



Gesellschaft für Projektentwicklung
und Innovation mbH

Endbericht ELLABO

'Verbesserung der Beschäftigungschancen älterer Menschen'

Mai 2007

Project part-financed by the European Union



North East South West

INTERREG IIIC

Inhaltsverzeichnis

Teil 1 Allgemeine ELLABO Ergebnisse 4

Einleitung 5

Arbeitsmarktbeteiligung Älterer in den
ELLABO Regionen 7

Was ist gute Praxis („good practice“)? 11

Flankierende politische Maßnahmen 13

1.3.1 Europa und die Arbeitsmarktbeteiligung Älterer 13

1.3.2 Politische Maßnahmen aus der ELLABO Forschung 14

1.3.3 Politische Empfehlungen 16

Maßnahmen zum Erhalt der Beschäftigung älterer
ArbeitnehmerInnen 18

1.4.1 Handlungsfelder einer demographie-
orientierten Arbeits- und Personalpolitik 18

1.4.2. Sensibilisierung für demographie-gerechte PE
und OE 20

Maßnahmen für ältere Arbeitslose 22

1.5.1 Empowerment, Neubewertung und Anpassung
sowie Ausbildung von älteren Arbeitslosen 22

1.5.2 Alternativen zu abhängiger Arbeit 23

1.5.3 Flankierende Maßnahmen 23

Schlussfolgerungen und Zukunftsperspektiven 24

Teil 2 Beschreibung von Beispielen guter Praxis 26

Teil 2.1 Projekte zur Entwicklung von Unterstützungsmaßnahmen 27

2.1.1 Befristete Unterstützungszentren WerkWijzer 45+ in
Fryslân und Twente 28

2.1.2 Longa Vita Participation Programme 31

2.1.3 SENIORS – Experimentelle Strategien und neue
Integrationsmethoden für ältere Beschäftigte
in Haute-Normandie 33

2.1.4 Weg in die Zukunft (Equallity parcours d'avenir) 36

Teil 2.2 Maßnahmen zum Erhalt der Beschäftigung älterer ArbeitnehmerInnen 38

2.2.1 Partnerschaft Halberstma Pallets Grou B.V.
und Talant 39

2.2.2 Batavus Politik für ältere Beschäftigte 41

2.2.3 Personalpolitik für alle Altersgruppen in Fryslân and
Overijssel 43

2.2.4 Intersektorale Mobilität in Overijssel (Menselijk Kapitaal Centraal)	45	2.3.7 Pflegepersonal in Badeorten (Opiekunowie uzdrowisk)	70
2.2.5 Personalpolitik für alle Altersgruppen bei OSG Piter Jelles	47	2.3.8 Arbeitsmarkt50.de	72
2.2.6 Mobilitätszentrum Region Eemsmond	49	Schlußbemerkungen	74
2.2.7 Altersgerechte Personalpolitik im Marriott Hotel, Grantham	51		
2.2.8 Personalpolitik für alle Altersgruppen bei Barclays	53		
2.2.9 BRELAG – Projektverbund Bremerhaven/Bremen zur betrieblichen Lern- und Arbeitsgestaltung im demographischen Wandel	55		
Teil 2.3 Maßnahmen für ältere Arbeitslose	58		
2.3.1 TalentPlus Foundation	59		
2.3.2 ICT zur Selbstständigkeit	61		
2.3.3 Akademie für Existenzgründer 50+ (Akademia przedsiębiorczości 50+)	63		
2.3.4 Selbstständig – eine eigene Firma mit über 50 (Własna firma po 50-tce)	64		
2.3.5 Employing experience!	66		
2.3.5 Elderly get to work in Flevoland	68		

Teil 1 Allgemeine ELLABO Ergebnisse



Einleitung

ELLABO (“Verbesserung der Beschäftigungschancen älterer Menschen”) ist ein internationales Austauschprojekt im Rahmen des Hanse Passage Programms. Zweck dieses Programms (Teil des Interreg IIIC Fonds) ist der Aufbau internationaler Netzwerke zum Erfahrungsaustausch. Weitere Informationen über Hanse Passage finden sich unter www.hanse-passage.net

ELLABO widmet sich dem Austausch von Erfahrungen zum Thema der Arbeitsmarktbeteiligung Älterer.

Teilnehmende Regionen in ELLABO sind: Groningen (NL), Fryslân (NL), Drenthe (NL), Overijssel (NL), Bremen (D), Niedersachsen (D), Dolnoslaskie (P), Haute Normandie (F), Yorkshire and the Humber (UK), und Flevoland (NL). Letztere ist ein führender Partner; das Projektmanagement liegt bei Provincial Platform Labour Market Flevoland.

Das übergeordnete Ziel des Projekts ELLABO besteht darin, zur Verbesserung der Arbeitsmarktbeteiligung Älterer beizutragen (gemäß der Lissabon Ziele muss die Hälfte der über 55-Jährigen bis 2010 in Arbeit sein) durch den Austausch von Wissen über unterstützende Systeme oder Maßnahmen, welche die Chancen einer Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt (als Arbeitnehmer oder Selbstständige) für Ältere zu verbessern.

Die Projektergebnisse sollen verbreitet werden und – wo möglich- in die regionale Politik und Arbeitsmethoden einfließen, um eine nachhaltige Wirkung zu sichern. Deshalb wurde von Anfang an im Projekt auf die Unterstützung und Einbindung von regionalen Schlüsselakteuren höchsten Wert gelegt. Darüber hinaus ist das Ziel eine dauerhafte Zusammenarbeit zwischen den Netzwerken, die sich im Verlauf des ELLABO Projekts gebildet haben, einzurichten. Möglichkeiten zur Weiterführung der Zusammenarbeit werden am Ende von Kapitel 1 dargelegt.

In der ersten Projektphase sammelten die 10 ELLABO Partner Daten zum Verständnis und Vergleich der Arbeitsmarktsituation für Ältere in den verschiedenen teilnehmenden Regionen. Die Ergebnisse des Vergleichs werden in Kapitel 1.1 kurz beschrieben. Der vollständige Bericht findet sich auf der Hanse Passage Website.

In Vorbereitung zur Untersuchung von Beispielen bester Praxis definierte unser Partner Fryslân die Kriterien für erfolgreiche Projekte zur Förderung der Beschäftigungschancen Älterer. Es schien verhältnismäßig schwierig, eindeutige Kriterien für unterschiedliche Projekte oder Maßnahmen zu formulieren. Es können konkrete Faktoren berücksichtigt werden wie z.B. die Rentabilität in bezug auf die Ergebnisse. Aber ein Projekt, das auf Sensibilisierung gerichtet ist, unterscheidet sich erheblich von einem Ausbildungsprojekt für ältere Arbeitslose. Wie also lassen sich ihre Kosten vergleichen? Kapitel 1.2 beschäftigt sich mit dieser Frage. Die vollständige Darstellung dieses Kriteriums findet sich ebenfalls auf der Hanse Passage Website.

Während der zweiten ELLABO Projektphase suchten alle Partner in ihrer Region nach herausragenden Beispielen für Projekte oder Maßnahmen für Ältere. Das ursprüngliche Ziel bestand darin, die Beispiele bester Praxis im Bereich der Unterstützung älterer Arbeitsloser zu sammeln. Dann jedoch beschlossen wir, den Rahmen zu erweitern, denn wir fanden auch interessante Projekte, die sich mit dem Erhalt der Beschäftigung älterer ArbeitnehmerInnen befassten. Diese Projekte hielten wir für wert, einem breiteren Publikum vorgestellt zu werden. Die Beispiele bester Praxis können in mehr oder weniger drei Kategorien eingeteilt werden:

Projekte zur Entwicklung von Unterstützungsmaßnahmen (supportive policy projects): dies sind Projekte oder Maßnahmen mit dem Hauptziel einer Sensibilisierung der verschiedenen Zielgruppen (Arbeitgeber, politische Entscheidungsträger, Ältere).

Sie werden hauptsächlich von einer Vermittlungsorganisation durchgeführt und können unterschiedliche Schwerpunkte enthalten wie Forschungs- und Ausbildungstätigkeiten. Empfehlungen für diese Art von Projekten sind in Kapitel 1.3.3. zu finden.

Die zweite Kategorie von Projekten befasst sich mit dem Erhalt der Beschäftigung älterer ArbeitnehmerInnen. Unsere Ergebnisse zu diesen Projektaktivitäten sind in Kapitel 1.4. dargelegt.

Drittens gibt es einen Art von Projekt, das auf die Wiedereingliederung Älterer in den Arbeitsmarkt zielt. Dies kann Ausbildung, Anpassungsmaßnahmen, Selbsthilfegruppen zur Förderung beruflicher Selbständigkeit bei älteren Arbeitssuchenden einschließen. Diese Art von Projekt wird in Kapitel 1.5. erörtert.

Im zweiten Teil dieses Berichts wird eine Sammlung von Beispielen bester Praxis vorgelegt.

Die Einteilung der "best practices" entspricht den Kapiteln 1.3, 1.4, und 1.5

Es war unsere Absicht, die Projekte nicht im Detail zu beschreiben, sondern das Augenmerk auf die Grundidee zusammen mit den praktischen Erfahrungen zu richten.

Websites und Ansprechpartner sind aufgeführt, falls weitere Informationen gewünscht werden.

1.1 Arbeitsmarktbeteiligung Älterer in den ELLABO Regionen

Um die Grundlage für ein gegenseitiges Verständnis der jeweiligen Arbeitsmarktsituation zu schaffen, haben die 10 ELLABO Partner vergleichende Studien durchgeführt. Das vollständige Dokument kann über die Hanse Passage Website abgerufen werden. Im folgenden werden die wesentlichen Punkte dargelegt.

Arbeitslosenzahlen

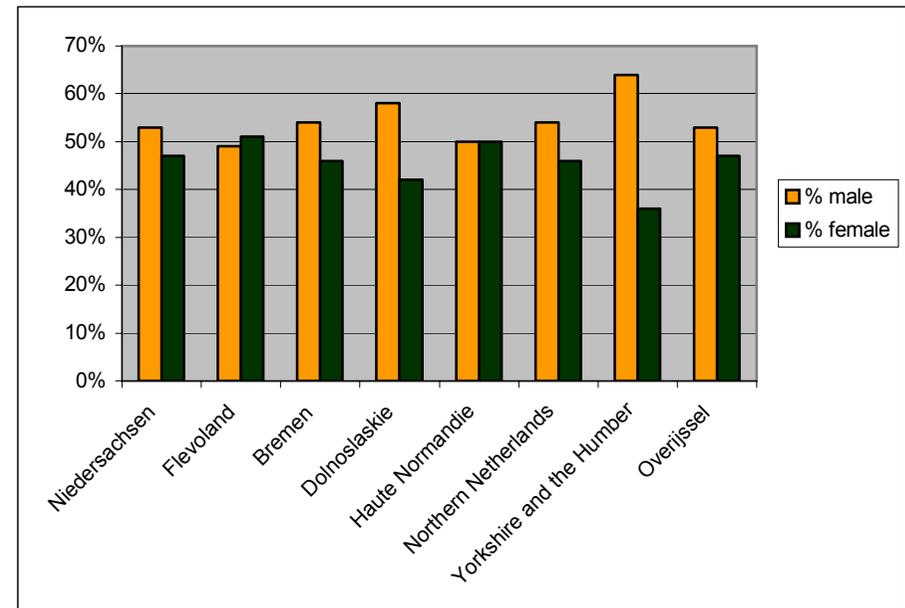
Es ist schwierig, die Arbeitslosenzahlen auf regionaler Ebene zu vergleichen. Die 5 teilnehmenden Länder haben acht verschiedene Definitionen von Arbeitslosigkeit. Darüber hinaus arbeiten die Statistiken mit unterschiedlichen Altersgruppen. Allgemein kann festgestellt werden, dass der Anteil an der Gesamtarbeitslosigkeit bei Menschen über 45 Jahren von 25 % (Dolnoslaskie) bis 45 % (Fryslân) reicht.

Merkmale älterer Arbeitsloser

Männlich/weiblich: Nur Flevoland hat einen höheren Prozentsatz von weiblichen Arbeitslosen. In Yorkshire and the Humber besteht ein erheblicher Unterschied zwischen dem Anteil der männlichen und weiblichen Arbeitslosen an der Gesamtarbeitslosigkeit. Dies lässt sich wahrscheinlich darauf zurückführen, dass das Rentenalter für Frauen niedriger ist als für Männer. Dies trifft auch für Dolnoslaskie zu. In beiden Ländern werden Maßnahmen ergriffen, um das Rentenalter von Männern und Frauen zu egalieren.

Andere: Zahlen über die ethnische Zugehörigkeit standen in den meisten Regionen nicht zur Verfügung. In Yorkshire and the Humber haben 85 % der älteren Arbeitslosen gesundheitliche Probleme. Bei weitem die meisten älteren Arbeitslosen haben ein niederes oder mittleres Bildungsniveau.

Anteil der männlichen/weiblichen Arbeitslosen unter den Älteren



Gesuchte Berufe und Kompetenzen

Die meisten Partner wiesen darauf hin, dass es einen sinkenden Bedarf an niedrig-qualifizierter Arbeit und einen hohen Bedarf an zukunftsorientierten Berufen im Bereich Wirtschaft, IT und Technik gibt. Hinzu kommt, dass in den meisten Regionen ein Mangel im Pflege- und Gesundheitssektor entstehen wird. Ausbildungsprogramme sollten selbstverständlich auf Bereiche mit guten Arbeitsmarktaussichten ausgerichtet sein. Besonders viel Wert gelegt wird auf sogenannte Schlüsselkompetenzen wie Problemlösung, Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit und Kundenorientierung.

Unternehmertum

Selbstständigkeit wird häufig als Ausweg aus der Arbeitslosigkeit für Ältere genannt. In allen Regionen gibt es Fördermaßnahmen für Existenzgründer. Unterschiede zwischen den jeweiligen Ländern bestehen jedoch in der Beurteilung von Unternehmertum. In den Niederlanden boomt es und genießt hohes Ansehen wohingegen es in Frankreich als nicht innovative angesehen wird.

Trotz der Fördermaßnahmen wiesen alle Partner auf den komplizierten Prozess als Hindernis für die Existenzgründung hin. Außerdem ist Selbstständigkeit nicht für jeden Betroffenen eine Lösung; es gibt eine Reihe von persönlichen Faktoren wie der Mangel an unternehmerischem Geschick oder Selbstbewusstsein, das Menschen darin hindert, Unternehmer zu werden.

Immaterielle Ergebnisse

Was sind die Hauptfaktoren, die ältere Arbeitslose an einer Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt hindern? Dies sind die "subjektiven" Ergebnisse aus den Interviews mit Älteren, Arbeitnehmern und Arbeitsvermittlern.

Alter

Alter scheint ein Hauptgrund für die höhere Arbeitslosenrate unter Älteren zu sein. Alter ist auch mit Vermutungen verbunden, nach denen Ältere öfter krank seien, sich nicht in Teams einfügten, weniger produktiv und flexibel seien und höhere Einkommens/Lohnkosten verursachten. Diese Einschätzungen treffen für alle Regionen zu. In einigen Regionen gibt es altersbegrenzte Arbeitsplätze, in den meisten Ländern ist dies jedoch gesetzlich verboten.

Niedersachsen hat dazu einen interessanten Beitrag: ältere ArbeitnehmerInnen bevorzugen eine Frühverrentung – auf 78 % aller Stellenangebote gab es keine Bewerbungen älterer Anwärter. Somit besteht das Problem nicht nur in den Vorurteilen seitens der

Arbeitgeber, sondern auch in der Motivation der älteren Arbeitslosen selbst. In den meisten Regionen wird eine veränderte Gesetzeslage bezüglich des Renteneintrittsalters einen Teil dieses Problems auf drastische Weise lösen.

Langzeitarbeitslosigkeit

Je länger jemand arbeitslos ist desto schwieriger wird es einen Arbeitsplatz zu finden, unabhängig von der Region! Es besteht allgemeine Übereinstimmung darüber, dass Arbeitslose innerhalb eines halben Jahres aber spätestens nach einem Jahr wieder in ein Arbeitsverhältnis eingetreten sein sollten.

Gesundheitsprobleme

Arbeitsvermittler und Arbeitgeber sind der Ansicht, dass Ältere häufiger krank sind als ihre jüngeren Kollegen. Arbeitgeber wollen nicht das Risiko einer finanziellen Verpflichtung eingehen, sollte der Mitarbeiter krank bleiben. Tatsächlich hat die Forschung gezeigt, dass Ältere seltener krank sind als jüngerer Mitarbeiter, dass sie jedoch im Krankheitsfall längere Zeit ausfallen.

Bildungsniveau

In bezug auf diesen Punkt gab es erhebliche Unterschiede bei den jeweiligen Gruppen der Befragten:

Arbeitsvermittler sind der Ansicht, dass viele ältere Arbeitslose niedriger qualifiziert sind. Dies erschwert die Arbeitssuche.

Ältere Arbeitslose glauben, dass sie über einen großen Erfahrungsschatz verfügen, der jedoch häufig mit einem bestimmten Unternehmen oder einem Beruf verbunden ist und in den offiziellen Zertifikaten nicht sichtbar wird.

Nach allgemeiner Ansicht der Arbeitgeber ist das Qualifikationsniveau nicht das größte Hindernis. Für sie ist es jedoch schwierig, den Wert von Erfahrungen und von arbeitsplatzbezogenen Ausbildungsmaßnahmen in früheren Anstellungen zu beurteilen.

Überqualifizierung kann ein Hindernis sein, kommt aber nicht besonders häufig vor. Ältere Arbeitslose setzen manchmal ihre Ziele niedriger, so dass die Chance auf einen Arbeitsplatz steigt. In manchen Fällen kann ein überqualifizierter Mitarbeiter für den niedriger qualifizierten Arbeitgeber, der sich nach oben gearbeitet hat, eine Bedrohung darstellen.

Mobilität

Die meisten arbeitslosen Männer sind bereit, für einen Arbeitsplatz umzuziehen, weil sie wahrscheinlich wissen, dass ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt gering sind. Viele arbeitslose Frauen haben einen Ehemann, der arbeitet, was ein Grund dafür ist, dass sie nicht umziehen wollen. Außerdem können pflegebedürftige Angehörige in der näheren Umgebung ausschlaggebend sein für die mangelnde Bereitschaft einen Ortswechsel vorzunehmen.

Einkommen

Mit einer neuen Arbeitstelle möchte man sich nicht finanziell verschlechtern, was ein erhebliches Hindernis sein kann. Dolnoslaskie berichtet, dass Arbeitslose über 50 Jahre Anspruch auf 120 % des Grundarbeitslosengeldes haben.

Weitere immaterielle Ergebnisse

Andere genannte Erschwernisse sind: Kündigungsschutz, schlechte Arbeitsfähigkeit, keine Langzeitperspektive, beschränkte Auswahl von Arbeitsplätzen, die von Älteren gesucht werden, Unfähigkeit, sich in einer positiven Weise zu präsentieren, eine Problematik von älteren Arbeitslosen, die einer ethnischen Minderheit angehören.

In einigen Bereichen hat ein steigender Beschäftigungs- und Arbeitsbedarf viele der leichter vermittelbaren Arbeitskräfte über 50 Jahren aufgenommen. Viele der verbleibenden Arbeitslosen sehen sich zahlreichen Hindernissen wie den oben genannten gegenüber. Als letzte Erschwernis kommt hinzu, dass regionale Wirtschaftsstrategien die Entwicklung "junger" Industrien propagieren, für die den Menschen 50+ die entsprechenden

Kompetenzen fehlen und die als nicht "passend" zum Image des Unternehmens angesehen werden.

Veränderungen in der Gesetzgebung, den sozialen Sicherheits- und Steuersystemen

Angesichts des demographischen Wandels ergreifen alle Länder Maßnahmen, um die Arbeitsmarktchancen Älterer zu verbessern. Die Maßnahmen umfassen eine Erhöhung des Renteneintrittsalters, Abschaffung von Frühverrentungsprogrammen, Veränderung der Sozialleistungen, Antidiskriminierungsgesetz, Steuervorteile für Arbeitgeber bei der Einstellung von Älteren, etc.. Die meisten Regierungen sind an Informationskampagnen beteiligt, um das Verhalten von Arbeitgebern, Individuen und Dienstleistern zu beeinflussen. Mehr zu diesem Thema findet sich in Kapitel 1.3 über die politischen Maßnahmen.

Weitere Betrachtungen

Die Vergleichsstudien brachten mehrere Gemeinsamkeiten und einige bemerkenswerte Unterschiede zutage. So plant zum Beispiel Deutschland die Abschaffung der Altersteilzeit bis Ende 2009 wohingegen die Niederlande diese für ein geeignetes Instrument zum Erhalt der Beschäftigung vom Älteren hält.

Wir haben unsere Ergebnisse auch verglichen mit dem Arbeitsmarktsystem in Dänemark, das eine höhere Arbeitsmarkteteiligung Älterer vorweist. Einer der Unterschiede zwischen den ELLABO Regionen und Dänemark besteht darin, dass Ältere ein anderes Ansehen genießen. In Dänemark gilt es als normal bis zum 65. Lebensjahr oder länger zu arbeiten, und Ältere werden nicht als weniger produktiv oder weniger flexibel eingeschätzt. Demnach haben es Ältere in den ELLABO Regionen offensichtlich mit einem Imageproblem zu tun. Andererseits haben Arbeitgeber mitunter gute Gründe dafür, Ältere nicht einzustellen.

Ein Teil der Regionen muss sich mit dem ziemlich niedrigen Bildungsniveau bei älteren Arbeitslosen beschäftigen und Yorkshire and the Humber kämpft mit enormen Gesundheitsproblemen in dieser Gruppe.

1.2 Was ist gute Praxis („good practice“)?

Vor der Auswahl von Beispielen bester Praxis wurde darüber diskutiert, wie sie auszuwählen und welche Kriterien anzuwenden sind. Wann wird ein Projekt als erfolgreich erachtet? Können verschiedenen Arten von Projekten miteinander verglichen werden, wenn ja, wie? Unser Partner aus Fryslân legte ein Papier über die Kriterien für erfolgreiche Projekte vor, welches auf der Hanse Passage Website zu finden ist. Es ist jedoch sehr schwierig, messbare und vergleichbare Kriterien für Projekte mit guter Praxis zu finden. Hier sind einige Überlegungen:

Der wirtschaftliche Aspekt

Ein objektives Kriterium scheint der Zusammenhang zwischen Kosten und Nutzen des Projekts darzustellen. Zum Beispiel hat ein Projekt von x Euro y älteren Arbeitnehmern wieder zu Arbeit verholfen und damit zur Einsparung von z Euro an Sozialleistungskosten geführt. Das scheint einfach zu sein. Allerdings bedarf es eines größeren Aufwands und damit mehr finanzieller Mittel, schlechter ausgebildete ältere Arbeitlose wieder in den Arbeitsprozess einzugliedern. Ist ein solches Projekt deshalb weniger effektiv? Ein Projekt mit dem Ziel einer Sensibilisierung kann nur schwer mit den Begriffen von Kosten/Nutzen erfasst werden. Darüber hinaus unterscheiden sich Projektnutzen und Projektkosten von Land zu Land, deshalb ist im internationalen Zusammenhang ein Vergleich von Projekten nur auf der Basis einer Kosten-Nutzen-Analyse nicht möglich.

