

Länger und besser arbeiten Beschäftigungsfähigkeit und Beschäftigungschancen älterer Menschen fördern

Im September 2006 hat die Bundesregierung die Eckpunkte zur Initiative 50plus beschlossen und damit klare Ziele gesetzt:

- Die Erwerbsbeteiligung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer über 55 Jahre soll erhöht werden, von zurzeit 45,4% auf mindestens 50% im Jahr 2010 gemäß des Lissabon-Ziels der Europäischen Union.
- Mehr ältere Beschäftigte sollen die Möglichkeit erhalten, an beruflicher Weiterbildung teilzunehmen, um den steigenden Qualifikationsanforderungen des Arbeitsmarkts gerecht zu werden.
- Für ältere Arbeitslose sollen mehr und bessere Instrumente zur Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt zur Verfügung gestellt werden.

Die Gründe für diese konzentrierte Aktion liegen auf der Hand. Unsere Gesellschaft wird durchschnittlich immer älter, gleichzeitig werden immer weniger Kinder geboren. Dieser so genannte demografische Wandel birgt zahlreiche Probleme, für die Wirtschaft gleichermaßen wie für die sozialen Sicherungssysteme. Bereits heute haben insbesondere kleine und mittlere Unternehmen (KMU) Schwierigkeiten, gut qualifizierte Arbeitskräfte

zu finden, dennoch sind 55% der Menschen ab 55 Jahren nicht mehr berufstätig. Verlieren ältere Menschen ihre Arbeit, so gestaltet sich die Rückkehr in den Arbeitsmarkt sehr schwierig, denn auch die Unternehmen setzen immer noch auf eine junge Belegschaft. Die Hälfte der Firmen beschäftigt keine Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer über 50 Jahre.

Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales will deshalb u.a. verschiedene arbeitsmarktpolitische Instrumente einsetzen, um einen Veränderungsprozess in Gang zu setzen und Menschen ein längeres und besseres Erwerbsleben zu ermöglichen. So sind beispielsweise attraktivere Eingliederungszuschüsse für Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber geplant, die Ältere einstellen. Im Gespräch sind auch die Erleichterung der Befristungsregelungen für Menschen ab 52 Jahren sowie die Erweiterung der Entgeltsicherung für Arbeitslose ab 50 Jahren zu einem zweijährigen „Kombi-lohn“. Beziehen diese Arbeitslosengeld und wird ihnen eine Beschäftigung mit einem niedrigeren Nettoentgelt als vor der Arbeitslosigkeit angeboten, ist ein befristeter teilweiser Ausgleich für die Lohneinbußen vorgesehen.

Neben gesetzlichen Maßnahmen sind jedoch vor allen Dingen konkrete Initiativen vor Ort, die mit Unternehmen, mit Beschäftigten und mit arbeitslosen Menschen durchgeführt werden, der Schlüssel zu einen Bewusstseinswandel in der Gesellschaft. Im Rahmen der Gemeinschaftsinitiative EQUAL arbeiten rund 100 Projektverbände seit dem Jahr 2005 daran, die Beschäftigungsfähigkeit älterer Menschen zu verbessern, neue Konzepte für lebensbegleitendes Lernen (LLL) zu implementieren und für und mit kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) neue Wege zu finden, um die Wettbewerbsfähigkeit mit alternden Belegschaften zu sichern. Auf den folgenden Seiten werden diese in EQUAL entwickelten Modellprojekte vorgestellt und Perspektiven für die Bewältigung des demografischen Wandels eröffnet.



Foto: Mediathek der EU-Kommission, Brüssel

LLL in KMU/ Altersmanagement

INHALT

- 2 Bildungskoffer mit Qualifikationen für die Tourismusbranche
- 3 Die Thematischen Netzwerke „Altersmanagement“ und „Lebenslanges Lernen in KMU“
- 4 Managerinnen in der Landwirtschaft
- 5 Damit das Wissen nicht in Rente geht!
- 7 Auf KURS in die Zukunft
- 8 Beteiligungsorientierte Arbeitsgestaltung
- 10 Neue Altersstruktur im Betrieb
- 11 Fit für den demografischen Wandel?
- 12 Qualifizierung im Lernbetrieb
- 13 Lebenslanges Lernen im Tandem
- 14 Bis ins Rentenalter leistungsfähig bleiben
- 15 Auf direktem Weg in die Unternehmen
- 16 Neue Projektdatenbank
- 16 Impressum

Die EP „KiT – Kompetenzen im Tourismus

Ziele:

- Berufliche Qualifizierung und Integration von besonders benachteiligten Personengruppen
- Vernetzung der regionalen Akteure des Arbeitsmarktes und Sensibilisierung für die Problemlagen und Ressourcen benachteiligter Gruppen
- Erschließung neuer Beschäftigungsfelder und Formen der Arbeitsorganisation
- Steigerung der Dienstleistungsqualität besonders in den Bereichen: Kinder und Familien, Senioren, Barrierefreiheit, Neue Technologien
- Erstellung eines Dienstleistungsangebots (Service-Marketing-Koffer) mit Modulen für Arbeitgeber/innen, Multiplikatoren, touristische Anbieter und Tourismusverbände

Projekte:

- Medienwerkstatt – Berufliche Qualifizierung und Orientierung im Bereich Medienmanagement (bfz Kempten)
- EXPO, Existenzen sichern – Potenziale nutzen (VHS Landsberg)
- QUIT – Qualität im Tourismus (VHS Garmisch-Partenkirchen)
- Entwickeln des „Service-Marketing-Koffers“ (VHS Oberallgäu)
- BIT – Beschäftigung im Tourismus (Frau & Beruf GmbH, Garmisch-Partenkirchen)
- RITA – Regionales Informations- und Kompetenzzentrum Tourismus für Alle (Barrierefreier Tourismus) (Herzogsägmühle)

Koordination:

Allgäu-Oberland gGmbH
Geschäftsführung
Peter Fischer, Klaus Barthel
Tel.: 08321 805 650
E-Mail: info@ep-ao.de

Bildungskoffer mit Qualifikationen für die Tourismusbranche

Ein erfolgreiches Instrument für Lebenslanges Lernen

Der Zugang zu Lerninhalten ist nicht immer leicht. Dies gilt insbesondere dann, wenn die Schulzeit und das regelmäßige Lernen längere Zeit zurückliegt. Die Entwicklungspartnerschaft „KiT – Kompetenzen im Tourismus“ hatte deshalb die Idee, die entwickelten Lerninhalte für touristische Qualifikationen und Kompetenzen in einem Bildungskoffer zusammenzustellen. Mit diesem Koffer, der Skripte, Bücher, CD-ROMs und auch Bildungsgutscheine für Workshops und Kurse enthält, möchte die Entwicklungspartnerschaft in erster Linie arbeitslose Menschen ansprechen und für den touristischen Bereich qualifizieren, der sich im Allgäu-Oberland in weiten Teilen über die Region auf der Alpen Nordseite erstreckt. Neben der Erschließung ungenutzter Potenziale im Tourismus für arbeitslose Menschen, ging es jedoch auch darum, Beschäftigte in dieser Branche weiterzuqualifizieren, um deren Arbeitsplätze langfristig zu sichern.

Der Bildungskoffer, auch „Service-Marketing-Koffer“ (SMK) genannt, wurde in der ersten Testphase in den Orten Fischen, Garmisch-Partenkirchen sowie in Landsberg am Lech für 120 Euro zum Verkauf angeboten. Eine Pressekampagne sowie mehrere Infoveranstaltungen und werbewirksame Riesenkoffer begleiteten die Einführung des Instruments und zeigten Erfolg: Über 500 Koffer wurden innerhalb eines Jahres verkauft. Häufig waren es Kleinvermieter, bäuerliche Nebenerwerbsbetriebe aber auch Hotels, gastronomische Betriebe, Bergbahnen und Touristinfos, die



den Koffer erwarben. Auch in Kursen für arbeitslose Menschen wurde der Koffer eingesetzt. Weit über tausend Teilnehmerinnen und Teilnehmer erhielten eine Qualifikation mit Hilfe des Koffers. Die ersten 100 Zertifikate für Einzelpersonen (notwendig ist die Teilnahme an fünf Ganztagesseminaren) wurden überreicht. Mehrere Betriebe haben mittlerweile die Hälfte ihrer Belegschaft zertifiziert und ein Betriebszertifikat erreicht. Eine erste Evaluation ergab, dass 49% der Teilnehmenden noch nie zuvor einen Weiterbildungskurs besucht hatten.

Inzwischen wurden auch transnationale Partner aus Südtalien, Polen und Griechenland auf das Projekt aufmerksam. Sie sind stark an einer Übernahme der Projektergebnisse interessiert und möchten über die Möglichkeiten von länderübergreifenden und sogar europaweiten Zertifizierungen diskutieren.

Derzeit gibt es Verhandlungen mit der Bayerischen Staatsregierung über eine Lehr-Systematisierung und eine bayernweite Einführung des SMK in allen touristischen Regionen. Zudem streben die regionalen Tourismusverbände, Touristinfos mit Kurdirektion sowie die Gästeteamsleiterinnen und -leiter, die von Anfang an in das Projekt als strategische Partner eingebunden waren, eine gemeinsame Fortführung und Weiterentwicklung des Konzepts an. Geplant ist ein ständiges Abonnement für alle Kofferbesitzer, mit dem über die Laufzeit von EQUAL hinaus das „Lebenslange Lernen“ weitergeführt werden soll.

www.ep-ao.de



Der Service-Marketing-Koffer (SMK)

Das Thematische Netzwerk „Altersmanagement“

In der 2. Förderrunde sind 39 Mitglieder aus 25 Entwicklungspartnerschaften im Netzwerk „Altersmanagement“ vertreten. Bereits in der 1. Förderrunde hat das Netzwerk eine CD-ROM „Älter werden im Berufsleben“ entwickelt, die Instrumente gegen Altersdiskriminierung und zur Förderung der Beschäftigung Älterer vorstellt sowie die praktische Umsetzung erläutert. Diese Toolbox richtet sich an Unternehmen und (älter werdende) Beschäftigte.

