbedarf in Bezug auf fachliche, methodische und soziale Kompetenzen. Die Qualifizierungsmaßnahmen erfolgten einerseits fachlich durch Job Rotation (Transfer von Erfahrungswissen der älteren MitarbeiterInnen) und andererseits methodisch aufgrund des Einsatzes neuer technischer Arbeitsmittel. Um den Wissensstand der Älteren zu berücksichtigen und dem der Jüngeren anzugleichen sowie Unsicherheiten zu beseitigen, wurden vorab altersspezifische Schulungen durchgeführt. Darauf aufbauend konnte ein PC-Kurs für ältere und jüngere TeilnehmerInnen durchgeführt werden, der jedoch auf das Lerntempo der älteren Beteiligten Rücksicht nahm (vgl. Adenauer 2002, 44f).

HWT Elektrogeräte Lichtenau – interne Jobrotation (Deutschland)

Das Elektronikunternehmen beschäftigt 12 MitarbeiterInnen. Die Arbeitsorganisation verlangt ein internes Rotationssystem in Fertigung und Montage. Vor allem Älteren kommt dieses Rotationssystem zugute. Aufgrund des Tätigkeitswechsels beherrscht jede/jeder MitarbeiterIn die technologischen Verfahren und gleichzeitig wirkt sich der regelmäßige Tätigkeitswechsel positiv auf die Gesundheit aus (Belastungswechsel) (vgl. ZWH 2005, 16).

4 Konzepte von Unternehmen zur Bewältigung des demographischen Wandels – Good Practice

In diesem Abschnitt werden verschiedene Good Practice Beispiele von Personalmanagementkonzepten und -maßnahmen im Umgang mit älteren ArbeitnehmerInnen beschrieben.

4.1 Demografie – Initiative des ZVEI, VDMA und ZVSHK

Das deutsche Bundesministerium für Bildung und Forschung förderte eine „Demografie-Initiative“, die sich mit „Betrieblichen Strategien für eine altersgerechte und Generationen übergreifende Arbeits- und Personalpolitik“ beschäftigt. Die Mitwirkenden waren der Zentralverband Elektrotechnik- und Elektronikindustrie (ZVEI), der Verband deutscher Maschinen- und Anlagenbau (VDMA) und der Zentralverband Sanitär Heizung Klima (ZVSHK). Betriebliche und überbetriebliche Akteure entwickelten Lösungsansätze zur Bewältigung des demographischen Wandels. Diese Konzepte weisen Zusammenhänge zwischen Personalstrategien und Unternehmensmerkmalen auf (vgl. ZVEI 2003, 3f und 9).

Anhaltische Elektromotorenwerke Dessau GmbH (AEM) (Deutschland)

Der Hersteller von Elektromotoren und Generatoren beschäftigt 164 MitarbeiterInnen, wovon etwa 15% Frauen sind. Die Alterstruktur weist Spitzen bei der Gruppe der 35- bis 65jährigen auf, was in den nächsten zehn Jahren durch das rentenbedingte Ausscheiden große Personallücken mit sich bringen würde, die nicht wie bisher durch Auszubildende gefüllt werden können. Da Fach- bzw. HochschulabsolventInnen erfahrungsgemäß hohe Entlohnungsbedingungen bzw. den Arbeitsplatz meist alle zwei bis drei Jahre wechseln, ist eine frühe

Förderung der Gruppe der 45jährigen ratsam. Gleichzeitig gewinnt die Förderung der eigenen FacharbeiterInnen in Bezug auf die MeisterInnenfortbildungen und IngenieurInnenausbildung an Bedeutung. Um die Arbeitsfähigkeit der älter werdenden Belegschaft zu sichern, müssen folgende Maßnahmen umgesetzt werden:

- systematische Vorgehensweise mit Bildungsbedarfsanalysen
- die allmähliche Einbindung aller Alters- und Qualifikationsgruppen in die Weiterbildung
- aber auch die Betreuung von PraktikantInnen und DiplomandInnen

Diese Maßnahmen zielten auf eine ausgewogene Altersstruktur ab. Aus dieser Kombination von betrieblichen Erfahrungswissen und Wissen über aktuelle Trends ergibt sich ein informeller Wissenstransfer und dieser führt zu neuen Denkweisen (vgl. ZVEI 2003, 11).

4.2 Beispiel aus dem Sanitär Heizung Klima (SHK) – Handwerk (Deutschland)

„Die Zielsetzung wurde durch den Leitgedanken geprägt, dass die Konkurrenzfähigkeit des SHK-Handwerks in der Zukunft auch auf dem Feld der Weiterbildung und dem Transfer von innerbetrieblichem Know-how entschieden wird und somit langfristig dem Erhalt von Arbeitsplätzen im Unternehmen dient.“ (Packebusch/Weber 2003, 34)

Das Unternehmenskonzept des im Folgenden dargestellten Unternehmens wurde u.a. vom SHK-Handwerk als gute Praxis für den Umgang mit dem demographischen Wandel bezeichnet.

Unternehmensgruppe Löser (Deutschland)

Die Unternehmensgruppe besteht aus vier selbstständigen Unternehmen und ist auf Heizungs- und Anlagenbau spezialisiert. Das Unternehmen hat 49 MitarbeiterInnen, wobei 39% 45 Jahre und älter sind. Die Unternehmensgruppe Löser hatte Probleme in der Gewinnung von jungen MitarbeiterInnen bzw. qualifizierten Auszubildenden. Der Kundendienst war besonders betroffen, da zwei Drittel der Kundendienstmonteurinnen und -monteure über 45 Jahre und älter waren. Aufgrund dessen ergab sich ein Handlungsbedarf in der Betriebsbindung der Kundendienstmonteurinnen und -monteure und bei der Entwicklung von beruflichen Perspektiven der MitarbeiterInnen. Kundenmonteurinnen und -monteure erarbeiten gemeinsam mit externen Beraterinnen und Beratern unter Berücksichtigung deren Kenntnisse, Bedürfnisse und Wünsche, individuelle Entwicklungsmöglichkeiten (vgl. Packebusch/Weber 2003, 41).

- „Kontinuierliche Qualifizierung in der Regelungstechnik,
 - Erstellen eines individuellen Qualifizierungsplans,
 - Aufgabenerweiterung durch Angebotskalkulation im Bereich Regelungstechnik“.
- (Packebusch/Weber 2003, 42)

Die Monteurinnen und Monteure durchleuchteten die Organisation hinsichtlich Arbeitsbedingungen und daraufhin wurden u.a. folgende Maßnahmen umgesetzt:

- Optimierung der Informationswege bei Kundenaufträgen durch direkte Information oder Kopie eines Arbeitsberichts,
- regelmäßige Gespräche zum Erfahrungsaustausch,
- Einbringung von Vorschlägen von den KundenmitarbeiterInnen für Fortbildungsmaßnahmen und
- flexible Arbeitszeiten (vgl. Packebusch/Weber 2003, 42).

4.3 Linjegods AS (Norwegen)

Der norwegische Verkehrsbetrieb entwickelte ein Projekt zur Beurteilung der Situation älterer MitarbeiterInnen, mit dem Ziel die Erfahrung und das Wissen Älterer zu sichern.

Das zweijährige Projekt zielte auf die Veränderungen von Verhaltensweisen und auf vorbeugende und beschäftigungsbezogene Maßnahmen ab:

- Bewusstseinsändernde Handlungen sollten durch Aufklärung, Info-Veranstaltungen und Qualifizierung gefördert werden, um eine bestmögliche Zusammensetzung der gemischten Gruppen (Erfahrung, Kreativität, Wissen, Produktivität) zu erreichen.
- Vorbeugende Maßnahmen hinsichtlich der Erhaltung und Sicherung älterer MitarbeiterInnen (z.B. können Ältere ab dem Alter von 62 Jahre bei Belieben in Teilzeitarbeit mit geringen finanziellen Einbußen wechseln oder müssen nicht mehr in Nachschichten arbeiten)
- Beschäftigungsbezogene Maßnahmen der über 50jährigen umfassen Entwicklungsgespräche und Erhöhung des Bewusstseins und zur Motivation länger im Betrieb zu arbeiten (vgl. Sproß 2005, 1f).