Nicht messbare Effekte

In vielen (europäischen) Projekten ist Selbstkompetenz (Empowerment) der Zielgruppe ein wichtiger Aspekt, der jedoch sehr schwer messbar ist. Empowerment entsteht oft als

Nebeneffekt der eigentlichen Projektaktivitäten. Gleichwohl stellt Empowerment für die Betroffenen eine Grundvoraussetzung für das Erlangen eines Arbeitsplatzes dar.

Ein gutes Beispiel gibt das Projekt in Dolnoslaskie, dessen Ziel es ist, Frauen darin zu unterstützen, Unternehmerinnen zu werden. Nicht alle Teilnehmerinnen wurden selbstständig, aber die Ausbildung hatte einen großen emanzipatorischen Effekt.

Innovative Projekte

Die Ergebnisse eines innovativen Projekts sind per Definition nicht bekannt, es ist deshalb schwierig objektive Kriterien zu finden, um die Wirksamkeit solcher Projekte zu messen. Wie wir auf einem unserer ELLABO Treffen diskutiert haben, sind Investitionen in innovative Projekte so notwendig wie das Forschungs- und Entwicklungsbudget z.B. in der pharmazeutischen Industrie.

Späte Ergebnisse

Ergebnisse können auch nach der Projektlaufzeit zustande kommen. So hat z.B. ein französisches Projekt sehr rasch die Problematik älterer Arbeitnehmer aufgezeigt und versucht Arbeitgeber dafür zu sensibilisieren. Es bedurfte jedoch mehr als der Projektlaufzeit, um den Arbeitnehmern das Ausmaß des Problems bewusst zu machen. Deshalb stellte sich die Wirkung des Projekts recht spät ein. Mitunter werden die Methoden des Projekts in die allgemeine Politik oder die Arbeitsverfahren integriert, ein Umstand, der nicht berücksichtigt werden könnte, würden Ergebnisse nur am Projektende erfasst werden.

Gesunder Menschenverstand („common sense“)

Häufig wird zur Entwicklung von Dokumentations- und Evaluationsformaten für Projekte viel Aufwand betrieben. Selbstverständlich ist es wichtig, ein klares Bild von den Projektergebnissen zu erhalten. Letztlich jedoch erkannten wir gute und anregende Praxis, indem wir unseren gesunden Menschenverstand eingesetzt haben.

Allgemeine Erfolgsfaktoren für ein Projekt:

- vernünftige Vorbereitung (kein übereilter Projektbeginn) einschließlich einer Analyse der Arbeitsmarktsituation
- klare Projektziele
- Engagement der teilnehmenden Organisationen
- klare Absprachen mit allen betroffenen Partnern
- ein fähiges und motiviertes Projektteam
- sorgfältige Auswahl von Teilnehmern
- Ausgangspunkt des Projekts sollte die Problemstellung sein, nicht die Verfügbarkeit von Zuschüssen

1.3 Flankierende politische Maßnahmen

Dieses Kapitel bietet einen Überblick über die gebräuchlichsten politischen Maßnahmen, um Ältere länger in Arbeit zu halten, um Arbeitslosigkeit bei Älteren zu vermeiden und eine Wiedereingliederung von Älteren zu fördern.

Im vorhergehenden Kapitel wurden die Schwierigkeiten bei der Definition von „good practice“ Projekten erörtert. Den Erfolg politischer Maßnahmen zu beurteilen ist noch schwieriger und würde den Rahmen unseres Projektes sprengen.

Der Erhalt der Beschäftigung älterer ArbeitnehmerInnen ist eine Maßnahme, die angesichts des demographischen Wandels von der Europäischen Kommission gefördert wird. Aufgrund dieses Wandels wird das Verhältnis der Zahl von Menschen im Pensionsalter (65+) zur Zahl der potentiellen Beschäftigten auf dem Arbeitsmarkt 2050 nur 1:2 betragen. Zur Zeit beträgt es noch 1:4. Dies ist auf die Verrentung der geburtenstarken Jahrgänge zusammen mit einer höheren Lebenserwartung und einer geringeren Geburtenrate zurückzuführen.

In Europa wird die Zahl der Beschäftigten bis 2017 noch ansteigen, da mehr Frauen in den Arbeitsmarkt einsteigen und ältere Beschäftigte länger arbeiten werden. Es handelt sich hier um eine wirtschaftliche Notwendigkeit, die umfassend gefördert werden muss.

Im nächsten Abschnitt wird die Situation Älterer auf dem Arbeitsmarkt im europäischen Kontext beschrieben. Anschließend werden die politischen Maßnahmen, denen wir in ELLABO begegnet sind, dargelegt. Das Kapitel endet mit einigen Empfehlungen.

1.3.1 Europa und die Arbeitsmarktbeteiligung Älterer

Alle Mitgliedstaaten der EU stehen vor der selben Herausforderung: Lösungen für den demographischen Wandel zu finden. Die EU erklärt, dass die alternde Bevölkerung kein Problem darstellt, die derzeitigen Beschäftigungs- und sozialen Sicherungssysteme sind jedoch nicht mehr angemessen und müssen reformiert werden. „Kurz gesagt, die Mitgliedsstaaten stehen vor einem Rentenproblem nicht vor einem Alterungsproblem“, erklärt Vladimír Špidla (Mitglied der Europäischen Kommission, verantwortlich für Beschäftigung, soziale Angelegenheiten und Chancengleichheit). Die Sorge über die demographische Zeitbombe sollte jetzt zu Reformen führen. Die kommenden zehn Jahre bieten uns eine Chance (...) Die Politik der Regierungen muss sich der neuen demographischen Situation anpassen. Zum Beispiel haben Frauen zwischen 30 und 45 zunehmend eine dreifache Belastung: Kindererziehung, Aufbau einer beruflichen Existenz und die Pflege alternder Eltern. Es ist deshalb notwendig, Bildungssysteme und Arbeitsstrukturen dem ‚Lauf des Lebens‘ anzupassen.

Laut Europäischer Kommission hat die EU große Fortschritte im Bereich Elternzeit gemacht. Einige Mitgliedsstaaten sind über die gesetzlichen Vorschriften hinausgegangen. Dank einer flexibleren Elternzeit und guter Kinderbetreuung können mehr Frauen in den Arbeitsmarkt eintreten und ihrem Kinderwunsch entsprechen.

Die EU-Politik ältere ArbeitnehmerInnen betreffend ist Teil einer allgemeinen Beschäftigungsstrategie. Die wesentlichen Punkte dieser Strategie sind: Beschäftigung und Erhalt von Beschäftigung für mehr Menschen, Schaffung von mehr Arbeitsplätzen, Abschaffung der Frühverrentung. Die neuen Maßnahmen untermauern die Strategie durch größere Flexibilisierung des Arbeitsmarktes, um Arbeitsmobilität zu fördern, Anpassung der sozialen Sicherungssysteme und die Integration lebenslangen Lernens

Diese Maßnahmen werden hauptsächlich auf nationaler Ebene ausgearbeitet. Die EU unterstützt dies durch einige spezifische

europäische Maßnahmen. Die Kommission hat in ihrer Mitteilung vom 12 Oktober 2006 darauf verwiesen, dass die Alterung eine grundsätzlich positive Entwicklung darstellt, und sie hat hervorgehoben, dass wir durchaus in der Lage sein müssten, die damit verbundenen Herausforderungen zu bewältigen. Die Mitgliedstaaten haben bereits mehrere Reformen eingeleitet: Reformen der Renten-, Gesundheits-, Arbeitsmarkt- und Bildungssysteme insbesondere im Rahmen der erneuerten Lissabon-Strategie für Wachstum und Beschäftigung. Die Mitteilung bildet einen Bezugsrahmen für die Maßnahmen der Mitgliedstaaten, wobei sie die Lissabon-Strategie verstärkt und mit ihren neuen Vorschlägen zur demographischen Erneuerung eine langfristige Perspektive aufzeigt. Es gibt fünf Schlüsselaspekte für die Maßnahmen:

1. ein Europa, das die demographische Erneuerung begünstigt;
2. ein Europa, das Arbeit aufwertet;
3. ein produktiveres und leistungsfähigeres Europa;
4. ein Europa, das auf die Aufnahme und Integration von Immigranten vorbereitet ist;
5. ein Europa mit zukunftsfähigen öffentlichen Finanzen.

Dem Europäischen Sozialfonds, dem Finanzierungsinstrument der Europäischen Beschäftigungsstrategie mit einem Haushalt von jährlich mehr als 10 Milliarden Euro, kommt in all diesen Punkten eine Schlüsselrolle für die Umsetzung dieser Vorstellungen durch die Mitgliedstaaten zu.

Die Anpassungsfähigkeit der Arbeitnehmer und der Unternehmen zu erhöhen ist die erste Priorität der neuen Verordnung für den Sozialfonds, die in diesem Zusammenhang ausdrücklich erwähnt, dass mehr in Strategien investiert werden muss, die einen verbesserten Zugang zu Ausbildung gewährleisten, insbesondere für ältere ArbeitnehmerInnen.

Europa wertet Arbeit auf, da die Beschäftigungsquote von Frauen, Jüngeren und Älteren erhöht werden muss. Es ist deshalb

erforderlich, Vorruhestandsregelungen einzuschränken, „aktives Altern“ und in den Unternehmen ein „Management der Altersgruppen“ zu fördern. Der Schlüssel zum Erfolg liegt darin, wie Europa die Arbeitstätigkeit über ein gesamtes Leben hinweg neu organisiert und in Weiterbildung und gute Arbeitsbedingungen investiert. In diesem Zusammenhang wird die Europäische Union allen Akteuren in den Mitgliedstaaten, insbesondere auf regionaler und lokaler Ebene ihre Unterstützung anbieten, die sich für die Anpassung an den Wandel mithilfe des Europäischen Sozialfonds engagieren. Die Kommission schlägt vor, auf europäischer Ebene eine Vermittlerrolle zu spielen, bei der sie die Anpassung der Mitgliedstaaten an den demographischen Wandel durch zwei Aktionen voranbringt: das Demographieforum und den Fortschrittsbericht, ein Schlüsselinstrument der Lissabon-Strategie.

In den vergangenen Jahren gab es zahlreiche Maßnahmen auf europäischer Ebene. Viele verschiedenen Entwicklungsaktivitäten werden durchgeführt, um die Position alternder Arbeitskräfte auf dem Arbeitsmarkt zu verbessern. Durch EQUAL hat der Europäische Sozialfonds mehr als 200 Entwicklungspartnerschaften gefördert, die auf Ältere und den Arbeitsmarkt ausgerichtet sind. Zweck war es, Kompetenzen und Methoden zu entwickeln, um den Europäischen Arbeitsmarkt kurz und langfristig zu stärken. Zahlreiche Forschungsprojekte werden durchgeführt, um einen Pool von Know-how über die Mechanismen aufzubauen, die Ursache dafür sind, dass ältere ArbeitnehmerInnen vorzeitig aus dem Arbeitsmarkt ausscheiden. Durch die Vermittlung von Austauschprojekten fördert die EU eine breite Nutzung dieses aufgebauten Wissensschatzes.

1.3.2 Politische Maßnahmen aus der ELLABO Forschung

Folgende Maßnahmen in bezug auf Beschäftigung von Älteren wurden aus der ELLABO Forschung abgeleitet:

Verstärkte Sensibilisierungsmaßnahmen und Verbesserung des Images von älteren Beschäftigten sowie der Einstellung ihnen gegenüber

Diese Maßnahmen umfassen hauptsächlich (Regierungs-) Kampagnen zur Sensibilisierung von Arbeitgebern und Arbeitnehmern für die Auswirkungen des demographischen Wandels. Es ist jedoch wichtig, dass die Botschaft dieser nationalen Kampagnen bis auf die regionale und lokale Ebene durchsickert. So sollten z.B. Regional- und Lokalpolitiker sowie Arbeitsvermittler zu Botschaftern werden, die den Wert von und die Notwendigkeit für die Beschäftigung und den Erhalt der Beschäftigung Älterer fördern. Die Wirksamkeit solcher Kampagnen ist schwer zu messen, aber sie scheinen wesentlich zur Unterstützung anderer Maßnahmen beizutragen.

Weiterbildung und lebenslanges Lernen fördern

Der effektivste Weg, die Beschäftigungschancen von Älteren zu verbessern, besteht in der Vermeidung von Arbeitslosigkeit. Dabei ist kontinuierliche Weiterbildung ein Schlüsselement.

Lebenslanges Lernen ist sehr wichtig, um den aktuellen Bedarf des Arbeitsmarktes zu decken. Während des gesamten Arbeitslebens ist Weiterbildung wesentlich. Insbesondere im Alter zwischen 40 und 50 kann es bei Beschäftigten zu Frustrationen bezüglich der Arbeit kommen. Hier hilft Weiterbildung, um flexibel und mobil zu bleiben. Unsere französischen Partner kamen zu dem Ergebnis, dass ältere Beschäftigte sehr viel weniger Weiterbildung erhalten als ihre jüngeren Kollegen. Um Arbeitnehmer länger in Beschäftigung zu halten, sollte sich diese Praxis drastisch ändern. Regierungen können Programme für lebenslanges Lernen durch finanzielle Anreize fördern, indem z.B. Weiterbildungskosten durch

steuerliche Maßnahmen für Arbeitgeber und Arbeitnehmer ausgeglichen werden.

Weiterbildung ist der zentrale Faktor bei der Wiedereingliederung älterer Arbeitsloser in den Arbeitsmarkt. Dabei ist es entscheidend, keine „Abkürzung“ einzuschlagen, sondern Maßnahmen mit einem nachhaltigen Effekt anzubieten, selbst wenn dadurch höhere Kosten entstehen. Da ältere Arbeitslose in der Regel Sozialleistungen erhalten, hat die Regierung die Pflicht, Weiterbildungsmittel bereit zu stellen.

Gesundheitsfördernde Maßnahmen fördern

Zweifellos ist ein guter Gesundheitszustand die Basis für die Arbeitsfähigkeit. Neben gesetzlichen Regelungen müssen daher die Regierungen Informationen und finanzielle Anreize zur Schaffung sicherheits- und gesundheitsgerechter Arbeitsplätze bereitstellen und damit Sorge tragen für die Gesundheit der Beschäftigten.

Das soziale Sicherungssystem reformieren

Alle Regierungen haben bereits Reformen der sozialen Sicherungssysteme in Angriff genommen, um die steigenden Kosten und die Alterung der Bevölkerung zu bewältigen. Die wichtigsten Maßnahmen sind:

- Abschaffung von Frühverrentungsprogrammen
- Einführung eines Gesetzes gegen Altersdiskriminierung
- Anhebung des offiziellen Renteneintrittsalters
- Angleichung des Rentenalters von Männern und Frauen
- Abschaffung von Vorruhestandsregelungen
- Kürzung der Bezugsdauer von Arbeitslosengeld
- Ausweitung der Verpflichtungen älterer Arbeitsloser, die Sozialleistungen beziehen

- Abschaffung von zusätzlichen Urlaubstagen für Ältere, um sie „billiger“ zu machen
- Recht auf Weiterbildung für (ältere) Beschäftigte
- Lockerung des Kündigungsschutzes

Es ist wichtig, dass diese Maßnahmen mit einer verlässlichen Unterstützung älterer Beschäftigter und älterer Arbeitsloser verzahnt wird.

Steuerliche und andere finanzielle Maßnahmen

Durch finanzielle Mittel können Regierungseinrichtungen (positive und negative) Anreize zur Verbesserung der Beschäftigungschancen Älterer schaffen. Die Erstattung von Weiterbildungskosten wurde bereits erwähnt. In verschiedenen Ländern bezahlen Arbeitgeber niedrigere Beiträge, wenn sie einen älteren Mitarbeiter einstellen und/oder das Risiko einer Arbeitsunfähigkeit minimieren.

Außerdem können die Regierungen innovative und Austauschprojekte finanziell fördern, die sich mit diesem Thema auseinandersetzen. Viele Regierungen scheinen mit Etatkürzungen beschäftigt zu sein, was jedoch zur Folge hat, dass jeglicher Spielraum für Kreativität verschwindet. Damit wird Innovation behindert, wo diese doch gerade für den Arbeitsmarkt genauso wichtig ist wie z.B. für den Bereich der Technik.

Für Menschen mit geringen Chancen auf eine Rückkehr in den Arbeitsmarkt kann die Regierung schließlich Maßnahmen ergreifen (z.B. subventionierte Arbeitsplätze) und ein positives Klima für Existenzgründer schaffen. Der Schritt in die Selbstständigkeit bietet Älteren eine gute Alternative und sollte daher so einfach wie möglich gestaltet werden.

Verbesserung der Anpassungsfähigkeit von Arbeitgebern und Arbeitnehmern

Handlungsfelder zur Verbesserung der Anpassungsfähigkeit von Arbeitgebern und Arbeitnehmern werden in Kapitel 1.4. dargelegt und können von den Regierungen durch die oben genannten politischen Maßnahmen gefördert werden (z.B. Sensibilisierungskampagnen, finanzielle Maßnahmen, Aus- und Weiterbildung, gesundheitsfördernde Maßnahmen).

1.3.3 Politische Empfehlungen

In der Zukunft wird das Wirtschaftswachstum Europas immer stärker von seinen Produktivitätszuwächsen und seiner Innovationsfähigkeit abhängen und damit von seinen Investitionen in Aus- und Weiterbildung wie auch in Forschung und Entwicklung. Die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit Europas hängt auch von der Fähigkeit der Unternehmen ab, die Möglichkeiten der neuen Märkte zu nutzen, die auf die Bedürfnisse einer alternden Bevölkerung eingehen. Die künftigen Generationen von Älteren stellen zweifellos einen Teil der Bevölkerung dar, der sehr viel aktiver ist und als Verbraucher eine sehr viel wichtigere Rolle spielen wird. Dabei darf der wachsende Bedarf an Sozial- und Gesundheitsdienstleistungen - nicht nur in qualitativer sondern auch in quantitativer Hinsicht - nicht unterschätzt werden. Daher müssen unsere Gesellschaften in die Ausbildung von Menschen investieren, die in diesen Bereich arbeiten werden, um die Qualität dieser Dienstleistungen und das Ansehen dieser Art von Arbeit zu verbessern. Selbstverständlich macht der wachsende Anteil älterer Menschen an der Bevölkerung zahlreiche Anpassungen auf unterschiedlichen Ebenen erforderlich - angefangen von der allgemeinen Bildung bis hin zu Stadtentwicklung, Verkehrspolitik etc.. Die Auswirkungen der Alterung sind auch äußerst bedeutsam für die Funktionsweise der regionalen Wirtschaftseinheiten und Arbeitsmärkte beziehungsweise für die kommunale Selbstverwaltung.

Zwar ist die Alterung ein Phänomen, das in der ganzen Welt (mit Ausnahme des afrikanischen Kontinents) verbreitet ist, die europäischen Mitgliedstaaten und die verschiedenen ELLABO Regionen sind jedoch nicht in gleichem Maße davon betroffen. Die Alterung kann in bestimmten Regionen dadurch verstärkt werden, dass junge Menschen auf der Suche nach günstigeren Beschäftigungsmöglichkeiten wegziehen. In anderen Regionen erhöht sich die Bevölkerung durch Zuzug, und diese schwer vorhersehbaren Bevölkerungsbewegungen können die Anpassung der Infrastrukturen an den Wandel der Bevölkerungsstruktur erschweren.

Der demographische Wandel ist eine Herausforderung für die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit. Die Zuständigkeit liegt in erster Linie bei den Mitgliedstaaten, jeder mit seinen spezifischen Eigenheiten, eine einheitliche Politik oder Modellantwort kann es nicht geben. „Good practices“ können daher in den meisten Fällen nicht von einer Region in die andere übertragen werden. Die grundlegenden Ideen, Anregungen, gute und schlechte Erfahrungen können jedoch ausgetauscht werden. Da ein „Management des Alters“ zunehmend an Bedeutung gewinnt, ist ein Erfahrungsaustausch auch auf europäischer Ebene erforderlich. Nicht nur Regierungen müssen eine aktive Rolle übernehmen, sondern auch die Sozialpartner, Bildungseinrichtungen, Unternehmen und Vermittlungsorganisationen.

Zusammengefasst sind die wichtigsten politischen Maßnahmen nach ELLABO:

- Schaffung eines breiten Bewusstseins für die Auswirkungen und Chancen einer alternden Gesellschaft. Mögliche Maßnahmen sind Öffentlichkeitskampagnen und der Einsatz von Schlüsselpersonen als „Botschafter“.
- Verstärkte Anstrengungen zur Verhinderung von Arbeitslosigkeit bei älteren Beschäftigten. Über Maßnahmen zum lebenslangen Lernen, für die finanzielle Anreize

geschaffen werden können, muss frühzeitig im Arbeitsleben angesetzt werden. Sind Ältere erst einmal arbeitslos, ist eine Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt sehr schwierig.

- Anpassung der sozialen Sicherungssysteme, um sie vor negativen Folgen der Alterung zu schützen.
- Entwicklung einer mittel- und langfristigen Politik zur Schaffung eines Arbeitskräftepotentials, das den zukünftigen Anforderungen der Gesellschaft gewachsen ist. So wird z.B. der Bedarf an Arbeitskräften im Gesundheitswesen steigen. Wie kann diese Art von Arbeit attraktiver gemacht werden, damit ein größerer Arbeitskräftemangel verhindert wird?
- Schaffung eines positiven Klimas für (europäischen) Austausch und Innovation

1.4 Maßnahmen zum Erhalt der Beschäftigung älterer ArbeitnehmerInnen

1.4.1 Handlungsfelder einer demographieorientierten Arbeits- und Personalpolitik

Eine der zentralen Herausforderungen der Zukunft wird die Frage sein, wie die Unternehmen mit alternden Belegschaften ihre Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit erhalten können.

Entscheidend wird sein, wie die Belegschaften altern und welche gesellschaftlichen und personalpolitischen Angebote ihnen unterbreitet werden. Damit das Potenzial des wachsenden Anteils „Alter“ in den Betrieben produktiv genutzt werden kann, ist die Arbeits- und Personalpolitik zu einer Wende aufgerufen: ihre Aufgabe – speziell unter dem Blickwinkel der Rente mit 67 (oder sogar darüber hinaus) – ist es deswegen, die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der MitarbeiterInnen über die gesamte Erwerbsbiographie zu fördern

Mit der neuen Gewichtung des „Faktors“ Arbeit erhält die Arbeits- und Personalpolitik auch einen zusätzlichen Stellenwert in den Unternehmen. Ihre Aufgabe liegt zunehmend stärker darin, das Potenzial der bereits im Unternehmen tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter langfristig einzuplanen und ihnen Entwicklungschancen zu bieten, damit ein längerer Verbleib im Erwerbsleben erreicht werden kann.

Damit rücken klassische Themenfelder der Personal- und Organisationsentwicklung neu in den Focus als Gestaltungsfelder für die Bewältigung der Auswirkungen des demografischen Wandels. Die Unternehmen, aber auch die Arbeits- und Sozialpolitik sind gehalten, diese Themenfelder unter einer neuen Optik, mit

einer „demographischen Brille“ neu zu betrachten und zu gestalten; gefordert ist eine altersadäquate Sichtweise auf alle betrieblichen und überbetrieblichen Strategien, Strukturen und Maßnahmen.

Folgende Handlungsfelder der Personal- und Organisationsentwicklung wurden in den ELLABO Praxis-Beispielen thematisiert:

Einstellungspolitik

Traditionelle Personalpolitiken haben in der Regel immer die Jungen zum Adressaten gehabt. Eine Wende in der Sichtweise ist vor dem Hintergrund des DW absolut erforderlich, denn in Zukunft wird von alternden Belegschaften ausgegangen werden müssen – davon zeugen die ELLABO Praxisbeispiele ganz generell.