In der 2. Förderrunde wird die Toolbox aktualisiert und weiterentwickelt. Ein Schwerpunkt liegt dabei auf der Darstellung ökonomischer Vorteile, die Unternehmen erwirtschaften können, wenn sie den demografischen Faktor frühzeitig in die Unternehmensplanung einbeziehen und ältere Beschäftigte im Unternehmen halten bzw. einstellen.

Das Netzwerk plant folgende Produkte und Aktionen:

■ Gesundheitsstarterpaket

Ziel dieses Produktes ist die Aktivierung arbeitsloser Menschen zur Eigenverantwortlichkeit und Selbstbestimmung im Bereich Gesundheit und Erhaltung der Arbeitskraft. Zielgruppen sind ältere Langzeitarbeitslose, Arbeitslose mit problematischem Suchtmittelkonsum und mit psychischen Störungen.

■ Regionaltagungen Nord, Süd und Ost

Bei den Regionaltagungen soll das Thema „Demografischer Wandel – Umgang mit und Leben in einer alternden Gesellschaft“ aus dem Blickwinkel der Entwicklungspartnerschaften im regionalspezifischen Umfeld dargestellt und diskutiert werden. Ziel ist ein intensiver Austausch mit regionalen Akteuren aus Politik und Wirtschaft. Somit soll die Verzahnung bereits vorhandenen Wissens und existierender Strukturen optimiert werden.

■ Motivationslage der Betroffenen

Ziel der Arbeitsgruppe ist es, die Einstellung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zur Frühverrentung zu untersuchen. Auf dieser Grundlage werden Maßnahmen erprobt, durch die ältere Beschäftigte den Verbleib im Erwerbsleben einer Frühverrentung vorziehen.

■ Bundestagung „Altersmanagement“

Im Rahmen der Tagung am 24. November 2006 werden Expertinnen und Experten zum Thema „Älter werden – im Job aktiv bleiben“ wissenschaftliche Erkenntnisse, EQUAL-Produkte und bisher erprobte Modelle aus Betrieben präsentieren.

Was sind eigentlich ...?

Thematische Netzwerke

In Thematischen Netzwerken sind EQUAL-Entwicklungspartnerschaften zusammengeschlossen, die im gleichen Themengebiet aktiv sind. Im Rahmen der Netzwerkarbeit werden neue Ansätze und Modelle ausgetauscht und weiterentwickelt.

Kontakt:

■ Netzwerk

„Altersmanagement“:

Bundesministerium für
Arbeit und Soziales
Michaela Kozik
E-Mail: michaela.kozik@
bmas.bund.de

■ Netzwerk „Lebenslanges Lernen in KMU“:

Bundesministerium für
Arbeit und Soziales
Sabina Schlinke
E-Mail: sabina.schlinke@
bmas.bund.de

Horst Eckart Gross
E-Mail: horst-eckart.gross@
bmas.bund.de

Das Thematische Netzwerk „Lebenslanges Lernen in KMU“

Das Thematische Netzwerk „Lebenslanges Lernen in KMU“ ist hervorgegangen aus den Thematischen Netzwerken „Lebenslanges Lernen“ und „Intervention in KMU“ der 1. Förderrunde. Mit 50 Partnern (49 EQUAL-Entwicklungspartnerschaften und Lernende Metropolregion Hamburg) und rund 80 Teilnehmerinnen und Teilnehmern ist es das größte Netzwerk der 2. Förderrunde. Strategisches Ziel ist die Identifizierung von Ansätzen zur Steigerung der Motivation von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern zu Lebenslangem Lernen auf der einen Seite und zur Erhöhung der Weiterbildungsbereitschaft von Unternehmen auf der anderen

Seite. Nur so kann Anpassungsfähigkeit von Unternehmen und Beschäftigten an den strukturellen und demografischen Wandel, neue Technologien und veränderte Arbeitsbedingungen erreicht werden.

Ziel ist die Identifizierung und Weiterentwicklung von Best-Practice-Ansätzen in den Bereichen:

- Betriebliche Frühwarnsysteme
- Zielgruppenintegration
- Qualitätsstandards für Diversity Management
- Bürokratieabbau in der Arbeitsmarktpolitik

Die EP „Weiterbildungsinitiative Agrar-Managerin“

Ziel:

Die Weiterbildungsinitiative möchte die fachlichen und die persönlichen Kompetenzen von in der Landwirtschaft tätigen Frauen steigern und sie motivieren, tiefer in das Management von landwirtschaftlichen Betrieben einzusteigen und führende Positionen in den Betrieben zu übernehmen. Erreicht werden soll dies durch die Qualifizierung zur Agrar-Managerin und durch die Bildung von Netzwerken.

Partner:

- Andreas Hermes Akademie
- Landwirtschaftskammer Niedersachsen
- Landwirtschaftskammer Nordrhein-Westfalen
- entra GbR
- Deutscher LandFrauenverband e.V.
- Deutscher Bauernverband e.V.
- Verband der Landwirtschaftskammern e.V.

Kontakt:

Andreas Hermes Akademie
Gudrun John
In der Wehrhecke 1
53125 Bonn
Tel.: 0228 9192971
E-Mail: g.john@andreas-hermes-akademie.de

Managerinnen in der Landwirtschaft Kompetenztraining für Frauen in landwirtschaftlichen Einzelbetrieben



Foto: Mediathek der EU-Kommission, Brüssel

Flexibel durch E-Learning

Nur wenige Einzelbetriebe in der Landwirtschaft werden von Frauen geleitet. Werden Frauen in landwirtschaftlichen Familienbetrieben gefragt, in welcher Rolle sie sich sehen, ist oft „mitarbeitendes Familienmitglied“ die Antwort. Dabei müssen sie in ihrer Arbeit häufig viele Managemententscheidungen treffen und ihr Beitrag ist von großer Bedeutung für den unternehmerischen Erfolg des Betriebes.

Aus diesem Grund bietet die Entwicklungspartnerschaft „Weiterbildungsinitiative Agrar-Managerin“ eine Qualifikation speziell für Frauen in der Landwirtschaft an. Im Rahmen der Qualifikation zur Agrar-Managerin werden die fachlichen und persönlichen Kompetenzen der Frauen geschult, um sie für das Management von landwirtschaftlichen Betrieben fit zu machen und für die Unternehmensführung zu motivieren.

Die Qualifikation umfasst 24 Module, die innerhalb von drei Monaten in Präsenzeinheiten und E-Learning-Phasen vermittelt werden. Die Teilnehmerinnen lernen zum einen betriebswirtschaftliche Grundlagen, zum anderen trainieren sie ihre persönlichen und unternehmerischen Kompetenzen. Die



Büroorganisation am praktischen Beispiel

Integration von E-Learning ist in der landwirtschaftlichen Weiterbildung eine Innovation, die von den Frauen sehr positiv aufgenommen wird. E-Learning gibt ihnen die notwendige Flexibilität um Arbeit im Betrieb, Aufgaben in der Familie und berufliche Weiterbildung miteinander zu verknüpfen. Die Präsenzphasen bieten den Teilnehmerinnen die Möglichkeit, sich und die Trainerinnen persönlich kennen zu lernen. Nach Abschluss der Qualifikation soll die langfristige Vernetzung der Frauen durch verschiedene Netzwerkveranstaltungen unterstützt werden.

Die Entwicklungsphase der Weiterbildung wurde bereits erfolgreich abgeschlossen und die ersten Lehrgänge sind angelaufen. Die Qualifizierung zur Agrar-Managerin wird im gesamten Bundesgebiet angeboten. Mit Hilfe der strategischen Partner Deutscher LandFrauenverband, Deutscher Bauernverband und Verband der Landwirtschaftskammern, die bis auf die Kreisebene organisiert sind, gelingt es sehr gut, die Mehrzahl der landwirtschaftlichen Familienbetriebe zu erreichen und über die Aktivitäten der Entwicklungspartnerschaft zu informieren.