4.4 Migros Gemeinschaftsbund (Schweiz) – Midlife Power Programm

Die Schweizer Einzelhandelskette konzentriert sich aufgrund der demographischen Herausforderungen auf die Rekrutierung älterer Erwerbspersonen. Damit soll die Lücke zwischen jungen und älteren MitarbeiterInnen geschlossen und dem Frühverrentungstrend, der meist mit Qualifikationsproblemen zusammenhängt, entgegengewirkt werden. Ein unternehmensinternes Personalentwicklungsinstrument, das Midlife Power Programm (MPP), soll durch die Entwicklung neuer Strukturen, Potenziale und Erfahrung der Älteren im Unternehmen besser nutzen und somit zum längeren Verbleib der älteren MitarbeiterInnen beitragen. Der Kern des Programms ist die Förderung von Innovations- und Leistungsbereitschaft in Verbindung mit Selbstreflexion der Kompetenzen der MitarbeiterInnen. Infolge dessen kommt es zum richtigen Arbeitseinsatz der Beschäftigten und die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens wird gestärkt (vgl. Sproß 2005, 3).

Zielgruppe sind MitarbeiterInnen ab 45, die in wissensbasierten Funktionen oder in Kaderfunktionen im Unternehmen tätig sind (vgl. Migros Genossenschaftsbund o.J., 14).

Als Ziele auf Personenebene werden angegeben:

- „Selbstbewusstsein und Motivation stärken
- Standortbestimmung erarbeiten und Weiterentwicklungsmöglichkeiten erkennen und planen
- Initiative entwickeln für die berufliche Weiterentwicklung
- Stärken, Schwächen besser kennen
- Sich Faktoren der individuellen Arbeitszufriedenheit bewusster werden und entsprechende Maßnahmen zur Verbesserung planen
- Möglichkeiten zur Lösung von aktuellen Belastungen erkennen und erarbeiten“ (Migros Genossenschaftsbund o.J., 15)

Angebote und Inhalte des MPP

<p style="text-align: center;">Informationsveranstaltung Information über Konzept, Ziele, Angebote, Inhalte und Methoden (2-3 Std. im Unternehmen)</p>

Interessierte melden sich für den Workshop an und bereiten sich anhand eines Leitfadens darauf vor.

<p style="text-align: center;">Workshop¹ Standortbestimmung 1. Teil Standortbestimmung und Perspektivenplanung (2 Tage extern)</p>
--

Individuelle Konkretisierung der Erkenntnisse als Vorbereitung auf den 2. Workshop-Teil.

<p style="text-align: center;">Workshop Standortbestimmung 2. Teil Planung der nächsten Schritte in der Umsetzung. Anliegen an dem MGB (1 Tag im Unternehmen ca. 5 Wochen nach dem 1. Teil)</p>
--

Je nach Zielsetzung, Einbindung der Vorgesetzten und Umsetzung der geplanten Maßnahmen.

<p style="text-align: center;">Evaluation² Erfahrungen, was wurde erreicht, evt. nächste Schritte (1/2 Tag im Unternehmen, ca. 5 Monate nach dem ersten Workshopteil)</p>

Abbildung 3: Midlife Power Programm - Inhalte (Quelle: Migros Genossenschaftsbund o.J., 17)

4.5 New Deals (Deutschland)

Die Dortmunder Arbeitsakteure verliehen 2005 zum zweiten Mal das "Dortmunder Personalmanagement Prädikat – New Deals" an insgesamt 14 Unternehmen, die sich durch Lösungsansätze in Teilbereichen des betrieblichen Personalmanagements auszeichneten. Das anhand von acht verschiedenen Kriterien definierte Prädikat wurde entweder für eine innovative Einzelmaßnahme oder für ein innovatives Gesamtkonzept vergeben. Das folgende ausgezeichnete Unternehmen entwickelte Lösungsansätze gegen die Auswirkungen des demographischen Wandels in Bezug auf systematische Qualifizierung Älterer (vgl. Djemia/Jürgehake/Senft 2005, 4 und 6f).

Bochumer Verein Verkehrstechnik GmbH

Das Unternehmen ist in der Stahlbranche als Zulieferer im In- und Ausland für Radsatzsysteme und Radsatz Einzelteile für den schienengebundenen Nah- und Fernverkehr tätig. Am Standort Bochum sind rund 600 MitarbeiterInnen beschäftigt und dort werden unter anderem Radreifen und Radsätze gefertigt. Die Einzelmaßnahme richtet sich an angelernte und ungelernete ältere Beschäftigte, da diese aufgrund ihrer langjährigen Tätigkeiten ein umfassendes Wissen an ihren Stammarbeitsplätzen erlangen konnten. Es wurde ein Pilotprojekt zur Qualifizierung mit

¹ Inhalte des Workshops sind Analyse der Arbeitszufriedenheit und deren Verbesserung, eigene Stärken und Schwächen erkennen, Karriereperspektiven erarbeiten, Veränderungswünsche, Life-work-balance und Anliegen an den Arbeitgeber erarbeiten (vgl. Migros Genossenschaftsbund o.J., 18)

² Dient der Transferkontrolle und der Planung weiterer Schritte (vgl. Migros Genossenschaftsbund o.J., 18)

34 MitarbeiterInnen durchgeführt. Nach einer Kompetenzbestandsanalyse konnte der Wissensbestand und Schulungsbedarf festgestellt werden. Zwei arbeitsplatznahe Lernformen wurden eingeführt, die hohe Akzeptanz erfuhren:

- **Wissenstransfer im Tandem:** Im Unterschied zu traditionellen Formen des Anlernens wurde hier eine systematische Weitergabe von arbeitsplatznahem Wissen durch spezielle Vorbereitung der Wissensvermittlerin bzw. des Wissensvermittlers ermöglicht. Es sollte ein Bewusstwerden über die Anforderungen stattfinden und zugleich eine Dokumentation der Arbeitsschritte in einer Mappe erfolgen, dadurch kann gewährleistet werden, dass die/der Lehrende und die/der Lernende alle Betrachtungsweisen einbezieht. So konnte ein Nachschlagewerk inkl. Fotos, technische Zeichnungen etc. entstehen, das auch für Selbstlernzwecke geeignet ist.
- **Arbeitsplatzübergreifende Schulungen:** Diese Schulungen wurden von MeisterInnen, TechnikerInnen und IngenieurInnen durchgeführt. Aufgrund der Erfahrungen der internen TrainerInnen konnte das Unternehmen die Einbeziehung der arbeitsspezifischen Inhalte gewährleisten und Kosten für externe TrainerInnen sparen.

Die ErfahrungsträgerInnen im Unternehmen erhielten durch diese Weiterbildungsmaßnahmen eine Aufwertung und durch das Wissenstandem konnte der Lern- und Lehrprozess gefördert werden (vgl. Djemia/Jürgehake/Senft 2005, 16f).