Es zeigt sich, dass Unternehmen, die frühzeitig eine „demografische Brille“ aufsetzen, ihre „alte“ Personalpolitik auf den Prüfstand stellen und auf „age diversity“ hin ausrichten durchaus ihre Wertschöpfung erhöhen können, wenn bislang ungenutzte Humanressourcen entwickelt und produktiv eingesetzt werden und alle Generationen („all ages“) in den Personalplanungen berücksichtigt werden.¹

Nachwuchsmangel fordert die Unternehmen heraus, unkonventionelle Formen der Personalgewinnung zu entwickeln. Wem es gelingt, neue Gruppen (z.B. Frauen) zu gewinnen, wird einen Wettbewerbsvorteil haben. Auch das Stammpersonal bedarf besonderer Pflege und Angebote (z.B. betriebliche Laufbahnkonzepte, die eine Beschäftigungsfähigkeit bis zur Rente ermöglichen).

¹ Ausführungen in den Praxisbeispielen: 2.2.3, 2.2.4, 2.2.5, 2.2.7, 2.2.8 und 2.2.9

Vor dem Hintergrund eines drohenden Fachkräftemangels kann auch Regionen-übergreifend über vorhandene oder neu ins Leben gerufene Netzwerke dafür gesorgt werden, dass regional Angebot und Nachfrage nach Arbeitskräften in Einklang gebracht werden können. ELLABO zeigt dafür Beispiele.²

Präventive Gesundheitsförderung, Arbeits- und Gesundheitsschutz, Gesundheitsmanagement

Der Grund für die Probleme Älterer im Arbeitsprozess liegen nicht im biologischen Altern. Viele Probleme entstehen erst im und durch den Arbeitsprozess selbst. In einer Reihe von Arbeitsprozessen und Arbeitsabläufen sind Formen des Verschleißes von Gesundheit und Qualifikationen eingeschlossen. Hinzu kommt, dass fehlgeplante Strukturen ältere Mitarbeiter daran hindern, eine ihrem Alter gemäße Leistung zu erbringen.

Körperliche Leistungsfähigkeit und Gesundheit müssen mit steigendem Alter nicht nachlassen. Chronische Erkrankungen sind häufig die Folge lebenslanger Fehlbeanspruchung, dem frühzeitig durch Gesundheitsprävention begegnet werden kann. Eine wichtige *kurative* Aufgabe in den Unternehmen besteht folglich darin, sich der älteren Beschäftigten anzunehmen und zu überlegen, welche Perspektiven ihnen noch offen stehen. Dazu gehört es, zu prüfen, welche Arbeitsplätze für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit z. B. eingeschränkter Gesundheit oder Bildungsfähigkeit tauglich sind.

Eine wichtige *präventive* Aufgabe in den Unternehmen wendet sich den Ursachen von einseitigen personellen Beanspruchungen zu, sie bezieht das gesamte Arbeitsumfeld in Überlegungen und Planungen gestalterisch ein. Unternehmen stellen sich die Fragen:

² vgl. Praxisbeispiele: 2.2.4 und 2.2.6

- Was können und sollen wir tun, damit die Beschäftigten bis ins Rentenalter ihre Arbeit motiviert und nicht als Dienst nach Vorschrift erledigen?
- Was können und sollen wir tun, damit Beschäftigte „gesund in Rente“gehen?
- Wie können die Beteiligten ihrer unterschiedlichen Verantwortung gerecht werden?

Maßnahmen zur (lebenslangen) Qualifizierung

Bildung und Weiterbildung der Beschäftigten – das zeigen mehrere Beispiele – erhält mit dem demografischen Wandel einen neuen Stellenwert. Dies betrifft sowohl Umfang und Kontinuität wie Inhalte von Bildungsmaßnahmen. „Lebenslanges Lernen“ wird zur absoluten Notwendigkeit“ für die Beschäftigten, wenn sie bis ins hohe Alter in Beschäftigung bleiben wollen; die Unternehmen müssen die Weiterbildung „in ein strategisches Personalmanagement einbinden“, um sich betriebliches Erfahrungswissen und Know-how als Wettbewerbsfaktor zu erhalten und weiter zu entwickeln.

Ältere Beschäftigte sind im Regelfall nicht per se eingeschränkt lernfähig, vielmehr geht es um die Betrachtung der konkreten Situation. Wo es z.B. aufgrund restriktiver Lernbedingungen tatsächlich Qualifizierungsprobleme gibt, lassen diese sich meist mit passgenauen Maßnahmen lösen.

Bei Trainings mit älteren Arbeitnehmern ist es sinnvoll, Lernstile und Lerntempo zu berücksichtigen und spezielle Lernarrangements (z.B. „blended“) zu wählen.³

Zur Sicherung einer ausreichenden Qualität und Quantität von Bildung, Weiterbildung und lebenslangem Lernen sind auch

³ Praxisbeispiel 2.2.8

regionale Anstrengungen vonnöten. Wie ELLABO zeigt kann dies überbetrieblich über gezielte Zusammenschlüsse von Betrieben auf regionaler Ebene erfolgen. Flankierend dazu sind Unterstützungsleistungen regionaler sozial-politischer Strukturen sinnvoll.⁴

Kompetenz- und Wissenserweiterung

Qualifizierung ist mehr denn je strategische Aufgabe. Ein systematischer Wissenstransfer sichert den Unternehmen die produktive Basis. Die älteren Beschäftigten sind oft die Erfahrenen, bei ihrem Austritt aus dem Unternehmen gehen Wissen und Erfahrung verloren. Dies gilt speziell für personengebundenen Wissen, wie etwa persönliche Netzwerke oder Wissen über Arbeits- und Entscheidungsprozesse. Für die Unternehmen kann dies eine echte Bedrohung ihrer Produktivität darstellen. Wissenserhalt und Erfahrungstransfer sind deswegen für die Betriebe fundamental; die Beispiele zeigen den Einsatz unterschiedlicher Instrumente und Methoden des Wissensmanagements: Transfer von alt nach jung und vice versa, mentoring etc.

(Alter(n)sgerechte) Arbeitsorganisation und -zeitregelung

Gerade die künftig steigende Zahl älterer Arbeitskräfte im Unternehmen verlangt die altersgerechte Anpassung von Arbeitsorganisation und Arbeitszeit, das gilt auch für die Gestaltung von Arbeit und Pausen. Erforderlich sind attraktive Arbeitsplätze mit geringer körperlicher Belastung und weniger Stress.

ELLABO Beispiele zeigen, dass strukturierte Arbeitserleichterungen (z.B. durch die Gründung neuer Betriebseinheiten mit speziellen Arbeitszeit-Arrangements und gesonderten Arbeitsbedingungen) zu einer Senkung des Krankenstandes führen, die Motivation und

⁴ Praxisbeispiele 2.2.3, 2.2.4, 2.2.6 und 2.2.9

Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter erheblich gesteigert wird und insgesamt zu einer längeren Verweildauer in Arbeit führen – dies sind wichtige Effekte für eine Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe im DW.⁵

Führung

Eine alle Handlungsfelder übergreifende Querschnittsaufgabe liegt darin, eine verbesserte Führungskultur aufzubauen. Von der Qualität der Führung hängt die Identifikation der Belegschaft mit ihren Aufgaben ab und damit die Arbeitsproduktivität und Verweildauer im Betrieb.⁶

1.4.2. Sensibilisierung für demographie-gerechte PE und OE⁷

Die Botschaft über die Dringlichkeit des Handelns angesichts des Alterns der Gesellschaft wird unterschiedlich zur Kenntnis genommen. In der Wirtschaft ist die demografische Botschaft bislang kaum handlungsleitend. Auch erfahren die Unternehmen die prognostizierten Wirkungen des demografischen Wandel aktuell noch nicht durchgängig als gravierendes Problem. Überschattet vom Tagesgeschäft wird der demografische Wandel als Angelegenheit behandelt, auf die man sich „irgendwann irgendwie“ einzustellen habe.

Daher ist es wichtig, die Betriebe und die Belegschaften zum jetzigen Zeitpunkt für die zukünftigen Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt zu sensibilisieren, um eine neue Kultur des Lernens und Arbeitens im Betrieb zu initiieren. Hierzu zeigen die ELLABO

⁵ Praxisbeispiele 2.2.1 und 2.2.2

⁶ Praxisbeispiele 2.2.7, 2.2.8 und 2.2.9

⁷ Praxisbeispiele 2.2.3, 2.2.4 und 2.2.9

Praxisbeispiele unterschiedliche Instrumente und Vorgehensweisen (z.B. Altersstrukturanalysen in den Betrieben, Informationskampagnen etc.)

Empfehlungen werden dahingehend ausgesprochen, öffentlich die Sensibilisierung über die (regionalen) demographischen Entwicklungen und ihre Implikationen in Wirtschaft und Gesellschaft zu forcieren mit dem Ziel, Bewusstseinsänderungen in den „Köpfen der Menschen und Betriebe“ zu bewirken, neue Sichtweisen über das Alter zu generieren und eine Kultur der gegenseitigen Wertschätzung in Betrieb und Gesellschaft zu fördern.

So hat sich z.B. angesichts des jahrelangen Umgangs mit älteren Arbeitnehmern in Unternehmen der Glaube verfestigt, sie seien weniger flexibel und häufiger krank als Jüngere, geistig abnehmend leistungsfähig und zur Anpassung an den sozialen Wandel nicht bereit. Das sind Paradigmen, die in vielen Köpfen (in Personalbüros, aber auch bei den Betroffenen selbst) spuken. Medizinische Untersuchungen belegen, dass ein altersbedingter Leistungsabbau unter normalen Umständen bei vielen Menschen erst ab dem 70. Lebensjahr beginnt.

Eine wichtige Sensibilisierungsaufgabe ist es deswegen, das Negativ-Bild der älteren Arbeitnehmer („Defizit-Modell“) bei Personalleitern und in Betrieben zur Diskussion zu stellen.

Wichtig bei allen Sensibilisierungsaktivitäten ist die Anknüpfung an bestehende Netzwerke (sei es auf regionaler oder überbetrieblicher Ebene) sowie die Einbeziehung wirtschaftsnaher Akteure wie Kammern, Verbände, Agenten der Wirtschaftsförderung, Gewerkschaften/ Interessenvertretungen und Bildungsträger. Sie müssen im Vorfeld selber als Multiplikatoren angesprochen und „geschult“ werden, damit sie als Multiplikatoren das erforderliche Rüstzeug erhalten und in der Lage sind, die Herausforderungen des

demographischen Wandels in die Betriebe und die Gesellschaft zu transportieren.

Angesichts der bleibenden Notwendigkeit, Betriebe für eine „Wende in der Personalpolitik“ zu sensibilisieren, können die Praxisbeispiele von Marriot Hotel (7) und Barclays (8) als wirkliche Beispiele bester Praxis und als Leitlinie für eine gelungene demographiebewusste Personalpolitik ins Feld geführt werden.

1.5 Maßnahmen für ältere Arbeitslose

Wir haben 8 Beispiele guter Praxis beschrieben, in deren Mittelpunkt hauptsächlich ältere Arbeitslose stehen (einige Projekte haben einen breiter gefassten Schwerpunkt). Aus den Ergebnissen dieser Projekte kann gefolgert werden, dass es erheblicher Anstrengungen bedarf, ältere Arbeitslose wieder in den Arbeitsmarkt einzugliedern. Je länger die Arbeitslosigkeit dauert, desto schwieriger wird es. Der Verhinderung von Arbeitslosigkeit muss daher höchste Priorität eingeräumt werden, weil so die Beschäftigung von Älteren am effektivsten gesichert werden kann. Im Fall einer Arbeitslosigkeit sollten Ältere so schnell wie möglich unterstützt werden, um die Dauer der Arbeitslosigkeit so gering wie möglich zu halten. Flankierende Maßnahmen zu Einstellungsänderungen bei Arbeitgebern sind ebenfalls erforderlich, deren Wirkung ist jedoch nur schwer zu ermitteln.

Die als „good practices“ beschriebenen Maßnahmen können in folgende Kategorien eingeteilt werden:

- Empowerment/Neubewertung und Anpassung von Kompetenzen/Ausbildung von älteren Arbeitslosen
- Alternativen zur Erwerbsarbeit z.B. selbstständige Arbeit, gemeinnützige Tätigkeit oder subventionierte Arbeitsplätze
- Flankierende Maßnahmen wie die Sensibilisierung von Arbeitsvermittlern, etc.

1.5.1 Empowerment, Neubewertung und Anpassung von Kompetenzen sowie Ausbildung von älteren Arbeitslosen

Empowerment von älteren Arbeitslosen ist der rote Faden, der durch alle Projekte hindurch läuft. Ältere Arbeitslose haben häufig sehr lange in ein und demselben Unternehmen gearbeitet und

fühlen sich von ihrem Arbeitgeber „ausrangiert“. Sie sind aufgebracht oder frustriert und haben Zukunftsangst. Um sich erfolgreich auf eine neue Arbeitsstelle bewerben zu können, müssen sie wieder Selbstvertrauen und eine positive Einstellung gewinnen. Verschiedene Projekte arbeiten mit Gruppentreffen. Der Austausch von Erfahrungen scheint sehr gut zu funktionieren.

Wenn ältere Arbeitslose aufhören zurück und anfangen wieder vorwärts zu schauen, ist es Zeit, Fähigkeiten und Kenntnisse zu aktualisieren und sich dem Arbeitsmarkt und der Arbeitsplatzsuche zuzuwenden.

Häufig sind Zertifikate und Zeugnisse nicht mehr auf dem neuesten Stand, deshalb werden in einigen Projekten die Kompetenzen und Arbeitserfahrungen anhand von Qualifikationstests dokumentiert mit dem Ziel, ein klares Bild darüber zu erhalten, was jemand kann und tun möchte.

Dann sollten sich ältere Arbeitslose über die Möglichkeiten auf dem Arbeitsmarkt im klaren sein; einige Berufe sind vom Arbeitsmarkt verschwunden und einige Beschäftigungsbedingungen (z.B. Festanstellung) sind auf dem aktuellen Arbeitsmarkt schwer zu finden.

Außerdem hat sich die Art der Arbeitssuche gewandelt. Viele ältere Arbeitslose nutzen noch nicht das Internet und eine herkömmliche Bewerbung scheint für ältere Arbeitslose eher ungünstig. Einige Projekte konzentrieren sich daher auf das sogenannte Networking als Möglichkeit zum Erlangen eines Arbeitsplatzes.

Selbstverständlich reichen die oben genannten Ansätze nicht immer für eine erfolgreiche Stellensuche aus. Gegebenenfalls ist zusätzliches Training erforderlich, um z.B. IT-Kenntnisse und Fachwissen auf den neuesten Stand zu bringen.

Dann wiederum gibt es eine Gruppe von Menschen, die dem Arbeitsmarkt sehr fern sind. Es handelt sich dabei häufig um Langzeitarbeitslose. Bei ihnen liegt oft eine Mischung von Problemen vor; abgesehen von ihrem Alter fehlt es ihnen an

Grundbildung, Arbeitserfahrung, und/oder sie haben persönliche Probleme. Für sie ist ein Langzeitrainingsprogramm erforderlich oder Alternativen wie subventionierte Arbeitsplätze oder gemeinnützige Arbeit.

1.5.2 Alternativen zu abhängiger Arbeit

Nicht wenige Projekte haben den Schwerpunkt Selbstständigkeit als Alternative zu abhängiger Arbeit. Dafür gibt es gute Gründe: persönliche (Ältere möchten eventuell nicht mehr unter einem Chef arbeiten) und wirtschaftliche (Es besteht eine Tendenz in Unternehmen, immer weniger Personal einzustellen und stattdessen Arbeitsbereiche auszugliedern oder freie Mitarbeiter zu beschäftigen. Daher gibt es mehr Raum für (Klein-)Unternehmer auf dem Arbeitsmarkt.)

Projekte zur Existenzgründung sind erfolgreich, wenn die Teilnehmer hoch motiviert sind und über die dafür erforderlichen Kompetenzen verfügen. Da eine Firmengründung in den meisten Ländern ein verhältnismäßig komplizierter Vorgang ist, besteht dafür ein Bedarf an Coaching auch während einer gewissen Anlaufzeit.

Wie oben erwähnt, ist die Wiedereingliederung von Langzeitarbeitslosen in den Arbeitsmarkt kompliziert. Eine Alternative zur abhängigen Arbeit ist gemeinnützige Arbeit. Obwohl dies für den Betroffenen eine Teilhabe an der Gesellschaft ermöglicht, verpflichten die Regelungen des Sozialhilfegesetzes die Betroffenen häufig weiterhin zur Suche nach bezahlter Arbeit. Das 'Longa Vita participation programme' (siehe 2.1.2) versucht eine Einstellungsänderung in bezug auf ehrenamtliche Arbeit herbeizuführen.

Eine andere Alternative stellt das Instrument der subventionierten Arbeitsplätze dar. Obwohl dies in der Regel eine zeitlich begrenzte Maßnahme ist, kann sie eingesetzt werden, um Langzeitarbeitslosen zu erforderlichen Arbeitserfahrungen zu verhelfen. Die Wirksamkeit dieses Instruments wurde aus unserem Beispiel guter Praxis nicht deutlich.

1.5.3 Flankierende Maßnahmen

Die flankierenden Maßnahmen wie z.B. eine verstärkte Sensibilisierung von Arbeitgebern und auf politischer Ebene wurden in Kapitel 1.3. erörtert. Es gibt jedoch auch andere Faktoren, die einen Wiedereintritt von Älteren in den Arbeitsmarkt behindern. In den Niederlanden scheint es z.B. auch erforderlich, die Einstellungen von Beratern in Arbeitsagenturen und Sozialämtern gegenüber Älteren zu beeinflussen. So war die Äußerung eines 20-jähriger Beraters gegenüber älteren Arbeitslosen, wonach diese wegen ihres Alters keine Chance auf einen Arbeitsplatz hätten, keine Ausnahme und für die Betroffenen äußerst beunruhigend. In Workshops wurden den Beratern die positiven Punkte von Älteren bewusst gemacht. Statt ihrerseits Vorurteile zu haben, mussten sie zu Botschaftern für die älteren Arbeitslosen gemacht werden.

Schlussfolgerungen und Zukunftsperspektiven

Im Rahmen des ELLABO Projekts haben wir versucht, Antworten auf die Frage zu finden, wie die Beschäftigungschancen Ältere verbessert werden können. Wir fanden eine große Bandbreite von Maßnahmen, die von großen politischen Themen bis hinunter zu ganz individuellen reichen. Es besteht die Notwendigkeit, sich mit den Auswirkungen des demographischen Wandels auseinander zu setzen. Wir haben 21 „good practice“ Projekte dargestellt, aus denen wir Lehren gezogen haben. Jede Region hat ihre spezifischen Probleme, daher können „best practices“ nicht vollständig von einer Region auf andere übertragen werden. Dennoch dienen die Projekte als Anregung und Lösungsansätze können durchaus in abgewandelter Form von anderen genutzt werden. Wir hoffen, dass das ELLABO Projekt dazu beigetragen hat, das Bewusstsein für die große Bedeutung, die eine Verbesserung der Beschäftigungschancen von Älteren für die Gesellschaft hat, zu schärfen.

Im Folgenden sind die Empfehlungen aus Sicht von ELLABO zusammengefasst:

Auf politischer Ebene:

- Schaffung eines breiten Bewusstseins für die Auswirkungen und Chancen einer alternden Bevölkerung. Geeignete Mittel dafür können Öffentlichkeitskampagnen und der Einsatz von Schlüsselpersonen als „Botschafter“ sein.
- Verstärkte Anstrengungen zur Verhinderung von Arbeitslosigkeit bei älteren Beschäftigten. Über Maßnahmen zum lebenslangen Lernen, für die finanzielle Anreize geschaffen werden können, muss frühzeitig im Arbeitsleben angesetzt werden. Sind Ältere erst einmal arbeitslos, ist eine Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt sehr schwierig.

- Anpassung der sozialen Sicherungssysteme, um sie vor negativen Folgen der Alterung zu schützen.
- Entwicklung einer mittel- und langfristigen Politik zur Schaffung eines Arbeitskräftepotentials, das den zukünftigen Anforderungen der Gesellschaft gewachsen ist. So wird z.B. der Bedarf an Arbeitskräften im Gesundheitswesen steigen. Wie kann diese Art von Arbeit attraktiver gemacht werden, damit ein größerer Arbeitskräftemangel zu verhindern ist?
- Schaffung eines positiven Klimas für (europäischen) Austausch und Innovation

Auf Unternehmens- und Arbeitnehmerebene:

- Verstärkte Sensibilisierung der Unternehmen dafür, dass ein altersgerechtes Personalmanagement für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit in der Zukunft unabdingbar ist
- Einführung einer demographie-orientierten Arbeits- und Personalpolitik, die folgende Punkte umfasst:
 - eine Einstellungspolitik, die nicht nur junge Menschen, sondern auch andere Zielgruppen berücksichtigt
 - betriebliches Gesundheitsmanagement (körperlich und psychologisch, wie kann die Motivation der Mitarbeiter erhalten werden?)
 - Maßnahmen für lebenslanges Lernen und Weiterbildung
 - Entwicklung von Methoden für einen Wissenstransfer (zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitern)
 - Entwicklung einer altersgerechten Arbeitsorganisation
- Motivierung älterer Beschäftigter länger in Arbeit zu bleiben. Dies bedeutet auch ein Bewusstsein bei älteren Beschäftigten dafür zu schaffen, dass sie Verantwortung für sich selbst übernehmen und dafür sorgen, dass sie flexibel, motiviert und mobil bleiben.

Auf Ebene der älteren Arbeitslosen

- nachhaltige Unterstützung von Älteren, sobald oder bevor sie arbeitslos werden.
- individuell abgestimmte Trainingsangebote, z.B. Empowerment, Neubewertung und Anpassung von Kompetenzen, Arbeitsmarktorientierung oder andere Weiterbildungsmaßnahmen.
- Förderung von Alternativen zu abhängiger Arbeit, z.B.
 - Unterstützung älterer Existenzgründer
 - Schaffung von subventionierten Arbeitsstellen und Erweiterung der Möglichkeiten für gemeinnützige Arbeit
- Abbau von Hindernissen beim Wiedereinstieg von Älteren in den Arbeitsmarkt

Zukunftsperspektiven des ELLABO Netzwerks

Die im Rahmen von ELLABO beschriebenen Projekte mit guter Praxis werden von den Partnern über ihre Netzwerke und für eine breitere Öffentlichkeit über das Internet verbreitet.

Ein weiterer Zweck des ELLABO Projekts bestand darin, ein Netzwerk zu schaffen, das über die Projektlaufzeit hinaus bestehen bleibt. Dies kann auf zweifachem Wege erreicht werden:

Über Austausch:

- Die Partner halten sich gegenseitig auf dem Laufenden über interessante Projekte und Entwicklungen. Dies geschieht auf virtuellem Wege. Sie tauschen Informationen aus und laden sich gegenseitig zu interessanten Veranstaltungen, Konferenzen etc. zum Thema alternde Beschäftigte ein

Auf der Handlungsebene:

- Die Partner erschließen abhängig von den verfügbaren Mitteln die Möglichkeiten eines Folgeprojekts von ELLABO.