www.andreas-hermes-akademie.de

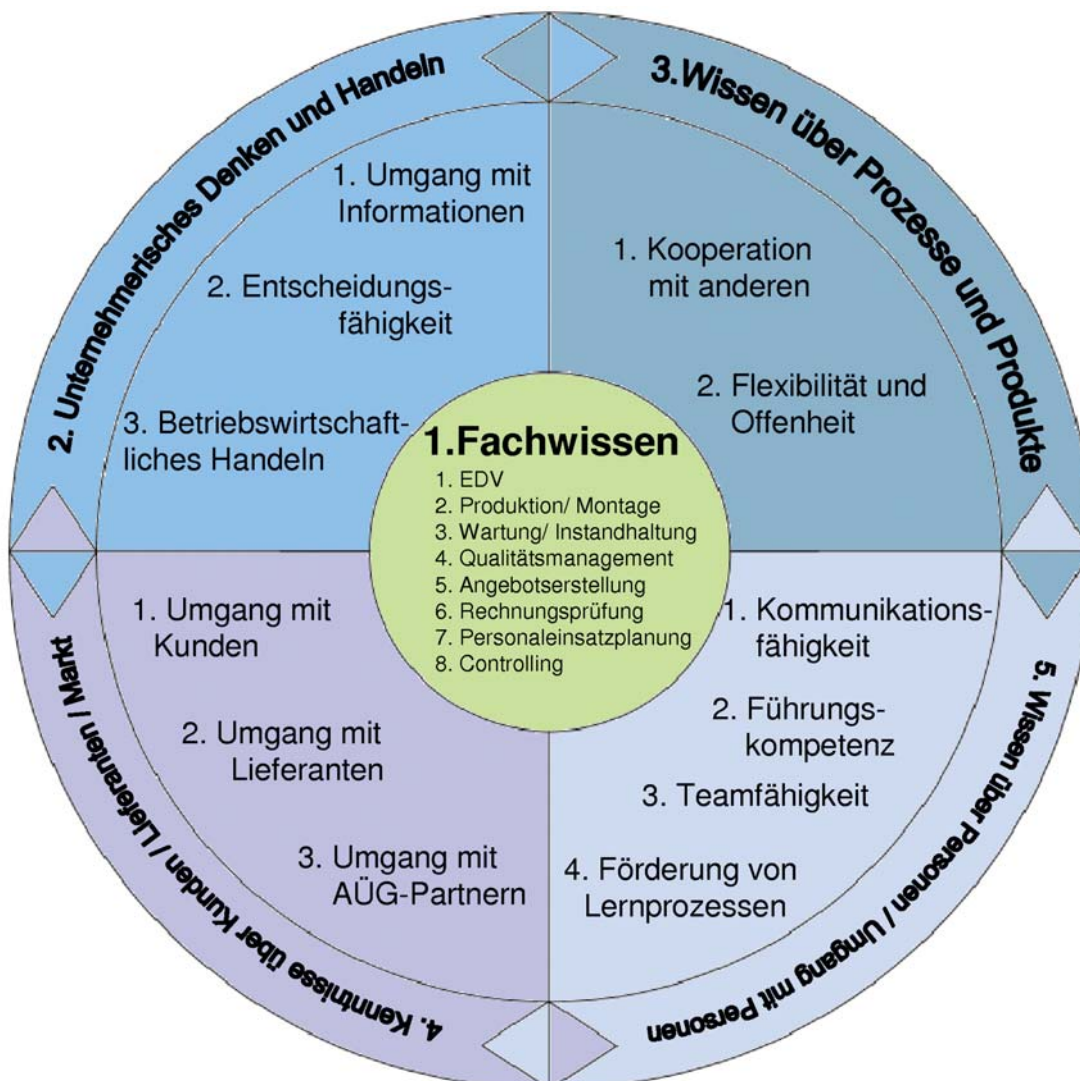
Damit das Wissen nicht in Rente geht

Know-how-Erhalt für den Mittelstand

Kleine und mittlere Unternehmen aus Nordrhein-Westfalen bei der Erhaltung und dem Ausbau ihrer Innovationsfähigkeit zu unterstützen ist das Hauptziel der Entwicklungspartnerschaft „Nova.PE“. Anders als in großen Unternehmen ist entscheidendes unternehmensspezifisches Wissen in KMU häufig an einzelne Personen gebunden – Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die das Unternehmen mit aufgebaut und groß gemacht haben und nun kurz vor dem Ruhestand stehen. Nova.PE hat ein auf KMU-Bedürfnisse angepasstes Verfahren zur dauerhaften und effektiven Weitergabe von Know-how von älteren an jüngere Beschäftigte entwickelt, das bisher in 13 Unternehmen erfolgreich eingesetzt wird.

Frühwarnsystem

KMU werden durch die Anwendung einer fest verankerten Verfahrensanweisung auf Qualitätsmanagement-Niveau in die Lage versetzt, turnusmäßig eine Analyse des Know-hows vorzunehmen, das aufgrund altersbedingten Ausscheidens des Personals verloren zu gehen droht. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ab 55 Jahren werden daraufhin beobachtet, ob und wie sie sich mit ihrem Know-how unverzichtbar gemacht haben. Die Unternehmen können so entscheiden, ob ein Transfer notwendig ist. Zur Unterstützung dieses Vorgehens hat das Nova.PE-Team ein Kompetenzmodell erstellt, mit dem dieses Erfahrungswissen der Beschäftigten sichtbar gemacht werden kann (siehe Abbildung).



Das Kompetenzmodell der Entwicklungspartnerschaft „Nova.PE“

Die EP „Nova.PE: Innovierung der Personalentwicklung von KMU in NRW“

Ziel:

Implementierung effektiver Wissenstransferprozesse von älteren zu jüngeren Beschäftigten in KMU in NRW als Einstieg in eine nachhaltige Personalentwicklung.

Vorgehen:

KMU erhalten ein Konzept zur nachhaltigen und effektiven Implementierung von Wissenstransferprozessen von Alt zu Jung. Der Implementierungsprozess wird durch die vier Teilprojekte begleitet:

- **Lehrstuhl für Arbeitsorganisation und -gestaltung der Ruhr-Universität Bochum:** Entwicklung von Verfahren, Methoden und Instrumenten für die Analyse unternehmensspezifischen Wissens, die in Zusammenarbeit mit den anderen drei Teilprojekten laufend an die konkreten Bedürfnisse im jeweiligen Unternehmen angepasst werden.
- **bkp GbR, Unternehmensberatung:** Erfassung und Analyse der Kompetenzen der Beschäftigten der Altersgruppe 55+, Bereitstellung von Verfahrensanweisungen, Nova.PE-Kompetenzchecklisten, Formblättern, Materialsammlungen, Entscheidungshilfen, Kompetenzpilot.
- **ZWAR e.V.:** Initiierung und Planung von Wissenstransfer zwischen älteren und jüngeren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Dokumentation und Erfolgskontrolle durch Zielvereinbarung in einem Transferplan.
- **Zentrum für Weiterbildung, Universität Dortmund:** Unterstützung bei der Planung und Einführung eines IT-gestützten Wissensmanagement-Tools.

Koordination:

Lehrstuhl für
Arbeitsorganisation und
Arbeitsgestaltung
Ruhr-Universität Bochum
Universitätsstr. 150
44780 Bochum

Kontakt:

Ute Domhardt
Tel.: 0234 32-27733
E-Mail: Ute.Domhardt@rub.de

Kerstin Alms
Tel.: 0234 32-24370
E-Mail: kerstin.alms@rub.de

www.novape.rub.de

Wissenstransfer

Das Verfahren beinhaltet neben der Diagnostik auch die Planung, Umsetzung und Erfolgskontrolle von Transferprozessen. Die Transferplanung wird von Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeitern begleitet, die ihre Rolle im Prozess so beschreiben: „Mauern einreißen, Vertrauen herstellen, Anwalt des Wissensnehmers sein.“ Ein Transfer funktioniert nur, wenn beide Parteien, Wissensgeber und -nehmer, das Gefühl haben, dabei zu gewinnen.

Wissensmanagement

Während im Transfer Wissen face-to-face, von einer Person an eine, maximal drei andere weitergegeben wird, deckt das Kompetenzscreening auch Know-how auf, das für viele Unternehmensbereiche bedeutsam ist. Dieses Wissen wird durch die Implementierung eines computergestützten Wissensmanagements in der Breite nutzbar gemacht.

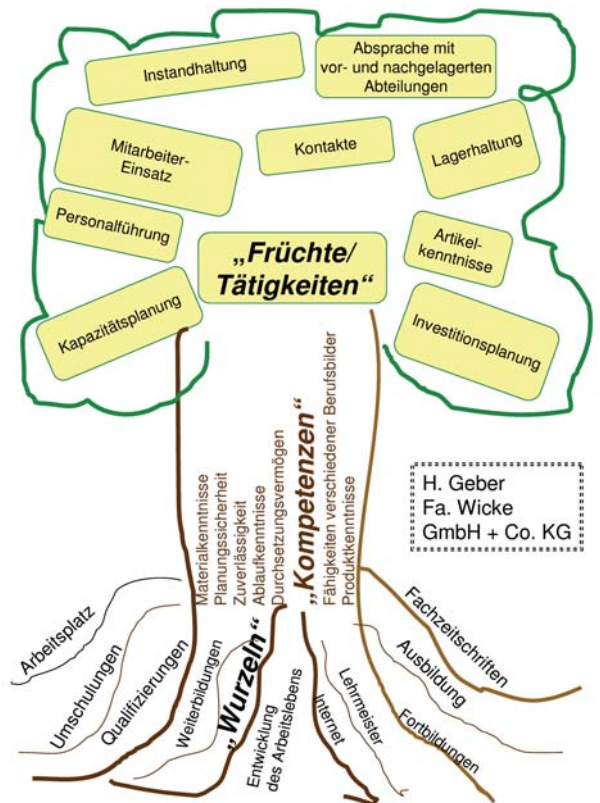
Nachhaltigkeit

Um einen langfristigen Nutzen erzielen zu können, begleitet eine Vertreterin oder ein Vertreter aus dem Unternehmen den Prozess von Beginn an und wird darin geschult, die Instrumente, Verfahren und Methoden künftig eigenverantwortlich anzuwenden und anzupassen. Nachhaltigkeit bedeutet auch, dass das Verfahren für viele KMU der Einstieg in die Personalentwicklung und das Wissensmanagement ist, so dass Know-how-Verlust bei Mitarbeiterfluktuation entgegengewirkt oder die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Unternehmensbereichen optimiert wird.

Konferenz „KNOW-HOW-ERHALT für den Mittelstand“

Eine erste Zwischenbilanz wurde auf einer Fachkonferenz am 25. Oktober 2006 gezogen. Etwa 100 Teilnehmende erlebten eine praxisorientierte Veranstaltung, auf der Unternehmen über ihre Motive, ihre Erfahrungen mit den Instrumenten, Methoden und Verfahren aus Nova.PE sowie die sich hieraus ergebenden zukünftigen Chancen berichteten.

So stand beispielsweise ein Wechsel der Geschäfts- und Betriebsleitung bei der Firma Gustav Wiegand Maschinenfabrik an. „Das Problem war bekannt, Vorgehensweise und Struktur jedoch nicht“, so Gustav Wiegand. In rund zehn Wochen wurde der Nova.PE-Prozess implementiert, Verantwortliche bestimmt und die Kompetenzen der Wissensgeberinnen und -geber analysiert. Ängste und Befürchtungen, etwa dass die Beschäftigten „mauern“ würden und der Betriebsablauf durch das Projekt gestört werden könnte, wurden durch die Moderation der Transferplanung, die ca. 25 Wochen beanspruchte, abgebaut.



Der Wissensbaum

Durch die Arbeit mit dem Wissensbaum und die Auswahl der Wissensträger erhalten die älteren Beschäftigten Wertschätzung für ihr berufliches Lebenswerk. Nova.PE hat zu einem offenen Umgang mit dem Thema Renteneintritt und zur Einbindung in die Unternehmenskultur geführt. Der Know-how-Erhalt ist gesichert und wird nicht zuletzt durch die derzeit noch laufende Einführung der Wissensmanagement-Datenbank auch in der Breite unterstützt.

In einem fest verankerten Nova.PE-Prozess werde Know-how nun strukturiert weitergegeben, könne im Unternehmen gehalten werden und gehe nicht mehr im Tagesgeschäft unter, so Peter Steinmann, Personalleiter und „Personalentwicklungs-Kümmerer“ bei der Firma Wicke GmbH + Co. KG. Durch die detaillierte Transferplanung könne wesentlich mehr – vor allem an Erfahrungswissen – im Unternehmen gehalten werden. Vor Nova.PE wäre zumindest ein Drittel des Expertenwissens regelmäßig mit der ausscheidenden Person in Rente gegangen.