4.6 Siemens AG (Deutschland)

Auf der Website des internationalen Konzerns werden erfolgreich Maßnahmen des Personalmanagements und der Arbeitsorganisation dargestellt. Die Siemens AG ist ein international führendes Unternehmen in den Bereichen Information and Communications, Automation and Control, Power, Transportation, Medical und Lighting. Das Unternehmen hat 461.000 Angestellte, die in der Entwicklung und Fertigung von Produkten, der projektorientierten Herstellung von Systemen und Anlagen und maßgeschneiderten Dienstleistungen tätig sind. Der internationale Konzern setzt auf **Diversity Management**, das heißt die Vielfalt der MitarbeiterInnen ist die Quelle für Kreativität, Talent und Erfahrung, womit die Wettbewerbsfähigkeit gesteigert werden soll. Neben der Vereinigung verschiedener Kulturen und der Integration von Menschen mit Behinderungen zielen die Maßnahmen des Diversity Managements auf folgende Zielgruppen ab:

- Frauen:

Siemens beschäftigte im Jahre 2004 117.000 Frauen (27% der Belegschaft) und strebt die Rekrutierung von Frauen in starkem Maße an. Ein internationaler „Girls Day“ trägt dazu bei, dass Mädchen den Betrieb als potentiellen Arbeitgeber kennen lernen. In Kooperation mit dem Hessischen Sozialministerium wurde ein MentorInnenprogramm „Yolante“ geschaffen, welches die individuellen Potenziale früh erkennen und den Einstieg in ein technisches Studium erleichtern sollte. Im Projekt ProDi (Promoting Diversity) werden zahlreiche Maßnahmen zur Steigerung des Frauenanteils getroffen. Beispielsweise wird in Indonesien der Aufbau von Frauennetzwerken mit regelmäßigen MitarbeiterInnentreffen vorangetrieben.

- Ältere MitarbeiterInnen:

- Das Job Rotation-System bei Siemens (NL) trägt zum Erfahrungstransfer zwischen Alt und Jung bei. Die Leistungskraft bleibt durch ständige Herausforderungen erhalten und die MitarbeiterInnen bleiben geistig fit.
- MentorInnenprogramme sollen den jüngeren MitarbeiterInnen den Einstieg erleichtern, indem Fachwissen durch erfahrene MitarbeiterInnen weitergegeben und Hilfe bei dem

Ausbau des persönlichen Netzwerkes geleistet wird. Zugleich profitieren die älteren MitarbeiterInnen von den Jungen.

- Alt und Jung im Verbund zielt auf den Erfahrungstransfer der Älteren ab. Um die Leistungsfähigkeit der älteren MitarbeiterInnen im Team zu erhalten, werden regelmäßige medizinische Beratungen und Untersuchungen angeboten (vgl. Siemens o.J., o.S.).

- **Wissensmanagement:**

Um Wissenstransfer und -erhalt im Unternehmen zu gewährleisten, stellt sich die Siemens AG auch den Herausforderungen des Wissensmanagements. Ein intranetbasiertes System „Sharenet“ sichert die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Sharenet dient dem Kommunikations- und Wissensaustausch (Know-how, Projekterfahrung und Kommentare) der MitarbeiterInnen in allen Ländern. Die Datenbank ist in verschiedene Themen gegliedert und an den jeweiligen NutzerInnenanforderungen angepasst und bietet viel Raum für Diskussionen, Neuigkeiten und Dokumentation. So kann ein doppelter Arbeitsaufwand vermieden und Probleme schneller gelöst werden (vgl. Siemens, o.J., o.S.).

4.7 Adeg – österreichische Handels AG

Die Supermarktkette Adeg entwickelte aufbauend auf dem dänischen Konzept der „Oldie Märkte“, welches im Folgenden kurz erklärt wird, die Idee „Ältere für Ältere“.

Ein dänischer **Discounter Markt** (Name wurde nicht genannt) suchte mit der Arbeitsverwaltung nach geeigneten Beschäftigten. Eine Arbeitskraftangebotsanalyse ergab die Bedarfsdeckung mit der Generation der über 45jährigen, wodurch die Idee der „Oldie Märkte“ zum Tragen kam. Die Teilzeitkräfte hatten eine abgeschlossene Ausbildung und waren zuvor meist arbeitslos. Positive Erfahrungen wurden aufgrund der langjährigen Erfahrung der MitarbeiterInnen im Umgang mit den KundInnen gemacht und im Vergleich zu jüngeren Beschäftigten ergaben sich keine Unterschiede bei der Erledigung von Tätigkeiten. (vgl. Cirkel/Dahlbeck 2004, 35f).

Die **österreichische Supermarktkette Adeg**, welche über 1000 Einzelhandelsbetriebe mit insgesamt 7500 MitarbeiterInnen verfügt, hat ein aufbauendes Konzept der Oldie Märkte entwickelt. Die Idee „Ältere für Ältere“ zielt auf die Bedürfnisse Älterer ab und das Konzept 50plus-Filialen sieht folgende Besonderheiten vor:

- Einstellung von ausschließlich erfahrenen MitarbeiterInnen, um auf KundenInnenwünsche besser einzugehen;
- Infrastrukturelle Bedingungen wurden geschaffen (breitere Parkplätze, mit Bremsen ausgestattete Einkaufswagen, die zur Sitzbank umgebaut werden können, niedrigere Regale mit größerer Schrift und angebrachten Lupen, Ruhezeiten);
- Zielgruppenspezifische Wünsche (kleinere Verpackungen) und hochwertige Produkte (große Auswahl z.B. bei Obst und Gemüse) (vgl. Cirkel/Dahlbeck 2004, 36f).

4.8 Voest Alpine AG (Österreich)

Das Unternehmen ist in der Stahl- und Dienstleistungsbranche tätig und beschäftigt rund 23.000 MitarbeiterInnen. Die Voest Alpine AG reagierte als eines der ersten österreichischen Unternehmen auf die Folgen des demographischen Wandels in Bezug auf die alternde Belegschaft. Bis zum Jahre 2006 ist mit einem deutlichen Anstieg der über 50jährigen im Betrieb zu rechnen, wodurch das Unternehmen eine Anpassung der Rahmenbedingungen vollziehen muss, um die Weiterführung der Unternehmensstrategie zu sichern. Aufgrund

dessen initiierte das Unternehmen gemeinsam mit dem Institut für betriebliche Gesundheitsförderung das Projekt „LIFE“, welches ein umfassendes Programm zur Anpassung der Unternehmenskultur sowie Arbeitsstrukturen und -prozesse beinhaltet. LIFE richtet sich nicht nur an die älteren MitarbeiterInnen, sondern ist ein umfassendes Human Resources-Konzept, welches sich an alle Altersgruppen im Unternehmen richtet und der Zusammenarbeit, Optimierung von Leistung, Arbeitsbedingungen, Sinnfindung und Gesundheit dient. Das Projekt soll den Verbleib älterer MitarbeiterInnen im Betrieb verlängern, den systematischen Erfahrungs- und Wissenstransfer sichern, Team- und Beziehungsqualität bewahren und eine nachhaltige Integration der Nachwuchskräfte gewährleisten. Die Einzigartigkeit des Projekts spiegelt sich auch durch die Einbeziehung der MitarbeiterInnen (intensive Information durch interne Website und MitarbeiterInnenmagazine, Befragung und Mitwirkung) wider.