Ein neues Projekt sollte eine größere Handlungsorientierung aufweisen, z.B. die Organisation von internationalen Studienaufenthalten für Arbeitgeber in Firmen mit einer altersgerechten Arbeits- und Personalpolitik.

- Einige ELLABO Partner kooperieren bereits bei anderen Arbeitsmarktthemen. So wird z.B. eine Delegation aus Flevoland Niedersachsen besuchen, um sich über den Aufbau einer Behindertenwerkstatt zu informieren. Darüber hinaus erarbeiten einige Partner eine Projektidee zur Arbeitsmigration. Damit zeigt sich, dass das Netzwerk weit über das Thema von ELLABO hinausreicht.

Wie in Kapitel 1.2 dargelegt, haben Projekte häufig nicht messbare Ergebnisse. Dies trifft auch für ELLABO zu. Im Verlauf des Projekts lernten wir sehr viel über die Partnerregionen und über den Umgang mit kulturellen Unterschieden; wir entwickelten ein stärkeres „europäisches Gefühl“ und gewannen neue Freunde.

Wir sind dem Hanse Passage Programme und unseren Organisationen sehr dankbar dafür, dass dies alles möglich wurde.

Teil 2 Beschreibung von Beispielen guter Praxis



Teil 2.1 Projekte zur Entwicklung von Unterstützungsmaßnahmen



2.1.1 'Befristete Unterstützungszentren WerkWijzer 45+ in Fryslân und Twente'

Zielgruppen: Personen über 45 Jahre in Beschäftigung und arbeitssuchend, Personalabteilungen und Arbeitsvermittlungsagenturen

Dauer des Projektes: Twente: Mai 2003 – Dezember 2004; Fryslân: März 2004 – Februar 2007

Kooperationspartner: Twente: RPA Twente, Arbeitsagentur, Sozialamt und Wiedereingliederungsfirmen; Fryslân: Arbeitsagentur, Provinz Fryslân, Unternehmersverbände, MKB-adviseurs (MKB Adviseurs ist ein Beratungsdienst für KMU), Kommunen, Wiedereingliederungsfirmen, Wirtschaftskammern, Wohlfahrtsorganisationen sowie Industrie und Handel

Kontakt: Frau H. Harkema, hennyh@pip-projecten.nl

Beschreibung

WerkWijzer 45+ Fryslân und Twente sind befristete reale Unterstützungszentren und befassen sich mit allen Angelegenheiten im Zusammenhang mit Personen über 45 Jahre und Beschäftigung. WerkWijzer 45+ bietet Beratung, Informationen und Unterstützung. Die Kompetenzzentren entwickeln und fördern Maßnahmen für Personen über 45 und deren Beschäftigung. WerkWijzer hat auch die Funktion einer „Spinne im Netz“, bietet einen Überblick, fördert Netzwerke und sorgt dafür, dass das Rad nicht noch einmal erfunden werden muss.

Ziel der beiden WerkWijzers ist es, dafür zu sorgen, dass alle beteiligten Parteien in der Region besondere Anstrengungen unternehmen, die Position Älterer auf dem Arbeitsmarkt zu stärken.

Projekte und Workshops sind derzeit in Vorbereitung oder werden in Fryslân durchgeführt. Darüber hinaus sind Kontakte zu Unternehmen, sozialen Organisationen, zahlreichen Kommunen und Weiterbildungseinrichtungen geknüpft worden. Außerdem ist WerkWijzer 45+ Fryslân an der ersten Zweigstelle von TalentPlus in den nördlichen Niederlanden beteiligt..

Im Oktober 2003 und März 2005, hat die Provinz Overijssel Forschungsberichte über die zukünftige Arbeitsmarktsituation vorgelegt. Die Berichte beleuchteten insbesondere das Phänomen einer alternden Arbeitsmarktpopulation. Als Ergebnis des ersten Forschungsberichts wurde das Projekt WerkWijzer 45+ Twente offiziell gestartet.

Ergebnisse

Hauptziel von WerkWijzer ist es, eine vollständige Kehrtwendung in der Denkweise von Arbeitgebern bezüglich Beschäftigter und Arbeitsloser über 45 herbeizuführen. Diese Art von Veränderungen ist schwer messbar. WerkWijzer hat es unverkennbar geschafft, die Position einer „Spinne im Netz“ einzunehmen. Insbesondere in der Region Fryslân ist WerkWijzer 45+ Fryslân an vielen Projekten beteiligt, die der Beschäftigungsförderung von Über-45jährigen dienen. Hier erweist sich die Bedeutung der Unterstützungszentren als Impulsgeber. Abgesehen von seiner Rolle im Rahmen dieser Projekte, hat WerkWijzer 45+ Fryslân folgende Workshops entwickelt:

1. 'Schwerpunkt Talent 45+'

Dieser Workshop richtet sich an Arbeitsvermittler und setzt bei der Verbesserung von Coaching und Arbeitssuche von Personen 45+ an. Hauptanliegen ist die Kommunikation mit Arbeitssuchenden und Arbeitgebern sowie der Einsatz wirksamer Instrumente. Zwei wichtige Säulen dieses Workshops beschäftigen sich mit der Antidiskriminierung

von Alter im Arbeitsrecht und mit Altersvielfalt. Der Workshop richtet sich an Berater von Arbeitsvermittlungsagenturen, Sozialämtern und Wiedereingliederungsfirmen.

Der Workshop zielt darauf :

- den Teilnehmern das Image, das ältere Arbeitssuchende und Beschäftigte haben, bewusst zu machen;
- die Teilnehmer über die Antidiskriminierung von Alter im Arbeitsrecht und deren Konsequenzen für die Arbeitsvermittlung zu informieren;
- die Teilnehmer über Regierungsmaßnahmen, die eine Arbeitsmarktbeteiligung Älterer fördern, zu informieren;
- den Teilnehmern Tipps und praktische Hinweise zur besseren Kommunikation mit Arbeitssuchenden 45+ und Arbeitgebern zu vermitteln;
- den Teilnehmern Instrumente zum effektiverem Coaching und einer erfolgreicherer Suche nach Beschäftigung für Arbeitssuchende 45+ an die Hand zu geben.

2. 'Kompetenzanalyse für Arbeitssuchende 45+'

Schwerpunkt dieses Workshops ist die Ermittlung und Darlegung von Kompetenzen und die Stärkung von Selbstbewusstsein. Die Arbeitssuchenden werden angeregt, ihre eigenen Möglichkeiten zu erforschen, zu erweitern und zu nutzen. Zielgruppe dieses Workshops sind Arbeitssuchende über 45 Jahre.

Am Ende des Workshops sollen die Teilnehmer:

- ein klares Bild ihrer Fähigkeiten und Kompetenzen haben;
- ein Kompetenzdiagramm entworfen haben;
- Fähigkeiten und Kompetenzen für ihre eigene Karriere nutzen können;

- einen persönlichen Handlungsplan entwickelt haben;
- angeregt sein, das Netzwerk zu nutzen und dies effektiv zu tun.

3. 'Arbeit mit den Kompetenzen Arbeitssuchender 45+'

Dieser Workshop legt den Schwerpunkt auf Unterstützung und Coaching von Arbeitssuchenden über 45 Jahre. Die Zielgruppe umfasst Zuständige für Coaching, Arbeitsvermittlung und/oder Bewerbungstraining für Arbeitssuchende 45+.

Ziel dieses Workshops ist es, sicherzustellen, dass Teilnehmer:

- mit Kompetenzanalysen arbeiten können;
- Arbeitssuchende mit Methoden zur Entwicklung von Kompetenzdiagrammen unterstützen können;
- Arbeitssuchende bei der Entwicklung und Umsetzung eines persönlichen Handlungsplans unterstützen und coachen können;
- Arbeitssuchende bei „Networking“ unterstützen können.

Neben der Rolle von WerkWijzer 45+ Twente in einigen Projekten, auf die später näher eingegangen wird, wurden folgende Ergebnisse in Twente erreicht:

- Entwicklung eines Sensibilisierungsprogramms für Arbeitgeber und Arbeitnehmer über die Vorteile einer verstärkten Mobilität auf dem Arbeitsmarkt.
- Entwicklung eines Programms zur Förderung „lebenslangen Lernens“.
- Sammlung und Etablierung von „best practices“.
- Broschüre 'Grijs-werken-aanbevolen', über Hindernisse und Lösungen.
- verschiedene Informationsblätter.

Empfehlungen

Frau Van Leeuwen, Zuständige für Arbeitsmarktangelegenheiten für die Provinz Fryslân, hat folgende Empfehlungen zur Einrichtung eines temporären Unterstützungszentrums.

- Ein Unterstützungszentrum sollte für einen Zeitraum von mehreren Jahren (mindestens 3 Jahre) eingerichtet werden. Dies ist weniger wichtig für Zentren, die Teil eines bereits eingeführten Informationszentrums für eine bestimmte Zielgruppe sind.
- Von Anfang an sollte eine aktive Entwicklung und Bereitstellung von Informationen vorangereichen werden oder ein Beispiel bester Praxis aus einem anderen Bereich propagiert werden.
- Verstärkte Investition in die Schaffung von Netzwerken.

Weitere Informationen

Es gibt mehrere WerkWijzer Zeigstellen in den Niederlanden. WerkWijzer gibt Broschüren (eine regionale Broschüre für Arbeitssuchende und eine nationale für Arbeitgeber und Personalmanager) und Informationsblätter heraus. Weitere Informationen unter www.wwijzer.nl

2.1.2 'Longa Vita Participation Programm'

Zielgruppen: Sozialpartner und politische Entscheidungsträger, Arbeitslose 50+

Dauer des Projektes: 2005 - ...

Kooperationspartner: Bureau Denim, Phusis, SESAM Academie, und mehrere andere Beratungsorganisationen (Sozialpartner, Arbeitsagentur, Sozialamt)

Kontakt: Ger Tielen (Bureau Denim), ger.tielen@planet.nl

Beschreibung

Gründe für den Beginn des Projekts

Viele Menschen 50+ sehen sich erheblichen Schwierigkeiten beim Wiedereintritt in den Arbeitsmarkt gegenüber. Die üblichen Wiedereingliederungsmaßnahmen sind für diesen Personenkreis nicht sehr erfolgreich.

Andererseits muss in der niederländischen Gesellschaft eine enorme Menge an sozialer (ehrenamtlicher) Arbeit bewältigt werden. Das Longa Vita Participation Programme zielt darauf, zwischen diesem ungenutzten Reservoir von erfahrenen Arbeitskräften und dem hohen Bedarf an gemeinnütziger Arbeit zu vermitteln.

Projektbestandteile

Lobby

Die Sozialhilferegulungen verpflichten Arbeitslose zur regelmäßigen Bewerbung um bezahlte Arbeit, selbst wenn sie so gut wie keine Chancen haben. Das Longa Vita Participation Programme setzt sich auf nationaler und regionaler Ebene dafür ein, dass gemeinnützige

Arbeit als eine Alternative zu bezahlter Arbeit anerkannt wird. Die bestehenden (juristischen, praktischen etc.) Hindernisse werden in den politischen Vorschlägen ihren Niederschlag finden.

Entwicklung lokaler Pilotprojekte

Mit allen entsprechenden Parteien (wie Arbeitsagenturen, Sozialamt, Lokalbehörden, Verbände ehrenamtlicher Mitarbeiter und Sozialpartner) werden lokale Treffen organisiert als Ausgangsbasis zur Entwicklung von gemeinnützigen Tätigkeitsfelder für Älterer auf lokaler Ebene. Diese Tätigkeiten müssen den Kriterien von Longa Vita genügen, z.B. Ausbildung für spezifische gemeinnützige Arbeiten und arbeitsbegleitendes Coaching.

Modellprogramme

Das Longa Vita Participation Programme bietet Modellprogramme zu Ausbildung, Coaching, Aufbau von sozialen Netzwerken und zur Auswahl von Senioren, die für die Entwicklung neuer Aktivitäten eingesetzt werden können.

Beispielprojekte

Longa Vita stellt seine Erfahrung aus verschiedenen Beispielprojekten zur Verfügung

Projekt Integrationsbegleiter

Senioren werden als Coach für Einzelpersonen oder Familien mit ethnischen Hintergrund ausgebildet. Ihre Aufgabe besteht darin, diesen Personenkreis auf dem Weg zu sozialer und wirtschaftlicher Unabhängigkeit in der niederländischen Gesellschaft zu unterstützen. Das Projekt soll in 10 größeren Städten in den Niederlanden initiiert werden. Ungefähr 100 Integrationsbegleiter werden pro Stadt aktiv sein.

Projekt SESAM Berater

Ehemalige Führungskräfte, die jetzt über 55 Jahre und arbeitslos sind, werden durch die SESAM Academy zu Beratern gemeinnütziger Organisationen ausgebildet. Nach dem Vorbild des

American Leadership Institute on Ageing werden ehemalige Führungskräfte innerhalb von 12 Wochen ausgebildet, um gemeinnützige Organisationen in ihren Führungsaufgaben und finanziellen Angelegenheiten zu unterstützen. Zwei Berater bilden ein Team und treffen sich regelmäßig. Für ihre Arbeit erhalten sie eine bestimmte finanzielle Zuwendung, die die Akademie zur Organisation neuer Trainingsmaßnahmen nutzt.

Weitere Beispielprojekte:

Familiencoach: Senioren werden zu Mentoren für Problemfamilien ausgebildet.

Kulturbotschafter: Senioren fördern die Teilhabe Älterer am kulturellen Leben und schützen das kulturelle Erbe.

Tannhäuser Team: Eine Gruppe von Senioren unterstützt die lokale Regierung bei der Restrukturierung eines Wohnviertels mit sozialen Problemen in der Stadt Apeldoorn.

Ergebnisse

Lobby

Zu Zeit wird von einer Pensionskasse eine Studie durchgeführt, um zu ermitteln, was Ältere daran hindert, gemeinnützige Arbeit zu verrichten. Nach Beendigung der Studie wird auf nationaler Ebene zu diesem Thema eine breite Diskussion mit Vertretern der Sozialpartner und Entscheidungsträgern aus (halb-)staatlichen Organisationen geführt. Anschließend wird das oben genannte Pilotprogramm mit einer Dauer von zwei Jahren beginnen.

Beispielprojekte

Das Programm bietet vielen Älteren 50+ die Möglichkeit eine Ausbildung zu beenden sowie an neuen sozialen Netzwerken teilzuhaben und sinnvolle gemeinnützige Arbeit zu verrichten. Dabei steht bezahlte Arbeit nicht in erster Linie im Vordergrund, jedoch wird durch das neue Netzwerk ehrenamtliche Tätigkeit in manchen Fällen zu bezahlter Arbeit führen. So haben z.B. von den 120

Personen, die von der SESAM Academy ausgebildet wurden, 10% bezahlte Arbeit gefunden und behalten. Nach Auskunft einer Gewerkschaft ist diese Zahl 6 mal so hoch wie die herkömmliche Chance von Älteren 50+ auf Wiedereintritt in den Arbeitsmarkt. Innerhalb des Projekts Integration arbeiten 160 Personen aktiv als Berater oder befinden sich gegenwärtig in der Ausbildung in Projekten, die bereits begonnen haben oder im Begriff sind in 10 niederländischen Städten zu starten.

Empfehlungen

Nach Ansicht von Ger Tielen gehören gemeinnützige Arbeit und bezahlte Arbeit völlig verschiedenen Welten an, wobei jedoch eine Annäherung dieser beiden Welten notwendig für eine zukünftige Gesellschaft ist, in der so viel Arbeit von ehrenamtlich Tätigen geschultert wird. Diese kann nicht nur von gemeinnützigen Organisationen geleistet werden. Regierung und Sozialpartner sind angehalten, die Regulierungen zu lockern, um es Älteren zu erleichtern, sinnvolle gemeinnützige Arbeit zu leisten und dadurch Zugang zu einem neuen sozialen Netzwerk zu erhalten.

Um ein solches Programm zu initiieren, bedarf es der vollen Unterstützung durch die Sozialpartner.

2.1.3 'SENIORS – Experimentelle Strategien und neue Integrationsmethoden für ältere Beschäftigte in Haute-Normandie'

Zielgruppen: Arbeitssuchende (45+), ältere Beschäftigte (50+) und Arbeitgeber

Anzahl der Teilnehmer: 40 bis 50 für Erprobungen von Wissenstransfer, unbegrenzt für die Wiedereingliederung von Arbeitslosen

Dauer des Projektes: 2001 – 2005

Kooperationspartner: OPCAREG, DAFCO (Akademischer Ausschuss für Aus- und Weiterbildung), ICD (Bildungseinrichtung der Handelskammer), DDTEFP76 (Regionalbüro des Ministeriums für Beschäftigung und Weiterbildung), DR ANPE (Arbeitsamt)

Kontakt: Frau Corinne MERLINO, OPCAREG Haute Normandie; Frau Coryse TETREL, OPCAREG Haute-Normandie

Beschreibung

Gründe für den Beginn des Projekts

- Eine alternde Bevölkerung in Frankreich und das zunehmende Risiko eines Arbeitskräftemangels ab 2006. Zu Beginn des Projekts 2001 hat niemand in Haute-Normandie dieses Risiko und seine Folgen vorhergesehen.
- Die Notwendigkeit, die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit zu erhalten und der Stand der Altersversorgung.
- Europäische Richtlinien haben bis 2010 (63 Jahre) eine Erhöhung des Renteneintrittsalters um 5 Jahre in allen Mitgliedsstaaten empfohlen. Daher ist es erforderlich, Unternehmen über die Notwendigkeit des Erhalts der Arbeitsfähigkeit von Beschäftigten über 50 aufzuklären und

auf deren Mehrwert (Erfahrung, im Verlauf des Arbeitslebens erworbenes Wissen) hinzuweisen.

Dieses Versuchsprojekt hat zwei Zielrichtungen:

1 – Verstärkte Sensibilisierung für die Notwendigkeit, vom Fachwissen der Älteren zu profitieren und ihre Arbeitsfähigkeit zu erhalten.

2 – Organisation einer Beschäftigungskampagne für über 45-Jährige.

Projektziele:

- Ermittlung der spezifischen Kennzeichen von Beschäftigten über 50 in den Unternehmen der Region Haute-Normandie
- Unterstützung von Unternehmen bei der Vorbereitung auf den demographischen Wandel und der deutlichen Anpassung ihrer Einstellungspolitik und Weiterbildungsmaßnahmen
- Erprobung von „Trainingsalternativen“ zur Bewältigung der Beendigung der Berufslaufbahn von älteren Beschäftigten (über 50) durch die Organisation von Wissenstransfer und/oder den Erwerb neuer Kompetenzen
- Sensibilisierung der älteren Bevölkerung und Stärkung ihres Selbstwertgefühls, ihres Wertes für die Gesellschaft und eine verbesserte Vorbereitung auf ein längeres Berufsleben
- Förderung von Beschäftigung älterer Arbeitssuchender in regionalen Unternehmen.

Aktionsplan:

- Aktion 1: Analyse der lokalen Situation hinsichtlich der Beschäftigung Älterer
- Aktion 2: 'Das lernende Unternehmen': verbessertes Management alternder Belegschaften

- Aktion 3: Förderung von Einstellung älterer Arbeitssuchender

Ergebnisse

Aktion 1:

- Studie in 50 lokalen Unternehmen (ermittelt mit Hilfe einer Alterspyramide), um die Merkmale älterer Beschäftigter und sie betreffende Managementmethoden zu untersuchen
- Mobilisierung von Netzwerken: Wirtschaftsverbänden, Unternehmerverbänden, Wirtschaftskammern, ANDCP, ANPE (Beschäftigungsvermittlung), Ausbildungseinrichtungen, temporäre Arbeitsagenturen, Gewerkschaften, etc.

Aktion 2: Nur 19 ältere Beschäftigte von 80 der Zielgruppe nahmen an der Trainingsmaßnahme teil.

Aktion 3: Trotz einer Pressekonferenz und einer ausgedehnten Informationskampagne wurde nur von einer Einstellung berichtet. Es muss allerdings festgestellt werden, dass die Arbeitsvermittlungsagentur kein zuverlässiges Rückverfolgungsverfahren angewendet hat und infolge dessen die Ergebnisse nicht ausreichend messbar sind.

Ergebnisse der Studien:

- Nur größerer Unternehmen (+250 Beschäftigte) scheinen die strategische Wichtigkeit von Altersmanagement zu erkennen.
- Selbst wenn ältere Beschäftigte als für das Unternehmen wertvoll eingeschätzt werden, verfügen nur sehr wenige Personalabteilungen /-manager über konkrete Lösungen.
- Berufliche Weiterbildung wurde sehr selten als konkretes Instrument oder Verfahren zum Altersmanagement gesehen.

Erkenntnisse aus dem Projekt:

- Die Einstellung von Personen 45+ scheint schwieriger als deren Weiterbildung zu sein. Die meisten Arbeitgeber sind der Ansicht, dass Ältere teurer, weniger anpassungsfähig und weniger motiviert seien als Jüngere, die scheinbar zu einem ausgeprägteren Karrierebewusstsein neigten.
- Erfahrungen mit Wissenstransfer verliefen sowohl für Arbeitgeber wie für Arbeitnehmer recht positiv, da beide Seiten den Wert der Personen bzw. der Arbeit, die sie während ihres Berufslebens ausgeführt haben, erkennen konnten. Einige Personen kamen zu einem verbesserten Selbstwertgefühl und zu einer anschließenden Anstellung als Teilzeittutoren, dadurch dass sie lernten, jüngere Kollegen auszubilden.

Empfehlungen

- Trotz der relativ schwachen Resultate ist es wichtig, daran zu erinnern, dass das Projekt, als es 2001 begann, sehr innovativ war.
- Abgesehen von der Ermittlung von Ergebnissen, analysieren Equal Projekte ihre Auswirkungen, um sie gegebenenfalls für die Entwicklung effektiverer Folgemaßnahmen zu nutzen.

Die Auswirkungen von "SENIORS":

für die Partner: ein besseres Verständnis von Arbeitsorganisation und Personalmanagement für diese Beschäftigungsgruppe z.B. 50+

für die teilnehmenden Unternehmen: Erprobung von Maßnahmen zum Management des Berufsendes, verbesserter Einsatz von erfahrenen älteren Beschäftigten und Unterstützung beim Training für den Wissenstransfer ferner ein geschärftes Bewusstsein für Themen des Altersmanagements.

für Beschäftigte: Berücksichtigung ihres Karrieremanagements, zum einen, erworbene Erfahrungen, die an

Jüngere weitergegeben und von diesen genutzt werden können; zum anderen, die spezifischen Anpassungsschwierigkeiten aufgrund der raschen Veränderungen am Arbeitsplatz

für ältere Arbeitssuchende: Verbesserung der Fähigkeit zur beruflichen Wiedereingliederung durch geeignete Trainingsmaßnahmen und ein verbessertes Image.

Weitere Informationen

<http://www.opcareg-hn.fr/framestart.php?bdx=4&page=32&menu=4>

2.1.4 'Weg in die Zukunft' (Equality parcours d'avenir)

Zielgruppe: Beschäftigte über 45, Arbeitgeber

Anzahl der Teilnehmer: unbegrenzt

Kooperationspartner: 10 regionale OPCAREG, Union Nationale RETRAVAILLER (Unterstützung von Langzeitarbeitslosen beim Wiedereinstieg in den Arbeitsmarkt), Universität von Paris Dauphine, CEREG (Forschungseinrichtung), Centre Inffo(sic? or Info?) (Informationseinrichtung mit dem Schwerpunkt Weiterbildung)

Dauer des Projektes : Mai 2005 – September 2007

Kontakt: Frau Coryse TETREL, OPCAREG Haute-Normandie

Beschreibung

Gründe für den Beginn des Projekts

Dieses Projekt ist das Ergebnis eines Zusammenschlusses zweier Equal Projekte. Ziel ist es, auf nationaler Ebene verschiedene Themen in Bezug auf die berufliche Weiterbildung von Beschäftigten über 45 zu kommunizieren in Hinblick auf einen Verringerung von Diskriminierungsfaktoren für diese Zielgruppe. Eine Reihe von Instrumenten zum Altersmanagement werden für Arbeitgeber und Beschäftigte entwickelt.