Fazit: Die teilnehmenden Unternehmen erhalten mit Nova.PE einen übersichtlichen, gut handhabbaren, fest implementierten und von nun an jährlich wiederkehrenden Prozess an die Hand, mit dem sie zukünftig im demografischen Wandel bestehen können.

Auf KURS in die Zukunft

Unternehmen und Schulen fördern gemeinsam Lebenslanges Lernen

Der Koalitionsvertrag der Bundesregierung stellt Bildung als den Schlüssel für individuelle Lebenschancen und kulturelle Teilhabe, für Entwicklung und Innovation heraus. Im Zuge der Lissabonstrategie der Europäischen Union haben sich die Mitgliedstaaten auf einen Katalog gemeinsamer Ziele im Bildungswesen verständigt. Sie zielen darauf, die Qualität der Bildungsangebote zu erhöhen, deren Zugänglichkeit zu verbessern und die Bildungseinrichtungen für ihr sozio-ökonomisches, insbesondere unternehmerisches Umfeld zu öffnen.

Genau hier setzt das Projekt „Auf KURS in die Zukunft – Kooperation Schule und Wirtschaft gestalten“ an. Ziel ist, Jugendlichen den Zugang zum Ausbildungs- und Arbeitsmarkt durch eine frühzeitige Berufsorientierung und Vorbereitung auf die Bedürfnisse der Arbeitswelt nachhaltig zu erleichtern. Eine zentrale Herausforderung ergibt sich dabei aus der Zielgruppe der Entwicklungspartnerschaft: Insbesondere Haupt- und Förderschülerinnen und -schüler geraten als mögliche Auszubildende immer mehr aus dem Fokus der Unternehmen. Das Problem verschärft sich noch für Jugendliche mit Migrationshintergrund. Unter Berücksichtigung dieser Zielgruppen bietet die Entwicklungspartnerschaft für Unternehmen und Schulen verschiedene Instrumente an und setzt diese mit ihnen um. Beispielhaft werden

die Instrumente „Lernpartnerschaften“ und „KURSCheck“ kurz vorgestellt:

In einer **Lernpartnerschaft** wird eine Schule mit einem oder mehreren Unternehmen, insbesondere KMU, in einer engen Kooperation verknüpft. Dahinter steht die Idee, Unternehmen zu einem konkreten Lernort zu machen, da sich manche Unterrichtsinhalte dort weit praxisnäher vermitteln lassen als in der Schule. Auch erhalten die Schülerinnen und Schüler in einer Lernpartnerschaft Einblicke in die Unternehmenswelt und lernen ihren potenziellen Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen von morgen kennen: Sie erleben die Arbeitsabläufe eines Unternehmens, werden mit den einzelnen Abteilungen vertraut und erfahren, wie etwa der Arbeitsalltag von Beschäftigten im technischen, kaufmännischen oder handwerklichen Bereich aussieht.

Das Unternehmen erhält im Gegenzug, neben der Möglichkeit zukünftige Auszubildende frühzeitig kennen zu lernen, immer wieder neue Impulse durch die kritischen Fragen und Ideen der Schülerinnen und Schüler. Lernpartnerschaften werden in ca. 50 Unternehmen und Schulen im Ruhrgebiet und im Bergischen Städtedreieck umgesetzt.

KURSCheck ist ein Instrument für Unternehmen und Schulen, um die eigene Position

LLL in KMU/ Altersmanagement

Die EP „Auf KURS in die Zukunft – Kooperation Schule und Wirtschaft gestalten“

Kontakt:

Wuppertal Institut
Carolin Baedeker
E-Mail: carolin.baedeker@wupperinst.org

Holger Rohn
E-Mail: holger.rohn@wupperinst.org

■ **Lernpartnerschaften:**
Thomas Lemken,
Wuppertal Institut
E-Mail: thomas.lemken@wupperinst.org

Carsten Schülke,
Institut Unternehmen und Schule
E-Mail: carsten.schuelke@unternehmen-schule.de

■ **KURSCheck:**
Thomas Merten, Trifolium –
Beratungsgesellschaft mbH
E-Mail: thomas.merten@trifolium.org

www.kurs-auf-zukunft.de
www.equal-essay.org



Praxiserkundung „Kabelbaum“ beim Automobilzulieferer Delphi Deutschland (Wuppertal).

Was ist eigentlich...?

EFQM

Die EFQM (European Foundation for Quality Management), die 1988 von führenden europäischen Unternehmen gegründet wurde, zielt auf eine Qualitätsverbesserung in Organisationen und bietet mit dem EFQM-Modell für Excellence einen Orientierungsrahmen für professionelles Management. Das Modell basiert auf der gleichzeitigen Betrachtung von Menschen, Prozessen und Ergebnissen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind so in die Prozesse einzubinden, dass die Organisation ihre Ergebnisse in Hinblick auf Leistung, Kunden, Beschäftigte und Gesellschaft verbessern kann.

www.deutsche-efqm.de
www.efqm.org

und Situation am Übergang von der Schule in den Beruf zu analysieren. Im Sinne des Prozessmanagements wird die Schnittstelle zwischen Schule und Unternehmen eingehend analysiert. Schulen und Unternehmen überprüfen systematisch ihre Organisationsstrukturen und gleichen diese mit der eigenen Strategie des Unternehmens bzw. dem Programm der Schule ab. Der KURSCheck arbeitet Stärken und Verbesserungspotenziale heraus, aus denen konkrete Maßnahmen abgeleitet und umgesetzt werden können. Er orientiert sich dabei an der anerkannten und innovativen Selbstbewertungsmethodik der European Foundation for Quality Management (EFQM-Modell für Excellence). KURSCheck wird von je zehn Unternehmen und Schulen in Nordrhein-Westfalen und Hessen umgesetzt und steht ab 2007 zusätzlich in einem Online-Tool zu Verfügung.

Über die Projektumsetzung hinaus erfolgt eine langfristige Verankerung der Instrumente durch die beteiligten Unternehmen und Schulen sowie durch die Kooperation und das Engagement der strategischen Partner in den beteiligten Regionen.



Schülerinnen und Schüler aus der Lernpartnerschaft im Kooperationsunternehmen Muckenhaupt & Nusselt (Kabelhersteller) bei der Qualitätskontrolle der Kabel.

Beteiligungsorientierte Arbeitsgestaltung

Elemente zur Förderung des Lernens im Arbeitsprozess

Qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die auf den allgemeinen wirtschaftlichen Strukturwandel und auf einzelbetriebliche Entwicklungen gut vorbereitet sind, stellen gerade in Zeiten des zunehmend globalen Wettbewerbs einen entscheidenden Faktor für eine flexible Anpassung an die wechselnden Anforderungen dar. Um vor diesem Hintergrund die Beschäftigungsfähigkeit von Arbeitnehmerinnen und -nehmern insbesondere in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) zu erhalten und zu verbessern, nutzt die Entwicklungspartnerschaft „Benachteiligung überwinden – Arbeit gestalten – Fachkräfte entwickeln“ die Lernhaltigkeit von Arbeitsprozessen. Dahinter steht die Idee, dass

viele Probleme im Prozess der Arbeit durch die Beschäftigten selbst erkannt, analysiert und schließlich auch gelöst werden können. Kontinuierliche Veränderungsprozesse werden so von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vor Ort getragen. Unterschiedliche Voraussetzungen und Rahmenbedingungen in den beteiligten Unternehmen erfordern dabei jedoch ein differenziertes Vorgehen bei der Gestaltung von Arbeits- und Lernprozessen.

Die anfangs moderierte Bearbeitung betrieblicher Aufgabenstellungen erfolgt unter Nutzung eines Referenzmodells, das auf die benannte Auswahl von Gestaltungselementen (vgl. Abbildung S. 9) zurückgreift.

- Auf der Grundlage der jeweiligen betrieblichen Problemlage erfolgt in einer ersten **Screeningphase** eine grobe Zielbestimmung und Problemeingrenzung. Kennzeichen dieser Phase sind informelle Gespräche mit der Leitungsebene in Unternehmen zu aktuellen Problemstellungen sowie erste Projektworkshops zur Formulierung von Schwerpunktthemen.
- Diese bilden die Basis für die **Analyse- und Konzeptionsphase**, die mit Hilfe von arbeitsbezogenen Lernformen ein beteiligungsorientiertes Vorgehen, wie z.B. problemorientierte Workshops, unterstützt.
- Die **Planungs- und Gestaltungsphase** setzt sich anschließend mit der Detaillierung und Organisation der Umsetzung auseinander. Neben den bereits benannten Aktivitäten kommen in dieser Phase verstärkt Coaching und Vor-Ort-Trainings zum Einsatz, um die angestrebte Problemlösung zu unterstützen.
- Zur Prozessstabilisierung werden in der **Realisierungsphase** insbesondere arbeitsimmanente Lernformen eingesetzt (u.a. Projektarbeit, eigenständige Problem-

lösung in Kleingruppen, Prozessoptimierung auf der Basis der Auswertung von Arbeitshandlungen), um eine Verstetigung der vollzogenen Veränderungen zu erreichen.

Die Erprobung des Modells findet in unterschiedlichen kleinen und mittleren Unternehmen der Region Erzgebirge, u.a. aus dem Maschinenbau, der Metallverarbeitung und im Dienstleistungsbereich, statt. So wurde z.B. in einem metallverarbeitenden Unternehmen in einem Team, bestehend aus fünf bis sieben Beschäftigten, ein konkretes Arbeitsgestaltungsprojekt entwickelt und umgesetzt. Durch eine veränderte Arbeitsorganisation und eine spezielle Zu- bzw. Neuordnung von Arbeitsaufgaben konnten konkrete Verbesserungsansätze zur Beschleunigung des Auftragsdurchlaufes und zur Verbesserung der Prozesssicherheit und -qualität realisiert werden. Die gemeinsam entwickelten und in der Erprobung befindlichen Spezialisierungsprofile erfreuen sich dank der intensiven Mitarbeiterinbeziehung einer hohen Akzeptanz. Sie entfalten die gewünschte Wirkung im Hinblick auf die Effizienzerhöhung und Verbesserung der Termintreue bei der Auftragsbearbeitung sowie im Hinblick auf die Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten der Beschäftigten.