Folgende Programmpunkte beinhaltet LIFE:

- „Formel 33“: Künftig haben alle MitarbeiterInnen (junge, mittlere und ältere) die Möglichkeit einmal jährlich mindestens eine Weiterbildungsmaßnahme (z.B. Kurse, E-Learning, „Schnupperwochen in anderen Abteilungen“ etc.) zu nutzen. Im Mittelpunkt von „Formel 33“ steht Weiterbildung „on the job“, „near the job“ und „off the job“. Das individuelle Entwicklungsangebot wird mit den Führungskräften gemeinsam erarbeitet.
- Karrierechancen auch für Ältere: Die Altersgrenzen für die interne Karriereplanung und beruflichen Herausforderungen werden aufgehoben, sofern die Qualifikation den Anforderungen entspricht.
- Schwerpunkt Gesundheit und Ergonomie: Im ganzheitlichen Konzept kommt auch die Gesundheitsförderung in Form verschiedener Maßnahmen und Initiativen zum Tragen.
- Verringerung der Nachtschicht für ältere MitarbeiterInnen: Tätigkeiten, die nicht unbedingt in der Nachtschicht erledigt werden, können auf die Tagschicht übertragen werden. Die Verringerung der Nachtschicht ist für die längere Verweildauer im Betrieb ausschlaggebend.
- Mehr Mitarbeiterinnen ins Unternehmen: Der Einsatz einer gezielten Personalstrategie zur Rekrutierung von Frauen soll den geringen Anteil erhöhen.
- Die akademischen Nachwuchskräfte sollen z.B. durch Diplomarbeiten, Dissertationen gefördert werden.
- Die Voest Alpine AG muss sich im Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte als attraktiver Arbeitgeber darstellen.
- Führungskräfte sind für die Zielvereinbarungen des Projekts „LIFE“ verantwortlich (vgl. Voest Alpine AG 2005, o.S.).

Die Voest Alpine AG setzt weiters Tandemmodelle zum gegenseitigen Lernen ein. Beim sogenannten „Kutschbock-Prinzip“ arbeiten MitarbeiterInnen in altersgemischten Duos zusammen. Beispielsweise bei Technologie- und Programmierprojekten erweist sich diese Form als sehr erfolgreich. Die jüngeren MitarbeiterInnen übernehmen die Programmierung und die älteren MitarbeiterInnen waren für die Kundenbeziehungen und soziale Steuerung zuständig. Es entstand ein gegenseitiges Lernen, das nicht zuletzt die MitarbeiterInnenzufriedenheit positiv beeinflusste und Fluktuation gering hielt (vgl. ZWH 2005, 13).

4.9 Weitere europäische vorbildliche Methoden des Altersmanagements

Abschließend werden grundlegende Elemente internationaler betrieblicher Beispiele (siehe Abb. 4) dargestellt, die sich mit der Beschäftigungspolitik bezüglich der Ausbildung und Beschäftigung Älterer befassen. Bei manchen Initiativen wird auf das hohe Transferpotenzial hinweisen, welches besagt, dass diese überall durchgeführt werden können bzw. zur Überwindung von Altersbarrieren führen können (vgl. Walker 1997, 25).

IBM-Qualifikationsgruppe (Belgien) IBM Sernet (Italien)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Weiterbeschäftigung hochqualifizierter älterer ArbeitnehmerInnen ○ Flexible Beschäftigung ○ Wissenstransfer zwischen den Generationen
Titan-Gruppe (Griechenland) Delta-Gruppe (Griechenland)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Unternehmenskultur, die die Belange der älteren ArbeitnehmerInnen berücksichtigt ○ Ausbildung älterer ArbeitnehmerInnen in neuen Technologien (Titan) ○ Flexible Beschäftigung/Auftragsvergabe ○ Den Bedürfnissen älterer ArbeitnehmerInnen angepasste Schulungsmethoden
Fontijne Holland (Niederlande)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ausbildungsinitiativen für ältere ArbeitnehmerInnen im Bereich der Spitzentechnologie tätige Unternehmen im Spezialanlagenbau ○ Kontinuierlicher Lernprozess ○ Sorgfältige Planung und Durchführung ○ Einbeziehung älterer ArbeitnehmerInnen in die Durchführung ○ Hohes Transferpotential
St Ivel (Vereinigtes Königreich) Glaxo R&D (Vereinigtes Königreich)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Integrierte Altersmanagement-Strategien ○ Personalbeschaffungs- und Ausbildungsmaßnahmen ○ Sonderprogramme für Frauen ○ Schrittweise Durchführung ○ Hohes Transferpotential
Provinz Trento (Italien) GFAW (Deutschland)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Schaffung von Arbeitsplätzen für ältere ArbeitnehmerInnen ○ Umweltsektor als strategisch wichtiger Bereich (Trento) ○ Einbeziehung älterer ArbeitnehmerInnen ○ Verwendung öffentlicher Mittel für die Arbeitsplatzschaffung auf Agenturbasis ○ Unterstützung von Selbsthilfegruppen (GFAW) ○ Gewinnung älterer ArbeitnehmerInnen als MitstreiterInnen ○ Hohes Transferpotential
POPE (Vereinigtes Königreich)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Aktive Unterstützung für die Beschäftigung älterer ArbeitnehmerInnen ○ Einsatz älterer ArbeitnehmerInnen als AusbilderInnen ○ Hohes Transferpotential

Abbildung 4: Initiativen für das Personalmanagement Älterer (in Anlehnung an: Walker 1997, 25ff)

In den Punkten 5 und 6 werden verschiedene Modellversuche vorgestellt, die sich mit den Themen Frauen und ältere ArbeitnehmerInnen im Betrieb auf unterschiedliche Weise auseinandersetzen.

5 Quereinstieg zum Aufstieg. Frauen in Führungspositionen – ein Modellversuch im Einzelhandel

5.1 Darstellung und Konzeption des Modellversuchs

Der Modellversuch wurde in den 1990er Jahren im Handel durchgeführt. Der Einzelhandel wurde aufgrund des hohen Frauenanteils und der hohen Anzahl der dort Beschäftigten gewählt, da dies auch unter quantitativen Gesichtspunkten bedeutsam ist. Weiters war trotz eines Frauenanteils von 70% der Führungskräfteanteil bei ca. 5%. Da der Handel ein schlechtes Image und eine hohe Personalfuktuation aufwies, existierte ein Bedarf an Führungskräften und im Zuge dessen traten Frauen als „Personalreserve“ in den Vordergrund. Für den Modellversuch wurde die Männerdomäne der Bau- und Heimwerkerstätten (OBI-Baumärkte) in Deutschland ausgewählt. Das Interesse der OBI-Baumärkte bestand darin, dem veränderten Kundenstamm besser zu begegnen, da immer mehr Frauen in den Filialen als Käuferinnen anzutreffen waren. Das Hauptziel vom Modellversuch „Frauen in Führungspositionen“ war es Frauen nach einer familienbedingten Erwerbsunterbrechung und arbeitslose Frauen für den beruflichen Aufstieg zu qualifizieren. Die Voraussetzungen an der Teilnahme waren eine kaufmännische Erstausbildung, ein Jahr Praxis im Handel oder vier Jahre Berufserfahrung im Handel. Die formalen Bedingungen waren mit den Anforderungen der Prüfung zur Handelsfachwirtin identisch, die auch Bestandteil des Konzeptes war. Das Weiterbildungskonzept wurde auf das Ziel „stellvertretende Marktleiterin“ ausgerichtet. Es bestand aus drei Bausteinen:

- *Praxis*: zwei Jahre innerbetriebliche Weiterbildung
- *Theorie*: schulische Fortbildung zur „Handelsfachwirtin“ mit Abschlussprüfung (Dauer 1,5 Jahre), für die Hälfte der Teilnehmerinnen wurde ein Tageskurs organisiert
- *Sozialkompetenz*: sieben dreitägige Seminare, in denen Führungskompetenzen vermittelt wurden

Neben den Bausteinen gab es noch Qualitätszirkel in den Betrieben, Ziel war die Reflexion des Ausbildungsstandes und die Sensibilisierung für Frauenförderungsmaßnahmen. Ein regelmäßiger Erfahrungsaustausch zwischen der OBI-Systemzentrale und den beteiligten Mitarbeiterinnen sollte dabei helfen den Erfolg des Modellversuchs zu sichern. Die Laufzeit betrug vier Jahre, im ersten Jahr wurden die Vorbereitungen erledigt und die Teilnehmerinnen ausgewählt. Zwei Jahre dienten der Durchführung der Qualifizierungsmaßnahme, im vierten Jahr wurde nachbereitet (vgl. Schiersmann/Geissler/Bentner 1996a, 1ff).