Projektziele

- Unterstützung von Unternehmen beim Laufbahnmanagement für Beschäftigte 45+
- durch nutzbringende Anwendung neuer Maßnahmen aus der LLL Gesetzgebung (2004)
- Förderung von Mobilität (horizontal oder vertikal)

Projektbestandteile

1 – Studie bei Arbeitgebern und Beschäftigten, um zu ermitteln, wie Beschäftigung und berufliche Bildung von Älteren 45+ in französischen Unternehmen gehandhabt wird.

2 – Spezifisches Training bezüglich dieses Themas für 12 OPCAREG Berater

3 – Teilnahme von 70 Unternehmen an einer Studie zur Definition der Anforderungen an die Managementinstrumente

4 – Eine Expertenkommission beschäftigt sich mit Querschnittskompetenzen, da diese die Wiederbeschäftigungschancen nach einer Entlassung verbessern.

Ergebnisse und Empfehlungen

- Zum gegenwärtigen Zeitpunkt ist das Projekt noch in vollem Gang. Daher ist es schwierig, Empfehlungen darzulegen. Einige Punkte können jedoch genannt werden:
- Die meisten Unternehmen sehen die strategische Notwendigkeit Über-45-Jährige einzustellen oder in Beschäftigung zu halten. Über entsprechende konkrete Maßnahmen, wie dies zu erreichen ist, herrscht jedoch allgemein Unklarheit.
- Ein weiteres Thema betrifft die Diskriminierungsfaktoren: junge gut ausgebildete Männer haben eine 70% höhere Chance auf berufliche Weiterbildung als Frauen über 45 mit niedrigen Qualifikationen. Die entwickelten Instrumente

sollen konkrete Hilfestellung zur Überbrückung dieses ungerechten Gefälles leisten.

Teil 2.2 Maßnahmen zum Erhalt der Beschäftigung älterer ArbeitnehmerInnen



2.2.1 'Partnerschaft Halberstma Pallets Grou B.V. und Talant'

Zielgruppen: ältere Beschäftigte von Halbertsma Pallets und Klienten von Talant

Anzahl der Teilnehmer: acht Halbertsma Pallets Beschäftigte und zwölf Talant Klienten, maximal 24

Kooperationspartner: Halbertsma Pallets Grou B.V. und Talant

Kontakt: Frau T. Arends und Herr T. Kliphuis bei Halbertsma Pallets Grou B.V.

Art der Organisation: Halbertsma Pallets Grou B.V. ist ein Betrieb zur Herstellung von Paletten; Talant ist eine Einrichtung für geistig Behinderte zur Unterstützung im Bereich Wohnen, Arbeiten, sinnvolle Freizeitbeschäftigung und Leben mit geistig behinderten Menschen.

Beschreibung

Wie viele andere Unternehmen stand Halbertsma Pallets vor dem Problem einer alternden Belegschaft. Aufgrund der schweren körperlichen Arbeit können ältere Beschäftigte nicht mehr immer dem hohen Arbeitstempo folgen. Über gemeinsame Kontakte entstand die Idee einer Partnerschaft mit Talant.

Ziel dieses Projekts ist es, innerhalb von 2½ Jahren einen unabhängigen holzverarbeitenden Betrieb aufzubauen, in dem Beschäftigte mit geistigen Behinderungen unter professioneller Anleitung von Talant in Kooperation mit Mitarbeitern von Halbertsma Pallets arbeiten.

Vor Beginn des Projekts fand ein Treffen von Eltern bzw. Pflegepersonal der Talant Klienten und den betreffenden Halbertsma Pallets Beschäftigten statt. Diese Halbertsma Pallets

Mitarbeiter hatten einen Kurs absolviert, in dem sie über die Art der Verhaltensweisen der Talant Klienten und über Wege des Umgangs damit aufgeklärt worden waren.

Ergebnisse

Das Projekt befindet sich noch in vollem Gang, in 18 Monaten werden die Endergebnisse evaluiert. Zwischenevaluationen haben gezeigt, dass die betreffenden Halbertsma Pallets Beschäftigten nun körperlich leichtere Arbeit verrichten, sodass sie in der Lage sein werden, länger in Arbeit zu bleiben (sehr niedrige Krankheitsfehlzeiten). Darüber hinaus scheinen sowohl die Talant Klienten wie die Beschäftigten von Halbertsma Pallets an ihrer Arbeit Freude zu haben, nicht zuletzt weil sie ihr Arbeitstempo selbst bestimmen können.

Die Nachfrage nach Produkten, die in dieser gesonderten Betriebseinheit hergestellt werden können, scheint nicht sehr groß zu sein. Eine Ideenfabrik zur Auftragsakquisition wurde eingerichtet, an der verschiedene Unternehmen beteiligt sind. Diese Unternehmen werden den genauen Marktbedarf ermitteln.

Empfehlungen

Herr Kliphuis, im Falle einer Weitergabe des Projekts, würde eine gründliche Marktforschung empfohlen. Es müsste geklärt werden, ob ausreichend speziell für die Zielgruppe angepasste Arbeit vorhanden ist. Darüber hinaus sollte sehr viel Energie in das Projekt investiert werden. Die Unternehmen sollten sich bewusst sein, dass viel Zeit und viel Geld investiert werden muss, um Menschen aus zwei so unterschiedlichen Bereichen zusammen arbeiten zu lassen. Die Teilnahme der Talant Klienten und Halbertsma Mitarbeiter an dem Projekt geschieht auf freiwilliger Basis. Allerdings kann diese Arbeitsleistung nicht erbracht werden ohne die feste

Entschlossenheit eines jeden, nach besten Kräften mitzuwirken, damit der Status eines unabhängigen Betriebes erreicht wird.

Nach Einschätzung von Herrn Kliphuis kann ein solches Projekt nur in Produktionsbetrieben gelingen.

Weitere Informationen

Websites:

- Halbertsma Pallets Grou B.V.: www.halbertsma-pallets.nl
- Talant: www.talant.nl

2.2.2 'Batavus Politik für ältere Beschäftigte'

Zielgruppe: Batavus Beschäftigte 55+ mit arbeitsbezogenen Beschwerden, die jedoch in der Lage sind im Bereich Lenkerherstellung zu arbeiten

Anzahl der Mitarbeiter in der Lenkerherstellung: gegenwärtig 7, maximal 8

Kontakt: Frau T. Schaper, Personalverantwortliche bei Batavus

Art der Organisation: Fahrradfabrik

Beschreibung

Die Abteilung zur Herstellung von Lenkstangen (Abteilung für ältere Beschäftigte) wurde aufgebaut, weil Batavus dem Problem einer alternden Belegschaft gegenüberstand. Einige langjährige Mitarbeiter konnten nicht länger mit dem Rest der Belegschaft bei der Ausführung ihrer regulären Arbeit mithalten. Aufgrund tarifvertraglicher Regelungen, gesellschaftlicher Veränderungen und unternehmerischen Überlegungen suchte Batavus nach geeigneten Lösungen. Schließlich wurde ein spezieller Bereich für ältere Beschäftigte, der Bereich Lenkerherstellung, aufgebaut. Auf diese Art blieben erfahrene Mitarbeiter mit ihrem umfangreichen Wissen dem Unternehmen erhalten. Darüber hinaus wurden in Einzelfällen Teilzeitarbeitsregelungen für ältere Beschäftigte bei Batavus eingeführt, dabei handelt es sich immer um maßgeschneiderte Lösungen.

Die Mitarbeiter der Abteilung Lenkerherstellung müssen 55 Jahre oder älter sein und arbeitsbezogenen Beschwerden haben. Ferner sollten sie folgende Bedingungen erfüllen:

- Zu dem Zeitpunkt, in dem ein Mitarbeiter 61 Jahre und 9 Monate alt wird, muss er oder sie in das TOP Programm

eintreten (Temporary Old Age Pension Scheme mit 100% Vergütung).

- Diese Mitarbeiter müssen eine Bescheinigung des Betriebsarztes vorweisen nach der sie in der Lage sind, diese Arbeit auszuführen.

Grundsätzlich werden keine kranken Mitarbeiter zu diesem Arbeitsbereich zugelassen; ihre Genesung muss sich bereits in ihrem eigenen ursprünglichen Arbeitsbereich eingestellt haben.

Das Hauptziel der Lenkerabteilung ist der Erhalt der Beschäftigung der Zielgruppe. Außerdem wird von den Beschäftigten erwartet, dass sie ein zuvor festgelegtes Produktivitätsniveau erreichen.

Ergebnisse

Seit dem Aufbau der Lenkerabteilung wurden keine arbeitsbezogenen Fehlzeiten bei der Zielgruppe verzeichnet. Dies bedeutet, dass innerhalb dieser Einheit relativ geringe Ausfallzeiten auftreten. Die Beschäftigten der Einheit stehen unter einem geringeren Arbeitsdruck, weil größerer Regulierungsmöglichkeiten bestehen. Dazu trägt auch bei, dass die Produktionsleistung auf ein geeignetes Maß festgesetzt ist.

Empfehlungen

Frau Schaper hat folgende Empfehlungen für den Aufbau einer Einheit für ältere Beschäftigte:

- Kreativität
- Blick auf die Chancen nicht nur auf die Probleme
- Erstellung einer Kosten-Nutzen-Analyse
- Berücksichtigung der Möglichkeiten und der Bereitschaft eines Unternehmens hinsichtlich guten unternehmerischen Handelns
- kontinuierlicher Kontakt mit dem Betriebsrat

Weitere Informationen

Websites:

- Batavus: www.batavus.com

2.2.3 'Personalpolitik für alle Altersgruppen in Fryslân und Overijssel'

Zielgruppe: Arbeitgeber aus mittelständischen Betrieben unterschiedlicher Branchen in Fryslân und Overijssel

Anzahl der teilnehmenden Unternehmen: Fryslân: 20 KMU. Overijssel: 11 KMU.

Dauer des Projektes: Fryslân: März 2005 – Januar 2006. Overijssel: Januar 2004 – Januar 2005

Kooperationspartner: Fryslân: WerkWijzer 45+ Fryslân und MKB Adviseurs. Overijssel: WerkWijzer 45+ Twente, MKB Adviseurs [MKB Adviseurs ist eine Beratungseinrichtung für KMU]

Kontakt: Herr D. Zeldenrijk, Leitung Personal bei MKB Adviseurs, dzeldenrijk@mkbadviseurs.nl

Beschreibung

Das Ziel des Projekts ist die Sensibilisierung von KMU in den Regionen Fryslân und Overijssel für die Veränderungen im Zuge einer Alterung der Belegschaften und die Folgen für ihr Personalmanagement.

In Fryslân wurden die Unternehmen nach ihrer unterschiedlichen geographischen Lage und Sektorzugehörigkeit ausgewählt. Die Auswahl der Unternehmen wurde mit Hilfe des Netzwerks WerkWijzer 45+ Fryslân und MKB Adviseurs durchgeführt. Aus diesem Grund waren die Unternehmen schneller zu einer Kooperation bei einem Quick Scan bereit; es ist viel schwieriger neue Unternehmen für diese Kooperation zu gewinnen. Überzeugende Argumente waren in diesem Zusammenhang die Möglichkeit einer Überprüfung ihres Personalmanagements und kostenneutrale Beratung. Die Aussicht auf Fördermittel im Falle

einer Erweiterung des Projekts war ebenfalls Anreiz für ihre Kooperationsbereitschaft.

Mit den Unternehmen in Fryslân wurden telefonisch Termine vereinbart. Auch durch Artikel in der allgemeinen Presse, Branchenveröffentlichungen und Informationsblättern in Fryslân und Overijssel wurde Aufmerksamkeit geschaffen und Informationen zum Thema „de-greening and greying“ verbreitet [Begriffe, die den Mangel an jungen und den Überfluss an älteren Arbeitskräften beschreiben]. In Overijssel, wurden 100 Unternehmen per Post über den Quick Scan informiert.

Mit Hilfe eines Quick Scan konnten 20 KMU in Fryslân und 11 Unternehmen in Overijssel die Folgen ihres Personalmanagements im Allgemeinen und ihrer alternden Belegschaften im Besonderen aufgezeigt werden. Nebenbei wurde den Unternehmen auf diesem Wege das Phänomen der Alterung bewusst gemacht. Mit den Ergebnissen aus dem Quick Scan können die Unternehmen ein Folgeprojekt mit Hilfe von Zuschüssen vom Ministerium für Soziales und Beschäftigung oder dem Personalmanagementprogramm von SNN (in welchem die Regionen Fryslân, Groningen und Drenthe zusammenarbeiten) initiieren. Im Quick Scan werden folgende Themen behandelt:

- Alterstruktur der gesamten Belegschaft;
- Einstellung und Auswahl;
- Kommunikation;
- Training (Kurse);
- Arbeitsbedingungen;
- Personalverwaltung.

Ergebnisse

Die Unternehmen wurden über das Thema der Alterung von Belegschaften informiert, teilweise auch über nationale und andere Informationskampagnen. Zusätzlich wurden die 20 KMU in Fryslân

und 11 KMU in Overijssel für die personalpolitischen Auswirkungen ihrer alternder Belegschaften sensibilisiert.

Als Ergebnis der Befunde aus dem Quick Scan initiierten insgesamt zehn Unternehmen ein Folgeprojekt und bewarben sich um Zuschüsse. Darüber hinaus beabsichtigen vier Unternehmen in Fryslân in der Zukunft ein Folgeprojekt zu starten. Acht der elf KMU in Overijssel entwickelten Aktionspläne zur Beseitigung von Barrieren.

Da nur 31 Unternehmen an dem Projekt teilgenommen haben, ist das Projekt nicht vollständig integriert. Im Gesamtsystem hatte das Projekt nur geringen Einfluss, da KMU unabhängig von einander arbeiten und wenig Kontakt mit anderen Unternehmen haben. Es wäre sinnvoll in der Zukunft solche kleinen Projekte in eine größere Einheit zu integrieren bzw. ein Folgeprojekt entsprechend anzupassen.

Empfehlungen

Herr Zeldenrijk legt folgende Empfehlungen vor:

- Gute Beziehungen innerhalb des Projektteams. In diesem Fall war es die Kooperation zwischen WerkWijzer 45+ Fryslân und WerkWijzer 45+ Twente und MKB Adviseurs.
- Die eigentliche Durchführung des Projekts sollte in relativ kurzer Zeit stattfinden, auf diese Weise bleiben die Teilnehmer aktiv.
- Die Sprache eines Unternehmers zu sprechen, erwies sich als entscheidend. Dadurch entsteht ein besserer Kontakt.

Weitere Informationen

Websites:

- MKB Adviseurs: www.mkbadviseurs.nl
- WerkWijzer: www.wwijzer.nl

- Das Subventionsprogramm des Ministeriums für Soziales und Beschäftigung findet sich unter www.agentschapszw.nl
- Subventionsprogramme von SNN finden sich unter www.snn-online.nl. Bewerbungsschluss für das obengenannte Personalmanagementprogramm ist der 31. Dezember 2006.

2.2.4 'Intersektorale Mobilität in Overijssel' (Menselijk Kapitaal Centraal)

Zielgruppen: Ältere Beschäftigte, die in einen anderen Sektor wechseln möchten, insbesondere Beschäftigte mit gesundheitlichen oder mentalen Problemen an ihrem gegenwärtigen Arbeitsplatz, die deshalb nicht in der Lage sind, ihren Beruf auszuüben. Arbeitgeber, die Probleme mit ihren alternden Belegschaften oder zukünftig einen Arbeitskräftemangel haben.

Anzahl der Teilnehmer: Eines der Projektziele ist es, zwanzig Wechsel in andere Sektoren zu erreichen. Ein anderes Ziel ist die Sensibilisierung von ca. zwanzig Unternehmen.

Dauer des Projektes: Januar 2006 – Januar 2007

Kooperationspartner: Provinz Overijssel (führender Partner), RPA Twente, Stichting Stimaro, Stichting Bedrijven OntwikkelPunt (BOP), Werkarchitecten (regionale Organisationen), VNO-NCW Midden und MKB Oost Nederland (Arbeitgeberverbände).

Kontakt: Frau H. Harkema, Projektleitung, und Frau. G. van de Bunt, Kommunikationsexpertin für die Provinz Overijssel, hennyh@pip-projecten.nl, g.vd.bunt@overijssel.nl

Beschreibung

Die Förderung des Erhalts der Beschäftigung Älterer ist eine der Prioritäten der Provinz Overijssel. Gegenwärtig gibt es innerhalb von Organisationen ein großes Maß an interner Mobilität. In fünf Jahren wird dies jedoch nicht mehr ausreichen, um das Problem zu lösen. Intersektorale Mobilität kann eine gute Lösung darstellen, um Arbeitskräfte im Arbeitsmarkt zu halten. Faktisch scheint es für ältere Beschäftigte aufgrund von Hindernissen psychologischer und kultureller, finanzieller und rechtlicher Art, sowie Kompetenz- und Bildungsbarrieren schwierig zu sein, in einen anderen Sektor zu wechseln. Um Brücken zu bauen und Hindernisse zu beseitigen

unterstützt die niederländische Regierung zwölf Projekte zur intersektoralen Mobilität. Das vorliegende Projekt ist eines davon. Hauptziel ist der nachhaltige Erhalt von Beschäftigung in der Provinz Overijssel. Genauer gesagt, strebt das Projekt die Förderung der branchenübergreifende Mobilität von älteren Beschäftigten an auch um damit zu einer wachsenden Beschäftigungsrate in Overijssel beizutragen. Ein weiteres Projektziel ist die Umsetzung von zwanzig Berufswechseln in unterschiedliche Sektoren.

Das Projekt umfasst vier verschiedene Regionen: der nordöstliche Teil, Stedendriehoek, Twente und IJssel-Vecht. Demnach sollen in jeder Region innerhalb von ungefähr einem Jahr jeweils fünf Sektorwechsel vollzogen werden.

Jede Region hat ihre eigene Projektleitung aus regionalen Organisationen. Jede Projektleitung ist speziell für ihre Region verantwortlich und zuständig für den Aufbau eines Netzwerks. Die Projektleitung erarbeitet darüber hinaus Maßnahmen zur Förderung intersektoraler Mobilität. Im nordöstlichen Teil soll die Projektleitung ein Instrument zur Nachfolgersuche entwickeln. Eine Dienstleistungsplattform für Beschäftigte wird in der Region Stedendriehoek aufgebaut. In der Region Twente beabsichtigt die Projektleitung die Entwicklung eines Kompetenzzentrums. Dieses Zentrum ordnet die früher erworbenen Kompetenzen älterer Beschäftigter den in anderen Sektoren erforderlichen zu. In IJssel-Vecht wird ein Unternehmensnetzwerk aufgebaut. Dieses Netzwerk dient der Sensibilisierung von Beschäftigten und Arbeitgebern für die Möglichkeiten intersektoraler Mobilität.

Ergebnisse

Die Instrumente selbst (Nachfolgersuche, Dienstleistungsplattform für Beschäftigte, Kompetenzzentrum und Unternehmensnetzwerk) sind nicht einmalig. Ihre Verbindung mit intersektoraler Mobilität und ihrer Weiterentwicklung zu Fördermaßnahmen für intersektorale Mobilität jedoch ist in der Tat innovativ. Die Arbeit verläuft

nachweislich positiv. Obwohl das Projekt noch im Gang ist, sind bereits einige Berufswechsel realisiert worden. Bis Oktober 2006 finden insgesamt sechzehn Berufswechsel statt. Fünf Wechsel sind bisher realisiert worden. Ein Ziel ist die Sensibilisierung von ca. zwanzig Unternehmen. Insgesamt 74 Personen aus 47 verschiedenen Organisationen haben Interesse an dem Projekt gezeigt.

- Provinz Overijssel: www.overijssel.nl
- Für Kontakte mit Frau H. Harkema: www.pip-projecten.nl

Empfehlungen

- Durch die Beteiligung von Organisationen, die bereits aktiv mit dem Thema beschäftigt sind, durch Anwendung von Expertenwissen auf diesem Gebiet und der Nutzung vorhandener Netzwerke ist es möglich, so ein Projekt innerhalb eines kurzen Zeitraums zu starten.
- Zur Umsetzung der Ziele des Projekts ist Kommunikation von entscheidender Bedeutung. Während der Projektlaufzeit informieren sich die teilnehmenden Parteien kontinuierlich gegenseitig über die Fortschritte. Für den Steuerungskreis und andere Experten werden Treffen organisiert. Zusätzlich erstellt das Projekt einen eigenen Newsletter und eine Website. Regelmäßig veröffentlicht das Projektteam Artikel in Zeitungen und Zeitschriften und hält Präsentationen auf den Treffen.
- Es ist schwierig, KMU für eine Teilnahme an dem Projekt zu gewinnen. Um diese Hürde zu überwinden, besuchen die Projektmanager die einzelnen Unternehmen. Dabei handelt es sich um eine sehr arbeitsintensive Aufgabe allerdings mit sehr positiven Resultaten.

Weitere Infomationen

Weitere Informationen zu diesem Projekt finden sich unter www.overijssel-in-progress.nl
Andere Websites:

2.2.5 'Personalpolitik für alle Altersgruppen bei OSG Piter Jelles'

Zielgruppe: alle Altersgruppen von Beschäftigten.

Anzahl der Teilnehmer: 550 Beschäftigte, ca. 60 davon ältere Beschäftigte (über 50)

Dauer des Projektes: 2002 bis zur Gegenwart

Kontakt: Frau J. Bos, Personalzuständige bei OSG Piter Jelles

Art der Organisation: Sekundarstufenschule

Beschreibung

Als Teil eines integrierten Personalmanagements initiierte OSG Piter Jelles vor vier Jahren eine Personalpolitik für ältere Beschäftigte, da ein Großteil der Belegschaft über 50 Jahre alt ist. Diese Politik wurde in eine Personalpolitik für alle Altersgruppen überführt, da sie nicht nur auf ältere Beschäftigte sondern auch auf andere Gruppen (20 – 30, 30 – 40 etc.) ausgerichtet sein sollte. Diese Politik für alle Altersgruppen wird nun seit einem Jahr umgesetzt.

Die integrierte Personalpolitik und die Politik für alle Altersgruppen zielt auf eine Verringerung der Krankheitsfehlzeiten und einer Erhöhung des Wohls auf Seiten der Schulbelegschaft.

Zur Umsetzung dieser Politik werden verschiedene Maßnahmen eingesetzt. Für die Gruppe der Älteren (über 50) wird ein Trainingsprogramm zur Stressminderung, genannt „Die müden Helden“, angeboten. Schwerpunkt dieses Trainings ist Stressbewältigung und Zeitmanagement. Das Programm umfasst sieben Tage mit jeweils drei Einheiten von zwei Tagen und einem Auffrischungs-/Evaluationstag. Während des Trainingsprogramms bleiben die Teilnehmer im Konferenzzentrum. Im Vorfeld der

Trainingsperioden erhalten die Teilnehmer Informationen zum Thema in Form eines Artikels in der Personalzeitung. Anschließend werden die älteren Mitarbeiter persönlich durch einen Brief über das Trainingsprogramm informiert gefolgt von einem persönlichen Gespräch.