Gestaltungselemente zur Förderung des Lernens im Prozess der Arbeit

Die EP „Benachteiligung überwinden – Arbeit gestalten – Fachkräfte entwickeln“

Zielsetzung:

Die Aktivitäten der EP bezwecken einerseits den Erhalt bedrohter Arbeitsplätze in regionalen Unternehmen, andererseits die Integration benachteiligter Personen in den ersten Arbeitsmarkt.

Schwerpunkte:

- Arbeitsplatzbezogene Qualifizierung
- Innovative Arbeitszeitmodelle
- Integration Benachteiligter in Unternehmen
- Beteiligungsorientierte Arbeitsgestaltung
- Struktureller Beschäftigungswandel
- Bildungs- und Personalmanagement Benachteiligter
- Informations- und Wissenspool

Struktur:

- Arbeit in sieben Teilprojekten
- Begleitung der Aktivitäten durch das Gremium „Kompetenzkreis strategischer Partner“

Koordination:

Wirtschaftsförderung Erzgebirge GmbH
Dr. Tamara Uhlig
Adam-Ries-Straße 16
09456 Annaberg-Buchholz
Tel.: 03733 145112
E-Mail: uhlig@wfe-erzgebirge.de

www.equal-baf.de

EP „MünchenKompetent – Kompetenzentwicklung im Großraum München“

14 operative Projektträger in den fünf Projektbereichen Existenzgründung, Lebenslanges Lernen, Kooperation Schule-Arbeitswelt, Organisationsentwicklung in Unternehmen und Good Governance in München entwickeln innovative Konzepte zur Verbesserung der Beschäftigungschancen am Münchner Arbeitsmarkt.

Ziele:

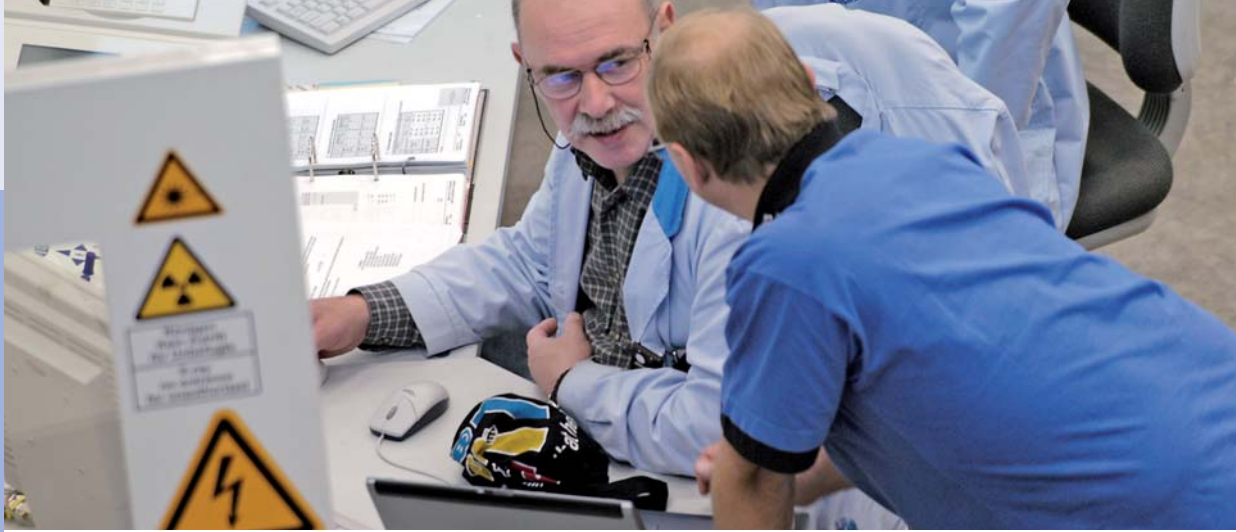
Das Verhältnis von Angebot und Nachfrage auf dem Münchner Arbeitsmarkt in besseren Einklang bringen und eine effektive Vermittlung benachteiligter Zielgruppen ermöglichen.

Schwerpunkte:

- Existenzgründungsförderung für Frauen
- Passgenaue Qualifizierung von Arbeitssuchenden und Beschäftigten
- Individuelle Kompetenzentwicklung und Förderung lebenslangen Lernens
- Aufbau von Kooperationsbeziehungen zwischen (Haupt-)Schulen und Betrieben
- Aufbau und Pflege strategischer Unternehmensallianzen

Kontakt:

Daniel Grebe
equalmünchen GmbH
Tel.: 089 23322006
E-Mail: grebe@
equal-muenchen.de



Neue Altersstruktur im Betrieb Beschäftigungsstrategie „Altersgerechtes Arbeiten“

Die Herausforderung des demografischen Wandels ist hinreichend bekannt: Die Gesellschaft wird immer älter, es droht ein Fachkräftemangel, die Beschäftigten verlassen zu früh den Arbeitsmarkt, gleichzeitig sind die Chancen älterer Arbeitsloser auf eine Rückkehr in den Arbeitsmarkt gering. Zahlreiche überbetriebliche und verstärkte auch innerbetriebliche Initiativen versuchen, diesen Missstand zu beheben. Dabei bieten überbetriebliche Aktionen meist Anreize zur Neueinstellung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, innerbetriebliche Initiativen zielen dagegen auf die Beschäftigungssicherung von alternden Belegschaften ab.

Unternehmen, die gute Erfahrungen mit älteren Beschäftigten gemacht haben, zeigen eine deutlich höhere Bereitschaft, auch ältere Arbeitssuchende neu einzustellen. Die Bereitstellung und vor allem die Verbreitung betrieblicher Instrumente und Maßnahmen für altersgerechtes Arbeiten stellt somit eine wichtige Voraussetzung dar, damit begleitende überbetriebliche Fördermaßnahmen überhaupt effizient greifen können.

Vor diesem Hintergrund erarbeitet die Entwicklungspartnerschaft „MünchenKompetent – Kompetenzentwicklung im Großraum München“ mit Projektunternehmen aus verschiedenen Branchen ein altersgerechtes Unternehmensleitbild und bindet Personalplanung und -entwicklung, Arbeitsorganisation und -gestaltung sowie Gesundheits- und Wiedereingliederungsmanagement ein. Die Vernetzung verschiedener innerbetrieblicher Handlungsfelder bündelt Ressourcen und spart Kosten. So kann z.B. der innerbetriebliche Wissenstransfer effizient mit einer selbst organisierten kontinuierlichen Weiterbildung im Unternehmen und der Bildung altersgemischter Teams verbunden werden.

In der Zusammenarbeit mit den Unternehmen hat sich herausgestellt, dass die Konzentration auf den „Ist-Zustand“ des Unternehmens häufig die Notwendigkeit zu strategischen Perspektiven verschleiert: sie fördert die Ableitung aktueller Einzelmaßnahmen meist nur bezogen auf ältere Beschäftigte und lässt die Vorteile von Maßnahmenbündel für alle Altersgruppen im Unternehmen außer Acht.

Die Aktivitäten von MünchenKompetent zielen dagegen auf eine strategische Auseinandersetzung mit den individuellen Alterungsprozessen und den daraus resultierenden strategischen Handlungserfordernissen. (Vgl. Newsletter Nr. 12, S 4.) Aufbauend auf einer Altersstrukturanalyse werden alle Altersgruppen im Unternehmen in die Überlegungen einbezogen. Erfolg versprechende Langzeitstrategien dominieren vor Sofortmaßnahmen. Die Projektunternehmen haben die Zielsetzung, die Arbeitsfähigkeit der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch individuell wie auch kollektiv ausgerichtete Maßnahmen zu erhalten. Dabei stellen die Unternehmen fest, dass auch mit einer überdurchschnittlich alten Belegschaft grundsätzlich eine weitgehend gleich bleibend gute Arbeits- und Leistungsfähigkeit des gesamten Teams erreicht werden kann. Zudem hat sich die Einbeziehung einer „demografischen Kundenperspektive“, wo immer möglich, als hilfreich erwiesen. Dabei wurde deutlich, dass die Beschäftigung mit veränderten Kundenbedürfnissen durch den allgemeinen Alterungsprozess die betriebsinterne Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit dem Alterwerden im Arbeitsprozess erleichtert.

Die Ergebnisse der Zusammenarbeit mit den Unternehmen zum altersgerechten Arbeiten werden ab Frühjahr 2007 auf der Website eingestellt: www.equal-muenchen.de

Fit für den demografischen Wandel? Gesundheitsförderung im Betrieb

Gesunde Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind die Basis eines jeden Unternehmens. Immer mehr Betriebe erkennen, dass sie die Gesundheit und Leistungsfähigkeit ihrer Beschäftigten langfristig erhalten sollten, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Denn der demografische Wandel und die Erhöhung des Rentenalters auf 67 Jahre werden zu älteren Belegschaften führen. Bereits im Jahr 2020 wird ein Drittel der Beschäftigten älter als 50 Jahre sein.

Auf große Resonanz stieß deshalb ein Angebot der Entwicklungspartnerschaft „Potenzial 45plus“ zur Gesundheitsförderung in kleinen und mittleren Unternehmen, das der Hamburger Sportbund (HSB) im Rahmen eines ganzheitlichen Ansatzes zum lebenslangen Lernen entwickelt hat. Gemeinsam mit den Personalverantwortlichen der Unternehmen, dazu zählen beispielsweise Vattenfall, die Aspecta Lebensversicherungs AG oder das Institut für wirtschaftliche Ölheizung e.V., ermittelt der HSB den Schulungsbedarf und erstellt kostenfrei ein passgenaues Konzept. Im Anschluss an die Schulungen erfolgt eine Auswertung mit allen Beteiligten, um die Qualität für künftige Maßnahmen zu sichern. Die Angebote umfassen alles, was der Gesundheit und dem Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit dient: Fitness, Ernährung, Ergonomie am Arbeitsplatz, Stressabbau, Rückentraining, Herz-Kreislauf-Training und vieles mehr.

Der Sportbund organisiert den Einsatz geeigneter Trainerinnen und Trainer und die Kooperation mit nahe gelegenen Sportvereinen. Ziel ist eine nachhaltige Verankerung von Gesundheitsförderung, indem Betriebe und Beschäftigte künftig selbstständig für den Gesundheitserhalt sorgen und vermehrt das Angebot in den Sportvereinen wahrnehmen. Seit März 2006 wurden bereits 177 Beschäftigte geschult.