„Zu Beginn des Modellversuchs waren acht Frauen unter 35 Jahre alt, sieben im Alter von 36-40 Jahren und acht über 41 Jahre.“ (Schiersmann/Geissler/Bentner 1996a, 83) Die Teilnehmerinnen formulierten recht konkrete Vorstellungen in Bezug auf die bevorstehenden belastenden Lernbedingungen. Trotzdem hatte fast die Hälfte der Teilnehmerinnen keine Befürchtungen bezüglich der Fortbildung. Als hilfreich für den Umgang mit bevorstehenden Schwierigkeiten wurden folgende eigene Stärken genannt:

- Wille,
- Lernbereitschaft und Einsatzfreude,

- Durchsetzungsvermögen und
- Ausdauer.

Jedenfalls wurden mehr Stärken, die auch ausführlicher beschrieben wurden als mögliche Schwierigkeiten genannt (vgl. Schiersmann/Geissler/Bentner 1996a, 86ff).

5.2 Erfahrungen mit dem Weiterbildungskonzept

„Die *Teilnehmerinnen* bewerteten das *Konzept* der integrierten Weiterbildung als ideal; gleichzeitig vermißten sie aber die gegenseitige Anwendbarkeit. Die Belastung durch diese Art der Weiterbildung – und vor allem durch die Arbeit im Markt – empfanden sie durchweg als (zu) hoch.“ (Schiersmann/Geissler/Bentner 1996b, 82) Die Besonderheit des integrierten Modellkonzepts bestand in der Verbindung der innerbetrieblichen Qualifizierung (Dauer zwei Jahre) mit der Aufstiegsqualifizierung zur Handelsfachwirtin (Dauer ca. 15 Monate) und den sieben Sozialkompetenzseminaren. Die Kombination von betrieblichem und theoretischem Lernen und dem Erfahrungslernen in den Seminaren wurde von den Teilnehmerinnen größtenteils als ideal, vielseitig und praxisnah eingeschätzt. Kritisiert wurde die inhaltliche Abstimmung der Bausteine, viele der theoretischen Kenntnisse konnten am Arbeitsplatz nicht umgesetzt werden. Ein Großteil der Teilnehmerinnen beurteilte die Kombination der drei Bausteine als positiv, jedoch war man sich über eine zu hohe Belastung einig:

- Überforderung durch die unterschiedlichen Lernprozesse
- zeitliche, körperliche Belastung durch Arbeit und Fortbildung
- schwere Arbeit und hoher Leistungsdruck.

Als zentrales Problem wurde der Leistungsdruck durch die gleichzeitige theoretische und betriebliche Weiterbildung genannt. Die Arbeit im Baumarkt wurde als Schwerstarbeit bezeichnet, die Teilnehmerinnen fühlten sich am Abend ausgelaugt und erschöpft. Eine weitere Belastung war der Zwang zum „Freundlich-sein“ während der Arbeitszeit. Der Verzicht auf freie Tage und Überstunden trugen dazu bei, dass die Qualifizierungsmaßnahme als sehr fordernd empfunden wurde. Reibungen gab es während der betrieblichen Weiterbildung vor allem durch die fehlende Unterstützung der OBI-Systemzentrale. Dort wurde das Projekt nicht ernst genug genommen, so die Teilnehmerinnen (vgl. Schiersmann/Geissler/Bentner 1996b, 82ff).

„Aus Sicht der wissenschaftlichen Begleitung ist ebenfalls zu konstatieren, daß eine Propagierung des Modellversuchs-Ziels, Berufsrückkehrerinnen auf Führungspositionen bei OBI vorzubereiten und damit den Frauenanteil in Marktleiterpositionen zu erhöhen, durch die OBI-Systemzentrale nur in rudimentärem Umfang erfolgt ist. Es fehlte eine umfassende Information der Marktleiter und ihre Vorbereitung auf das Projekt, es fehlte ebenfalls eine Kampagne zur Sensibilisierung für Frauenfragen im Gesamtbetrieb, und es fehlte ganz im Konkreten eine individuelle Unterstützung der Marktleiter bei der Finanzierung ihrer Teilnahme (z.B. durch Nichteinbezug der Teilnehmerin in das vorgegebene, am Umsatz orientierte Personalbudget). Im Gegenteil wurde die Verantwortung für das Gelingen des Modellversuchs schwerpunktmäßig an die Modellversuchs-Mitarbeiterinnen, aber auch an die Modellversuchs-Teilnehmerinnen selbst delegiert.“ (Schiersmann/Geissler/Bentner 1996b, 87) Die Erfolgsaussichten verringern sich, wenn die Maßnahme den sonstigen Zielen des Unternehmens fern steht und isoliert umgesetzt wird. Die Marktleiter beurteilen diese Maßnahme im Großen und Ganzen als positiv, kritisiert wurde aber die kurze Laufzeit und die deshalb auftretenden zeitlichen und inhaltlichen Beanspruchungen. Einige beurteilten das Konzept als zu umfangreich für den Einsatz in einem OBI-Baumarkt (vgl. Schiersmann/Geissler/Bentner 1996b, 87 und 92).

Zu Beginn der Maßnahme war die Stimmung geprägt durch Enthusiasmus, Engagement und Motivation. Die Erfahrungen des Orientierungsseminars und des Assessment Centers brachten den Teilnehmerinnen Selbstbewusstsein und Hoffnung die Herausforderung der Weiterbildungsmaßnahme zu meistern. Die Teilnehmerinnen wollten das bestmögliche aus dieser Gelegenheit machen. Bereits innerhalb des ersten Jahres machten sich Enttäuschung und Desillusionierung breit, besonders aufgrund der Art und Zielsetzung der innerbetrieblichen Weiterbildung (vgl. Schiersmann/Geissler/Bentner 1996b, 106). „Die Teilnehmerinnen bemängelten vor allem, daß sie nicht entsprechend der Zielsetzung innerbetrieblich weiterqualifiziert wurden, daß sie in den Märkten auf Vorurteile gegen Frauen in Führungspositionen stießen und daß sie von vielen Marktleitern nur aus Personalmangel eingestellt wurden.“ (Schiersmann/Geissler/Bentner 1996b, 87) Die Abwertung der Leistungen und Ambitionen der Teilnehmerinnen führte zu Frustration, Resignation und Ratlosigkeit. Frauen die über die innerbetriebliche Weiterbildung enttäuscht waren, waren von Marktwechsel oder Marktleiterwechsel betroffen, daraus lässt sich schließen, dass Akzeptanz und Unterstützung der Vorgesetzten ein wichtiger Faktor für eine erfolgreiche Weiterbildung sind (vgl. Schiersmann/Geissler/Bentner 1996b, 107f).