Der Fokus liegt nicht nur auf den Mitarbeitern, auch die Managementorganisation wurde daraufhin untersucht, ob Veränderungen erforderlich sind. Zusätzlich zu dem oben genannten Programm wurde auch für das Management eine Trainingsmaßnahme entwickelt, damit Warnsignale aus der Belegschaft besser wahrnehmen werden können.

Zusätzlich und als Teil dieser Politik werden jährlich für 25 Lehrer in Ausbildung Trainingsplätze angeboten. Unter anderem ist das Ziel dieser Maßnahme, älteren Mitarbeitern die Gelegenheit zu bieten. neue Lehrmethoden kennen zu lernen. Dadurch soll es zu Einstellungsänderungen kommen. Am Ende des Schuljahres werden einigen dieser auszubildenden Lehrer eine Arbeitstelle in der Schule angeboten.

Ergebnisse

Sechzig 50+ Mitarbeitern wurde ein Brief zugesandt; dies ist die Gesamtzahl der älteren Beschäftigten innerhalb der Organisation. Von diesen waren vierzig Mitarbeiter bei dem Treffen anwesend und alle haben sich anschließend für den Kurs angemeldet. Der Lehrgang zeitigte folgende Ergebnisse:

- Verringerung der Fehlzeiten bei Mitarbeitern 50+;
- Verbesserung der Mitarbeitermotivation;
- Veränderung der Arbeitshaltung der Mitarbeiter; größere Professionalität, was auf die Umgebung positive Auswirkungen hatte;
- größere Durchsetzungsfähigkeit der Mitarbeiter und Fähigkeit Prioritäten zusetzen.

Empfehlungen

Was eine Personalpolitik für alle Altersgruppen betrifft, hat Frau Bos folgende Empfehlungen:

- Machen Sie sich gut mit den wichtigsten Problemen innerhalb der Organisation vertraut.
- Zeigen Sie Interesse und Verständnis für die Arbeit und die Menschen.
- Wichtigste Voraussetzung ist die Fähigkeit, Probleme ganzheitlich zu sehen.
- Seien Sie kreativ und zeigen Sie Mut.

Die Umsetzung dieser Politik erfordert erhebliche finanzielle Mittel. Die für eine angemessene Behandlung des Themas benötigten Mittel, stehen nicht immer zur Verfügung.

Weitere Informationen

Websites:

- OSG Piter Jelles: www.piterjelles.nl

2.2.6 ,Mobilitätszentrum Region Eemsmond'

Zielgruppe: In der Region Eemsmond in Groningen haben sich verschiedene Unternehmen zur Bearbeitung folgender Probleme der Personalpolitik zusammengeschlossen:

1. Wandel im Personalbedarf aufgrund neuer Technologien
2. Alterung; Entwicklung einer altersorientierten Personalpolitik
3. konjunkturelle Einflüsse
4. steigender Wettbewerb

Dauer des Projektes: 2004-2008

Beteiligte Organisationsen: 15 Unternehmen (Akzo Nobel Chemicals BV, Akzo Nobel Functional Chemicals BV, Aluminium Delfzijl BV (Aldel), Bio Value, Brunner Mond, Delesto BV, Dow Benelux BV, Draka Comteq Telecom BV, Methanor Vof, Teijin Twaron, Zeolyst, Chemicals Ppg Industries BV, Delamine BV, Start Chemiepark, Rohm and Haas) und das Arbeitsamt (CWI)

Kontakt: Frau L. Lumunisenay, Leitung Personal Akzo Nobel Chemicals BV

Beschreibung

Die Initiative, mit unterschiedlichen Unternehmen an Personalfragen in der Region zu arbeiten, ging von Akzo Nobel Base Chemicals aus. Das Mobilitätszentrum soll die Arbeitsmarktsstabilität in der Region fördern. Schwerpunkt des Zentrums ist ein überbetrieblicher Ansatz in Bezug auf Fragen der Personalpolitik. Ziel des Mobilitätszentrums ist die Entwicklung von Wissen und eines Netzwerks in der Region, um damit eine Verbesserung der Arbeitsmarktssituation zu erreichen. Durch die gemeinsame Nutzung von Wissen und Fachkompetenz sowie einer Arbeitskräfte-datenbank wird es einfacher, auf Beschäftigungsangebot und -nachfrage zu reagieren. Das wird letztlich den Norden sowohl für Arbeitgeber wie Arbeitnehmer

attraktiver machen und den effizienteren und flexibleren Einsatz von Personal fördern.

Die am Mobilitätszentrum teilnehmenden Unternehmen sind weder juristisch noch politisch assoziiert. Auch das verleiht dem Projekt seinen einzigartigen Charakter; diese Art von überbetrieblichen Ansatz bei Personalfragen ist im Norden der Niederlande vollständig neu. Das Vertrauen der teilnehmenden Unternehmen in den Erfolg des Mobilitätszentrums und die Bedeutung, die sie dem Projekterfolg beimessen, spiegelt sich in der Tatsache wieder, dass alle auf eigenes Risiko und eigene Kosten beteiligt sind und alle erforderlichen Ressourcen und Wissen selbst beitragen. Die Kosten werden von allen Parteien getragen. Neben den Produktionsbetrieben und dem CWI sind diverse Zeitarbeitsagenturen an dem Projekt beteiligt. Deren Beitrag ermöglicht eine besserer Kontrolle der Abstimmung zwischen Angebot und Nachfrage.

Das Mobilitätszentrum hat drei wichtige Ziele:

1. Förderung der Wiedereingliederung/Beschäftigung
2. Antizipation des Problems der Alterung
3. Austausch/Weitergabe von Beschäftigten

Durch eine gemeinsames Angebot von Laufbahnoptionen und Weiterbildungsberatung soll die Beschäftigungsfähigkeit in der Region Eemsmond verbessert werden. Damit eröffnen sich Möglichkeiten für einen flexibleren Austausch von Beschäftigten, wobei unnötige Entlassungen verhindert werden können. Durch diese großangelegte Kooperation hoffen wir, die Wiedereingliederungschancen in der Region Eemsmond zu fördern und den negativen Folgen einer zukünftigen Alterung entgegenzuwirken.

Ergebnisse

Die ersten Ergebnisse der Pilotprojekts Mobilitätszentrum in der Region Eemsmond fallen positiv aus.

Im Namen der beteiligten Unternehmen in der Region Eemsmond ist das Mobilitätszentrum zuständig für die unternehmensübergreifende Vermittlung zwischen Angebot und Bedarf an Personal. Damit entsteht eine größere Flexibilität und Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitskräfte. Durch eine Verbesserung der Qualifikation von Beschäftigten und einer größeren Bandbreite des Arbeitsplatzangebots wird das Arbeitsmarktpotential gesteigert. Darüber hinaus richtet sich das Mobilitätszentrum auf den Erhalt der Beschäftigung Älterer. Dieses Programm zur Sensibilisierung für Fragen der Alterung ist hiermit angestoßen worden, es muss jedoch noch intensiv betreut werden.

Eine Darstellung in Zahlen legt nahe, dass folgende quantitative Ziele erfüllt wurden bzw. werden:

- Anzahl der geschaffenen Weiterbildungsplätze: 75
- Anzahl der Bewerbungstrainingskurse: 100
- Anzahl offener Stellen, die durch das Mobilitätszentrum mit entlassenen Beschäftigten besetzt wurden: 125

Empfehlungen

Das Pilotzentrum für Mobilität muss eine Plattform in der Region Eemsmond für jüngere und ältere Beschäftigte gleichermaßen schaffen und sich auf ein breites Spektrum von Beschäftigungsfragen richten. Das Zentrum muss den Erhalt der Beschäftigung Älterer und eine Qualifizierung Jüngere für freie Arbeitsstellen sicherstellen. Die Mobilität von Beschäftigten im Falle einer Entlassung muss verbessert werden. Durch die Zusammenarbeit unterschiedlicher Firmen im Mobilitätszentrum ist ein breiterer Ansatz bei Fragen der Beschäftigung möglich.

Weitere Informationen

Für weitere Informationen wenden Sie sich bitte an Frau Lumunisenay, Leitung Personal Akzo Nobel Base Chemicals BV in Delfzijl.

2.2.7 'Alternsgerechte Personalpolitik im Marriott Hotel, Grantham'

Zielgruppen: Beschäftigte und neue Mitarbeiter des Marriott Hotels

Kontakt: Frau A. Upsall

Art der Organisation: Hotel

Beschreibung

Als wir in den Nachrichten über die Bedeutung einer positiven Einstellung gegenüber dem Alter erfuhren, wurden wir darin bestärkt, unsere Politik, Praktiken und Verfahrensweisen zu überprüfen und kontinuierlich eine gute Praxis in Bezug auf Altersvielfalt sicher zu stellen.

1. Alle Richtlinien des Hotels wurden unter dem Gesichtspunkt einer guten Praxis in Bezug auf Altersvielfalt überprüft. Das Personalhandbuch des Marriott Hotels legt klar fest, dass alle Mitarbeiter gerecht, mit Würde und Respekt unabhängig von Geschlecht, Alter, Behinderungen, ethnischer Zugehörigkeit und sexueller Orientierung behandelt werden müssen. Dies wird ausführlich im Einführungskurs für neue Mitarbeiter behandelt.

Beispiele:

A. In Stellenanzeigen werden keine Altersangaben vorgenommen. Das Bewerbungsformular enthält auf der Rückseite Angaben zum Alter des Bewerbers allerdings nur mit dem Zweck, das wir als Unternehmen die Altersvielfalt lenken und beobachten können. Zwei Mitarbeiter führen alle Bewerbungsgespräche durch, einer davon aus der Personalabteilung, um sicherzustellen, dass die Richtlinien der Einstellungspolitik eingehalten werden.

B. Als Unternehmen haben wir Einstellungen immer aufgrund der Persönlichkeit von Bewerbern

vorgenommen, um anschließend die relevanten Fachkompetenzen zu vermitteln. Alle Teamleiter innerhalb des Hotels mit Einstellungsverantwortlichkeit nehmen an einem Workshop zum Führen von objektiven Bewerbungsgesprächen teil. Dieser umfasst Fragetechniken, Informationen über die Gleichstellungspolitik des Unternehmens, schriftliche Aufzeichnung von Bewerbungsgesprächen und gesetzliche Bestimmungen.

C. Als Hotel führen wir jährlich für alle Mitarbeiter unabhängig vom Alter Laufbahn- und Personalentwicklungsmaßnahmen durch. Es ist außerdem Firmenpolitik, Aufstiegschancen unternehmensintern auszuschreiben. Entsprechende Entscheidungen basieren immer auf der Fähigkeit der Mitarbeiter, die die neue Position auszufüllen, niemals auf dem Alter.

D. Alle Neulinge unabhängig vom Alter absolvieren ein 90-tägiges Einarbeitungsprogramm einschließlich einer Einführung in das Unternehmen und die Abteilung sowie drei Buchungsabschlüsse, die der neue Mitarbeiter mit Hilfe eines Trainers für neu eingestellte Mitarbeiter durchführt.

E. Obwohl es in der Vergangenheit aus wirtschaftlichen Gründen zu Entlassungen gekommen ist, war Alter nie ein Kriterium. Stattdessen wurden die Arbeitsplatzanforderungen, Fähigkeiten, Erfahrungen, Persönlichkeitsmerkmale und Beschäftigungsunterlagen berücksichtigt.

2. Unsere Mitarbeiter werden aktiv dazu ermutigt, über die gesetzlich festgesetzte Altersgrenze hinaus zu arbeiten. Wir haben uns entschlossen, reiferen Mitarbeitern, die über das 65. Lebensjahr hinaus arbeiten möchten, dabei nicht im Weg zu stehen. Das erweist sich sowohl für das Hotel, das dadurch Einstellungskosten senken kann wie für den Mitarbeiter, der noch nicht in den Ruhestand treten möchte und seine Arbeitsaufgaben immer noch kompetent ausführen kann, als

vorteilhaft. Alle unsere Fälle von „aufgeschobenem Ruhestand“ werden jährlich überprüft.

3. Ältere Beschäftigte werden ferner ermutigt als Mentoren für jüngerer Mitarbeiter während deren dreimonatiger Einarbeitungsphase tätig zu sein, da wir festgestellt haben, dass reifere Mitarbeiter mit ihrer geduldigen und beruhigenden Art auf Neulinge einwirken und diese sich so schneller und effizienter an ihre neue Arbeitsstelle anpassen können.

flexiblere Belegschaft, die engagiert den Erfolg des Hotels sicherstellt, verweisen zu können.

Ergebnisse

Frau A. Upsall, Personalverantwortliche bei Marriott, kommt zu folgendem Schluss: 'Wir haben festgestellt, dass unsere älteren Mitarbeiter die Kompetenzen aufweisen, die wir suchen – Personenorientierung, gute Kommunikationsfähigkeiten und die Übernahme von persönlicher Verantwortung für die Kundenzufriedenheit im Hotel. Die Hotel- und Cateringindustrie wird häufig als ein Bereich mit vorwiegend jungen Arbeitskräften, insbesondere Studenten in Teilzeit oder während eines Auszeitjahres, gesehen. Das Grantham Marriott Hotel arbeitet sehr nachdrücklich daran, dies zu verändern, indem es alle Richtlinien und Praktiken überprüft – mit dem Ergebnis, dass über 30% unserer Belegschaft über 45 Jahre alt.

Seit wir begonnen haben, uns mehr auf die Altersvielfalt zu konzentrieren, ist die Personalfuktuation in unserem Hause um 50% gesunken, wodurch die Einstellungskosten insgesamt erheblich reduziert werden konnten. Gästefragebögen, die monatlich ausgewertet werden, zeigen eine verbesserte Kundenzufriedenheit um sechs Prozentpunkte. Ergebnisse unserer Personalbefragung zeigen auch eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit und Motivation. Wir sind nun stolz, eine

2.2.8 'Personalpolitik für alle Altersgruppen bei Barclays'

Zielgruppe: Beschäftigte von Barclays

Kontaktperson: Herr D. Weymouth, Group age champion, Barclays Bank PLC

Art der Organisation: Barclays ist eine finanzielle Dienstleistungsgruppe im Bereich Bankwesen und Investmentmanagement

Beschreibung

Wie viele Finanzdienstleistungsorganisationen wurde auch Barclays in den frühen 1990er Jahren, als Firmen große Teile ihrer Belegschaften abbauten, in Mitleidenschaft gezogen. Dadurch kam es zum Verlust zahlreicher älterer Mitarbeiter, immensen betrieblichen Wissens, was zu der Erwartungshaltung führte, Mitarbeiter könnten ausgestattet mit einer großzügigen Abfindung im Alter von 50 Jahren in den vorzeitigen Ruhestand treten. Hinzu kam auch, dass Unternehmen jahrelang die Zahl der extern Eingestellten verringerten und damit den Eintritt junger Arbeitskräfte in den Finanzsektor verhinderten. Barclays arbeitet unermüdlich an der Wiederherstellung eines Gleichgewichts.

Hauptaufgaben sind:

- Gewinnung älterer Mitarbeiter für einen Arbeitsplatz
- Entwicklung eines zeitgemäßen Ausbildungsprogramms, um jüngere Mitarbeiter für das Unternehmen zu gewinnen
- Sicherstellung, dass Barclays als ein Unternehmen wahrgenommen wird, das Mitarbeiter unabhängig von ihrem Alter wertschätzt

Maßnahmen zur Erreichung dieser Ziele:

1. Auftrag für eine Forschungsarbeit mit dem Titel 'Working to 70' für die erfolgreiche Entwicklung von ausführlichen

Personalkonzepten und –maßnahmen, die den Bedürfnissen der Mitarbeiter Rechnung tragen und sie ermutigen, über das 50. Lebensjahr hinaus zu arbeiten

2. Analyse der Mitarbeiterbefragung zur Ermittlung der Faktoren, die für die unterschiedlichen Altersgruppen von Belang sind
3. Überprüfung aller personalpolitischen Maßnahmen und Untersuchung neuer Personalkonzepte, um sicher zu stellen, dass es zu keinem unangemessenen Hinweis auf Alter oder zu Vorurteilen gegenüber Älteren kommt. Möglichkeit einer Berufspause für alle Mitarbeiter aus allen Altersgruppen. Information über flexible Arbeitsmodelle und die Möglichkeit ihrer Anwendung für alle Mitarbeiter, um sie sowohl für ältere Mitarbeiter als auch Mitarbeiter mit Kindern oder anderen Verpflichtungen attraktiv zu machen.
4. Sensibilisierung der Personalverantwortlichen, der Entwickler von Trainingsprogrammen und Ausbildern für die Altersvielfalt und den Umgang damit im beruflichen Alltag
5. Sensibilisierung der gesamten Belegschaft in zahlreichen Weiterbildungseinheiten, Einbettung des Themas Altersvielfalt in das Kundentraining. Entwicklung von Informationsmaterial für die Barclays intranet site zur Förderung von und Sensibilisierung für Altersvielfalt.
6. Gezielte Einstellung älterer Mitarbeiter in unseren Call-Centern, bislang ein Arbeitsbereich mit vornehmlich jungen Mitarbeitern.
7. Entwicklung von Stellenanzeigen unter dem Motto „keine Altersbeschränkung“.
8. Überprüfung der Ruhestandsregelungen – obwohl das normale Rentenalter weiterhin bei 60 liegt, haben Mitarbeiter die Möglichkeit bis zum 65. Lebensjahr zu arbeiten, wenn ein Bedarf besteht. Überprüfung der Einstellungspolitik – Angebot für Personen über 60, sich für eine Stelle zu bewerben.

9. Einführung eines neuen Altersversorgungsprogramms genannt „afterwork“, das es Mitarbeitern ermöglicht, solange sie beschäftigt sind weiterhin zu ihrer Altersversorgung beizutragen und das die Flexibilität erhöht.

Ergebnisse

- Heute beschäftigt Barclays mehr Mitarbeiter über 50 als unter 21.
- Die Anzahl der Beschäftigten über 55 im Unternehmen ist in den vergangenen 2 Jahren um 400 gestiegen.
- 61% der Mitarbeiter, die das normale Rentenalter von 60 erreicht haben, arbeiten weiterhin im Unternehmen, womit Geschäftsinteresse und persönliches Interesse der Mitarbeiter in Einklang gebracht werden.
- Neueingestellte Mitarbeiter über 60 nehmen eine Reihe von Funktionen, vom Telefonisten bis zur Führungskraft, wahr.
- Über 170 von Sechzehn- bis Neuzehnjährigen haben an dem modernen Ausbildungsprogramm des Unternehmens mit sehr positiven Ergebnissen teilgenommen.
- Die Ausweitung von Berufsunterbrechungen und bezahltem Urlaub hat die Attraktivität des Unternehmens für ältere Mitarbeiter, die weiter arbeiten möchten, jedoch gegebenenfalls ihre Betreuungsverpflichtungen mit ihrer Rolle bei Barclays vereinbaren wollen, erhöht.
- Alle Trainingsmaßnahmen werden mit einem „blended learning“ Ansatz durchgeführt, der die unterschiedlichen Lernstile und Geschwindigkeiten bei der Informationsaufnahme berücksichtigt.

Empfehlungen

Von Anfang an herrschte Übereinstimmung darüber, dass es, um in diesem Bereich etwas zu bewegen, nicht ausreicht, wenn nur die Personalverantwortlichen an einem Strang ziehen. Unter der Leitung von David Weymouth, Chief Information Officer und Group

Age Champion, wurde ein Arbeitskreis mit Mitgliedern aus allen Geschäftsbereichen zusammengestellt, um sicherzustellen, dass die Veränderungen in der Politik und der Praxis im gesamten Unternehmen wahrgenommen werden. Mitglieder dieser Führungsgruppe umfaßten HR, Equality & Diversity, Resourcing and Learning, Marketing, Pensions, Geschäftsführung und mittleres Management aus allen Geschäftsbereichen. Die Gruppe bezog ihre Durchschlagskraft aus der Tatsache, dass alle Bereiche durch die höchste Führungsebene vertreten waren, durch die Entscheider, und damit verbunden aus der Sicherheit, dass strategische Entscheidungen innerhalb der gesamten Gruppe umgesetzt werden würden.

2.2.9 'BRELAGE' – Projektverbund Bremerhaven/Bremen zur betrieblichen Lern- und Arbeitsgestaltung im demographischen Wandel

Zielgruppen: ältere Beschäftigte (45+), Arbeitgeber
Anzahl der Teilnehmer: 40 Unternehmen in der Region Bremerhaven/ Bremen
Dauer des Projekts: Juli 2006 – Dezember 2007
Kooperationspartner: GPI GmbH, Volkswagen Coaching GmbH, IHK-Bremerhaven, HWK-Bremerhaven, Arbeitnehmerkammer Bremen, Bildungswerk der Wirtschaft Unterweser, BWU e.V.
Kontakt: Herr Peter Hans Koch, GPI GmbH

Beschreibung

Ausgangslage

Aufgrund der sinkenden Geburtsraten sollten sich die Unternehmen auf das Problem der gesellschaftlichen Alterung einstellen. Die Bedingungen für Ältere, länger im Erwerbsleben zu bleiben, sind seitens der Politik bereits neu gestaltet. Dadurch nimmt der Anteil von älteren Beschäftigten in der Belegschaft zu. Hinzu kommt, dass die Jungen von heute die Alten von morgen sind. Wenn ein Arbeitsleben in Deutschland mindestens 40 bis 45 Jahre währen soll, erfordert dies eine reduzierte, gleichmäßig verteilte Beanspruchung der geistigen und körperlichen Fähigkeiten eines „durchschnittlichen“ Beschäftigten während seines Arbeitslebens.

Deshalb ist es notwendig, dass sich die Personalpolitik des Themas als eines wichtigen betrieblichen Arbeitsfeldes annimmt. Mit der neuen Gewichtung des Faktors Arbeit erhält auch die

Personalarbeit einen zusätzlichen Stellenwert. Ihre Aufgabe liegt zunehmend darin, das Potenzial der bereits im Unternehmen tätigen Mitarbeiter langfristig einzuplanen und ihnen Entwicklungschancen zu bieten. Das wäre das Ende einer jugendzentrierten Personalarbeit und eine Absage an kurzfristige Personalplanungen. Die Gestaltung des demographischen Wandels verlangt nach einem neuen systematischen Konzept.

Handlungsfelder

BRELAGE unterstützt die Personalpolitik von Unternehmen angesichts des demographischen Wandels. Ziel ist es, eine innovationserhaltende Personalpolitik und die Anpassungsfähigkeit der Beschäftigten zu fördern. Dazu setzen wir am Ist-Zustand an, analysieren das Potenzial des Faktors Arbeit und entwickeln Perspektiven. Als Handlungsfelder stehen die Rekrutierung von Fachkräften, Kompetenz- und Wissenserweiterung, Gesundheitsmaßnahmen, Förderung Älterer und Betriebsklima im Mittelpunkt.

Das Projekt wird in Bremerhaven und Bremen durchgeführt. Es führt Unternehmen, öffentliche Verwaltungseinrichtungen, Weiterbildungsträger, Kammern und Einrichtungen der Sozialpartner zusammen mit dem Ziel einer Sensibilisierung für den demographischen Wandel und der Analyse, Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen, die das Potential ältere Beschäftigter nutzen.