„Auch wer sich für den kurzfristigen Erfolg interessiert, kommt nicht zu kurz“, berichtet HSB-Referent Thore Hansen. „Es gibt zahlreiche schnell sichtbare Effekte, z.B. geringere Fehlzeiten, erhöhte Leistungsfähigkeit, größere Mitarbeiterzufriedenheit und gestärkten Teamgeist. Die Attraktivität des Unternehmens und die Identifikation mit der Firma nehmen zu.“

Zur Steigerung von Motivation und Qualifikation hat „Potenzial 45plus“ im Rahmen des ganzheitlichen Konzeptes weitere Dienstleistungen für Unternehmen im Angebot. So unterstützt das Projekt die kleinen und mittleren Unternehmen auch bei der Organisation ihrer Personalentwicklung. Dabei wird auf die Altersstruktur im Betrieb und auf die Nutzung der Potenziale von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ab 45 Jahren geachtet. Weiterbildungsbedarfe werden gemeinsam mit den Personalverantwortlichen identifiziert und Konzepte für die Umsetzung entwickelt, z.B. in den Bereichen EDV, Kommunikation, Motivation und Kundenorientierung.

Weitere Informationen sind abrufbar auf der Website des Centrums Bildung und Beruf unter: www.cebb-hamburg.de



LLL in KMU/ Altersmanagement

Die EP „Potenzial 45plus“

Ziele:

Die Potenziale von Menschen über 45 Jahren sichtbar machen und ihre Beschäftigungschancen erhöhen. Die Angebote richten sich an Betriebe und ihre Beschäftigten wie auch an Arbeitsuchende.

Schwerpunkte:

- Das von allen Partnern gemeinsam geführte Beratungszentrum CeBB Centrum Bildung und Beruf in der Hamburger City bietet Information, Beratung, Qualifizierung und Vermittlung sowie ein Seminar- und Veranstaltungsprogramm an.
- ALG II-Empfänger werden im Rahmen von Aktivjobs gecoacht, qualifiziert und vermittelt.
- KMU werden für eine demografiegerechte Personalpolitik sensibilisiert und bei deren Umsetzung unterstützt.

Partner:

- afg PERSONAL GmbH
- einfa! GmbH
- Gewerbeförderungsakademie der Handwerkskammer
- Hamburger Sportbund e.V.
- Koordinierungsstelle Weiterbildung und Beschäftigung e.V.
- TeleLearn-Akademie gGmbH

Kontakt:

CeBB Centrum Bildung und Beruf

Große Reichenstr. 14
20457 Hamburg
Tel.: 040 471103630
E-Mail: info@cebb-hamburg.de

Hamburger Sportbund
Thore Hansen
Tel.: 040 41908168
E-Mail: t.hansen@hamburger-sportbund.de

Koordination KWB e. V.
Susanne Sabisch-Schellhas
Tel.: 040 63785560
E-Mail: schellhas@kwb.de

Das Teilprojekt „Regionale innovative Netzwerke sozialen Wirtschaftens (RINSO)“

Ziel ist die Förderung des sozialen Wirtschaftens in der Region in formellen wie informellen Netzwerken.

Das Projekt betreut die Teilnehmenden in verschiedenen sozialwirtschaftlichen Lehr- und Lernbetrieben. Hier werden sie nicht nur für die Arbeit im sozialwirtschaftlichen Kontext qualifiziert, sondern auch auf ein selbstbestimmtes Arbeiten und Wirtschaften vorbereitet.

Unterstützung des Aufbaus von:

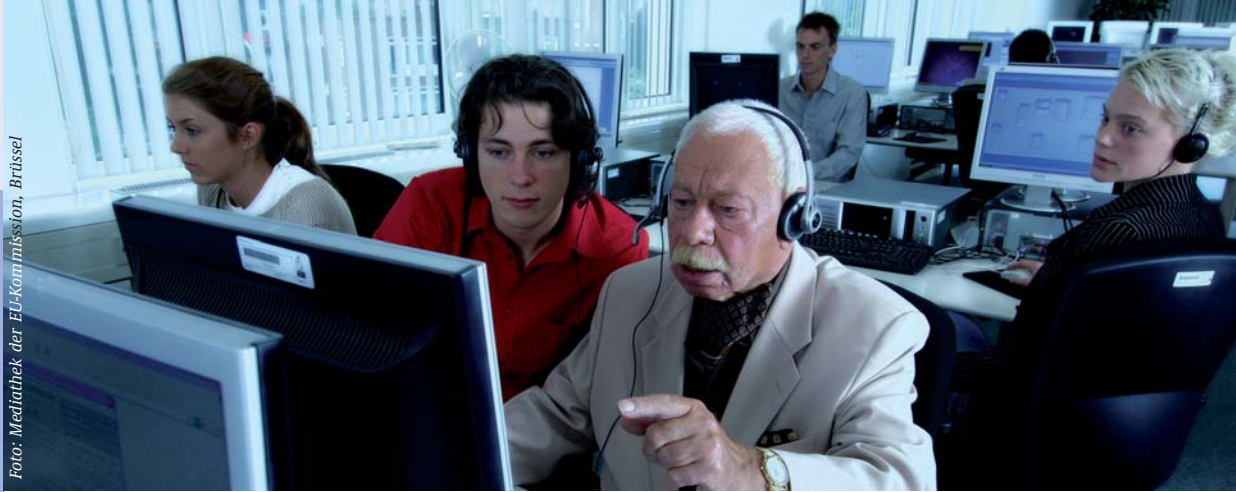
- Produktions- und Professionsgenossenschaften
- gemeinnützigen Vereinen
- Fördervereinen und Genossenschaften
- integrativen Sozialprojekten
- innerbetrieblichen Sozialwerken
- Beratungsnetzwerken

Kontakt:

Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft Stormarn (BQS) mbH
Dr. Susanne Iwersen-Sjoltsidis
Kurt-Fischer-Str. 27 a
22926 Ahrensburg
Tel.: 04102 455697
E-Mail: iwersen@bqs.de

www.bqs.de

Foto: Mediathek der EU-Kommission, Brüssel



Qualifizierung im Lernbetrieb Erfolge durch „Arbeitsbegleitendes Lernen“

Die Entwicklungspartnerschaft SEPARTH (Social Economic Partnership for Holstein) hat verschiedene Lehr- und Lernbetriebe in Ahrensburg (Holstein) aufgebaut, um das Konzept des „Arbeitsbegleitenden Lernens“ (ABL) mit arbeitslosen Menschen umzusetzen. Das Hauptziel des Teilprojekts RINSO besteht darin, Probleme der „Bildungsferne“ und „Bildungsabstinenz“ bei benachteiligten Erwerbstätigen zu lösen und einen praxisorientierten Weg des lebenslangen Lernens zu finden.

Dies geschieht zum Beispiel im Lehr- und Lernbetrieb „Stormarner Antiquariat ZIB e.V.“, einem E-Businessbetrieb, in dem die Projektteilnehmerinnen und -teilnehmer arbeitsbegleitend nicht nur im Bereich Buchhandel und Buchrestauration, sondern auch in Buchhaltung, in elektronischen Datenbanken sowie E-Business und arbeitsbezogenem Deutsch weitergebildet werden. Andere Betriebe befassen sich mit Elektrik und Elektronik, Kulturguterhaltung (vorwiegend im Bereich Holz), Nähen und Design sowie mit Leistungen im ÖPNV-Service.

„Die laufende Erprobung in unseren Lehr- und Lernbetrieben ergab im Wesentlichen vier Ansatzpunkte zu einer Erfolg versprechenden Umsetzung“, so Dr. Susanne Iwersen-Sjoltsidis, Projektleiterin am Standort Ahrensburg. Die wichtigen Erkenntnisse sind:

- Effiziente Bildungsvermittlung ist nur in Kleingruppen (maximal sechs Personen) zu erreichen.
- Die Lehrmodule müssen für die meisten Erwachsenen zeitlich stark begrenzt werden. Günstig sind etwa zwei Stunden pro Tag. Interessant ist, dass diese Belastungsgrenze unabhängig von Geschlecht, Alter oder Länge der Betriebs- erfahrung der jeweiligen Beschäftigten erreicht wird.
- Bildungsvermittlung hat bei Benachteiligten den größten Effekt, wenn sie prozess- integriert während der Arbeitszeit voll- zogen wird und sehr eng am Bedarf des Individuums orientiert ist.

- Die Bildungsaufgabe sollte wegen der Wirksamkeit in einem sehr engen Sinn- zusammenhang mit der Arbeit und dem Alltag stehen. Besonders wichtig ist die Mitgestaltungsfunktion des Einzelnen bei der Arbeit bzw. bei der Gestaltung von Arbeitsprozessen (Empowerment).

Diese praktischen Erfahrungen führten zu einem modifizierten ABL-Konzept für die Lehr- und Lernbetriebe in Ahrensburg mit einem breit gefächerten fakultativen Angebot, das Computerkurse, arbeitsbezogene Deutschkurse für Menschen mit Migrations- hintergrund, interkulturelle Trainings und Entscheidungstrainings umfasst. Auch spezielle Angebote wie die Einführung in besondere Handwerkstechniken (Schellack- beschichtung) oder Grundlagen der Elektro- nik gehören zu dem Angebot.

Wie erfolgreich arbeitsbegleitende Klein- gruppenarbeit aussehen kann, zeigt sich am Beispiel der Ukrainerin Valentina L. (55 Jahre) aus dem „L&R Nähstudio“: Weil das intensive Lernen durch arbeitsbezogene Kommunika- tion im Vordergrund stand, hat sich innerhalb von drei Monaten ihre Kommunikations- fähigkeit in der deutschen Sprache so ver- bessert, dass eine Kundenberatung keine berufliche Hürde mehr darstellt. „So viel habe ich noch nie in so kurzer Zeit gelernt; die jahrelangen Deutschkurse haben das nicht erreicht“, bestätigt Valentina L.. Auch Svenja H. (24 Jahre) hat das arbeitsbegleitende Lernen weitergeholfen. Sie hat sich im Bereich der Buchhaltung weitergebildet, so dass die gelernte Tischlerin im Sommer ihre nebenberufliche Qualifikation zur Kauffrau für Handwerksleistungen erfolgreich abschließen konnte. Nun möchte sie auch noch die Meisterprüfung bestehen.