5.3 Fazit

„Die Hälfte der Teilnehmerinnen glaubte, daß sich ihre Teilnahme am Modellversuch sehr positiv auf ihre persönliche Entwicklung ausgewirkt hat. Einige Teilnehmerinnen konnten an sich keine besonderen Veränderungen feststellen oder wollten eine solche nicht ihrer Teilnahme am Modellversuch zuschreiben.“ (Schiersmann/Geissler/Bentner 1996b, 101) Die Veränderungen wurden beschrieben als:

- größere Ausgeglichen- und Zufriedenheit
- gestiegenes Selbstbewusstsein
- bessere Abgrenzung von Ansprüchen anderer
- konsequentere Vertretung der eigenen Haltung
- angemessenere Vertretung der eigenen Standpunkte
- Rückkehr des früheren Selbstbewusstseins
- Freilegung verborgener Fähigkeiten (z.B. Stärke)
- bewusstes Wahrnehmen des Lebens als Frau
- Abhängigkeit von Anerkennung anderer verringerte sich
- Konkretisierung beruflicher Vorstellungen und Ansprüche (vgl. Schiersmann/Geissler/Bentner 1996b, 101f)

„Sowohl die Teilnehmerinnen als auch die beteiligten Marktleiter bewerteten rückblickend das *Weiterbildungskonzept* vom Ansatz her grundsätzlich positiv, wobei die praktische Realisierung auch eine Reihe von Verbesserungsmöglichkeiten erkennen ließ. Einige Marktleiter hielten allerdings die umfangreiche Weiterbildungsmaßnahme für die Belange von OBI für verfehlt und konnten die Karriereabsichten der Teilnehmerinnen nicht nachvollziehen.“ (Schiersmann/Geissler/Bentner 1996b, 142) Der Übergang in betriebliche Führungspositionen war nicht sehr erfolgreich. Am Ende des Modellversuchs befand sich keine der Teilnehmerinnen in der Position einer stellvertretenden Marktleiterin, die eigentlich angestrebt wurde. Die Teilnahme an diesem Versuch brachte aber doch für einen Großteil der Frauen einen beruflichen Nutzen. Sechs der Teilnehmerinnen bekleiden eine Leitungsfunktion, teilweise sogar mit Personalverantwortung (vgl. Schiersmann/Geissler/Bentner 1996b, 142). „Dennoch bleibt erklärungsbedürftig, warum der Übergang in eine fortbildungsadäquate Position nicht

gelang, zumal sich diese Erfahrung in vielen Projekten gezeigt hat: Frauen durchlaufen Qualifizierungsmaßnahmen durchaus erfolgreich, es gelingt ihnen jedoch nicht, die Anstrengungen in eine verbesserte Position auf dem Arbeitsmarkt umzusetzen.“ (Schiersmann/Geissler/Bentner 1996b, 143) In diesem Projekt kann die geringe Sensibilisierung für Frauenförderungsmaßnahmen bei den Marktleitern daran schuld sein. Die MitarbeiterInnen in den beteiligten Märkten wurden von den Zielen der Weiterbildungsmaßnahme unzureichend informiert. Marktleiter wurden bei der Vorbereitung und Gestaltung nur unzureichend beteiligt. Somit fehlte die notwendige Unterstützung und Berücksichtigung der vorhandenen Potenziale der Teilnehmerinnen (vgl. Schiersmann/Geissler/Bentner 1996b, 143).

6 Modellversuche zur Bewältigung des demographischen Wandels und zur Qualifizierung und Arbeitsplatzerhaltung älterer ArbeitnehmerInnen

Der demographischen Wandel zwingt Betriebe und Institutionen zunehmend den Strukturwandel und Innovationen mit einer alternden Belegschaft zu bewältigen. Das Bundesinstitut für Berufsbildung in Bonn (BIBB) fördert und betreut aufgrund dessen seit Beginn der 1990er Jahren verschiedene Modellvorhaben zum Schwerpunkt „Qualifizierung, Personal- und Organisationsentwicklung mit älteren Arbeitnehmern“ und Forschungsprojekte zum Thema „ältere ArbeitnehmerInnen“. Im Rahmen des Modellversuchsschwerpunkts des BIBB „Fit im Beruf: KEINE Altersfrage!“ wurden sieben Modellversuche initiiert, um Lösungsansätze für den demographischen Wandel zu finden. Die Modellversuche haben die Aufgabe einerseits aus betrieblicher Sicht den Umgang mit älteren MitarbeiterInnen zu beleuchten und daraus den Handlungsbedarf abzuleiten. Andererseits werden integrierte Lösungsansätze und Handlungsstrategien in Bezug auf den demographischen Wandel erstellt, welche sowohl auf normativ-strategischer als auch auf individueller, sozialer und organisatorischer Ebene ansetzen. Durch personengebundene Ressourcen wie Erfahrung und Wissen erhalten ältere MitarbeiterInnen von Seiten der Unternehmen eine Aufwertung, welche Lernende Unternehmen für Wissenssynergien durch generationsübergreifende Tätigkeiten nutzen (vgl. Schemme 2001, 5f).

Folgende Modellversuche wurden im Rahmen des BIBB „Fit im Beruf: KEINE Altersfrage!“ durchgeführt:

- „Der Prozess des Älterwerdens in Unternehmen – Gestaltung altersheterogener Lern- und Arbeitsstrukturen
- Entwicklung und Erprobung von Qualifizierungskonzepten für ältere Arbeitnehmer in der Industrie
- Entwicklung und Evaluation von computerunterstützten Unterrichtsmodulen für die CAD-Weiterbildung von älteren Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen (TECA)
- Qualifizierung von älteren Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen in den neuen Bundesländern aus der Metall- und Elektroindustrie
- Erfahrungsgestütztes Lernen – Qualifizierung älterer Arbeitnehmer für CNC und SPS
- Selbstorganisiertes Lernen älterer Erwerbspersonen und arbeitsplatzbezogenes Lernen (SELA)

- Organisations- und Personalentwicklung mit leistungsfähigen Mitarbeitern in der 2. Hälfte ihres Erwerbslebens – Realisierung von Personalentwicklungskonzepten mit multimedialer Unterstützung“ (BIBBa 2005, o.S.)

Diese Vorhaben strebten danach „in Unternehmen durch generationsverbindende Modelle des „Miteinander-Arbeitens und Voneinander-Lernens“ bisher verborgene Potenziale an Erfahrungen und Wissen von Alt und Jung zu erschließen und den Kompetenztransfer zwischen den Generationen zu sichern.“ (Schemme 2001, 6)

Im Konkreten zielen die Modellversuche in kleinen und mittleren Betrieben der Industrie und des Dienstleistungswesens auf folgende Punkte ab:

- „Qualifikationsanforderungen mit tatsächlich vorhandenen Kompetenzprofilen und Leistungsvermögen des Personals abzugleichen; individuelle und unternehmerische Perspektiven besser aufeinander abzustimmen;
- Geeignete Einsatzmöglichkeiten für ältere Beschäftigte herauszufinden bis ggf. hin zur altersgruppengemäßen Arbeitsplatzgestaltung;
- Die Kompetenz zum Dialog zwischen den verschiedenen Altersstufen im Betrieb zu stärken und wechselseitige Lernbeziehungen in den – intergenerativ zusammengesetzten – Teams zu fördern u.a. im Sinne von Tandembildung oder Mentorenmodellen;
- Die Stärken und Potenziale Älterer produktiv mit den Stärken und Potenzialen Jüngerer zu kombinieren und zu ergänzen;
- Methodisch-didaktische Konzepte zum lebensgeleitenden arbeitsplatznahen Lernen sowie zur Aktualisierung und Erweiterung beruflicher Selbstlern- und Handlungskompetenzen zu erproben; die Möglichkeiten und Grenzen solcher Konzepte auszuloten;
- In inhaltlicher und didaktischer Hinsicht Qualifizierungsbausteine für ältere Beschäftigte und Erwerbslose vor allem auf dem Gebiet der Informations- und Kommunikationstechnologien zu entwickeln und dabei, erfahrungsgestützt, fall- und aufgabenbezogen vorzugehen;
- Betriebe und Bildungsdienstleister ggf. auch Arbeitsförderbetriebe zu vernetzen.“ (Schemme 2001, 7).