Projektbestandteile (Methoden und Ergebnisse)

- In einem ersten Schritt informiert jeder Partner seine entsprechenden Adressaten auf Unternehmens- und Verbandsebene über die Herausforderungen, die im Zusammenhang mit alternden Belegschaften entstehen. Damit sollen Unternehmen überzeugt werden, dass sich

Personalentwicklung auszahlt. Die Themen werden auf Unternehmensveranstaltungen diskutiert.

- In einem zweiten Schritt werden Personalverantwortliche und andere Vertreter aus Unternehmen für praktische Antworten auf den demographischen Wandel fit gemacht. In Arbeitskreisen können sie sich mit anderen Betrieben zu Handlungslinien austauschen (benchmarking), gemeinsam Handlungsschritte entwickeln und Moderatoren für Workshops austauschen.
- Es folgen die Durchführung innerbetrieblicher Analysen und die Entwicklung von unternehmensspezifischen Konzepten in Bezug auf vier Handlungsfelder:
 - Gesundheitsmanagement,
 - Weiterbildung älterer Beschäftigter,
 - vertikale und horizontale Laufbahngestaltung und
 - ergonomische Verbesserung der Arbeitsabläufe
- Folgende Schritte bei der Altersstrukturanalyse und der Entwicklung eines Beschäftigungsfähigkeitsprofils haben sich als gute Praxis erwiesen:

1) Wir erfassen den Altersstand der heutigen Belegschaft des Unternehmens und schreiben ihn auf die nächsten 5 bis 10 Jahre fort („Altersstrukturanalyse“). Diese Daten über alterskritische Problemfelder in den Kernbereichen der Wertschöpfung zeigen den Personalverantwortlichen einen verstärkten Handlungsbedarf an. Die Altersstrukturanalyse ist ein Frühwarnsystem, das Kriterien zur Personalplanung bereitstellt.

2) In einem zweiten Schritt wird die Arbeitsfähigkeit der Belegschaft gemessen hinsichtlich der Qualifikation, Motivation und Gesundheit der Mitarbeiter im Ist-Zustand und unter dem Gesichtspunkt ihrer Potenzialität bewertet.

Dieser Beurteilung folgt dann eine Überprüfung aller laufenden Personalentwicklungsmaßnahmen im Unternehmen. Die bisherige Vernachlässigung von Weiterbildung und Arbeitsaufgaben für ältere Mitarbeiter, die Verrichtung einseitiger Arbeiten und Lernblockaden durch repetitive Arbeitsabläufe erweisen sich als ungünstig und als Wettbewerbshindernisse.

3) Ein dritter Schritt besteht darin, neue Maßnahmen zu entwickeln und umzusetzen, die sich aus den ersten beiden Analyseschritten als notwendig ergeben haben. Dabei wird jeder Betrieb nach spezifischen Lösungen für seine Problemlage unter den angebotenen Modulen auswählen und einen entsprechenden Planungs- und Umsetzungsweg einschlagen. Umfang, Schrittfolge und Dauer zusätzlicher Maßnahmen hängen von Herausforderungen und Lösungsvorstellungen vor Ort ab. Mit Checklisten werden die Maßnahmen gewichtet. Dieser Schritt wird durch ein Workshopangebot unterstützt.

- Die vom Verbund entwickelten Materialien und Erfahrungen stehen allen regionalen Unternehmen zur Verfügung.

Ergebnisse

BRELAG ist ein fortlaufendes Projekt, das im Juli 2006 begann und die Methoden und Erfahrungen aus früheren EQUAL Projekten im Bereich „Altersmanagement“ nutzt. Spezifische Ergebnisse können erst zu einem späteren Zeitpunkt vorgelegt werden. Am Ende erwartet BRELAG eine Entwicklung hin zu ‚alternsgerechten Unternehmen‘.

Empfehlungen

Unternehmen müssen ihre Personalentwicklungsaktivitäten angesichts des demographischen Wandels ausbauen. Daraus können zusätzliche Kosten entstehen. Qualifikation und Gesundheitsförderung zahlen sich in der Regel nicht unmittelbar aus, auf lange Sicht gesehen aber durchaus (d.h. 1-3 Jahre bis zur Rentabilität). Die Hauptaufgabe besteht darin, Unternehmen den Glauben an die Zukunft zu geben und diesen Glauben in Beschäftigungschancen für die Belegschaften umzuwandeln. Gemeinsam mit anderen Unternehmen Maßnahmen zu entwickeln, neue Modelle anzuwenden... all das ist möglich und hilfreich. Dennoch steht die gute Praxis Anderer nicht im Vordergrund; entscheidend sind der eigene Wille, neue Wege zu gehen, die Bereitschaft sich durch gute Argumente überzeugen zu lassen und das Datenmaterial zur Unterstützung der Personalentwicklung.

Weitere Informationen

- Ein Leitfaden für Personalverantwortliche/Moderatoren in KMU mit dem Titel „Fit für den demographischen Wandel. Altersstrukturanalyse und Beschäftigungsfähigkeitsprofil – neue Personalentwicklungsmethoden“ (Autoren: Dr. Günter Gebauer & Sabine Seemann) ist bei der GPI GmbH erhältlich.
Kurzbeschreibung: Die Altersstrukturanalyse ist ein Frühwarnindikator, der klare Anhaltspunkte zur Planung der gegenwärtigen und zukünftigen Personalstrategien, zur Steuerung von Personalzu- und abgängen liefert. Mit Hilfe der gewonnenen Daten können zuverlässige Aussagen über die zukünftigen Herausforderungen angesichts eines demographischen Wandels getroffen werden insbesondere bezüglich der Einstellung und Weiterbildung von Mitarbeitern in Kernbereichen der Wertschöpfung. Daran schließt sich die Entwicklung eines Beschäftigungsfähigkeitsprofils des

Unternehmens an als Grundlage für die Planung personalpolitischer Maßnahmen.

- Für weitere Informationen wenden Sie sich bitte an Herrn Peter H. Koch (GPI GMBH)
koch.gpi@arcor.de

Teil 2.3 Maßnahmen für ältere Arbeitslose



2.3.1 'TalentPlus Foundation'

Zielgruppe: motivierte, (akademisch) ausgebildete Arbeitssuchende aus unterschiedlichen Fachrichtungen, Mindestalter 40 Jahre

Dauer des Projektes: 1995 bis zur Gegenwart

Kontakt: Regionalvorsitzende der TalentPlus Foundation in der Region

- Heerenveen: Herr A.D. Hoedemaeker
- Twente: Herr P. van den Heuvel
- Zwolle: Herr H. van der Hoeven

Beschreibung

TalentPlus ist eine Einrichtung für beschäftigungslose Akademiker über 40. Ziel der TalentPlus Foundation ist die Unterstützung dieser Gruppe auf dem Weg zurück in den Arbeitsmarkt. Die Unterstützung erfolgt durch die Mitteilnehmer, die sich in einer ähnlichen Situation befinden. Auf der Grundlage ihrer Fachkompetenz und langjährigen Berufserfahrung analysieren sie gegenseitig ihre Situation und ihr Verhalten, sie unterstützen sich gegenseitig durch Training, bei der Erarbeitung von Plänen und mit Anregungen für die Suche nach einer neuen Arbeitsstelle. Alle Beteiligten leisten die Arbeit für die TalentPlus Foundation auf freiwilliger Basis.

Die Arbeitsvermittlungsagentur verweist ältere Arbeitssuchenden auf die Existenz der TalentPlus Foundation. Von Zeit zu Zeit werden Zeitungsinterviews gegeben, um auf die Existenz, die Ziele und die Arbeitsweise der Foundation hinzuweisen.

Die TalentPlus Foundation ist in Regionen gegliedert. Jede Region organisiert wöchentliche Treffen unter der Leitung des Regionalvorsitzenden. Regelmäßig finden Treffen aller Regionen statt. Die wöchentlichen Sitzungen starten mit der Eröffnung und dem Sitzungsprotokoll gefolgt von einer kurzen Diskussion über die

Bewerbungsgespräche eines jeden Teilnehmers; danach teilt sich die Gruppe in verschiedene Arbeitsgruppen auf. Diese Arbeitsgruppen haben folgende Schwerpunkte:

- Optimierung des Lebenslaufs;
- Bewerbungs-/Interviewkompetenzen;
- internes und externes Netzwerktraining;
- Formulierung persönlicher Erfahrungen und Bewerbungserfahrungen;
- Austausch von persönlichen Erfahrungen und Bewerbungserfahrungen;
- Arbeitssuche.

Darüber hinaus organisiert die Foundation Arbeitgeberbesuche, um diese für das Thema Ältere und Beschäftigung zu sensibilisieren. So erhalten die Mitglieder einen besseren Einblick in die Auswahlkriterien der Arbeitgeber, was für beide Seiten von größtem Vorteil ist.

Ergebnisse

Innerhalb des Projekts wird bei diesen Treffen von den Mitgliedern sehr viel erreicht. Die Mehrzahl der Mitglieder findet innerhalb von sechs Monaten eine Arbeitsstelle. In der Region Heerenveen verlassen 60 % das Projekt und haben eine Stelle oder ein Arbeitsvorhaben gefunden. Es ist allerdings schwierig, dieses Ergebnis allein der Hilfe von TalentPlus Foundation Mitgliedern zu zuschreiben. Selbstverständlich können auch anderer Faktoren dazu beigetragen haben, dass die Mitglieder eine Beschäftigung gefunden haben.

Empfehlungen

Herr Hoedemaeker, im Fall einer Übergabe des Projekts, würde raten, zunächst eine Bestandsaufnahme des Wissens der Mitglieder

vorzunehmen, damit die Treffen entsprechend angepasst werden können.

Es ist wichtig für eine Regionalgruppe, hochmotivierte Teilnehmer zu haben. Es ist gerade auf den Charakter der Freiwilligkeit (jedoch mit größter Verbindlichkeit) zurückzuführen, dass das Projekt wirklich gelingt. Dennoch könnten die Behörden, die bestimmte Sozialleistungen bezahlen, zusätzliche Anstrengungen für die Initiierung weiterer Gruppen unternehmen, da es sich um eine kostengünstige, aber sehr erfolgreiche Maßnahme handelt.

Weitere Informationen

Websites:

TalentPlus Foundation: www.talentplus.nl

TalentPlus Foundation Region Twente: www.talentplus-twente.nl

2.3.2 'ICT zur Selbstständigkeit'

Zielgruppe: Personen mit mittlerer oder höherer Berufsausbildung, die Sozialleistungen beziehen und eine Existenzgründung anstreben

Kooperationspartner: Arbeitsvermittlungen und Sozialleistungseinrichtungen

Dauer des Projektes: 2005-2007

Kontakt: Herr G. Visser und Herr A.G. Beets of de Plannenmakers, garmt@deplannenmakers.nl; beets@deplannenmakers.nl

Organisationstyp: Netzwerkorganisation selbstständiger Unternehmer

Beschreibung

Ziel des Projekts ist es, Arbeitslosengeldempfänger auf dem Weg in die Selbstständigkeit zu unterstützen und zu coachen. Das Projekt 'ICT zur Selbstständigkeit' wurde von den Plannenmakers zusammen mit anderen Partnern entwickelt.

Die Plannenmakers sind eine Gruppe erfahrener Personen, die in einem offenen Trainingszentrum (OTC) für zukünftige selbstständige Unternehmer, „Ich AGs“ und andere kooperative Unternehmensformen tätig sind. Selbstständigkeit wird mit Hilfe von ICT gefördert. Die interaktive Software soll auf die Selbstständigkeit vorbereiten und wird im OTC angeboten. Das Programm wurde in Kooperation mit der Universität Nijmegen entwickelt. Es enthält folgende Module:

- Digipad: bietet Hilfe bei der Entscheidungsfindung in Hinblick auf einen persönlichen Plan, insbesondere Selbstständigkeit.
- Digibiz: anhand eines Stufenplans werden 46 Aufgaben bearbeitet mit dem Ziel einer sachgerechten Vorbereitung der Selbstständigkeit. Am Ende hat der Teilnehmer eine Machbarkeitsstudie und einen Businessplan erstellt.

Ein Coach ist im OTC zur Unterstützung der zukünftigen Unternehmer anwesend. Teilnehmer werden von der Vorgründungsphase bis sechs Monate nach ihrer Firmengründung begleitet. Insbesondere letzteres ist von entscheidender Bedeutung und fehlt häufig bei anderen Maßnahmen / Projekten, die auf die Förderung von Selbstständigkeit zielen.

Die zukünftigen selbstständigen Unternehmer werden über Arbeitsagenturen, Sozialämter und Anzeigen in der Lokalpresse rekrutiert.

Zur Finanzierung des Projekts wird eine Förderung des ESF- Equal genutzt (50 % der Gesamtkosten). Förderungen können bis 2008 in Anspruch genommen werden, anschließend muss sich das OTC selbst finanzieren.

Ergebnisse

Es laufen Projekte in Assen, Veendam, Dokkum, Heerenveen und Wijchen. Bisher wurden sechs selbstständige Unternehmen mit Hilfe der Plannenmakers in Veendam gegründet.

Die Rekrutierung hat sich als schwierig erwiesen. Außerdem benötigen die Sozialämter eine lange Zeit, bevor sie einer Beteiligung ihrer Klienten zustimmen.

Empfehlungen

Herr Visser und Herr Beets geben folgende Empfehlungen bezüglich des Aufbaus eines derartigen Projekts:

- Man muss mit dem ganzen Herzen bei dieser sozial wichtigen Sache sein.
- Man sollte über ausreichend Kompetenz verfügen, um das Projekt durchzuführen.
- Vorhanden sein sollte ein reichlicher finanzieller Spielraum für Verbindlichkeiten, denen nachgekommen werden muss,

während Equal Fördermittel häufig erst nach längerer Zeit zur Verfügung stehen.

- Umgeben Sie sich mit guten Leuten (umfangreiches Netzwerk).
- Andere Organisationen können Sie auf dem Weg zur Selbstständigkeit unterstützen.

Weitere Informationen

Für Personen, die Sozialleistungen erhalten, werden die Kosten für das Softwareprogramm und das Coaching von den entsprechenden Behörden übernommen. In einigen Fällen kommt es zu einer Kostenübernahme durch den Arbeitgeber z. B. im Fall von Outplacement. Falls die Kosten nicht durch andere Parteien ausgeglichen werden, müssen die Teilnehmer selbst dafür aufkommen. Die Kosten belaufen sich auf ca. € 5,000 pro Teilnehmer.

Personen, die an dem Projekt teilnehmen wollen, benötigen keine offizielle Erlaubnis zum Führen eines Unternehmens, sie müssen jedoch über praktisches Know-how verfügen. Dies ist von Branche zu Branche verschieden.

ESF-EQUAL Fördermittel können für innovative Projekte mit internationalem Charakter beantragt werden.

Websites:

- De plannenmakers: www.deplannenmakers.nl

2.3.3 'Akademie für Existenzgründer 50+' (Akademia przedsiębiorczości 50+)

Zielgruppe: Arbeitslose Arbeitssuchende 50+, insbesondere Frauen ohne Rentenanspruch.

Anzahl der Teilnehmer: Geplant war, dass das Projekt mit 200 Teilnehmern in 4 Regionen mit jeweils 2 Teilnehmergruppen à 25 Personen. 72 Arbeitssuchende

Dauer des Projektes: Januar 2006- September 2006

Kooperationspartner: Demokratische Gewerkschaft der Frauen (Demokratyczna Unia Kobiet)

Kontaktpersonen: Renata Berent-Mieszczanowicz
tel/faks +48 0-71/ 341 71 43, 341 71 44,
50plus@duk.org.pl or DUK-Wroclaw@wp.pl

Beschreibung

Das Projekt ist auf Arbeitslose 50+ insbesondere Frauen ohne Rentenanspruch zugeschnitten. Es wird davon ausgegangen, dass das Projekt auch für die Kommunen der Teilnehmer von Nutzen sein kann, insbesondere für die Familien der Teilnehmer. Das Projekt wurde in einer umfassenden Kooperation von NGO Einrichtungen, lokalen Behörden und Arbeitgebern (lokale Unternehmer) entwickelt. Hauptziel ist die Förderung der Beschäftigung Älterer durch

1. psychologische Unterstützung
2. Coaching und Training
3. innovative Trainingsmaßnahmen für Personen einer speziellen Altersgruppe, mit unterschiedlichen Kompetenzen und unterschiedlichem Bildungsstand
4. Coaching und Training zur Vorbereitung einer Existenzgründung
5. finanzielle Unterstützung ausgewählter Geschäftsprojekte

6. Aktivierung der örtlichen Kommunen und Schaffung einer Umgebung, die dem Unternehmertum Älterer förderlich ist
7. Verbreitung der Projektergebnisse mittels Seminaren und Konferenzen

Ergebnisse

Voraussichtliche Ergebnisse

Dieses Projekt ist noch in vollem Gang. Gegenwärtig wird der „Wettbewerb für den besten Businessplan“ abgeschlossen. Weitere Einzelheiten zu den ermittelten Projektergebnisse stehen 2007 zur Verfügung.

Geplant ist, dass:

1. 200 Personen in 4 Regionen an dem Projekt teilnehmen
2. 10 Teilnehmer Nutzen aus der Unterstützung bei der Gründung ihres eigenen Unternehmens ziehen können
3. 40 Teilnehmer ihr eigenes Unternehmen anmelden werden

Empfehlungen

In der Projektvorbereitung sollten die Teilnahmekriterien genauer festgelegt werden. Die Maßgabe, Personen über 50 Jahre mit dem Risiko eines Beschäftigungsausschlusses, ist zu allgemein gefasst.

Man muss auf komplizierte bürokratische Verfahrensweisen vorbereitet sein.

2.3.4 'Selbstständig – eine eigene Firma mit über 50' (Własna firma po 50-tce)

Zielgruppe: Personen über 50 (einschließlich Arbeitslose und Arbeitssuchende ohne Anspruch auf Sozialleistungen), die ihre Position auf dem Arbeitsmarkt ändern oder verbessern wollen

Anzahl der Teilnehmer: 60 Teilnehmer für Coachingmaßnahmen, zusätzlich finanzielle Unterstützung zur Erstattung von Sozialversicherungsleistungen (bis zu 50 % der Gesamtkosten, jedoch nicht mehr als 5,000 Euro) für 28 Personen, die den besten Businessplan erstellen.

Dauer des Projektes: 1.02.2005 – 30.11.2005

Kooperationspartner: Foundation Kalos Kai Agathos

Kontakt: Kalos Kai Agathos

ul. Długosza 2-6

51-162 Wrocław

tel./fax.: (+48 71) 79 46 387

e-mail: info@kaloskaiagathos.org.pl

Beschreibung

Schwerpunkte des Programms sind:

1. Unterstützung der Teilnehmer bei der Firmengründung
2. Verbesserung der Kompetenzen – Gründe für Arbeitslosigkeit sind u.a. der niedrige Bildungsgrad Älterer in Polen, Mangel an Kenntnissen moderne Arbeitsverfahren und ein Mangel an Unternehmensführungsknowhow. Handlungsfelder des Projekts umfassen den Aufbau dieser Kompetenzen bei den Teilnehmern – welche Möglichkeiten stehen ihnen als zukünftigen Unternehmern zur Verfügung, mit welchen wirtschaftlichen, gesetzlichen und finanziellen Regelungen müssen sie sich befassen.

3. Stärkung des Selbstbewusstseins und der Motivation – psychologische Workshops sollen der Stärkung des Selbstwertgefühls der Teilnehmer dienen und darüber hinaus eine positive Einstellung gegenüber den eigenen Fähigkeiten und Perspektiven aufbauen. Dies ist verbunden mit Coaching in bezug auf Eigendarstellung, Techniken zur Stressbewältigung, Entwicklung von Kritikfähigkeit, Distanzfähigkeit und Selbstbeherrschung.

Ergebnisse

Voraussichtliche Projektergebnisse

28 Kleinunternehmen

psychologische Ergebnisse

- Verbesserung der persönlichen Entwicklungsprozesse
- Verbesserung der sozialen Kompetenzen
- Entwicklung eigener Handlungs- und Lernstrategien

Dies ist ein laufendes Projekt. Zum gegenwärtigen Zeitpunkt wissen wir, dass:

- a) 60 Personen an Coachingmaßnahmen teilgenommen haben
- b) 44 Businesspläne für den Wettbewerb eingereicht wurden
- c) 22 Businesspläne zugelassen wurden – 3 Personen ausgeschlossen sind
- d) 19 neue Unternehmen finanziell unterstützt werden

Empfehlungen

1. Rekrutierung

Die psychologische Prädisposition der Personen, die sich mit ihrem eigenen Unternehmen selbstständig machen wollen, muss berücksichtigt werden: Notwendigkeit psychologischer Tests und Eignungsgespräche

2. Sinnvolle Trainingsabfolge – zunächst die Vermittlung von Fachwissen, danach vor der Firmengründung psychologische Unterstützung. Coaching sollte auch nach der Ausbildungsmaßnahme durchgeführt werden.
3. Individuelle Beratung während der Entwicklungsphase des Businessplans
4. Die Weiterbildungseinrichtungen sollten darauf eingestellt sein, die Arbeit der neugegründeten Unternehmen noch für mindestens 6 Monate nach Abschluss des Schulungsprogramms zu begleiten. Die Begleitung sollte auch Fragen der Gesundheit der Neuunternehmer einschließen, da diese sich in einem „riskanten“ Alter befinden.

2.3.5 'Employing experience!'

Zielgruppen: Arbeitssuchende über 45 (mit mindestens mittlerer beruflicher Qualifikation) und Arbeitgeber

Anzahl der Teilnehmer: 72 Arbeitssuchende

Dauer des Projektes: Vorbereitung Juli 2005 – Ermittlung der Ergebnisse Februar 2006

Kooperationspartner: WerkWijzer 45+ Fryslân, TalentPlus Foundation und Steuerungsgruppe Grijs Werkt (Grey Works)

Kontakt: Frau H. van der Heide, Projektmanager WerkWijzer 45+ Fryslân

Beschreibung

Der Grundgedanke des Projekts 'Werk met ervaring!' (Arbeit mit Erfahrung) besteht darin, Kontakte in Form von Netzwerken zwischen den beiden Parteien, Arbeitssuchende 45+ und Arbeitgeber, herzustellen. Das Treffen in Heerenveen am 14. Oktober 2006 gab das Startsignal für das nationale Projekt mit sechs Treffen. Landesweit kam es während dieser Treffen zu kurzen Zusammenkünften von 450 Arbeitssuchenden 45+ und 150 Arbeitgebern.

Ziel des Projekts war es, das Fachwissen, die Leistungsmerkmale und Erfahrungen der Arbeitssuchenden 45+ mit dem (potentiellen) Arbeitskräftebedarf der Arbeitgeber zu verlinken. Das beinhaltete, dass die Arbeitssuchenden dazu ermutigt wurden, sich in Netzwerken zu engagieren. Zusätzlich wurde den Arbeitgebern ein positives Bild von motivierten und tatkräftigen Arbeitssuchenden 45+ vermittelt.

Für das Treffen in Heerenveen wurden 75 Arbeitssuchende 45+ und 25 Arbeitgeber rekrutiert. Die Arbeitssuchenden wurden von ihren Beratern der Arbeitsagentur oder der Sozialämter angesprochen.

Die Einladung der Arbeitgeber erfolgte zunächst brieflich und danach telefonisch.