Die Entwicklungspartnerschaft arbeitet daran, die Integration des Lernens in die unterschied- lichen Arbeitsabläufe weiter zu optimieren, denn schließlich will der Betrieb diese arbeits- begleitenden Lernangebote auch im Sinne einer Produktivitätssteigerung nutzen.

Lebenslanges Lernen im Tandem Durch Mentoring „empowert“

Die regionale Entwicklungspartnerschaft „Generations. Berlin integriert Erfahrung“ entwickelt und erprobt Modelle zum Erhalt und zur Aktivierung des Arbeitsvermögens und Erfahrungspotenzials älterer Menschen, auch und gerade in KMU. Das Teilprojekt „Mentoring 45+“ der Goldnetz gGmbH bietet in diesem thematischen Rahmen Frauen, insbesondere ehemaligen Teilnehmerinnen von Fördermaßnahmen, nach dem Erwerbseinstieg die Begleitung durch ehrenamtliche Mentorinnen zur Sicherung ihrer Beschäftigung an. Dieses Angebot für Frauen ab 45 Jahren – die zudem überwiegend in einfachen bis mittleren Qualifikationssegmenten arbeiten – ist in dieser individuellen Form neu.

Nach intensiver Vorarbeit konnten für die erste Pilotgruppe, bestehend aus 13 Interessentinnen, sechs Tandems zusammengestellt werden. Diese haben im Mai 2006 die bilaterale Arbeit im Rahmen eines Matching-Workshops aufgenommen. Die als Mentees ausgewählten Teilnehmerinnen „wollen kritikfähiger und zielstrebig werden“, sind 41 bis 59 Jahre alt und befristet beschäftigt; der überwiegende Teil war vorher in einer oder mehreren Beschäftigungsmaßnahmen. Eine zweite Gruppe nahm ihre Arbeit im September auf.

Die externen Mentorinnen begleiten ehrenamtlich und stellen ihr vielfältiges Berufs- und Erfahrungswissen zur Verfügung. Die Mentorinnen sind in beratenden und dienst-

leistenden Berufen tätig, sind zum Teil selbstständig und haben Führungsverantwortung (Qualitätsgutachterin, Bankkauffrau, Reisebüromanagerin). Sie begleiten ihre Mentees, indem sie an deren Fragestellungen ansetzen, aktuelle Probleme und allgemeine Ereignisse des Arbeitsalltags besprechen. Während der bis zu 12-monatigen Tandem-Arbeit erhalten die Mentorinnen diverse Workshop-Angebote, um ihre Führungs- und Beratungskompetenzen zu vertiefen. Neben Kommunikationsfähigkeiten (schwierige Gespräche führen, Konflikte erkennen und lösen) sind vor allem Motivationsstrategien und Themen aus der Organisationsberatung und Unternehmenskultur gefragt.

Was hat das Tandem-Programm bisher gebracht? Die Mentorinnen stellen fest, dass es bei der Begleitung der älteren Arbeitnehmerinnen nicht um das Schließen fachlicher „Lücken“ geht. Vielmehr steht die Stärkung und Wertschätzung von Schlüsselkompetenzen wie Selbstbewusstsein, Fähigkeiten zur Reflexion und zur konstruktiven Konfliktlösung im Vordergrund. Denn die Teilnehmerinnen des Projekts sind oftmals in Branchen beschäftigt, in denen es eher geringe Aufstiegschancen gibt. Gerade vor diesem Hintergrund ist der Blick von außen wichtig, der das Bewusstsein für die eigenen Stärken und die Arbeitszufriedenheit erhöht.

Der individuelle Ansatz des Mentorings ist bedarfsorientiert und bietet den notwendigen vertraulichen Rahmen für eine reflektierte Auseinandersetzung mit den persönlichen wie beruflichen Optionen. So hat jedes Tandem seine eigenen Themen, die, ausgehend von den Zielen der Mentees, vertraglich fixiert werden. Dazu zählten zum Beispiel:

- Umgang mit dem Chef und
- Leistungskontrolle verbessern,
- positive Selbstdarstellung erlernen und
- eine volle Stelle finden, wenn sich die Mentee in Teilzeit oder im 400-Euro-Job befindet.

Mentoring unterstützt somit direkt wie mittelbar verschiedene Formen Lebenslangen Lernens in KMU. Nicht zuletzt profitieren die Unternehmen von den Mentees, die sich schneller in die spezifische Unternehmenskultur einbringen können und eine motivierte und selbstbewusste Einstellung zu ihrer Arbeit haben. Erste Erfolge sind bereits erzielt: Eine Mentee hat ihre Befristung zum Jahresende um ein Jahr verlängern können. Eine weitere wurde nach Ende eines Vertrages mit ganz kurzer Unterbrechung wieder für zwei Jahre eingestellt und auch eine Mentorin hat sich erfolgreich beruflich verbessert.



Foto: Volker Hilscher

Die EP „Generations. Berlin integriert Erfahrung“

Ziel:

In acht Teilprojekten werden Instrumente und Modelle zum Erhalt und zur Nutzung des Arbeitsvermögens älterer Menschen erprobt.

Aufgaben:

Die Angebote reichen von der Gesundheitsprävention für ältere Angestellte in KMU bis hin zur Entwicklung neuer Beschäftigungsfelder und -formen in ausgewählten Bereichen (Wohnen, Gesundheit, Tourismus) der Privatwirtschaft und des Dritten Sektors. Schwerpunkte sind die Aktivierung des Erfahrungswissens älterer Menschen, das intergenerationelle Lernen sowie der Aufbau einer regionalen Leit- und Transferstelle „Berlin integriert Erfahrung“ als Informationsplattform und Beratungsinstrument.

Die Partnerschaft ist Gründungsmitglied des Demographie Netzwerks (ddn) der Initiative INQA (vgl. S.15, www.inqa-ddn.de).

Koordination:

Klaus-Dieter Paul
Berliner Verband für Arbeit
und Ausbildung e.V.
Oranienstr. 25
10999 Berlin
Tel.: 030 61629640
E-Mail: kdpaul@ubus.net

Kontakt:

EP „Generations.
Berlin integriert Erfahrung“
Teilprojekt „Mentoring 45+“
Goldnetz gGmbH
Sabine Kamp, Karin Ebert
E-Mail: kamp@goldnetz-berlin.de

www.generations-berlin.net
www.goldnetz-berlin.de

Die EP „Indigo – Integrierte Dienstleistung gemeinsam organisieren“

Ziel:

Die Teilhabe von Menschen mit Behinderung am Arbeitsleben nachhaltig verbessern.

Schwerpunkte:

■ **Zusammenarbeit mit den Unternehmen**

Die Entwicklungspartnerschaft macht sich stark für das Thema Prävention im Betrieb. Unternehmen erhalten Informationen darüber, was sie tun können, um die Gesundheit ihrer Mitarbeiter/-innen zu erhalten oder erkrankten Beschäftigten die Rückkehr an ihren Arbeitsplatz zu ermöglichen und somit Ausgliederung zu verhindern.

■ **Verbesserung der Strukturen für die Rehabilitation und Integration von Menschen mit Behinderung**

Da in Deutschland für die Rehabilitation und Integration von Menschen mit Behinderung unterschiedliche Kostenträger auf unterschiedlicher gesetzlicher Grundlage tätig sind, ist der Zugang für Hilfebedürftige zu Leistungen oft erschwert. Indigo entwickelt neue Verfahren, wie Leistungen zur Teilhabe am Arbeitsleben schnell, unkompliziert und auf den individuellen Hilfebedarf zugeschnitten werden können.

Koordination:

Brücke Schleswig-HolsteingGmbH

Antje Land, Jutta Prager

Muhliusstr. 94

24103 Kiel

Tel.: 0431 98205-43

E-Mail: a.land@bruecke-sh.de

www.bruecke-sh.de

Bis ins Rentenalter leistungsfähig bleiben Veranstaltung erreichte viele Unternehmen

Zum Schwerpunkt „Einführung eines Frühwarnsystems im Betrieb“ organisierte die Entwicklungspartnerschaft „Indigo“ im Mai 2006 in Pinneberg eine Veranstaltung für Unternehmer und Unternehmerinnen der Region. Vorgestellt wurde dabei das Teilprojekt der IKK Nord, das in Kooperation mit Klein- und Kleinstbetrieben die Einführung eines Frühwarnsystems für altersgerechte Arbeitsplätze in den Kreisen Pinneberg und Steinburg plant. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern soll ermöglicht werden, auch mit steigendem Lebensalter leistungsfähig und gesund im Job zu bleiben. Hierzu werden die einzelnen Arbeitsplätze anhand arbeitsmedizinischer Analysen genau untersucht und definiert. Anforderungen des Arbeitsplatzes werden mit den Fähigkeiten der Beschäftigten abgeglichen und regelmäßig neu überprüft:

- Stimmen die Profile von Arbeitsplatz und Arbeitnehmer/in noch überein?
- Können ggf. gesundheitsfördernde, präventive Maßnahmen helfen?
- Oder sollten bereits erste betriebs- bzw. arbeitsplatzbezogene Veränderungen eingeleitet werden?

Die Informationsveranstaltung bot die Möglichkeit, Messinstrumente vorzustellen, die einen Abgleich zwischen Arbeitsplatzanforderung und Arbeitsfähigkeit des Stelleninhabers bzw. der Stelleninhaberin ermöglichen. Ebenso wurden Maßnahmen aufgezeigt, die bei deutlichen Differenzen zwischen den Profilen zur Anwendung kommen können. Bei den Messinstrumenten handelt es sich einmal um den Work Ability Index (Index zur Feststellung der Arbeitsbewältigungsfähigkeit) und einem Profilvergleich zwischen Arbeitsanforderungen und Fähigkeiten. Da es sich bei dem Arbeitsbewältigungsindex um persönliche Daten handelt,



Foto: Mediathek der EU-Kommission, Brüssel

wurde auch ausführlich über die rechtliche Basis des Datenschutzes gesprochen.