Weitere erwähnenswerte Modellversuche, die sich mit der Bewältigung des demographischen Wandels beschäftigen, sind unter anderem:

- Das Lernkonzept „Selbstständig Lernen im Betrieb“ – (BFZ) (vgl. Weinmann 2003, 63ff)
- FESILI 2000: „Forschungs- und Entwicklungsprojekt selbstgesteuertes, individualisiertes Lernen am PC von Arbeitnehmern in der zweiten Hälfte ihres Lebens“ (vgl. BIBBa 2005, o.S.)
- „WEISE – Weiterbildung älterer Beschäftigter. Weiterbildungskonzepte für das spätere Erwerbsleben (Weise) – im Kontext lebensbegleitenden Lernens“ (vgl. BIBBb 2005, o.S. und KIBB 2005, o.S.)
- „Research action for improving elderly workers safety, productivity, efficiency and competency towards the new working environment (RESPECT)“

7 Resümee

Unternehmen müssen aufgrund des demographischen Wandels ihren Schwerpunkt im Personalmanagement auf die Gruppe der älteren ArbeitnehmerInnen legen. Im vorliegenden Dokument wurden vielseitige empfehlenswerte Maßnahmen und Instrumente der Unternehmen vorgestellt, die sich mit der Bewältigung des demographischen Wandels beschäftigen. Dieses weite Spektrum an Maßnahmen reicht von der Einführung neuer Arbeitsrollen über die Bildung von altersgemischten Teams bis hin zur Laufbahngestaltung, Weiterbildung und Qualifizierung Älterer. Es wurden vorbildliche Unternehmenskonzepte beschrieben, die Methoden zur Lernfähigkeit, Motivation und Gesundheitsförderung Älterer beinhalten. Diese Maßnahmen zielen auf einen längeren Verbleib älterer MitarbeiterInnen ab, sichern den Erfahrungs- und Wissensaustausch und durch Team- und Beziehungsqualität wird eine nachhaltige Integration Älterer gefördert.

Weiters wurde ein Modellversuch dargestellt, der sich mit der Situation der Frauen in Führungspositionen im Einzelhandel beschäftigt. Das Hauptziel des Modellversuchs „Frauen in Führungspositionen“ war es Frauen nach einer familienbedingten Erwerbsunterbrechung und arbeitslose Frauen für den beruflichen Aufstieg zu qualifizieren. Außerdem wurde eine Modellversuchsreihe mit dem Schwerpunkt Qualifizierung, Personal- und Organisationsentwicklung älterer ArbeitnehmerInnen vorgestellt. Generationsverbindende Modelle des „Miteinander-Arbeitens und Voneinander-Lernens“ versuchten bisher verborgene Potenziale an Erfahrungen und Wissen von Alt und Jung zu erschließen und den Wissenstransfer zwischen den Generationen zu sichern.

Die vorliegende Dokumentation zeigt, dass zwar schon einige Maßnahmen veranlasst wurden, jedoch noch weitere Initiativen notwendig sind, um den demographischen Wandel zu bewältigen. Es bedarf politischer Unterstützung und weiters müssen entsprechende Rahmenbedingungen geschaffen werden, um die Integration Älterer in Unternehmen nachhaltig zu gewährleisten.

8 Literatur

Adenauer, Sibylle (2002): Die Älteren und ihre Stärken – Unternehmen handeln. In: Angewandte Arbeitswissenschaften, 174/2002 S. 36–52, http://www.ergonassist.de/EA.2003_02/Publikationen/%C3%84ltere-u-St%C3%A4rken.pdf, 23.01.06

Arbeiterkammer Bremen (o.J.): Betriebe im demografischen Wandel. Beispiel guter Praxis im Land Bremen. Materialien – Demografischer Wandel. Reihe „Arbeiten und Altern im Land Bremen“. Bremen, http://www.arbeitnehmerkammer.de/download/berichte/broschuren/Betriebe_im_demografischen_Wandel.pdf, 21.01.06

Axhausen, Silke/Christ, Max/Röhrig, Rolf/Zemlin Petra (2002): Ältere Arbeitnehmer – eine Herausforderung für die berufliche Weiterbildung. Wissenschaftliche Grundlagen und Ziele. Bundesinstitut für Berufsbildung (Hg). Bertelsmann, Bielefeld, http://www.good-practice.de/mido/images/upload/D580500_Materialien_112.pdf, 05.01.06

Bangali, Luci/ Schmid, Josef (o.J.): Ältere Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen durch zukunftsfähige betriebliche Fort- und Weiterbildung fördern. Workshopdokumentation [Kapitel 3] – Beispiele aus der Praxis; <http://www.sowi.uni-tuebingen.de/wip/public/Forschung/Aeltere%20Beschaeftigte/Workshop%2022-09-04/Kapitel%203.pdf>, 09.01.06

Baua (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin) (2004): 30-40-50plus – Gesund arbeiten bis ins Alter. Mit Erfahrung die Zukunft meistern! Altern und Ältere in der Arbeitswelt. 2. Auflage, Dortmund, http://www.demotrans.de/documents/BAUA_Mit_Erfahrung_08_2004.pdf, 31.01.06

BIBBa (Bundesinstitut für Berufsbildung) (Hg.) (2005): Modellversuchsreihen. <http://www.bibb.de/de/1291.htm>, Stand 30.01.06

BIBBb (Bundesinstitut für Berufsbildung) (Hg.) (2005): Weise – Weiterbildung älterer Beschäftigter. <http://www.bibb.de/de/wlk11792.htm>, Stand 30.01.06

Buck, Hartmund/Kistler, Ernst/Mendius, Hans G. (2002): Demographischer Wandel in der Arbeitswelt. Chancen für eine innovative Arbeitsgestaltung. Broschürenreihe: Demographie und Erwerbsarbeit, Stuttgart, http://www.demotrans.de/documents/BR_DE_BR_9.pdf, 04.01.06

Christ, Max/ Zemlin, Petra (2002): Der Modellversuch: Voraussetzungen, Ziele, Ergebnisse. In: Axhausen, Silke/ Christ, Max/ Röhrig, Rolf/ Zemlin Petra: Ältere Arbeitnehmer – eine Herausforderung für die berufliche Weiterbildung. Wissenschaftliche Grundlagen und Ziele. Bundesinstitut für Berufsbildung (Hg). Bertelsmann, Bielefeld 9-25.

Cirkel, Michael/Dahlbeck, Elke (2004): Arbeitsmarktlage Älterer und Beschäftigungspotentiale für Ältere. Endbericht des Teilprojektes „Lebensqualität im Alter – ein Arbeitsfeld für ältere Arbeitslose? im Rahmen der EQUAL-Entwicklungspartnerschaft – Offensive für Ältere, <http://www.offensive-fuer-aelttere.de/pdf/endversion.pdf>, 31.01.06

Djemia, Gunda Ben /Jürgenhake, Uwe /Senft, Silke (2005): New Deals. Dortmunder Personalmanagement Prädikat 2005 – Die ausgezeichneten Unternehmen und ihre Konzepte, Dortmund, <http://www.ortogo.de/eshop30/projects/newdeals/media/broschuere2005.pdf>, 31.01.06

Fels, Gerhard et al (2001): Gute Praxis in der betrieblichen Weiterbildung. Bericht der Benchmarking-Gruppe des Bündnisses für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit, September 2001, http://www.bundesregierung.de/static/pdf/Bericht_der_Benchmarking_Gruppe.pdf, 30.01.06

Görn, Anja: RESPECT, IAS Projektvorstellung 05/2002, <http://www.ias-stiftung.de/forschung/respect.pdf>, 02.02.06

Heimer, Andreas /Mohr, Henrike/ Wolff, Heimfried (2001): Handlungsmöglichkeiten der Gewerkschaften zur Unterstützung einer alters- und alternsgerechten Erwerbsarbeit. Prognos Arbeitspapiere. Basel, <http://www.demotrans.de/documents/EP-GW.pdf>, 11.01.06