Im September 2006 nahmen die Arbeitssuchenden in Gruppen an einem Training im Rahmen des Workshops 'Kompetenzanalyse für Arbeitssuchende 45+' zur Klärung und Formulierung der eigenen Fertigkeiten und Fähigkeiten teil. Erstellt wurde eine Netzwerkkarte, ein Kompetenzprofil, ein A5-Formular mit Angaben zu Name, Funktion und sieben Kompetenzen auf der Vorderseite und einem sehr kurzen CV auf der Rückseite. Diese Plastiknetzwerkkarten dienten den Arbeitssuchenden als Visitenkarte bei den Treffen.

Es folgten in Gruppen organisierte Auffrischungs- und Evaluationstreffen, bei denen die Teilnehmer Erfahrungen austauschen und den Nutzen und die Handhabung von Netzwerken ausführlicher erörtern konnten.

Ergebnisse

Nach drei Monaten wurden folgende Ergebnisse ermittelt:

- Das Ziel, ein Engagement in Netzwerken anzustoßen, wurde erreicht; es gab fast 75% positive Antworten;
- 44 % der Arbeitssuchenden hatten einen Arbeitsplatz gefunden;
- 14 % davon fanden ihre Arbeitsstelle über das Netzwerk;
- 18 % der Teilnehmer hatten eine eigene Firma aufgebaut oder waren dabei, dies zu tun.

Empfehlungen

Die Suche nach einer ausreichenden Zahl von Arbeitgebern erwies sich als schwierig. In diesem Zusammenhang lautet die Empfehlung: Arbeitgeber frühzeitig und persönlich ansprechen. Außerdem empfiehlt es sich, im Anschluss sowohl die Reaktionen der Arbeitssuchenden wie der Arbeitgeber zu erfragen.

Weitere Informationen

Websites:

- WerkWijzer: www.wwijzer.nl
- Regiegroep Grijs Werkt: www.senior-power.nl

2.3.6 'Elderly get to work in Flevoland'

Zielgruppen: relativ arbeitsmarktnahe Arbeitssuchende 45+, Berater und Arbeitgeber

Anzahl der Teilnehmer: unbegrenzt

Dauer des Projektes: April 2005 – April 2007

Kooperationspartner: Jobcenter, Sozialämter, Provinz Flevoland (finanzielle Unterstützung), Organisationen zur Förderung von Selbstständigkeit

Kontakt: Herr Henk Brantenaar, Manager CWI Lelystad, e-mail: henk.brantenaar@cwinet.nl

Beschreibung

Projektbegründung

In den Niederlanden melden sich Personen, die arbeitslos werden, beim CWI. Dort wird der Arbeitslose als arbeitsmarktnah oder arbeitsmarktfremd eingestuft. Während der ersten sechs Monate muss der arbeitsmarktnahe Arbeitslose mit einem Minimum an Unterstützung eigenständig einen Arbeitsplatz suchen. Untersuchungen haben allerdings gezeigt, dass eine große Gruppe von (theoretisch) arbeitsmarktnahen Personen 45+ den Wiedereinstieg in den Arbeitsmarkt innerhalb von 6 Monaten nicht geschafft haben. Dies führte zu der Schlussfolgerung, dass diese Zielgruppe mehr Unterstützung braucht.

Projektbestandteile

1. Workshops und Treffen für Arbeitslose über 45

Das Projekt unterstützt Arbeitslose 45+, die häufig keine aktuellen Bewerbungserfahrungen haben. Im Rahmen von Workshops (bestehend aus einem ganzen Tag und zwei halben Tagen zur Nachbearbeitung) sollen sie nach dem Verlust des Arbeitsplatzes wieder Stand gewinnen, sich erneut Klarheit über ihre Kompetenzen

verschaffen, lernen, sich Netzwerke zu nutze zu machen und einen guten Lebenslauf und Bewerbungsunterlagen zu erstellen. Die CV werden an die Arbeitsagenturen zur Unterstützung der Beschäftigungssuche weitergegeben.

Neben diesen Workshops werden Informationstreffen für Personen 45+ organisiert, die Interesse an der Gründung einer eigenen Firma haben. Kandidaten mit ernsthaftem Interesse können zusätzliche Unterstützung erhalten.

2. Workshops für Berater

Ein zweiter Bestandteil des Projekts ist die Organisation von Workshops für Beschäftigte von Arbeitsagenturen und Sozialämtern, bei denen es eine Tendenz zu Vorurteilen gegenüber Älteren gibt. Die Workshops sollen für die spezifischen Probleme älterer Arbeitsloser sensibilisieren. Außerdem werden die Vorzüge von älteren Beschäftigten herausgearbeitet, um sie für die Argumentation gegenüber Arbeitgebern nutzen und diese für eine Einstellung älterer Mitarbeiter gewinnen zu können. Die Workshops sind vergleichbar mit 'Emphasis on 45+ talent' wie sie in Werkwijzer dargelegt sind (siehe 1.1).

3. Akquisition von Arbeitgebern

Dieser Teil beinhaltet die Überzeugungsarbeit bei Arbeitgebern, älterer Mitarbeiter einzustellen.

Ergebnisse

Sechs Workshops für 54 Berater wurden durchgeführt. Die Reaktionen der Teilnehmer reichten von „überhaupt nicht“ bis „sehr nützlich“. Vorgesetzte stimmten in manchen Fällen nur sehr zögernd einer Teilnahme ihrer Mitarbeiter am Workshop zu. Das mag daran liegen, dass es sich um einen Workshop über Einstellungen handelt, bei dem konkrete Ergebnisse schwer nachweisbar sind. Der Workshop ist nun in abgewandelter Form Teil des nationalen Trainingsprogramms der CWI Akademie.

Der Akquisition von Arbeitgebern befindet sich noch in der Durchführungsphase als gemeinsame Aufgabe mit verschiedenen Organisationen. Ein Symposium für Personalverantwortliche zum Thema demographischer Wandel und Strategien zur Bewältigung in Unternehmen wurde organisiert.

Die Workshops für Arbeitslose waren recht erfolgreich. Von der Zielgruppe wurden sie sehr positiv beurteilt. Bis Oktober 2006 haben ca. 80 der 156 Teilnehmer, die am gesamten Workshop teilgenommen haben, wieder Beschäftigung gefunden (d.h. 50 %). Die Zielvorgabe für das gesamte Projekt war 70 Teilnehmer, die damit bereits übertroffen wurde.

Selbstverständlich sind nicht alle Ergebnisse den Workshops zuzuschreiben, einige Teilnehmer hätten ohnehin Arbeit gefunden. Aber im Vergleich zum Zeitraum, bevor die Workshops stattgefunden haben, ist die Zahl der Älteren, die den Wiedereinstieg in den Arbeitsmarkt geschafft haben um 60 % gestiegen (CWI Zahlen von Lelystad).

Mittlerweile sind diese Workshops Bestandteil des nationalen Programms des Arbeitsamts.

Bisher wurden zwei Informationstreffen für ältere Arbeitslose, die an Selbstständigkeit interessiert sind, organisiert. Viele Ältere wollen eine eigene Firma gründen, die Sozialversicherungsbestimmungen waren für solche Vorhaben jedoch nicht förderlich. Am 1 Juli 2006 wurde das Sozialversicherungsgesetz geändert. Es ist nun einfacher selbstständig zu werden und gleichzeitig noch (einen Teil der) Arbeitslosenhilfe in Anspruch zu nehmen.

Empfehlungen

Die Workshops für Ältere sind eine empfehlenswerte Maßnahme. Ihre Durchführung ist relativ einfach und alle beteiligten

Organisationen sind von ihrer Wirksamkeit überzeugt. Schließlich ist die erste Voraussetzung für den Wiedereinstieg älterer Arbeitsloser in den Arbeitsmarkt eine positive Einstellung. Die Workshops dienen dem Abbau von Frustrationen und der Stärkung des Selbstwertgefühls der Teilnehmer. Dazu bedarf es eines guten Workshop-Leiters, der nicht zu jung ist, konfrontieren kann und ernsthaft an den Teilnehmern interessiert ist.

Was die Workshops für Berater betrifft, so wäre es das nächste Mal vorteilhafter, getrennte Workshops für Sozialamtsangestellte und Beschäftigte der Arbeitsagenturen anzubieten, da es schwierig ist, alle Beteiligten für alle Themen gleichermaßen zu interessieren. Ursprünglich wurde davon ausgegangen, dass die Parteien in gemeinsamen Workshops gegenseitig von einander profitieren könnten, in der Praxis erwies sich das jedoch als Quelle für Unzufriedenheit.

2.3.7 'Pflegepersonal in Badeorten' (Opiekunowie uzdrowisk)

Zielgruppe: Arbeitslose über 50 in den beiden Badeorten Szczawno Zdrój und Jedliona Zdrój.

Anzahl der Teilnehmer: 50

Dauer des Projektes: 1.02.2005 – 30.11.2005

Kooperationspartner: Fundacja Edukacji Europejskiej (Einrichtung für europäische Bildung)

Kontakt: Fundacja Edukacji Europejskiej

ul. 1-go Maja 112, 58-305 Wałbrzych

tel./fax (74) 849-21-33

e-mail: office@fee.hm.pl

Beschreibung

1. Steigerung der Arbeitsmarktaktivitäten Älterer
2. Vorbereitung von Personen über 50 für eine Beschäftigung im Bereich Wellness in der Nähe von Wałbrzych: Szczawno Zdrój und Jedliona Zdrój
3. Verbesserung der Qualifikation der Zielgruppe
4. Vermittlung von Wissen über Möglichkeiten einer Berufsanpassung und Arbeitsangebote für Personen über 50
5. Schaffung neuer Berufsfelder auf dem lokalen Arbeitsmarkt: Seniorenbetreuer und Grünanlagenpfleger
6. Aufbau neuer Einstellungen und Kompetenzen durch Coaching und Workshops zum Bereich Altenpflege und Gartenbau
7. Schaffung von Beschäftigungsmöglichkeiten für die Projektteilnehmer und Möglichkeiten zur Selbstständigkeit im Rahmen der Altenpflegekooperative.

Schwerpunkte der Maßnahme sind:

Steigerung der Arbeitsmarktaktivitäten von arbeitslosen Personen über 50 in den beiden Badeorten Szczawno Zdrój und Jedliona Zdrój. Dabei konzentriert sich das Projekt auf die Vorbereitung einer Beschäftigung im Bereich Tourismus in Badeorten. Grundlegend dafür ist die Kooperation mit örtlichen Behörden. Folgende neue Beschäftigungsfelder sollen durch das Projekt geschaffen werden:

1. Seniorenbetreuer

Die meisten Kunden des Badeortes nahe Wałbrzych sind ältere Menschen. Soziologische Untersuchungen zeigen deutlich, dass 8 % der Polen die Pflege ihrer alten Eltern über 65 nicht übernehmen wollen, daher haben über 300,000 Menschen in Polen keinen Kontakt zu ihren Familien. Das Problem der Isolation und Einsamkeit Älterer wird nicht durch Altenheime, Altenpensionen oder andere Formen der Ganztagspflege gelöst. 80 % der Älteren möchten nicht in derartigen Einrichtungen leben. Für ältere kranke Menschen ist der beste Platz zum Leben ohne Zweifel das eigene Zuhause oder die nähere Umgebung. Für die Lebensqualität ist es nicht entscheidend, dass der Betroffene in seinem eigenen Zuhause lebt, viel wichtiger ist die Qualität der häuslichen Pflege. 'Die Betreuung älterer Menschen' ist ein neuer Arbeitsmarktbereich, der ein höheres 'soziales Einkommen' erbringt als 'neue Technologien'. In den kommenden 15-20 Jahren werden mehr als die Hälfte der Beschäftigten im Bereich sogenannter sozialer Dienstleistungen (Pflegepersonal, Therapeuten etc.) für Personen im Ruhestand arbeiten. Pfleger sind Helfer für Senioren, die sie füttern, sie in ihrem Zuhause mit den notwendigen Produkten und Dienstleistungen versorgen, sie unterhalten und medizinisch betreuen.

2. Personal für die Pflege von Grünanlagen

Der Badeort nahe Wałbrzych ist das größte 'grüne Reservoir' für die Ballungsgebiete in der Region. Es gibt zahlreiche Parks, Wiesen

und andere Grünflächen, die von Patienten und Bewohnern besucht werden und die für Freizeitaktivitäten und therapeutische Zwecke genutzt werden. Parks sind ein natürliches Aushängeschild für den Badeort und damit Teil der Tourismusinfrastruktur der Region. Die örtlichen Behörden wollen qualifiziertes Personal zur Pflege der Grünflächen beschäftigen. Jedes Jahr werden vom Arbeitsamt vermittelte Arbeitskräfte (Arbeitslose in 'Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen') eingestellt, deren Arbeitsleistung häufig jedoch unbefriedigend ist. Die Projektteilnehmer werden für eine fachgerechte und professionelle Pflege der Grünanlagen (Gärten, Wiesen, Parks) ausgebildet. Marktanalysen haben gezeigt, dass Firmen an so ausgebildetem Personal interessiert sind.

Ergebnisse

Ziel dieser Projektphase war es, Personen der Zielgruppe bei der Beschäftigungssuche oder Existenzgründung zu unterstützen.

Geplant wurde zunächst die Organisation einer subventionierten sechsmonatigen Beschäftigungsphase zur Berufsvorbereitung für 25 Teilnehmer der Gruppe 'Grünanlagenpfleger'. Nach der Berufsvorbereitung sollen 15 Arbeitsstellen für einen Zeitraum von mindestens 6 Monaten (in Kooperation mit den örtlichen Behörden) eingerichtet werden.

Die gleichen Schritte wurden zur Unterstützung der Teilnehmer der Gruppe 'Seniorenbetreuer' unternommen - 6 Monate subventionierte Beschäftigung für 25 Teilnehmer. Danach können die Teilnehmer mit Hilfe des Projektleiters der Seniorenpflegekooperative beitreten.

Empfehlungen

Dem Rekrutierungsverfahren sollte größte Aufmerksamkeit geschenkt werden. Für den Einsatz von Arbeits- und psychologischen Beratern während der Rekrutierungsphase sollten finanzielle Mittel eingeplant werden. Es sollten nur diejenigen

Teilnehmer ausgewählt werden, die wirklich dazu motiviert sind, ihre Situation zu verändern und nicht solche, die nur eine finanzielle Unterstützung erhalten und Nutzen aus der Trainingsmaßnahme ziehen wollen, um nach Ablauf des Projekts arbeitslos zu bleiben.

2.3.8 'Arbeitsmarkt50.de'

Zielgruppen: über 50-jährige und Personen, die – ohne entsprechende Förderung – in naher Zukunft von Arbeitslosigkeit bedroht sind, Beschäftigte 45+. Unternehmer.

Dauer des Projektes: Oktober 2005 – September 2007

Kooperationspartner: Vertreter der regionalen Wirtschaft (Wirtschaftsförderung, Kammern, Verbände), die Universität Oldenburg, die Stadt Wilhelmshaven, die örtliche Arbeitsagentur, Wohlfahrtsverbände, Gewerkschaften, Krankenkassen, Motio GmbH (Beratung für betriebliches Gesundheitsmanagement), Personalberatung Sukop, Designpraxis (Werbeagentur).

Kontakt: Dr. Klaus-Dieter Pietzka, Projektmanager
arbeitsmarkt50.de, c/o Volkshochschule Wilhelmshaven,
Virchowstrasse 29, 26382 Wilhelmshaven

Beschreibung und Ergebnisse

Hintergrund

Im September 2005 wurden 62 innovative regionale Modellprojekte zur Wiedereingliederung älterer Arbeitsloser von insgesamt 93 beteiligten Arbeitsagenturen und kommunalen Trägern von der Bundesrepublik Deutschland im Rahmen eines bundesweiten Wettbewerbs ausgewählt.

Arbeitsmarkt50.de der Region Wilhelmshaven ist eines der prämierten Projekte. Wilhelmshaven, an der Nordsee gelegen, hat ca. 86.000 Einwohner und eine Arbeitslosenquote von 18 %.

Projektbestandteile

Das Projektteam (ca. 20 Vertreter aller oben genannten Kooperationspartner) setzte den Schwerpunkt des Projekts auf Langzeitarbeitslose und ältere Beschäftigte. Mit wissenschaftlicher Begleitung der Universität Oldenburg wurde die Arbeitsmarktlage in Wilhelmshaven genau analysiert. Anschließend entwickelte das Projektteam ein Paket aufeinander abgestimmter Maßnahmen und Einzelprojekte in den Bereichen Arbeit, Gesundheit und Bildung. Alle Maßnahmen wurden von einer breit angelegten Sensibilisierungskampagne begleitet, mit Anzeigen, Flyern und einer eigenen Projektwebsite.

Nach dem Profiling wurden 1100 Personen als Langzeitarbeitslose 50+ oder Beschäftigte 50+ mit Unterstützungsbedarf eingeschätzt. In diesem Stadium sahen sich die Profiler mit sehr vielen Langzeitarbeitslosen 50+ konfrontiert, die nach einer langen Zeit als Empfänger von Sozialleistungen nicht bereit waren, eine Beschäftigung aufzunehmen.

Nach der Chanceneinschätzung wurden verschiedene Qualifizierungsmaßnahmen für Langzeitarbeitslose durchgeführt, z.B. Motivationsmaßnahmen, Berufsbildungsmaßnahmen, Ausbau der Kernkompetenzen, Bewerbungstraining und Unterstützung von Existenzgründungen. Diese Wiedereingliederungsmaßnahmen finden über einen Zeitraum von 2 Jahren statt und sind unterteilt in 4 Gruppen mit jeweils 20 Teilnehmern. Bislang haben 40 Teilnehmer an den Kursen teilgenommen, 38 haben sie absolviert, 7 Teilnehmer haben bereits eine neue Arbeitstelle gefunden.

Zusätzlich zu diesen Maßnahmen gelang es dem Projektteam, 12 Teilnehmer in sogenannten 'Arbeitsgelegenheiten' unterzubringen. Arbeitsgelegenheiten oder 1-Euro-Jobs erlauben Arbeitslosen einen zusätzlichen geringen Verdienst zu ihrem Arbeitslosengeld. Diese Jobs müssen von öffentlichen Ämtern angeboten werden und dürfen nicht in Konkurrenz zum ersten Arbeitsmarkt stehen. Beispiele für 1-Euro-Jobs sind Nebentätigkeiten im Kindergarten und in der Krankenpflege. Ziel dieser Jobs ist es,

Langzeitarbeitslosen einen strukturierten Tagesablauf zu ermöglichen.

Maßnahmen zur Gesundheitsförderung für Arbeitslose 45+ werden seit Mitte des Jahres durchgeführt. Inhalte dieser Programme sind 'Bewegung' (28 Teilnehmer), 'Entspannung' (22 Teilnehmer), 'Stress' (7 Teilnehmer) and 'Ernährung' (29 Teilnehmer)

Profiling, Qualifizierung und Coaching für Existenzgründer werden seit Juni 2006 durchgeführt. 21 Personen nahmen an der Maßnahme teil, die bis März 2007 laufen wird.

Eine zweite Gruppe wird im Dezember 2006 beginnen.

Eines der Ziele von arbeitsmarkt50.de ist der Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit Älterer, da es für Personen 50+ sehr viel schwieriger ist, einen neuen Arbeitsplatz zu finden als den alten zu behalten. Die Maßnahme 'quasi' setzt deshalb auf die Vorbereitung älterer Beschäftigter auf zukünftige Arbeitsanforderungen und die Förderung und den Ausbau ihrer beruflichen Kernkompetenzen. Im März 2006 begann eine Qualifizierungsmaßnahme für eine Gruppe von 71 Beschäftigten 50+ im ICT Bereich. Die Ausbildung dauert bis Ende Oktober 2006. Ein anderes Qualifizierungsmodul dient der Vermittlung von Managementfähigkeiten. Der Kurs hat 27 Teilnehmer und dauert vom 01.03.2006 bis 21.07.2007. Ein Kurs für Englisch im beruflichen Umfeld beginnt mit 29 Teilnehmern 50+ im März 2006. 21 davon schlossen im August ab.

Die breite Maßnahmenpalette schließt auch die Arbeitgeber mit ein. In verschiedenen Workshops wurden sie eingehend über die Folgen des demografischen Wandels und die Vorteile bei der Beschäftigung älterer Arbeitnehmer informiert. Gleichzeitig wurde ihnen die Durchführung einer Potentialanalyse ihrer Mitarbeiter und die Entwicklung von Gesundheitsförderungs- und Qualifizierungsstrategien für ihre älteren Mitarbeiter vermittelt. An den Workshops nahmen 155 Personen teil.

Empfehlungen

Arbeitsmarkt50.de ist ein sehr breit angelegtes Projekt. Mit einem Budget von 1,8 Mio. Euro ausgestattet, werden sehr viele Aspekte einer alternden arbeitenden Bevölkerung eingeschlossen. Die enorme Arbeitslosenquote in Wilhelmshaven limitiert die Erfolge der Wiedereingliederung bzw. von Existenzgründungen.

Auf die Schwächen des Projektes angesprochen, wies der Projektleiter auf die zu kurze Einführungsphase hin. Es wäre besser gewesen, wenn man sich mehr Zeit für die Schulung der Beteiligten, die Organisation der einzelnen Komponenten und die Entwicklung der Kontakte hätte nehmen können.

Die Stärken des Projektes liegen in der Durchlässigkeit der einzelnen Module für die Teilnehmer. Die Teilnehmer konnten über die Qualifikationsmodule Netzwerke mit allen Partnern aus der Wirtschaft und den beteiligten Organisationen aufbauen.

Bremen

Wolfgang Lücke-Will,
w.luecke-will@brag-bremerhaven.de
Peter Hans Koch,
koch.gpi@arcor.de

Schlussbemerkungen

Wir hoffen, dass die 21 Beispiele guter Praxis, die wir als Teil des Projekts ELLABO zusammengestellt haben, denen als Anregung und Hilfestellung dienen können, die neue Projekte für Ältere entwickeln möchten.

Wir fanden die Erfassung der vorliegenden Beispiele sehr interessant!

Es ist uns sehr bewusst, dass es DAS perfekte Projekt nicht gibt und dass die „Übertragung eins zu eins“ eines gesamten Projekts von einer Region in die andere in den meisten Fällen aufgrund der Verschiedenartigkeit der Umstände sehr schwierig ist. Wir würden uns aber freuen, wenn zumindest Teile aus unseren Projektbeschreibungen, z.B. die Projektidee oder Arbeitsverfahren für andere Projektentwickler von Nutzen wären.

Für weitere Informationen, wenden Sie sich bitte an die in den Projektbeschreibungen genannten Ansprechpartner oder an die unten aufgeführten ELLABO Partner.

Flevoland:	Karin Maatje, k.maatje@ppaflevoland.nl Harriët Gerrits, h.gerrits@ppaflevoland.nl
Fryslân:	Jolanda van Leeuwen, j.m.vanleeuwen@fryslan.nl
Overijssel:	Elsa Hof, eaw.hof@overijssel.nl
Groningen:	Geert Meijerink, g.meijerink@provinciegroningen.nl
Drenthe:	Jenny Otten, j.otten@drenthe.nl
Haute Normandie:	Corinne Merlino, c.merlino@opcareg-hn.fr
Dolnoslaskie	Piotr Mikiewicz, piotr.mikiewicz@op.pl
Yorkshire & Humber	Doug Low, doug@elms.uk.com
Niedersachsen	Meike Claus, meike.claus@Nbank.de