Schwerpunkt der anschließenden Diskussion war die Frage, wie es gelingen kann, das Vertrauen sowohl von Unternehmen als auch von Angestellten zu erhalten, um die Erhebungen und Maßnahmen durchzuführen. Herr S., Bauunternehmer der Region, betonte, dass die Voraussetzung für die Einführung eines solchen Frühwarnsystems eine überzeugende und transparente Vorstellung im Unternehmen sei, an der alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen beteiligt werden sollten. Alle müssten vom Nutzen eines solchen Systems überzeugt sein, d.h. vom Nutzen für jeden Einzelnen und für den Betrieb als Ganzes.

Seit der Auftaktveranstaltung im Mai arbeitet die Entwicklungspartnerschaft nun gemeinsam mit den interessierten Betrieben aktiv an der Einführung und Erprobung des Frühwarnsystems. Erste Ergebnisse stehen auf der Homepage www.equal-indigo.de.

Neue Themenreihe: Partnerprogramme

Ein wesentliches Merkmal der GI EQUAL ist die durchgängige Vernetzung aller Akteure. In Entwicklungspartnerschaften sind verschiedene Arbeitsmarktakteure vernetzt, auf Bundesebene arbeiten unterschiedliche Entwicklungspartnerschaften in Thematischen Netzwerken zusammen und auf transnationaler Ebene findet ein Austausch zwischen Projektverbänden mehrerer EU-Mitgliedstaaten statt.

Auch auf Programmebene wird eine Verknüpfung mit anderen Programmen angestrebt, um Ergebnisse zu transferieren, weiterzuentwickeln und Synergieeffekte zu nutzen. In der neuen Themenreihe „Partnerprogramme der GI EQUAL“ werden daher Initiativen und Programme vorgestellt, die mit EQUAL kooperieren. Im Folgenden wird die „Initiative Neue Qualität der Arbeit“ (INQA) dargestellt.

Auf direktem Weg in die Unternehmen INQA-Erfolge 2006

2001 fiel der Startschuss für die „Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)“. Deren Strategie ist es, alle relevanten politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Akteure an einen Tisch zu bringen. Getreu der Maxime „Gemeinsam handeln – Jeder in seiner Verantwortung“ sollen die Weichen gestellt werden für sichere, gesunde und wettbewerbsfähige Arbeitsplätze. Das Interesse der Menschen an positiven, gesundheits- und persönlichkeitsförderlichen Arbeitsbedingungen soll ebenso berücksichtigt werden wie die wirtschaftliche Notwendigkeit, wettbewerbsfähige Arbeitsplätze zu schaffen.

Etappenweise ist INQA nun auf dem Weg: Ursprünglich bis 2006 befristet, wurde die Initiative bis 2009 verlängert. Die Verankerung von INQA im Koalitionsvertrag von 2005 und die Einbindung in die Initiative 50plus sind Zeugnisse der Erfolge auf der politischen Ebene. Überdies wurden erste Herausforderungen auf dem direkten Weg in die Unternehmen gemeistert. Insbesondere das Jahr 2006 setzt deutliche Akzente: Verschiedene Unternehmens- und Kompetenznetzwerke arbeiten erfolgreich zusammen mit **INQA Lernen** und **INQA Demographie** an Sensibilisierung, Wissensgenerierung und -transfer sowie am Erfahrungsaustausch für lernförderliche und altersgerechte Unternehmenskulturen.

Mit den thematischen Initiativkreisen „INQA Lernen“ und „30, 40, 50plus – Älterwerden in Beschäftigung“ bietet INQA Expertennetzwerke, die themenbezogenen Produkte und Dienstleistungen entwickeln und anbieten.

Dabei sind die Ziele des Expertennetzwerkes zu INQA Demographie:

- die realistische Wahrnehmung der Fähigkeiten, der Interessen und der Kompetenzen Älterer im Erwerbsleben zu verbessern,
- diese Fähigkeiten und Kompetenzen bewusst einzusetzen und zu nutzen sowie
- Arbeitsfähigkeit und Beschäftigungsfähigkeit auch der heute noch Jungen im Erwerbsleben langfristig zu sichern.

Gemäß dieser Ziele werden aktuell beispielsweise „Das Demographie Netzwerk (ddn) e.V.“,

in dem Unternehmen zusammenarbeiten, und die Ausbildung von Demografie-Beraterinnen und -Beratern von den Experten und Expertinnen begleitet. Ferner soll der Transfer in die Unternehmen durch die Wanderausstellung „Demografit“ weiter gestärkt werden.

INQA Lernen will dazu beitragen, Problemstellungen und Lösungsansätze zu Fragen der Sicherheit und Gesundheit in der Arbeits- und Lebenswelt in das lebenslange Lernen zu integrieren. So soll darauf hingewirkt werden, eine lernförderliche Arbeitsgestaltung und gesundheits- und motivationsfördernde Arbeitsbedingungen zu erreichen. Dazu wurde ein Kompetenznetzwerk zur Steigerung der Arbeitsqualität und des Mitarbeiterengagements für kleine und mittelständische Unternehmen in Niedersachsen aufgebaut sowie das Unternehmensnetzwerk „Lernen, Arbeit und Gesundheit“, in dessen Zentrum die Kompetenzvermittlung und der Erfahrungsaustausch für Unternehmen stehen, etabliert.

Dank des Engagements der Akteure der Thematischen Initiativkreise werden auch in den kommenden Jahren zahlreiche Ideen umgesetzt.

inoa-demographie
Initiativkreis 30, 40, 50plus – Älterwerden in Beschäftigung

inoa-lernen
Initiativkreis Lebenslanges Lernen

Partnerprogramme

Die „Initiative Neue Qualität der Arbeit“ (INQA)

Ihre Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner zu INQA und den derzeit elf Schwerpunktthemen finden Sie in der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Dort wird die INQA-Geschäftsstelle geführt.

Kontakt:

■ **INQA Demographie:**
Dr. Karl Kuhn
Hilke Berkels
Tel.: 0180 3040509
E-Mail: 30-40-50plus@inqa.de

www.inqa-demographie.de

■ **INQA Lernen:**
Peter Krauss-Hoffmann
Tel.: 0231 9071-2264

Manuela Sieland-Bortz
Tel.: 0231 9071-2709
E-Mail: inqa@baua.bund.de

www.inqa.de



Die Koordinierungsgruppe „Menschen mit Behinderungen“ freut sich über Beispiele, Anregungen und Kommunikation zu allen Fragen im Arbeitsbereich Menschen mit Behinderung.

Kontakt:

Katherina Wicklein
Koordinierungsstelle
EP „MOVE it“
Tel.: 03643 502894
E-Mail: wicklein@
synapse-weimar.de

Claus Bölke
Koordinierungsstelle
EP „MOVE it“
Tel.: 03643 502894
E-Mail: boelke@
synapse-weimar.de

IMPRESSUM

Bestell-Nr.: A 477
Herausgeber:
Bundesministerium
für Arbeit und Soziales
Nationale Koordinierungsstelle EQUAL
53107 Bonn
http://www.equal.de
V.i.S.d.P.: Dr. Michael Heister
Druck:
jva druck + medien, Geldern
Auflage: 11.000
Gefördert durch das
Bundesministerium für
Arbeit und Soziales und
den Europäischen Sozialfonds



Neue Projektdatenbank Projekte für und mit Menschen mit Behinderungen

Die nationale Koordinierungsgruppe „Menschen mit Behinderungen“, in der EQUAL-Projekte dieses Themenschwerpunkts zusammengeschlossen sind, hat eine internetgestützte Datenbank mit umfangreichen Informationen zu Projekten mit und für Menschen mit Behinderungen entwickelt. Diese Datenbank ist für alle Interessierten frei zugänglich und ist ab Dezember 2006 über die EQUAL-Website www.equal.de in der Rubrik „Entwicklungspartnerschaften“ unter „Thematische Vernetzung“ erreichbar. Sie richtet sich sowohl an Projekte des Themenspektrums „Menschen mit Behinderungen“ zur Förderung des fachlichen Austauschs als auch an Vertreterinnen und Vertreter der Fachöffentlichkeit, wie z.B. Rehabilitations-träger, Verwaltungen und Verbände.

Die Nutzungsmöglichkeiten der Datenbank sind sehr vielfältig. Mit Hilfe der übersichtlichen Suchmasken kann nach Themen, Zielgruppen und Projekten recherchiert werden. Eine Volltextsuche und eine alphabetische Ordnung der Projekte ermöglichen eine Auswahl nach folgenden Kriterien:

- **spezielle Teilzielgruppen** (z.B. Körperbehinderungen, Sinnesbehinderungen, Lernschwierigkeiten, chronischen Erkrankungen, psychischen Einschränkungen)
- **Handlungsfelder** (z.B. Qualifizierung für Betroffene; Qualifizierung und Beratung für Fachpersonal, Unternehmen und Angehörige; Existenzgründungsunterstützung; Integrationsmanagement; Entwicklung von Verfahren, Instrumenten und Produkten; strukturelle Maßnahmen; Prävention)
- **Ressourcen** zur Nutzung für die Öffentlichkeitsarbeit (z.B. Best-Practice-Dokumentationen, Broschüren, Flyer, Präsentationen, Filmmaterial, Presseberichte)
- **Regionen**



Foto: Mediathek der EU-Kommission, Brüssel

So gibt sie zum Beispiel Antworten auf folgende Fragen:

- Welche speziellen Formen der Arbeitsvermittlung von Blinden gibt es im Bundesgebiet?
- Welche Ansätze gibt es zur Qualifizierung von lernbehinderten Jugendlichen?
- Welche Erfahrungen im Aufbau von regionalen Unterstützungsnetzwerken gibt es in Thüringen?
- Wo sind Referierende zum Thema „barrierefreie Gestaltung von Internetseiten“ zu finden?

Für jedes Projekt wird bei der Auswahl eine kurze Zusammenfassung der Arbeitsschwerpunkte und Ziele sichtbar. Für weitere Informationen kann zu einer ausführlichen Darstellung geblättert werden.

Erfasst sind derzeit 140 Teilprojekte, die für und mit Menschen mit Behinderungen arbeiten und die ihre Ansätze und Ergebnisse auch auf diese Weise verbreiten möchten. Die Datenbank ist so konzipiert, dass problemlos weitere Projekte aufgenommen werden können. Informationen dazu erteilt die EQUAL-Koordinierungsgruppe „Menschen mit Behinderungen“.

Thema im nächsten



NEWSLETTER

Migrantinnen und Migranten