Hörwick, Eva (2004): Berufliche Bildung und Lebensalter. In: fbb-Newsletter 2/2004. S. 1-4. http://www.aqua-nordbayern.de/aqua/download/fbb_newsletter_2_2004.pdf, 17.01.06

Huber, Achim (2002): Strategien zur altersgerechten Gestaltung von Gruppenarbeit – Gesundheitsförderung und Qualifizierung. Handlungshilfe zur Durchführung betrieblicher Workshops mit Vorgesetzten und Mitarbeitern. Broschürenreihe Demographie und Erwerbsarbeit, Stuttgart, http://www.demotrans.de/documents/BR_DE_BR_11.pdf, 24.01.06

IP (Institut für Personalmanagement GmbH) (2005): Altersmanagement in KMU Konzepte, Instrumente und best practice-Beispiele. Sekundäranalyse im Rahmen des Projektes Senior Age Management (SAM), http://www.ip-institut.de/downloads/SAM_Sekundaeranalyse.pdf, 05.01.06

Kaven, Marena-N./Stemann, Marie-C. (2005): Das Potenzial älterer Mitarbeiter stärker nutzen - Auswirkungen des demographischen Wandels auf KMU des produzierenden Gewerbes der Wirtschaftsregion Aachen. In: *Unternehmen der Zukunft*, Aachen, 6. Jahrgang, Heft 4/2005, S. 5-8; http://www.iaw.rwth-aachen.de/download/publikationen/udz4_2005_kaven.pdf, 18.01.06

KIBB (2005) (Hg.): Kommunikations- und Informationssystem Berufliche Bildung. WeisE - Weiterbildung älterer Beschäftigter. <http://www.kibb.de/cps/rde/xchg/SID-2BAB13DE-1D4D2849/kibb/hs.xsl/wlk11792.htm>, 09.01.06

Krenn, Manfred (2001): Erfahrungswissen als Ressource für altersgerechten Personaleinsatz. Neue Wege zu höherer Beschäftigungssicherheit für ältere ArbeitnehmerInnen. FORBA-Forschungsbericht 4/2001, <http://www.gla.ac.uk/tag/Endbericht1.pdf>, 04.01.06

Migros Genossenschaftsbund (o.J.): Midlife Power Programm (MPP), <http://www.bmwa.bund.de/Redaktion/Inhalte/Pdf/Beschaeftigung-Aelterer/praesentation-migros,property=pdf,bereich=,rwb=true.pdf>, 26.08.2005

Mohr, Henrike/Knittel, Tilmann/Duvinage Frédéric (2001): Längerfristige Entwicklungsperspektiven des Vorarlberger Arbeitsmarktes für den Beschäftigungspakt Vorarlberg. prognos Endbericht. Basel, Oktober 2001
http://www.iv-mitgliederservice.at/iv-all/publikationen/file_183.pdf, 02.02.06

Packebusch, Lutz/Weber, Birgit (2003) Betriebliche Strategien einer altersgereichten Arbeits- und Personalpolitik. Schwerpunkte, Lösungsansätze, Ergebnisse. In: Zentralverband Sanitär Heizung Klima (Hg.) Demographie-Initiative-Betriebliche Strategien einer altersgereichten Arbeits- und Personalpolitik – Schwerpunkte, Lösungsansätze, Ergebnisse. Broschürenreihe: Demographie und Erwerbsarbeit. Stuttgart.
http://www.demotrans.de/documents/BR_DE_BR16.pdf, 10.01.06

Schemme, Dorothea (2001): Qualifizierung, Personal- und Organisationsentwicklung mit älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. In: Schemme, Dorothea (Hg.): Qualifizierung, Personal- und Organisationsentwicklung mit älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Bertelsmann, Bielefeld, 5-8.

Siemens AG (Hg.) 2002-2006: Diversity. Erfolgreich helfen.
http://www.siemens.com/index.jsp?sdc_p=t55czsuo1194871pnfl0mi1194425&sdc_sid=20362394986&, Stand: 31.01.06

Schiersmann, Christiane/Geissler, Dorothea/Bentner, Ariane (1996a): Quereinstieg zum Aufstieg. Frauen in Führungspositionen – ein Modellversuch im Einzelhandel. Band 1: Konzept, Auswahlverfahren und Teilnehmerinnen des Projektes, Berlin,
http://www.bibb.de/dokumente/pdf/wd_22_quereinstieg_zum_aufstieg_band1.pdf,
07.09.2005

Schiersmann, Christiane/Geissler, Dorothea/Bentner, Ariane (1996b): Quereinstieg zum Aufstieg. Frauen in Führungspositionen – ein Modellversuch im Einzelhandel. Band 2: Erfahrungen mit einem integrierten Weiterbildungskonzept, Berlin,
http://www.bibb.de/dokumente/pdf/wd_23_quereinstieg_zum_aufstieg_band2.pdf,
09.08.2005

Sproß, Cornelia: „Beschäftigung Älterer: Unternehmen übernehmen Verantwortung“ - Gute Beispiele aus Unternehmen Workshop beim Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (BMWA) am 15. Juni 2005 in Berlin,
http://doku.iab.de/veranstaltungen/2005/aeltere_2005.pdf, 31.01.06

Voest Alpine (Hg.) 2005: LIFE. Attraktive Arbeitswelt voestalpine für alle Generationen.
http://www.voestalpine.com/ag/de/vd_art/g/vaag_unternehme/k/vaag_strategie/c/vaag_attraktive/p/35344.3, Stand 31.01.06

Walker, Alan (1997): Maßnahmen zur Bekämpfung von Altersbarrieren in der Erwerbstätigkeit. Zusammenfassung des Forschungsprojekts. Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen, Luxemburg
<http://www.eurofound.eu.int/publications/files/EF9718DE.pdf>, 31.01.06

Walker, Alan/Taylor, Philip (1998): Combating Age Barriers in Employment. A European Portfolio of Good Practice, Luxembourg,
<http://www.eurofound.eu.int/publications/files/EF9719EN.pdf>, 28.09.2005

Weinmann, Natia (2003): Alternsgerechtes Lernen in der beruflichen Weiterbildung – konzeptionelle Überlegungen, Umsetzungsstrategien und –probleme, Diplomarbeit,
<http://www.aqua-nordbayern.de/aqua/download /diplomarbeit.pdf>, 31.08.2005

Wilke, Jürgen (2001): Intergenerativer Wissenstransfer als Element der Arbeitssystemgestaltung. In: Fuchs, Gerhard/Renz, Christian (Hg.): Altern und Erwerbsarbeit. Workshopdokumentation, Stuttgart, 66-79, <http://elib.uni-stuttgart.de/opus/volltexte/2004/1915/pdf/AB201.pdf>, 19.08.2005

ZWH (Zentralstelle für die Weiterbildung im Handwerk e.V.)(2005): awise – ageing workforce in small enterprises. Good Practice Studie. Deutschland, Düsseldorf,
http://awise.schnittsteller.de/uploads/media/Good_practice_de.pdf, 31.01.06

ZVEI (Zentralverband Elektrotechnik- und Elektronikindustrie) (2003): Good-Practice in der Elektrotechnik- und Elektronikindustrie. BMBF-Projekt "Demografie-Initiative: Betriebliche Strategien für altersgemischte Belegschaftsstrukturen und generationenübergreifende Personalkonzepte in der Elektrotechnik- und Elektronikindustrie", Frankfurt am Main, 2003,
http://www.zvei.de/fileadmin/user_upload/Forschung_Bildung/Demografie/demografiebrochure2.pdf, 10.01.06

9 Kooperationspartner

